

# SCIENTIA FRUCTUOSA

**Науковий журнал**

Виходить шість разів на рік  
Уперше вийшов друком у лютому 1998 р.

До жовтня 2000 р. виходив під назвою  
"Вісник Київського державного торговельно-економічного університету"

До лютого 2022 р. виходив під назвою  
"Вісник Київського національного торговельно-економічного університету"

Журнал визнано МОН України як фахове видання з економічних наук категорії "Б"

**№ 5<sup>(145)</sup>2022**

---

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

**МАЗАРАКІ А. А.**, головний редактор;  
**ПРИТУЛЬСЬКА Н. В.**, заступник головного редактора;  
**МЕЛЬНИЧЕНКО С. В.**, відповідальний секретар

*з економічних наук*

**БАЙ С. І.**, д. е. н., професор, ДТЕУ;  
**БЛАКИТА Г. В.**, д. е. н., професор, ДТЕУ;  
**БОНДАРЕНКО О. С.**, д. е. н., професор, ДТЕУ;  
**БОСОВСЬКА М. В.**, д. е. н., професор, ДТЕУ;  
**ВЕДМІДЬ Н. І.**, д. е. н., професор, ДТЕУ;  
**ВОЛОСОВИЧ С. В.**, д. е. н., професор, ДТЕУ;  
**ГЕРАСИМЕНКО А. Г.**, д. е. н., професор, ДТЕУ;  
**ІЛЛЯШ О. І.**, доктор хабілітований, професор,  
Університет Миколая Коперника в Торуні (*Польща*);  
**ЛАНГ Ф. П.**, доктор хабілітований, професор,  
Університет економіки та управління в Ессені,  
Вищий економічний інститут у Люксембурзі (*Німеччина*)  
**ЛАЦЕ Н.**, д. е. н., професор, Ризький технічний університет  
(*Латвія*);  
**МАКОГОН В. Д.**, д. е. н., професор, ДТЕУ;  
**МАРЧЕНКО В. М.**, д. е. н., професор, КПІ;  
**МЕЛЬНИК Т. М.**, д. е. н., професор, ДТЕУ;  
**МОРОЗОВА Л. С.**, д. е. н., професор, ДТЕУ;  
**НАЗАРОВА К. О.**, д. е. н., професор, ДТЕУ;  
**ПСТУХОВА О. М.**, д. е. н., професор, НУХТ;  
**ПАВЛІК А.**, д. е. н., професор, Університет  
ім. Яна Кохановського (*Польща*);  
**СУВАН-АЧАРІЯ Ч.**, д. е. н., доцент, Таксін університет  
(*Тайланд*);  
**ТАКАХАШИ Т.**, д. н., професор, Університет Такушоку  
(*Японія*);  
**ТКАЧЕНКО Т. І.**, д. е. н., професор, ДТЕУ;  
**ФІЛІС К.**, д. е. н., керівник Центру вивчення Росії,  
Євразії та Південно-Східної Європи (*Третья*);  
**ФОМІНА О. В.**, д. е. н., професор, ДТЕУ;  
**ЧУГУНОВ І. Я.**, д. е. н., професор, ДТЕУ;  
**ШНИРКОВ О. І.**, д. е. н., професор, КНУ імені Тараса  
Шевченка

Засновник, редакція, видавець і виготовлювач  
Державний торговельно-економічний університет /  
 правонаступник Київського національного  
торговельно-економічного університету

Заступник директора  
з наукової періодики ЦПНМВ –  
завідувач редакції С. Л. ОЛЮНІНА

Редактори:  
**Е. Ю. КИРИЧЕНКО, І. Й. РАСКАЗОВА**  
Художньо-технічний редактор  
**С. В. АНДРУШКО**

Свідоцтво про державну реєстрацію  
серія КВ № 25166-15106ПР від 27.06.2022

Індекс журналу  
в Каталозі видань України на 2022 рік – 21910

Підписано до друку 21.10.2022.  
Ум. друк. арк. 11. Тираж 250 пр. Зам. 272

Адреса редакції, видавця, виготовлювача:  
вул. Кіото, 19, м. Київ-156, Україна, 02156.

Телефон редакції 531-31-16,  
e-mail: visnik@knute.edu.ua

Надруковано на обладнанні ДТЕУ.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
серія ДК № 7656 від 05.09.2022

Видається за рекомендацією Вченої ради ДТЕУ  
(протокол засідання № 2 від 29.09.2022)

---

Статті проходять рецензування. Передрук і переклади матеріалів, опублікованих у журналі, дозволяються лише зі згоди автора та редакції  
Журнал представлено в міжнародних і національних наукометричних базах: Індекс Копернікус (*Index Copernicus*);  
реферативній базі даних "Україніка наукова", а також у пошуковій системі Академії Google (*Google Scholar*).

© Державний торговельно-економічний університет, 2022

Київ · ДТЕУ · 2022

---

---

## З М І С Т

---

---

### ДЕРЖАВА ТА ЕКОНОМІКА

<b>МАЗАРАКІ А., МЕЛЬНИК Т.</b>	Економічна безпека України в умовах російської агресії	4
<b>ЯСЬКО Ю.</b>	Механізм реалізації конкурентної політики держави	29
<b>ГУЛЯЄВА Н., ВАВДІЙЧИК І.</b>	Торгівля у післякризовому відновленні національної економіки	42

---

### ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА

<b>П'ЯТНИЦЬКА Г.</b>	Стартапи як драйвери розвитку торгівлі	56
<b>БОВШ Л., БОСОВСЬКА М., РАСУЛОВА А.</b>	Стратегії диджитал-маркетингу в ресторанному бізнесі	74
<b>ЯНКОВЕЦЬ Т.</b>	Стратегічне управління цифровим маркетингом	93
<b>САМЧУК В.</b>	Подієвий маркетинг у стратегії просування бренду	113

---

### ФІНАНСИ ТА БАНКІВСЬКА СПРАВА

<b>ЧУГУНОВ І., ПАСІЧНИЙ М., НІКІТШИН А.</b>	Доходи Державного бюджету України в умовах воєнного стану	124
<b>ШУЛЬГА Н., БЕЛЯНКО Л.</b>	Ризик-апетит у банках	138

---

---

## C O N T E N T

---

---

### STATE AND ECONOMY

<b>MAZARAKI A., MELNYK T.</b>	Economic security of Ukraine under the conditions of russian aggression	4
<b>YASKO Yu.</b>	Mechanism for implementation of state competitive policy	29
<b>GULIAIEVA N., VAVDIICHYK I.</b>	Trade in post-crisis recovery of the national economy	42

---

### DIGITAL ECONOMY

<b>PIATNYTSKA G.</b>	Startups as trade development drivers	56
<b>BOVSH L., BOSOVSKA M., RASULOVA A.</b>	Digital marketing strategies in the restaurant business	74
<b>IANKOVETS T.</b>	Strategic management of digital marketing	93
<b>SAMCHUK V.</b>	Event marketing in brand promotion strategy	113

---

### FINANCE AND BANKING

<b>CHUGUNOV I., PASICHNYI M., NIKITISHIN A.</b>	State budget revenues of Ukraine under martial law	124
<b>SHULGA N., BELIANKO L.</b>	Risk appetite in banks	138

# ДЕРЖАВА ТА ЕКОНОМІКА

УДК 338.246(477):316.613.434(470)

DOI: 10.31617/1.2022(145)01

**МАЗАРАКІ Анатолій,**  
д. е. н., професор, ректор  
Державного торговельно-економічного  
університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0003-1817-0510  
rector@knute.edu.ua

**MAZARAKI Anatolii,**  
Doctor of Science (Economics),  
Professor, Rector  
State University of Trade and Economics  
19, Kyoto Str., Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID: 0000-0003-1817-0510  
rector@knute.edu.ua

**МЕЛЬНИК Тетяна,**  
д. е. н., професор,  
завідувач кафедри міжнародного менеджменту  
Державного торговельно-економічного  
університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0002-3839-6018  
t.melnyk@knute.edu.ua

**MELNYK Tetiana,**  
Doctor of Economics,  
Professor, Head of the Department  
of International Management,  
State University of Trade and Economics  
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID: 0000-0002-3839-6018  
t.melnyk@knute.edu.ua

## ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСИЇ

## ECONOMIC SECURITY OF UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF RUSSIAN AGGRESSION

**Вступ.** Сучасний період характеризується низкою безпрецедентних викликів, найнебезпечнішим з яких є військова агресія російської федерації проти України. Сьогодні економічній безпеці України завдано найбільш потужного удару за всі роки незалежності.

**Проблема.** Критично важливо втримати економічний фронт, оскільки він є надійним фундаментом для перемоги у війні та відновлення економіки в майбутньому.

**Метою** статті є аналіз ризиків та масштабів загроз економічній безпеці України, вирішення ключових питань її стійкості в умовах війни та подальшого її забезпечення у повоєнний період.

**Introduction.** The modern period is characterized by a number of unprecedented challenges, the most dangerous of which is the military aggression of the Russian Federation against Ukraine. Currently, the economic security of Ukraine has been dealt the most powerful blow in all the years of independence.

**Problem.** It is critical to hold the economic front because it is a reliable support for winning the war and a necessary foundation for economic recovery in the future.

**The aim** of this article is to analyze the risks and scale of threats to the economic security of Ukraine and to resolve the key issues of its stability in the conditions of the war and its further support in the post-war period.

© Мазаракі А., Мельник Т., 2022

Внесок авторів є рівнозначним.

Стаття підготовлена у межах виконання науково-дослідної роботи "Стратегія структурної переорієнтації економіки України в умовах пандемії" (номер державної реєстрації 0121U109608).

Mazaraki A., Melnyk T. Ekonomichna bezpeka Ukari'ny v umovah rosijs'koi' agresii'. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 5. S. 4-28. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)01](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)01)

**Методи.** Використано методи статистичного аналізу, синтезу, групування та графічного зображення результатів.

**Результати дослідження.** Проаналізовано сучасну кризову ситуацію на ринку праці, ризики в постачанні продовольчої продукції, ідентифіковано наслідки логістичних проблем для виробництва, бізнесу та зовнішньої торгівлі, визначено загрози економічній безпеці у фінансовій та зовнішньоторговельній сфері.

**Висновки.** В умовах суттєвої зміни структури попиту та виробництва, втрати персоналу і ринків збуту, руйнування економічних зв'язків держава має зосередитися на "перезавантаженні" української промисловості з правильним визначенням пріоритетів майбутнього економічного розвитку.

**Ключові слова:** економічна безпека держави, промисловість, національна економіка, інфляція, міграція, зовнішня торгівля, ризики, економічна політика.

**Methods.** The main methods of research are methods of statistical analysis, synthesis, grouping and graphical representation of results.

**Results.** The current crisis situation on the labor market, risks in the supply of food products were analyzed, the consequences of logistical problems for production, business and foreign trade were identified, threats to economic security in the financial and foreign trade spheres were identified.

**Conclusions.** In the conditions of a significant change in the structure of demand and production, loss of personnel and sales markets, and the destruction of economic ties, the state should focus on "rebooting" Ukrainian industry with the correct determination of priorities for future economic development.

**Keywords:** economic security of the state, industry, national economy, inflation, migration, foreign trade, risks, economic policy.

**JEL Classification:** E6, F43, F52, F63, H56

**Вступ.** Сучасний період характеризується низкою безпрецедентних викликів, найнебезпечнішим з яких є військова агресія російської федерації проти України. Сьогодні економічній безпеці України завдано найбільш потужного удару за всі роки незалежності. Втрата земель та майна суб'єктів підприємницької діяльності й українських громадян, падіння виробництва основних видів продукції, передусім тієї, що становить основу експортного потенціалу України, блокування портів, а відтак, втрата лівової частки зовнішньої торгівлі, знищення транспортно-логістичної, соціальної, маркетингової та інженерної інфраструктури цілих регіонів – ось лише неповний перелік економічних наслідків від повномасштабного військового вторгнення північних сусідів.

**Проблема.** Це формує ризики затягування воєнних дій та відкладає у часі реалізацію можливостей подальшого економічного розвитку. Тому наразі критично важливо втримати економічний фронт, оскільки він є надійною опорою для перемоги у війні та необхідним фундаментом для відновлення економіки в майбутньому.

Поряд з цим в Україні з'явилися нові можливості – інтеграція до ЄС, що матиме вирішальні геополітичні наслідки як для самої України, так і для цілого європейського континенту. Потребують критичного осмислення заяви низки експертів про "приреченість" нашої держави на членство в ЄС, швидку відбудову зруйнованих міст, модернізацію інфраструктури, а деякі навіть розглядають Україну як інноваційну "Мекку" майбутньої Європи. Навіть якщо припустити наявність передумов для цього, відсутність адекватних дій з боку влади, що

полягають у впровадженні відповідних інструментів економічної політики, унеможливить значний потенціал відновлення після війни. Тому постає завдання вибудовування чіткої стратегії забезпечення економічної безпеки України як у воєнний, так і в період післявоєнного відновлення економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Нині беззаперечною є роль економічної науки у відпрацьовуванні концептуальних засад економічної безпеки. Зокрема потребують наукового обґрунтування прояви та ідентифікація існуючих загроз, пошук ефективних інструментів й методів їх нейтралізації та усунення. Вказаною проблематикою займалися такі провідні вітчизняні науковці, як: В. Антошкін, А. Бесчастний, З. Варналій, О. Власюк, Я. Жаліло, В. Похилюк [1–7] та ін. Теоретико-методологічні та практичні питання економічної безпеки досліджували А. Гріненко та О. Новікова [8; 9]. У статті В. Горбуліна та Ю. Даника [10] окреслено виклики економічній безпеці в умовах глобальної пандемії *COVID-19* та виділено першочергові стратегічні пріоритети зміцнення національної безпеки України. Галузевий аспект економічної безпеки досліджував О. Денисов [11]. Я. Базилюком [12] розроблено рекомендації щодо зміцнення системи забезпечення економічної безпеки України в умовах гібридної війни. О. Гапеева [13] вивчала процеси формування та забезпечення міжнародної економічної безпеки, а в працях Т. Токарського [14] розкрито соціальні аспекти економічної безпеки. Дослідження А. Єрмолаєва [15] присвячено визначенню контурів антикризової економічної політики в період активних військових дій.

Як свідчать результати аналізу теоретичних досліджень, проблематика економічної безпеки як України, так і країн світу широко представлена у працях провідних зарубіжних науковців.

Австрійський науковець П. Хавлік досліджує наслідки війни України з росією, їх вплив на економічну безпеку країн Європи [16]. Так, Німеччина може втратити близько 3 млрд євро, Італія –1.4 млрд євро, Франція, Велика Британія та Польща – по 0.8 млрд євро відповідно. За таким сценарієм Австрія може втратити близько 300 млн євро. Найвищим оцінено вплив заборони росії на імпорт сільськогосподарської продукції з ЄС, у країнах Балтії. Я. Селфін зі співавторами [17] також проаналізували втрати європейських економік унаслідок війни. Науковці зазначають, що одним зі сценаріїв, який може посилити вплив кризи на економіку багатьох європейських країн, є потенційне скорочення доступності газу на додаток до зростання цін на газ. Регіон особливо вразливий до припинення газопостачання, враховуючи, що 30–40 % газу він отримує з росії. У випадку, якщо Єврозона більше не матиме доступу до російського газу, її ВВП може впасти приблизно на 2 %. Це також стане значним непрямим шоком для таких економік, як Велика Британія, що імпортує лише 5 % свого газу з росії, через зниження попиту на експорт і подальші перебої у ланцюгах постачання.

Війна між Росією та Україною сколихнула всю світову економіку. Ціни на сировину, включно з енергоносіями, різко піднялися через зростання невизначеності щодо перебоїв у постачанні (праці Р. Бачманна зі співавторами, М. Чепелева та ін.) [18; 19]. Поряд з цим, на російські банки, підприємства та фізичних осіб накладені санкції та торговельні обмеження (Р. Бернер та ін.) [20]. Війна спровокувала масштабну кризу біженців, коли понад чотири мільйони українців залишили свою країну [21]. Все це призводить до посилення невизначеності в економіці, серед підприємств, домашніх господарств і фінансових ринків.

Ряд публікацій консалтингової організації підтримки торгівлі "*Coface Economic for trade*" присвячено оцінці ризиків економічної безпеки країн, у т.ч. європейських від військового втручання РФ в Україну [22–24].

У дослідженнях експертів *World Economic Forum* [25–28] широко представлені аспекти впливу війни на глобальну продовольчу безпеку, світову торгівлю, енергетичний сектор, міжнародні ланцюги поставок продукції.

Таким чином, вітчизняні наукові дослідження здебільшого присвячені проблематиці забезпечення економічної безпеки в умовах гібридної війни з росією з 2014–2021 рр. За повномасштабного військового вторгнення РФ в Україну бракує вітчизняних наукових досліджень щодо функціонування економіки в умовах воєнного стану та післявоєнного економічного відновлення, оскільки давати обґрунтовані рекомендації щодо заходів економічної політики у цей період вкрай важко через невизначеність та мінливість ситуації на фронті.

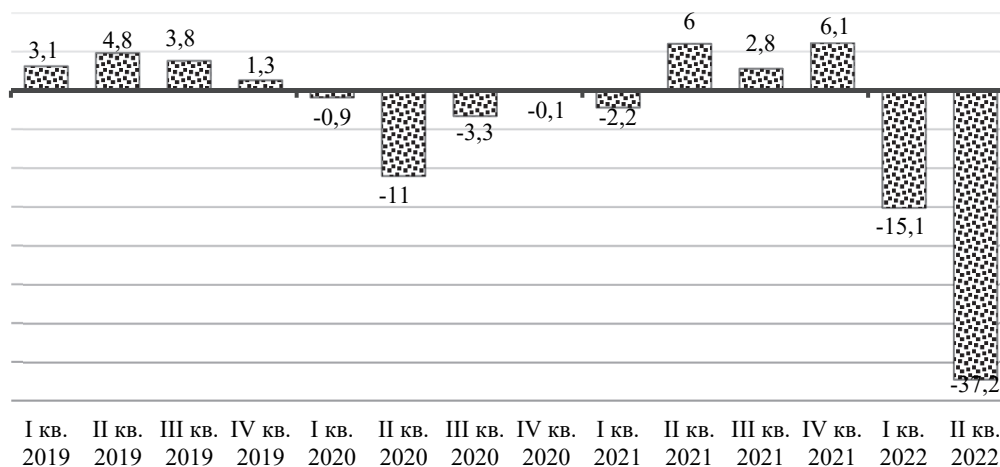
Водночас на сьогодні проблематика запобігання загрозам економічній безпеці України, що спричинені військовим вторгненням РФ, є надзвичайно актуальною. Війна стала переломним моментом для світової безпеки, міжнародної економіки та глобальної енергетичної архітектури. Цей новий тип гібридної війни, включно з її серйозною гуманітарною кризою, кібератаками, економічними труднощами, дезінформацією та пропагандистськими кампаніями, геополітичною напруженістю щодо постачання енергоресурсів і загрозою ядерної війни матиме далекосяжні наслідки. Такі особливості вимагають постійного вивчення тенденцій в економічній сфері, ідентифікації ризиків і основних загроз економічній безпеці, формулювання державних заходів, спрямованих на мінімізацію та усунення їх негативного впливу.

**Метою** статті є аналіз ризиків та масштабів загроз економічній безпеці України та вирішення ключових питань її стійкості в умовах війни та подальшого її забезпечення у повоєнний період.

**Методи.** Застосовано методи статистичного аналізу, синтезу, групування та графічного зображення результатів.

**Результати дослідження.** Нині дуже складно оцінити справжні втрати економіки України від російського військового вторгнення, оскільки війна ще триває. Однак не можна заперечувати той факт, що успіхи у боях забезпечує армія, а війну перемагає сильна економіка.

За даними Державної служби статистики України, реальний ВВП за підсумками першого півріччя 2022 р. демонструє наростаючу тенденцію падіння (рис. 1).



**Рис. 1. Динаміка ВВП України у 2019-2022 рр.**

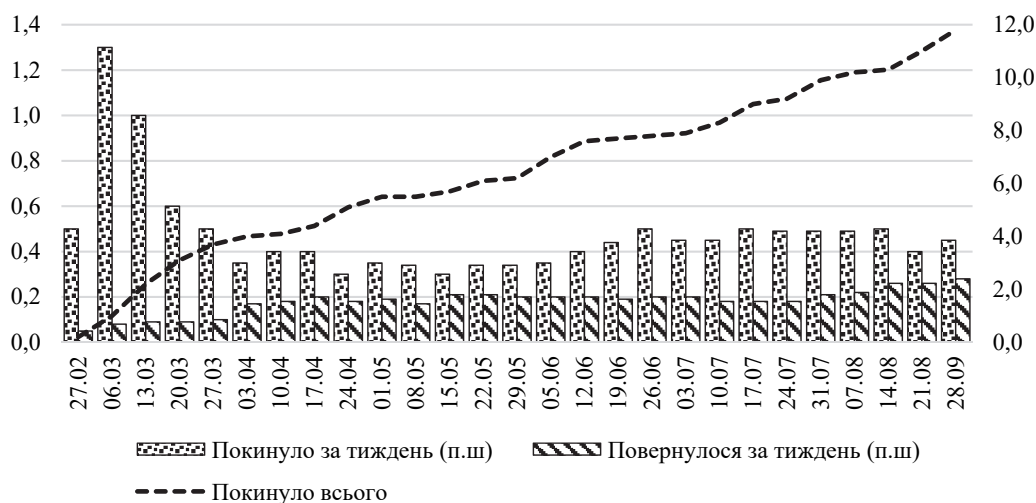
Джерело: [29].

Російська агресія прямо чи опосередковано завдала втрат усім галузям країни.

У сфері економічної безпеки в умовах воєнного стану сформувалися загрози за кількома напрямками.

*Ринок праці.* З початку війни 7.704 млн українців виїхали за кордон [30]. За іншими оцінками (ООН), з 24 лютого зареєстровано 9 136 006 перетинів кордону з України [31]. Мільйони громадян переїхали до Західної України, їх кількість і надалі збільшується.

Динаміка кількості переміщених за кордон осіб (рис. 2), потік біженців з України і до сьогодні не послаблюється, при цьому за кордоном залишається значна кількість українців.



**Рис. 2. Кількість громадян, що перетнули кордон України, млн осіб**

Джерело: [32].



У зв'язку з цим значно скорочується кількість населення, що причетне до створення доданої вартості, тобто економічно активне. Крім цього, за оцінками експертів, потенціал споживання знизився мінімум на 12–15 % [33].

За опитуваннями центру Разумкова, повертатися найближчим часом планує лише 11 % населення. Вагомою причиною неповернення залишаються безпекові ризики (рис. 3).

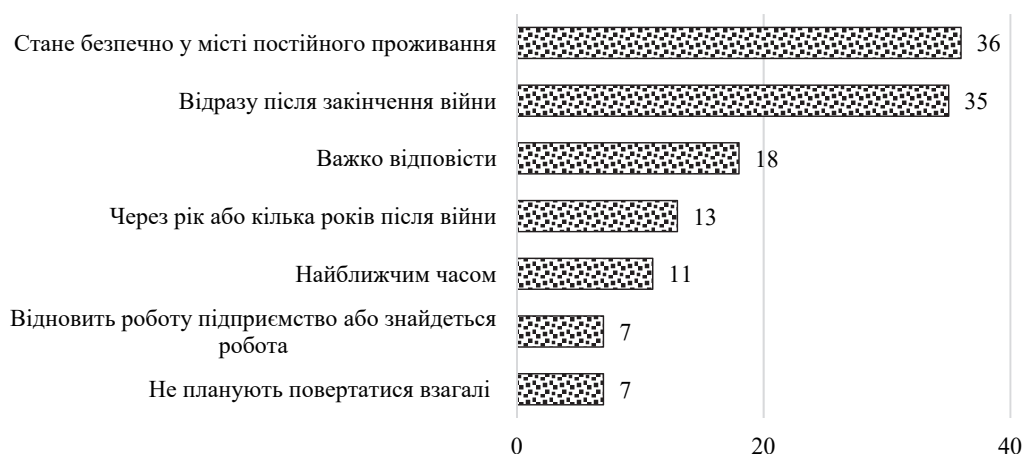


Рис. 3. Плани українців щодо повернення на Батьківщину, % відповідей

Джерело: [34].

Останні дані, опубліковані Держстатом, засвідчують, що на кінець 2021 р. рівень безробіття в Україні становив 10.3 %. За поточний період дані вже не оприлюднюються через неможливість проведення органами державної статистики досліджень ринку праці. За оцінками Київської школи економіки, рівень безробіття в Україні під час війни зріс приблизно з 10 % до 27–30 %, а рівень зайнятості впав із 56 % до 40 % [35]. Поряд з цим, за підрахунками Міжнародної організації праці (МОП), з початком війни в Україні втрачено майже 4.8 млн робочих місць. На початку 2021 р. МОП оцінював кількість безробітних в Україні в 1.5 млн – тобто показник збільшився більш ніж утричі. Водночас відновлення сфери зайнятості відбувається дуже повільно.

Так, станом на вересень 2022 р., за даними *work.ua*, сповільнилося зростання кількості резюме, а кількість вакансій збільшується, хоча й все ще відстає від попиту на робочі місця. Це, ймовірно, відбувається через наявність сезонних робіт у сільському господарстві, будівництві тощо.

Скорочується кількість вакансій в ІТ-сфері при одночасному стабільному збільшенні кількості резюме. Зменшення попиту на робочі місця може бути пов'язано з релокацією роботодавців за кордон (за результатами опитування, 42 % ІТ-компаній повністю або частково перемістились за кордон [36]).

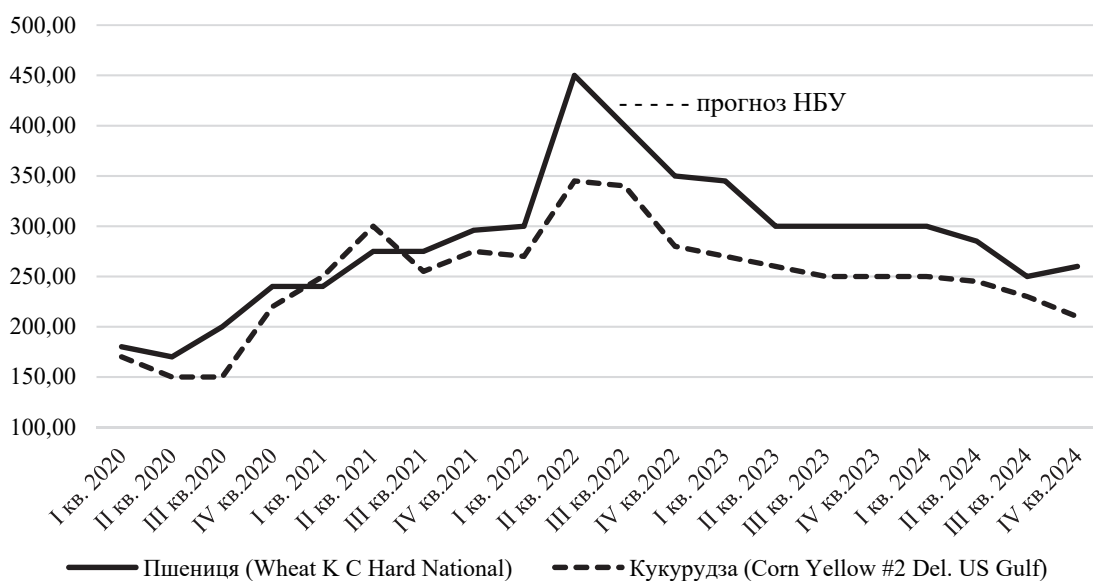
Подальше значне перевищення кількості резюме обсягу вакансій створює ризики ще більшого зменшення зарплат у приватному секторі.

Втрати робочої сили внаслідок міграції українського населення є одним з основних факторів, який визначатиме економічну політику в майбутньому. Наразі ситуація з майбутнім ринком праці виглядає досить тривожною з огляду на значну еміграцію дітей та підлітків.

Унаслідок міграції країну полишило приблизно 40 % дітей, 27 % з яких віком до 18 років та приблизно 30 % шкільного віку. І якщо вони не повернуться додому, Україну чекають негативні зміни в її інфраструктурі. Оскільки еміграція майже третини дітей шкільного віку може призвести до втрати цілого покоління та формування нової недо-завантаженої системи освіти.

*Продовольча безпека.* Україна відіграє важливу роль на світовому ринку продовольства, оскільки у мирний час країна експортувала більш ніж 15 % світової пропозиції кукурудзи та приблизно 10 % зерна і була в цих сегментах світового ринку одним з провідних експортерів. Однак російська агресія в Україні завдала потужного удару світовому продовольчому ринку. Через відмову більшості виробників співпрацювати з російськими компаніями, значно скоротився експорт зерна з України, що зумовило стрибок світових цін на зерно, а це, у свою чергу, спричинило зростання цін на м'ясні та інші продовольчі товари. Підвищення цін на енергетичні товари, передусім на газ, також стало фактором, який спричинює зростання цін на продовольство у світі. Це відбувається через зміну цін на добрива, які є важливою складовою собівартості сільськогосподарських продуктів та зерна.

За прогнозом НБУ, ціни на пшеницю і кукурудзу у 2022–2024 рр. коливатимуться (рис. 4) [37].



**Рис. 4. Світові ціни на зернові культури**

Джерело: [37].

Можна відзначити ще один фактор, який значно впливає на світові ціни на зернові й визначатиме в подальшому стан ринку продовольства. Він пов'язаний зі зміною культури споживання у Китаї – там зростає споживання протеїну, а саме яловичини, що обумовлює значний попит на м'ясо. Це, у свою чергу, збільшує потребу у зерні для харчування худоби. Загалом ці фактори призводять до зростання світових цін на продовольство – протягом останніх двох років вони зросли до 60 %. За висновками продовольчої та сільськогосподарської організації ООН *FAO*, за останні десятиріччя це найвищий рівень цін на продовольство у світі.

У поточному році врожай ранніх зернових (пшениці, ячменю) та ріпаку на 40 % менший, ніж у 2021 р., головним чином через зменшення площ збору. Врожайність зменшилася лише на 12 % порівняно з 2021 р. (рис. 5).

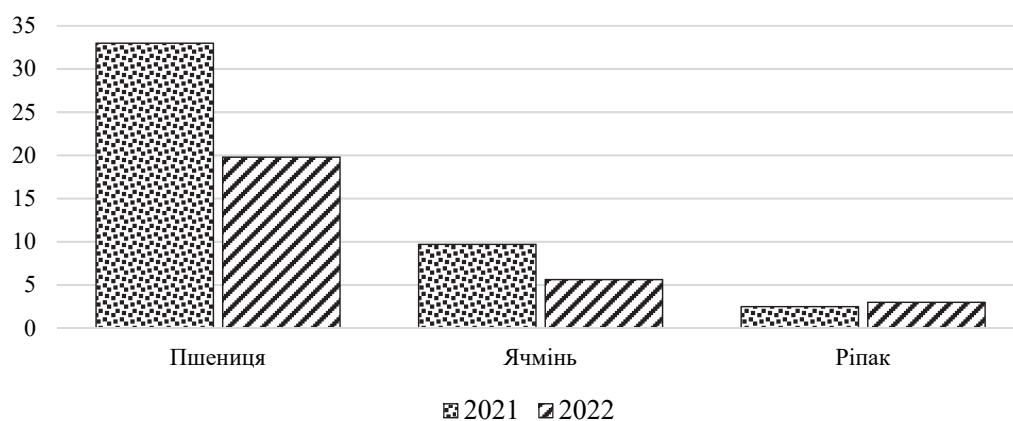


Рис. 5. Обсяги врожаю ранніх культур станом на 02.09.2022 р., млн т

Джерело: [38].

Унаслідок збору нового врожаю і відкриття морських портів у серпні 2022 р. на 22 % порівняно з липнем зросли обсяги перевезення збіжжя залізницею. Також відбулося деяке поживлення у харчовій промисловості – на тих заводах, що не зазнали окупації. Зокрема відновлюють виробництво вітчизняні виробники олії, виходять на довоєнний рівень вітчизняні комбікормові заводи, активізували діяльність виробники продукції тваринництва.

Однак унаслідок звуження внутрішнього попиту та значних накопичених запасів зростають ризики підвищення цін та скорочення виробництва борошна. Крім цього, вітчизняні агровиробники працюють у надскладних умовах і постали перед новими викликами. Зокрема, це низькі закупівельні ціни на агропродукцію, робота в окупації, розмінування полів, блокування податкових накладних, бронювання військово-возобов'язаних – працівників агросектора, підвищення цін на залізничні перевезення та проблеми з логістикою, автошляхами тощо. Також постала проблема відшкодування збитків тим аграріям, підприємства яких зруйновані чи пошкоджені внаслідок воєнних дій.

Попри такі складні умови, представники галузі забезпечують продукцією внутрішній ринок та готові експортувати її, сподіваючись на пролонгацію морського "зернового коридору", оскільки сухопутні шляхи для експорту є в рази дорожчими. При цьому, за очікуваннями аграріїв, Україна найближчим часом зможе наростити обсяг експорту сільськогосподарської продукції до 5.5–6 млн т, повернувшись до довоєнного рівня обсягів поставок [39].

*Логістика.* Нині у логістичній сфері також зростають ризики, пов'язані з: припиненням авіаційного руху, блокуванням морських портів, зупинкою залізничного сполучення на територіях активних бойових дій, перевантаженням автомобільних шляхів унаслідок переміщення населення на захід, "хаотичністю" розміщення блокпостів.

Блокування морських портів є особливо проблемним через відсутність реальної альтернативи морській логістиці. Внаслідок того, що європейські залізничні колії вужчі за українські, перевезення цим видом транспорту є достатньо проблематичним. Крім цього, на кордоні між Україною та ЄС замалі пропускні пункти, тому через них можна транспортувати лише невеликі обсяги зерна. Незважаючи на те, що деякі європейські країни і надали власні порти для морських перевезень зерна (країни Балтії, Польща та Румунія), загалом це проблему не вирішує.

Повертаючись до санкцій, навряд чи якась країна світу наважиться накласти ембарго на торгівлю російською пшеницею, оскільки світовий попит надзвичайно залежить від обсягів, які постачають Україна і росія. І якщо виключити із загального обсягу поставки росії, то заповнити цю прогалину просто фізично немає чим. На цьому етапі росія більше обмежена фінансовими інструментами, але також має і складнощі з логістикою. На думку експертів, Китай скористається цією ситуацією і закуповуватиме пшеницю в росії [40].

Війна зумовила серйозні виклики і для вітчизняного поштово-логістичного сектора. Загроза ракетних ударів та бойові дії обмежують діяльність логістичних компаній. Однак цей етап для галузі відкриває і нові можливості для розвитку, тому що воєнні умови обумовлюють покращання якості доставки як в Україні, так і за її межами [41].

Наприклад, міграція великої кількості українських біженців за кордон поставила перед представниками логістичної сфери серйозне завдання, зокрема, і для міжнародної групи поштово-логістичних компаній *Meest* [41]. З початку березня 2022 р. стабільно зростають на 30 % щомісяця обсяги відправлень з України до країн Європи та Північної Америки. Найпоширенішими напрямками є Польща, Німеччина та Чехія. Користується попитом і доставка в Україну, при цьому дещо змінилися товари, що доставляються – наразі з Європи через сервіс *myMeest* українці замовляють тактичні товари, фармацевтичну продукцію, товари тих брендів, які тимчасово не працюють в Україні [41].

Відновлено роботу з Україною найбільших світових маркет-плейсів та брендів одягу – *AliExpress, ANSWEAR, LPP, MODIVO, NOTINO*, для яких *Meest* є головним логістичним партнером у країні. Вони відновили продажі, а відповідно і запрацювала доставка через цього оператора в Україну [41].

Логістичні проблеми значною мірою створюють виклики для розвитку і зростання традиційних українських галузей, зокрема стримують металургію, хімічну промисловість.

Нині переважно внаслідок перебоїв у логістиці вітчизняні *металургійні* підприємства працюють з мінімальними потужностями, загалом займаючись ремонтом обладнання. А для вітчизняної *машинобудівної* галузі, навпаки, складаються сприятливі фактори, які надають поштовху для її розвитку: військові замовлення, оновлення вагонного парку Укрзалізниці, замовлення підприємств металургійного комплексу, формування сільськогосподарських автопарків, а також зростаючий попит на спецтранспорт ряду інших галузей.

Складною залишається ситуація у *хімічній промисловості* через високі ціни на газ, зниження попиту на добрива та знищення війною потужностей. Так, з початку серпня у хімічній промисловості та виробництві гумових і пластмасових виробів підприємства працюють з різним режимом завантаження. Зупинка виробництва основних вітчизняних хімічних підприємств відбулася внаслідок незначних обсягів товарних запасів на складах. У серпні ситуація дещо поліпшилася на тлі відновлення роботи Рівнеазоту (наразі працює лише один завод з виробництва добрив), однак попит на добрива нижчий на 30–40% від довоєнного рівня, а ціни зросли на 10–15% [37].

З метою активізації *видобутку газу* в Україні триває буріння нових свердловин. Однак майже 50% видобутку розташовано в Харківській області, тому нарощування обсягів стримується через активні бойові дії.

Відсутність сховищ для зберігання агропродукції особливо в західних регіонах, потреба відновлення зруйнованого майна та інфраструктури в деокупованих регіонах підтримують *будівництво*. Відновлення будівництва житлової нерухомості продовжує стримуватися низьким попитом на квартири, і забудовники переважно завершують об'єкти з високою стадією готовності. Натомість сектор підтримується численними ремонтами пошкодженого майна у деокупованих регіонах та зведенням тимчасового житла.

Завдяки відновленню роботи морських портів у серпні зросли вантажні перевезення *залізничним транспортом*. Крім цього, Укрзалізниця та країни ЄС активно співпрацюють для збільшення пропускної спроможності. Відкрито дві дільниці на кордоні з Румунією: Рахів – Берлебаш – держкордон та Тересва – держкордон. Відновлено сполучення між Україною та Молдовою на залізничній ділянці "Березине –

Басарабська" як альтернативний маршрут залізницею для сполучення Одеси та Дунайських портів – "Рені" та "Ізмаїл". Почав функціонувати новий логістичний хаб з широкими та вузькими коліями на залізничній станції Чоп для перевалки та постачання будь-якої сільськогосподарської продукції (кукурудзи, пшениці, ячменю, ріпаку, соняшнику) та продуктів переробки (висівок, борошна, соняшникової олії, соєвого та соняшникового шротів) [38]. Також з початку війни через постійну потребу майже у 10 разів зросла кількість візків для перестановки рухомого складу на євроколію.

У складних умовах перед опалювальним сезоном працює *енергетика*. Станом на початок серпня знизилося виробництво електроенергії внаслідок того, що в Енергоатомі працювало 10 блоків із 15 наявних. Також після відключення та перезапуску енергоблоків ЗАЕС функціонувало лише 9 енергоблоків з 15 наявних. Скоротилося виробництво гідроелектроенергії внаслідок мілководдя. Попри це зростають надходження від експорту електроенергії. Зокрема збільшуються надходження Укренерго від продажу міждержавного перетину для експорту електроенергії до Румунії та Словаччини (з 30 червня до 31 серпня вони становили близько 2.94 млрд грн). Також триває робота над розширенням експортної спроможності. Так, український та польський оператори відновлюють ще одну міждержавну лінію електропередачі для збільшення можливостей експорту електроенергії до Польщі (з 215 до 1000 МВт). За перші два тижні вересня експорт електроенергії з України до європейських країн сягнув 131 млн дол. США, що за обсягами менше за традиційно великі обсяги експорту сільгосппродукції [37].

*Ціни.* Нині прискорення темпів інфляції в Україні обумовлено воєнно-економічними чинниками. Внаслідок війни відбулося руйнування виробничих потужностей та інфраструктури, скорочення пропозиції, пошкодження логістичних мереж, нерівномірний попит і пропозиція товарів за регіонами, збільшення виробничих витрат, у тому числі через зміни курсу національної валюти, значна вимушена міграція всередині країни.

Обмінний курс національної валюти спричинив зростання інфляції, передусім через збільшення вартості імпортованих товарів та складників. Зростання витрат на виробництво і доставку харчової продукції (більшість товарів обробної промисловості) зумовило їх подорожчання. Пришвидшення інфляції спричинила також обмежена пропозиція (круп, м'ясних продуктів тощо).

Індекс цін виробників промислової продукції (ІЦВПП) станом на лютий 2022 р. становив 61 % (рис. 6). Це остання дата, на яку надає дані Держстат\*. Для продовження ряду використано поліноміальний тренд ( $R^2 = 95\%$ ), який показує, що за серпень ІЦВПП мав досягнути 96 %.

---

\* У період дії воєнного стану, а також протягом трьох місяців після його завершення органи державної статистики призупиняють оприлюднення індексу цін виробників.

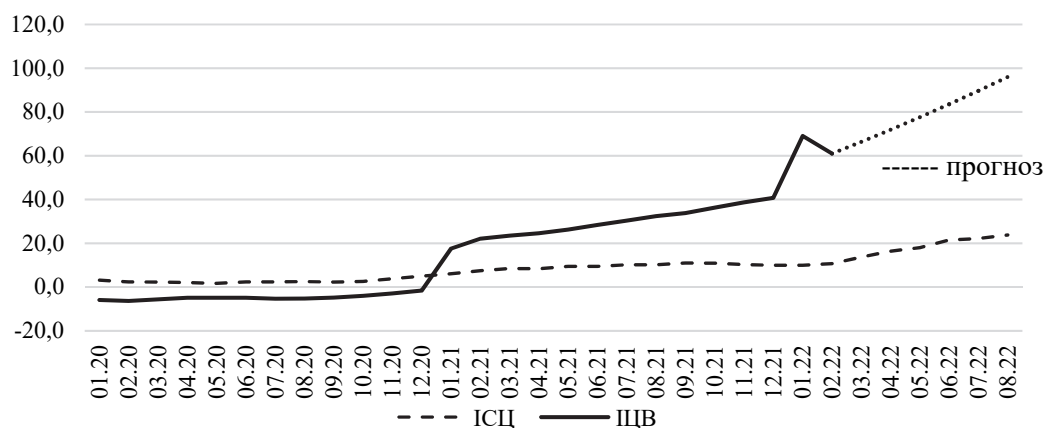


Рис. 6. Інфляція в Україні, %

Джерело: Держстат [42], прогноз авторів.

Таким чином, виробничі витрати і в подальшому суттєво впливатимуть на прискорення споживчої інфляції. Продовження скорочення цін на паливо внаслідок насичення ринку, подешевшання нафти та нормалізація логістики може дещо сповільнити темпи інфляційної динаміки.

Ризики посилення інфляційних процесів залишаються значними через високу невизначеність із тривалістю війни і пов'язане з цим погіршення інфляційних очікувань.

**Бюджет.** За даними НБУ, з початку 2022 р. від'ємне сальдо залишається безпрецедентно великим – за вісім місяців понад 416 млрд грн. Хоча після тривалого збільшення, у липні-серпні 2022 р. дефіцит бюджету скоротився навіть без урахування грантів (рис. 7). Дефіцит скорочено завдяки збільшенню податкових надходжень, у т. ч. і внаслідок повернення оподаткування імпорту товарів. Також саме в цей період відбулося надходження грантових коштів (понад 5.7 млрд дол. США). Отже, дефіцит, як і раніше, покривався міжнародним та монетарним фінансуванням [37].

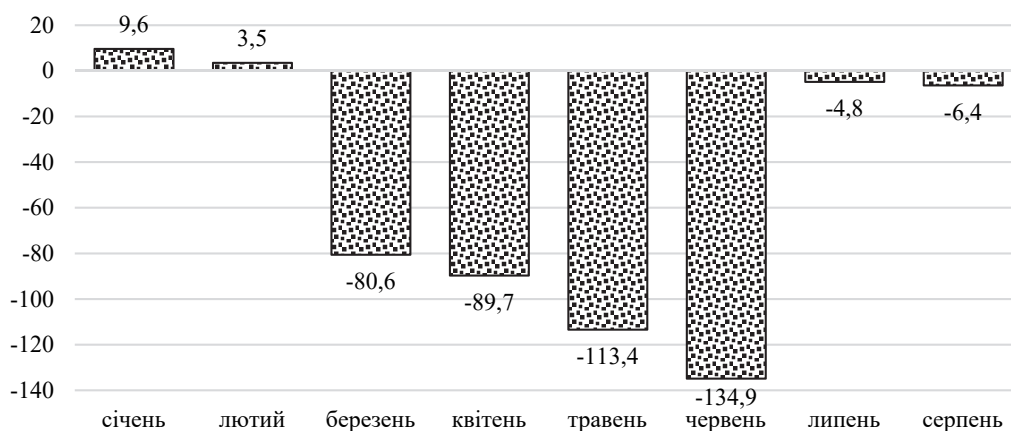


Рис. 7. Дефіцит бюджету (загальний фонд), млрд грн рік

Джерело: [43].

Зростання видатків у серпні суттєво прискорилося, що може бути пов'язане з ймовірним збільшенням і надолуженням витрат на забезпечення обороноздатності та соціальні програми. Ключовими напрямками залишаються видатки на безпеку та обороноздатність, соціальну підтримку населення й охорону здоров'я [43].

Так, за січень-серпень 2022 р. розпис видатків виконано на 81.7 %. Фінансування видаткової частини відбувалося без масових затримок виплат бюджетникам. Основною статтею видатків залишаються виплати військовослужбовцям, причому у серпні погашено липневу заборгованість за цими виплатами [43].

Таким чином, можна виділити такі ризики в бюджетній сфері:

- подальше зростання потреби у державних видатках (зокрема, внаслідок збільшення кількості безробітних чи внутрішньо переміщених осіб);
- залежність уряду від підтримки західних партнерів залишається дуже високою (у серпні податкові надходження не перевищили зовнішню фінансову допомогу) і нижче за необхідне надходження фінансової допомоги від іноземних партнерів;
- капітальні видатки – у третій черзі фінансування органами казначейства, а відтак, вони залишаються суттєво меншими за довоєнні. Однак наприкінці серпня Уряд вчергове дещо розширив перелік пріоритетних видатків на соціальну сферу, освіту та медицину;
- Національний банк планує на II півріччя 2022 р. емісію національної валюти в обсягу 180 млрд грн, по 30 млрд грн на місяць до кінця року.

Крім цього, слід відмітити різновекторність податкової політики. Так, при одночасному обговоренні ідей радикального скорочення податкового навантаження, у т.ч. на працю, зі зниженням ставок ключових податків до 10 %, запроваджуються нові та відновлюються раніше скасовані податки (потенційне відновлення акцизу з пального, підготовка до другого читання законопроєкту № 7683 щодо оподаткування операцій з об'єктами нерухомого майна, який передбачає підвищення податкового навантаження з певних видів операцій).

*Бізнес.* Функціонування бізнесу нині також є проблематичним з точки зору виробництва продукції та попиту на неї. Незважаючи на стабілізацію фінансового становища бізнесу, зростання виробничих витрат перешкоджає його стабільному функціонуванню. Внаслідок скорочення людських та матеріальних ресурсів звузилася можливість створення продукції та послуг. З іншого боку, значно зменшився попит через відтік населення з окупованих регіонів, районів проведення бойових дій та прилеглих до них територій. На територіях, де ідуть бої та в окупованих регіонах фізично неможливо вести бізнес. Наприклад, це актуально для металургійного комплексу (Маріуполь), організації посівної на частині українських територій тощо. Зберігаються труднощі з логістикою, що унеможлиблює збут продукції на експорт.



Останніми місяцями суттєво зросли втрати малого та середнього бізнесу внаслідок війни. Так, 27 % опитаних Європейською Бізнес Асоціацією підприємців оцінюють такі втрати в суму до 10 тис. дол. США, 28 % – у діапазоні 10–50 тис. дол. США, ще 13 % – у розмірі 50–100 тис. дол. США, а 20 % – більше 100 тис. дол. США, що в півтори рази більше, ніж у травні. Про відсутність втрат повідомляють тільки 5 % підприємців [44].

Позитивним моментом є збільшення відсотка відповідей щодо роботи в повному обсягу та скорочення тих, хто наразі зовсім не працює (рис. 8).



Рис. 8. Робота компаній, % відповідей

Джерело: [44].

*Зовнішньоекономічна позиція України.* За даними НБУ, станом на 1 серпня 2022 р. обсяг міжнародних резервів становив 22.4 млрд дол. США, що забезпечує фінансування імпорту поточного періоду протягом 3.2 місяця. За серпень 2022 р. ще посилилася економічна безпека в цьому аспекті, оскільки валові міжнародні резерви вже збільшилися до 25.4 млрд дол. США, що забезпечує фінансування чотирьох місяців майбутнього імпорту. Вагомим джерелом поповнення міжнародних резервів є міжнародна фінансова підтримка, зокрема завдяки гранту від США на суму 3 млрд дол. США. Станом на 06.09.2022 обсяги міжнародної фінансової підтримки перевищили 17 млрд дол. США.

Стосовно платіжного балансу можна зазначити, що у липні 2022 р. його зведено з дефіцитом у сумі 299 млн дол. США (за цей період 2021 р. профіцит становив 484 млн дол. США).

Як видно з представлених даних платіжного балансу (таблиця), профіцит поточного рахунку становив 1.3 млрд дол. США (у липні 2021 р. дефіцит становив 583 млн дол. США). Це стало наслідком збільшення вторинних доходів (завдяки отриманню міжнародних грантів) та позитивного сальдо первинних доходів (через скорочення виплат

за інвестиційними доходами). При цьому значно збільшився дефіцит торгівлі товарами та послугами, у тому числі за рахунок значних витрат громадян за кордоном, які виїхали з України.

Таблиця

**Платіжний баланс України, липень 2021–2022 рр.**

Стаття платіжного балансу	2021		2022	
	липень	січень–липень	липень	січень–липень
A. Рахунок поточних операцій	-583	-750	1 285	4 440
Баланс товарів та послуг	-529	-728	-3 214	-10 040
Баланс товарів	-786	-2 842	-2 036	-6 274
Експорт товарів	5 185	32 627	2 725	23 558
Імпорт товарів	5 971	35 469	4 761	29 832
Баланс послуг	257	2 114	-1 178	-3 766
Експорт послуг	1 593	9 745	1 218	9 256
Імпорт послуг	1 336	7 631	2 396	13 022
Баланс первинних доходів	-462	-2 620	951	4 494
Баланс вторинних доходів	408	2 598	3 548	9 986
B. Рахунок операцій з капіталом	2	15	9	17
Чисте кредитування (+)/ чисте запозичення (-)	-581	-735	1 294	4 457
C. Фінансовий рахунок	-1 065	-1 526	1 593	12 854
Прямі інвестиції (сальдо)	-811	-3 521	-222	-242
Портфельні інвестиції (сальдо)	-629	-3 107	-30	1 228
Похідні фінансові інструменти (сальдо)	0	0	0	47
Інші інвестиції (сальдо)	632	6 096	2 242	12 660
Помилки та упушення	257	994	397	839
D. Зведений баланс (= A + B - C)	484	791	-299	-8 397

Джерело: [45].

Збільшення від’ємного сальдо рахунку поточних операцій пов’язано зі зменшенням експорту товарів: зменшився на 47.4 % (у червні – на 39.7 %) та меншими темпами скорочення їх імпорту – на 20.3 % (у червні – на 8.5 %). Обсяги експорту товарів становили 2.7 млрд дол. США. Досить значне скорочення експорту (на 75.9 %) відбулося за поставками чорних та кольорових металів. При цьому скорочувалися експортні поставки за всіма іншими основними товарними групами, зокрема:

- на 66.2 % – мінеральні продукти (у т. ч. руди);
- на 14.3 % – продовольчі товари;
- на 42.3 % – зернові;
- на 53.7 % – продукція хімічної промисловості;
- на 45.2 % – продукція машинобудування;
- на 26.7 % – деревина та вироби з неї;
- на 54.6 % – промислові вироби.

Обсяги імпорту товарів становили 4.8 млрд дол. США. Відбулося скорочення як енергетичного (на 0.6 %), так і неенергетичного імпорту на 25.2 %, зокрема скоротилися поставки:

- на 41.5 % – продукції машинобудування;
- на 27 % – продукції хімічної промисловості;

- на 36.7 % – чорних та кольорових металів;
- на 25.9 % – промислових виробів;
- на 13.2 % – продовольчої продукції;
- на 35.8 % – деревини та виробів з неї.

Дефіцит торгівлі послугами склав 1.2 млрд дол. США (у липні 2021 р. профіцит становив 257 млн дол. США), завдяки скороченню експорту послуг (на 23.5 %) та значного зростання їх імпорту (в 1.8 раза), який збільшився за рахунок витрат осіб, які виїхали за кордон через війну, і короткострокових мігрантів – у 3.3 раза. Натомість імпорт усіх інших послуг скоротився на 44.7 %. Основним чинником скорочення експорту послуг стало зменшення на 42.1 % транспортних послуг (переважно через суттєве падіння експорту послуг повітряного, морського та залізничного транспорту). Також відбулося скорочення експорту всіх інших послуг – на 17 %, у т. ч. й експорту комп'ютерних послуг – на 5.6 %.

У підсумку стан зовнішньої торгівлі в умовах воєнного стану засвідчує появу таких тенденцій:

- зовнішній товарообіг України у I півріччі 2022 р. зменшився на 21.3 %, при цьому темпи скорочення експорту товарів (24 %) перевищували темпи зменшення імпорту (19.1 %), що призвело до нарощування негативного сальдо зовнішньої торгівлі (у 2 рази порівняно з I півр. 2021 р.) [45];

- вищі темпи скорочення фізичних обсягів торгівлі (на 36 %) свідчать про зростання світових цін на провідні товари українського експорту;
- зростання імпортих поставок паливно-енергетичних товарів (на 25 %);

- країни ЄС складають провідну частку (52 %) у зовнішньому товарообігу України;

- поставки українського експорту значно ускладнені блокуванням рф морських портів та обмеженими можливостями сухопутних шляхів;

- війна в Україні зумовлює ризики глобальної кризи продовольства та збільшення світових цін на зернові порівняно з попередніми роками.

Результати аналізу функціонування української економіки під час війни свідчать, що в умовах воєнних дій, за масових бомбардувань Україна продовжує перегруповуватися, налаштовуючи життя та оборону. Так, продовжується безперебійна робота енергетичних та комунальних підприємств, транспорту та зв'язку. Урядом вжито ряд заходів для підтримання економіки. Зокрема, знижено податки, надано фінансову підтримку вимушеним переселенцям, підприємствам та їх працівникам, скасовано деякі бюрократичні перешкоди для бізнесу та оперативно організовано допомогу з переїздом у безпечніші регіони. Створено різні фонди: відновлення зруйнованого майна та інфраструктури; відновлення та трансформації економіки; підтримки армії; обслуговування та погашення держборгу; підтримки постраждалого бізнесу, кошти з яких спрямовуватимуться на відновлення України.

Наразі ключові завдання для економічної безпеки полягають у *забезпеченні стійкості воєнної економіки*. Це передбачає наявність якісної логістики, кадрового забезпечення, стабільної роботи фінансової системи, формування. Стійкість економіки – це не лише фізичний захист територій, а й кадрове забезпечення, якісна логістика постачання та збуту, формування ефективного менеджменту в нових умовах, забезпечення безперервності експортних поставок некритичних товарів.

Сьогодні вкрай важливим є оперативне виявлення ризиків для такої стійкості та підтримка її резервів. Бізнес та громадянське суспільство згуртовані у протидії агресії.

Ключовими проблемами, які постають для економіки в умовах війни, є:

- фізичне знищення інфраструктури та активів підприємств;
- криза на ринку праці;
- суттєва зміна структури попиту та пропозиції;
- втрата ринків збуту;
- порушення економічних зв'язків, логістичні проблеми та розрив ланцюгів створення доданої вартості.

За прогнозом Міністерства економіки України, у 2022 р. ВВП може скоротитися на 35–40 % [46]. Таким чином, найближчими роками держава буде дотаційною і на певний період часу вона стане головним інвестором. З огляду на те, які пріоритети ставитиме держава, буде залежати тривалість виходу з кризи.

В умовах обмеженості фінансових і трудових ресурсів, а також нових геополітичних реалій створюються можливості якісного оновлення промисловості та зрушень в економіці України на технологічно новій платформі. Це вимагає оперативної реакції з боку держави на виклики, зумовлені війною, а також формування стратегічного бачення майбутнього відродження промислового потенціалу.

У стратегічному аспекті пріоритетами мають стати нові інноваційні виробництва, що вимагає необхідного інвестування. Однак зацікавленість іноземних інвесторів за цих умов можлива лише за стабільної внутрішньополітичної ситуації, реального реформування країни, переформатування промисловості в євроінтеграційному напрямі та надання Україні гарантій безпеки.

Війна РФ з Україною продемонструвала широку потребу у сучасному озброєнні, що ґрунтується на характеристиках легкості й надійності у використанні, низькій вартості й ефективності експлуатації. Ці відмінні риси і раніше були конкурентними перевагами продукції вітчизняного військово-промислового комплексу (ВПК). Зосереджуючись саме на розвитку і вдосконаленні цих характеристик, Україна зможе зайняти свою нішу на світовому ринку такого виду озброєння і військової техніки та закріпити її за собою.

Фінансове забезпечення подальшого розвитку вітчизняного ВПК після закінчення війни покладатиметься на державу у вигляді замовлень на закупівлю нової оборонно-військової техніки, а також ремонту і модернізації наявної.

Фінансова підтримка ефективного розвитку ВПК можлива шляхом формування так званої двоконтурної грошової системи, яка передбачає цілеспрямоване фінансування галузі без взаємодії зі споживчими ринками. Це можливо завдяки створенню спеціальних рахунків оборонних "цифрових" коштів, які використовуватимуться лише у сфері ВПКІВ. Такий захід унеможливить підвищення споживчих цін унаслідок зростання оборонних видатків.

Після закінчення бойових дій необхідно забезпечити стабільний розвиток економіки та стабілізації фінансової системи, що вимагає відновлення доступного банківського кредитування. Ці завдання, як і в більшості розвинених країн, мають бути покладені на Національний банк України.

Забезпечення НБУ курсової стабільності під час війни мало вимушений характер, що дало змогу унеможливити панічні настрої на валютному ринку та гіперінфляцію. Надалі регулятор повернеться до ринкового курсоутворення і в умовах розширення дефіциту зовнішньої торгівлі внаслідок падіння експорту та скорочення ВВП важливо вчасно почати обмежувати імпорт з метою збереження власного виробника і робочих місць.

Через часткове руйнування провідних вітчизняних промислових секторів агропромисловий комплекс України може стати основним драйвером розвитку економіки та зайнятості. В цьому аспекті важливо створити стимули для розвитку як малого фермерства, так і великих агровиробників.

В експорті основних товарів необхідно максимально відновити його обсяги на фоні високих світових цін на руду, метал і зерно (у сховищах залишається майже 25 млн т пшениці та кукурудзи, що у кілька разів перебиває внутрішні потреби). Слід максимально розширити можливості для експорту залізницею у напрямку найближчих портів Польщі та Румунії, створювати так звані сухі порти, а також перевалку у неглибоководних українських портах Дунаю.

У цій ситуації потребують підтримки *виробники харчової продукції*, які можуть продовжувати роботу. Державі необхідно і надалі закуповувати продукти харчування для підтримки населення найбільш постраждалих регіонів, а також з метою формування запасів продовольства на випадок відновлення активних бойових дій. З метою підтримки споживчого попиту слід розглянути запровадження регулярних виплат для безробітних громадян, що залишилися в Україні. Програма адресної допомоги більш ефективна, ніж централізоване роздавання наборів продуктів у регіонах, де можлива торгівля. Це забезпечить

підтримку конкуренції, використання ефективних логістичних мереж ритейлерів замість створення державою нових, уможливить заробіток невеликих локальних виробників (важливою складовою економіки районних та обласних центрів аграрного спрямування є ринки), а також сприятиме скороченню ризиків неконтрольованої інфляції та надмірної бюрократизованості процесів і корупції.

Дієвим заходом збереження стратегічних виробництв є *держзамовлення*. Найближчим часом саме держава буде головним інвестором, тому слід вчасно переглянути принципи державного замовлення, спрямувавши його у відповідні галузі (машинобудування, легка промисловість), де наразі практично відсутній внутрішній попит і є проблеми з поставками на експорт.

Після стабілізації ситуації в окремих регіонах і за скорочення ризиків відновлення/поширення бойових дій з метою зменшення безробіття та поновлення фахівців необхідно запроваджувати масові програми працевлаштування для громадян, які втратили роботу і не змогли знайти іншу. Зволікання з їх впровадженням може призвести до поширення таких вкрай негативних соціальних наслідків, як нелегальна міграція, зростання злочинності, тотальна депопуляція міст, що найбільше постраждали через війну.

**Висновки.** З кінця лютого 2022 р. почався новий етап розгортання військової агресії росії проти України, що завдало масштабних руйнувань не лише військовим об'єктам, а й транспортній, енергетичній та виробничій інфраструктурі, призвело до масової евакуації та міграції населення за кордон. Унаслідок цього на сьогодні для вітчизняної економіки склалися безпрецедентні виклики. Тимчасова зупинка деяких компаній зумовлена безпосередньою військовою загрозою, інші – припинили діяльність через блокування доступу до ринків збуту чи сировини. Все це стало підставами для кардинальної зміни як системи міжгалузевих зв'язків, так і загалом структури економіки.

Кількість економічно активного населення, залученого до створення доданої вартості, різко зменшується. Споживчий попит залишається пригніченим через збільшення рівня безробіття, скорочення реальної заробітної плати та зовнішньої міграції громадян України внаслідок безпекових ризиків.

Чинниками, що зумовлюють ризики у сфері вітчизняного виробництва і постачання продовольства, є втрата контролю над частиною територій, обстріли, навмисні підпали полів російськими окупантами, замінування полів, низькі закупівельні ціни на агропродукцію, робота в окупації, блокування податкових накладних, бронювання військовозобов'язаних – працівників агросектора, підвищення цін на залізничні перевезення та проблеми з логістикою.

Логістичними ризиками є морська блокада, зупинення залізничного руху на території ведення бойових дій, припинення авіаційного руху, перевантаження автомобільних шляхів біженцями, хаотичність блокувань.

Значні виклики постали у промисловому комплексі – проблеми з логістикою, ланцюгами постачання сировини, масштабні руйнування виробничих комплексів. Складна ситуація у хімічній промисловості спричинена високими цінами на газ, зниженням попиту на добрива та знищенням потужностей.

Інфляційними чинниками сьогодні є порушення ланцюгів постачання, руйнування виробничих потужностей та інфраструктури, скорочення пропозиції, збільшення виробничих витрат, у т. ч. внаслідок корекції курсу гривні, значна вимушена міграція всередині країни.

Серед ризиків у бюджетній сфері виокремлено: зростання потреби у державних видатках, значна залежність держави від фінансової допомоги Заходу, суттєве скорочення капітальних видатків, грошова емісія Нацбанку, різновекторність податкової політики.

Через значне погіршення логістичного сполучення й скорочення виробничої активності на фоні певного відновлення споживчого попиту спостерігається збільшення дефіциту торговельного балансу. Зазначена динаміка визначається скороченням імпорту меншими темпами, ніж експорту.

Масштаб цих викликів певною мірою створює поле для "перформатування" промисловості України. Пріоритетами має бути створення нових сучасних виробництв з максимальним використанням сучасних технологій, розвиток вітчизняного ВПК, відновлення кредитування економіки, підтримка АПК і експортерів, а в подальшому обмеження імпорту та розвиток вітчизняного виробництва.

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що вони не мають фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не мають відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автори працюють в установі, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Антошкін В. Сутність соціально-економічної безпеки регіонів та її зв'язок з національною безпекою держави. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2014. № 3 (27). С. 17- 23.
2. Бесчастний А. В. Економічна безпека України у контексті світової економічної кризи. *Економіка та держава*. 2009. № 5. С. 67-69. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/5\\_2009/21.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/5_2009/21.pdf)
3. Варналій З. С., Буркальцева Д. Д., Наєнко О. С. Економічна безпека України: проблеми та пріоритети зміцнення: монографія; за заг. ред. З. С. Варналія. Київ: Знання України, 2011. 299 с.
4. Власюк О. С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Київ, 2008. 48 с.
5. Жаліло Я. Стратегія забезпечення економічної безпеки України. Пріоритети та проблеми імплементації. *Стратегія нац. безпеки України в контексті досвіду світової спільноти*. Київ: Сатсанга, 2001. 224 с.
6. Похилюк В. Економічна безпека країни в епоху глобалізації. *Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту*. 2009. № 5. С.18-25. URL: [http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/513/1/r\\_pohiljuk2.pdf](http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/513/1/r_pohiljuk2.pdf)

7. Похилиук В. В. Амбівалентність економічних відносин і економічна безпека. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія: Економічні науки. 2011. № 6 (51). Ч. 2. С. 15-19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpush\\_2011\\_6\(2\)\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpush_2011_6(2)_3)
8. Грінченко А. Ю. Удосконалення механізмів реалізації економічної безпеки держави: проблеми, тенденції та перспективи розвитку в умовах соціальних трансформацій. Корсунь-Шевченківський: ФОП Майдаченко І. С., 2020. 494 с.
9. Новікова О. Ф., Покотиленко Р. В. Економічна безпека: концептуальне визначення та механізм забезпечення: монографія. Донецьк: КІНД ІЕПНАНУ, 2006. 408 с.
10. Горбулін В., Даник Ю. Національна безпека України: фокус пріоритетів в умовах пандемії. *Вісник НАН України*. 2020. № 5. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/170038/03-Horbulin%20.pdf?>
11. Денисов О. Є. Забезпечення економічної безпеки галузі в умовах глобалізації: монографія. Київ: ДКС центр, 2019. 419 с.
12. Базилук Я. Б., Давиденко С. В., Венцовський Д. Ю. та ін. Економічна безпека України в умовах гібридної агресії: аналіт. доп. Київ: НІСД, 2017. 84 с.
13. Грибінченко (Гапєєва) О. М. Міжнародна економічна безпека в контексті сталого розвитку: монографія. Київ, 2020. 434 с.
14. *Токарський Т. Б. Соціальна політика України в контексті Євроінтеграції: монографія. Київ: АртЕк, 2018. 369 с.*
15. Єрмолаєв А. Україна-2022: економічна політика в умовах війни з Росією. URL: <https://sg-sofia.com.ua/ukraine-2022-ekonom-politika-v-uslov-voine-s-russia-ua>
16. Nавлик P. Economic Consequences of the Ukraine Conflict. URL: <https://wiiw.ac.at/economic-consequences-of-the-ukraine-conflict-dlp-3427.pdf>
17. Selfin Y., Tatarkov D., Stelmach M. Russia and Ukraine conflict: Economic implications. March 2022. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/03/russia-ukraine-conflict-yael-selfin-piece.pdf>
18. Bachmann R., Baqaee D., Bayer C., Kuhn M., Löschel A., Moll B., Peichl A., Pittel K., Schularick M. What if Germany is cut off from Russian energy, VoxEU.org, 25 March 2022. URL: <https://new.cepr.org/voxeu/columns/what-if-germany-cut-russian-energy>
19. Chepeliev M., Hertel T., D. van der Mensbrugghe. Cutting Russia's fossil fuel exports: Short-term pain for long-term gain, VoxEU.org, 9 March. 2022. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/twec.13301>
20. Berner R., Cecchetti S., Schoenholtz K. Russian sanctions: Some questions and answers, VoxEU.org, 21 March, 2022. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/russian-sanctions-some-questions-and-answers>
21. Anayi L., Bloom N., Bunn P., Mizen P., Thwaites G., Yotzov I. The impact of the war in Ukraine on economic uncertainty. 16 Apr 2022. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/impact-war-ukraine-economic-uncertainty>
22. War in Ukraine: Many (big) losers, few (real) winners. URL: <https://www.coface.com/News-Publications/Publications/War-in-Ukraine-Many-big-losers-few-real-winners>
23. Economic consequences of the Russia-Ukraine conflict: Stagflation ahead. URL: <https://www.coface.com/News-Publications/News/Economic-consequences-of-the-Russia-Ukraine-conflict-Stagflation-ahead>
24. The impact of the war on Europe's economic recovery: New report. URL: <https://www.eib.org/en/press/all/2022-268-new-report-the-impact-of-the-war-on-europe-s-economic-recovery>
25. The consequences of the war in Ukraine will be far-reaching. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2022/04/an-unfair-war-economic-social-and-security-consequences-of-the-russian-invasion-into-ukraine>
26. These 3 charts show the impact of war in Ukraine on global trade. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2022/04/ukraine-war-global-trade-risk>
27. This is how the war in Ukraine could affect Europe's clean energy transition. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2022/04/ukraine-war-europe-renewable-energy-transition>



28. Ukraine war highlights urgent need for worldwide humanitarian support. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2022/03/ukraine-war-highlights-urgent-need-for-worldwide-humanitarian-support>
29. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
30. З України від початку війни виїхали понад 7,7 мільйона людей – дані МВС. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3510895-z-ukraini-vid-pocatku-vijni-viihali-ponad-77-miljona-ludej-dani-mvs.html>
31. Over 9 million border crossings registered from Ukraine – UN agency. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/over-9-million-border-crossings-registered-ukraine-un-agency-2022-07-13>
32. Situation Ukraine Refugee Situation. URL: <https://www.unhcr.org>
33. Макроекономічна ситуація в умовах війни: які перспективи? Центр соціально-економічних досліджень CASE Україна. URL: <https://case-ukraine.com.ua/publications/makroekonomichna-sytuatsiya-v-umovah-vijny-yaki-perspektyvu>
34. Настрої та оцінки українських біженців (липень–серпень 2022р.). URL: <https://www.razumkov.org.ua>
35. Мільйони безробітних: скільки людей в Україні втратили роботу під час війни. URL: <https://focus.ua/uk/economics/521630-milliony-bezrobotnyh-skolko-lyudey-v-ukraine-poteryali-rabotu-vo-vremya-voyny>
36. Понад половини українських ІТ-компаній не проводила релокацію бізнесу. URL: <https://speka.media/bilse-polovini-ukrayinskix-it-kompanii-ne-provodili-relokaciyu-biznesu-vmw0dp>
37. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд. Вересень 2022 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichniy-ta-monetarynyy-oglyad-veresen-2022-roku>
38. Міністерство агрополітики України. URL: <https://minagro.gov.ua>
39. Обговорення Мінагрополітики з аграріями: стан та нагальні проблеми галузі. URL: <https://minagro.gov.ua/news/minagropolitiki-obgovorilo-z-agrariyami-stan-galuzi-ta-nagalni-problemi-galuzi>
40. І зараз, і по завершенню війни однією з найбільших проблем аграріїв та трейдерів є логістика. URL: <https://latifundist.com/novosti/58494-i-zaraz-i-po-zavershennyu-vijni-odniyeu-z-najbilshih-problem-agrariyiv-ta-trejderiv-ye-logistika--analitik>
41. Кісіль Р. Як війна в Україні змінює світову логістику. Основні тренди логістичного ринку, спричинені війною в Україні. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/24/688538>
42. Індeksi споживчих цін та Індeksi цін виробників промислової продукції. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
43. Бюджетний барометр – серпень 2022. URL: <https://voxukraine.org/byudzhetniy-barometr-serpen-2022>
44. Кожен п'ятий МСБ повідомляє про втрати від війни більше 100 тис. дол. США. URL: <https://eba.com.ua/kozhen-p-yatyj-msb-povidomlyaye-pro-vtraty-vid-vijny-bilshe-100-tys-dolariv>
45. Статистика зовнішнього сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>
46. Мінекономіки прогнозує ще більше падіння ВВП за підсумками 2022, ніж Нацбанк. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/08/19/690625>

#### REFERENCES

1. Antoshkin, V. (2014). Sutnist' social'no-ekonomichnoi' bezpeky regioniv ta i'i' zv'jazok z nacional'noju bezpekoju derzhavy [The essence of socio-economic security of regions and its connection with the national security of the state]. *Visnyk Berdjans'kogo universytetu menedzhmentu i biznesu – Bulletin of Berdiansk University of Management and Business*, 3 (27), 17-23 [in Ukrainian].

2. Beschastnyj, A. V. (2009). Ekonomichna bezpeka Ukrai'ny u konteksti svitovoi' ekonomichnoi' kryzy [Economic security of Ukraine in the context of the global economic crisis]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 5, 67-69. [http://www.economy.in.ua/pdf/5\\_2009/21.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/5_2009/21.pdf) [in Ukrainian].
3. Varnalij, Z. S., Burkal'ceva, D. D., & Najenko, O. S. (2011). *Ekonomichna bezpeka Ukrai'ny: problemy ta priorytety zmichennja [Economic security of Ukraine: problems and priorities of strengthening]*. Z. S. Varnalij (Ed.). Kyi'v: Znannja Ukrai'ny [in Ukrainian].
4. Vlasjuk, O. S. (2008). Teorija i praktyka ekonomichnoi' bezpeky v systemi nauky pro ekonomiku [Theory and practice of economic security in the system of economic science]. Kyi'v [in Ukrainian].
5. Zhalilo, Ja. (2001). Strategija zabezpechennja ekonomichnoi' bezpeky Ukrai'ny. Priorytety ta problemy implementacii' [Strategy for ensuring economic security of Ukraine. Implementation priorities and challenges]. *Strategy of the National security of Ukraine in the context of the experience of the world community*. Kyi'v: Satsanga [in Ukrainian].
6. Pohyljuk, V. (2009). Ekonomichna bezpeka krai'ny v epohu globalizacii' [Economic security of the country in the era of globalization]. *Visnyk Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-tu – Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*, 5, 18-25. [http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/513/1/r\\_pohiljuk2.pdf](http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/513/1/r_pohiljuk2.pdf)
7. Pohyljuk, V. V. (2011). Ambivalentnist' ekonomichnyh vidnosyn i ekonomichna bezpeka [Ambivalence of economic relations and economic security]. *Naukovyj visnyk Poltav's'kogo universytetu ekonomiky i torgivli – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, 6 (51). Part 2, (pp.15-19). [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2011\\_6\(2\)\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_6(2)_3) [in Ukrainian].
8. Grinenko, A. Ju. (2020). Udoskonalennja mehanizmv realizacii' ekonomichnoi' bezpeky derzhavy: problemy, tendencii' ta perspektyvy rozvytku v umovah social'nyh transformacij [Improvement of the mechanisms of implementation of economic security of the state: problems, trends and prospects of development in the conditions of social transformations]. Korsun'-Shevchenkivs'kyj: FOP Majdachenko I. S. [in Ukrainian].
9. Novikova, O. F., & Pokotylenko, R. V. (2006). *Ekonomichna bezpeka: konceptual'ne vyznachennja ta mehanizm zabezpechennja [Economic security: conceptual definition and mechanism of provision]*. Donec'k: KIND IEPNANU [in Ukrainian].
10. Gorbulin, V., & Danyk, Ju. (2020). Nacional'na bezpeka Ukrai'ny: fokus priorytetiv v umovah pandemii' [National security of Ukraine: focus of priorities in the conditions of the pandemic]. *Visnyk NAN Ukrai'ny – Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine*, 5. <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/170038/03-Horbulin%20.pdf?> [in Ukrainian].
11. Denysov, O. Je. (2019). *Zabezpechennja ekonomichnoi' bezpeky galuzi v umovah globalizacii' [Ensuring the economic security of the industry in the conditions of globalization]*. Kyi'v: DKS centr [in Ukrainian].
12. Bazyljuk, Ja. B., Davydenko, S. V., Venckovs'kyj, D. Ju. et al. (2017). Ekonomichna bezpeka Ukrai'ny v umovah gibrydnoi' agresii' [Economic security of Ukraine in conditions of hybrid aggression: *analit. dop.*]. Kyi'v: NISD [in Ukrainian].
13. Grybinenko (Gapjejeva), O. M. (2020). *Mizhnarodna ekonomichna bezpeka v konteksti stalogo rozvytku [International economic security in the context of sustainable development]*. Kyi'v [in Ukrainian].
14. Tokars'kyj, T. B. (2018). *Social'na polityka Ukrai'ny v konteksti Jevrointegracii' [Social policy of Ukraine in the context of European integration]*. Kyi'v: ArtEk [in Ukrainian].
15. Jermolajev, A. (2022). Ukrai'na-2022: ekonomichna polityka v umovah vijny z Rosi-jeju [Ukraine-2022: economic policy in the conditions of war with Russia]. <https://sg-sofia.com.ua/ukraine-2022-ekonom-politika-v-uslov-voine-s-russia-ua> [in Ukrainian].
16. Havlik, P. Economic Consequences of the Ukraine Conflict. *wiiw.ac.at*. <https://wiiw.ac.at/economic-consequences-of-the-ukraine-conflict-dlp-3427.pdf> [in English].

17. Selfin, Y., Tatarikov, D., & Stelmach, M. (2022). Russia and Ukraine conflict: Economic implications. March. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/03/russia-ukraine-conflict-yael-selfin-piece.pdf> [in English].
18. Bachmann, R., Baqaee, D., Bayer, C. et al. (2022). What if Germany is cut off from Russian energy, VoxEU.org, 25 March. <https://new.cepr.org/voxeu/columns/what-if-germany-cut-russian-energy> [in English].
19. Chepeliev, M., Hertel, T., & D. van der Mensbrugghe (2022). Cutting Russia's fossil fuel exports: Short-term pain for long-term gain, VoxEU.org, 9 March. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/twec.13301> [in English].
20. Berner, R., Cecchetti, S., & Schoenholtz, K. (2022). Russian sanctions: Some questions and answers, VoxEU.org, 21 March. <https://cepr.org/voxeu/columns/russian-sanctions-some-questions-and-answers> [in English].
21. Anayi, L., Bloom, N., Bunn, P., Mizen, P., Thwaites, G., & Yotzov, I. (2022). The impact of the war in Ukraine on economic uncertainty. 16 Apr. <https://cepr.org/voxeu/columns/impact-war-ukraine-economic-uncertainty> [in English].
22. War in Ukraine: Many (big) losers, few (real) winners (2022). <https://www.coface.com/News-Publications/Publications/War-in-Ukraine-Many-big-losers-few-real-winners> [in English].
23. Economic consequences of the Russia-Ukraine conflict: Stagflation ahead (2022). <https://www.coface.com/News-Publications/News/Economic-consequences-of-the-Russia-Ukraine-conflict-Stagflation-ahead> [in English].
24. The impact of the war on Europe's economic recovery: New report (2022). <https://www.eib.org/en/press/all/2022-268-new-report-the-impact-of-the-war-on-europe-s-economic-recovery> [in English].
25. The consequences of the war in Ukraine will be far-reaching (2022). <https://www.weforum.org/agenda/2022/04/an-unfair-war-economic-social-and-security-consequences-of-the-russian-invasion-into-ukraine> [in English].
26. These 3 charts show the impact of war in Ukraine on global trade (2022). <https://www.weforum.org/agenda/2022/04/ukraine-war-global-trade-risk> [in English].
27. This is how the war in Ukraine could affect Europe's clean energy transition (2022). <https://www.weforum.org/agenda/2022/04/ukraine-war-europe-renewable-energy-transition> [in English].
28. Ukraine war highlights urgent need for worldwide humanitarian support (2022). <https://www.weforum.org/agenda/2022/03/ukraine-war-highlights-urgent-need-for-worldwide-humanitarian-support> [in English].
29. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
30. Z Ukrainy vid pochatku vijny vyihaly ponad 7,7 mil'jona ljudej – dani MVS [More than 7.7 million people left Ukraine since the beginning of the war, according to the Ministry of Internal Affairs] (2022). <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3510895-z-ukraini-vid-pochatku-vijni-vihali-ponad-77-miljona-ludej-dani-mvs.html> [in Ukrainian].
31. Over 9 million border crossings registered from Ukraine – UN agency (2022). <https://www.reuters.com/world/europe/over-9-million-border-crossings-registered-ukraine-un-agency-2022-07-13> [in English].
32. Situation Ukraine Refugee Situation (2022). <https://www.unhcr.org> [in English].
33. Makroekonomichna sytuacija v umovah vijny: jaki perspektyvy? Centr social'no-ekonomichnyh doslidzen' CASE Ukrainy [Macroeconomic situation in the conditions of war: what are the prospects? CASE Ukraine Center for Socio-Economic Research] (2022). <https://case-ukraine.com.ua/publications/makroekonomichna-sytuatsiya-v-umovah-vijny-yaki-perspektyvy> [in Ukrainian].
34. Nastroi' ta ocinky ukrain's'kyh bizhenciv (lypen'–serpen' 2022p.) [Attitudes and assessments of Ukrainian refugees (July–August 2022)] (2022). <https://www.razumkov.org.ua> [in Ukrainian].

35. Mil'jony bezrobotnyh: skil'ky ljudej v Ukraї'ni vtratyly robotu pid chas vijny [Millions of unemployed: how many people in Ukraine lost their jobs during the war] (2022). <https://focus.ua/uk/economics/521630-milliony-bezrobotnyh-skolko-lyudey-v-ukraine-poteryali-rabotu-vo-vremya-voyny> [in Ukrainian].
36. Ponad polovyny ukrai'ns'kyh IT-kompanij ne provodyla relokaciju biznesu [More than half of Ukrainian IT companies did not relocate their business] (2022). <https://speka.media/bilse-polovini-ukrayinskix-it-kompanii-ne-provodili-relokaciyu-biznesu-vmw0dp> [in Ukrainian].
37. Shhomisjachnyj makroekonomichnyj ta monetarnyj ogljad. Veresen' 2022 roku [Monthly macroeconomic and monetary review. September 2022] (2022). <https://bank.gov.ua/ua/news/all/makroekonomichnyj-ta-monetarnyj-oglyad-veresen-2022-roku> [in Ukrainian].
38. Ministerstvo agropolityky Ukraї'ny [Ministry of Agricultural Policy of Ukraine] (2022). <https://minagro.gov.ua> [in Ukrainian].
39. Obgovorennja Minagropolityky z agrarijamy: stan ta nagal'ni problemy galuzi [Discussions of the Ministry of Agrarian Policy with farmers: the state and urgent problems of the industry]. (2022). <https://minagro.gov.ua/news/minagropolitiki-obgovorilo-z-agrarijami-stan-galuzi-ta-nagalni-problemi-galuzi> [in Ukrainian].
40. I zaraz, i po zavershennju vijny odnijeju z najbil'shyh problem agrarii'v ta trejderiv je logistyka [Logistics is one of the biggest problems of farmers and traders now and after the end of the war] (2022). <https://latifundist.com/novosti/58494-i-zaraz-i-po-zavershennyu-vijni-odniyeju-z-najbilshih-problem-agrariyiv-ta-trejderiv-ye-logistika-analitik> [in Ukrainian].
41. Kisiľ, R. (2022). Jak vijna v Ukraї'ni zminjuje svitovu logistyku. Osnovni trendy logistychnogo rynku, sprychyneni vijnoju v Ukraї'ni [How the war in Ukraine is changing global logistics. The main trends of the logistics market caused by the war in Ukraine]. <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/06/24/688538> [in Ukrainian].
42. Indeksy spozhyvchyh cin ta Indeksy cin vyrobnykiv promyslovoi' produkciï' [Consumer price indices and industrial producer price indices]. (2022). <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
43. Bjudzhetnyj barometr – serpen' 2022 [Budget barometer – August 2022] (2022). <https://voxukraine.org/byudzhetnyj-barometr-serpen-2022> [in Ukrainian].
44. Kozhen p'jatyj MSB povidomljaje pro vtraty vid vijny bil'she 100 tys. dol. SShA [Every fifth SME reports war losses of more than \$100,000] (2022). <https://eba.com.ua/kozhen-p-yatyj-msb-povidomlyaye-pro-vtraty-vid-vijny-bilshe-100-tys-dolariv> [in Ukrainian].
45. Statystyka zovnishn'ogo sektoru [External sector statistics]. (2022). <https://bank.gov.ua/statistic/sector-external> [in Ukrainian].
46. Minekonomiky prognozuye shhe bil'she padinnja VVP za pidsumkamy 2022, nizh Nacbank [The Ministry of Economy predicts an even greater drop in GDP by the end of 2022 than the National Bank]. (2022). <https://www.epravda.com.ua/news/2022/08/19/690625> [in Ukrainian].

*Надійшла до редакції 26.09.2022.*

*Прийнято до друку 28.09.2022.*

*Опубліковано онлайн 26.10.2022.*

**ЯСЬКО Юлія**,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри  
економічної теорії та конкурентної політики  
Державного торговельно-економічного  
університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0002-8756-4612  
y.yasko@knute.edu.ua

**YASKO Yuliia**,  
PhD (Economics), Associate Professor,  
Associate Professor at the Department  
of Economics and Competition Policy  
State University of Trade and Economics  
Kyoto St.,19, Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID: 0000-0002-8756-4612  
y.yasko@knute.edu.ua

## МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

## MECHANISM FOR IMPLEMENTATION OF STATE COMPETITIVE POLICY

**Вступ.** Формування ефективного конкурентного середовища належить до пріоритетних завдань державного регулювання економіки, ставши одним з ключових питань у становленні нової моделі соціально орієнтованої економіки в Україні. Важливими є вдосконалення механізму формування та реалізації конкурентної політики відповідно до нових соціально-економічних викликів.

**Проблема.** У XXI ст. переглядаються теоретичні засади конкурентної політики: як теоретичні основи, так і наявна нормативно-методична база не є достатньо дієвими в забезпеченні ефективної реалізації конкурентної політики, особливо щодо новітніх ринків. Це потребує переосмислення провідного наразі структурного неокласичного підходу до конкуренції та конкурентної політики, коли, по суті, нехтують чинниками інститутів і поведінки.

**Метою** статті є аналіз теоретичних та прикладних аспектів реалізації конкурентної політики держави у контексті системного розуміння її змісту, форм, методів та інструментів.

**Методи.** Використано наукові методи узагальнення, аналізу та синтезу, порівняння.

**Результати дослідження.** Механізм реалізації конкурентної політики передбачає наявність двох форм: запобігання та протидію порушенням конкурентного законодавства (правозастосування) та адвокатування конкуренції усіма органами державної влади. Інституційні засади ринкової конкуренції пов'язані зі станом підприємницького середовища, правилами і нормами ринкової діяльності, поведінковою інфраструктурою для

**Introduction.** The formation of an effective competitive environment belongs to the priority tasks of state regulation of the economy; it has become one of the key issues in the process of establishing a new model of socially oriented economy in Ukraine. Improvement of the mechanism of formation and implementation of competitive policy in accordance with new socio-economic challenges is very important.

**Problem.** In the 21st century, the task of revising the theoretical foundations of competition policy is becoming more and more important. The reason for this is that both the theoretical foundations and the existing normative-methodological base are not sufficiently effective in ensuring the effective implementation of competition policy, especially in relation to the newest markets. Indeed, a rethinking of the prevailing structural neoclassical approach to competition and competition policy is needed today, when, in fact, the factors of institutions and behavior are neglected.

**The aim** of the article is to analyze the theoretical and applied aspects of the implementation of the state's competitive policy in the context of a systematic understanding of its content, forms, methods and tools.

**Methods.** Scientific methods of generalization, analysis, synthesis, and comparison were applied in the paper.

**Results.** The mechanism of implementation of competition policy involves the presence of two forms: prevention and countermeasures against violations of competition legislation (law enforcement), and advocacy of competition by all state authorities. The institutional foundations of market competition are related to the state of the business environment, rules and norms of market activity, behavioral infrastructure

учасників ринку. У реалізації конкурентної політики визначальною є роль конкурентного відомства, чия інституційна незалежність сприяє об'єктивності його дій, що унеможливорює вплив окремих груп інтересів при прийнятті рішень.

**Висновки.** Важливо створити такі умови, при яких забезпечуватиметься наукове вирішення комплексу взаємопов'язаних інституційних проблем розроблення і реалізації конкурентної політики держави. Цьому об'єктивно сприятимуть високі темпи розвитку національного внутрішнього ринку, зміцнення прав власності, формування ефективного приватного власника як домінуючої фігури в економіці, становлення прозорого і відповідального бізнесу, підвищення ефективності діяльності владних державних структур.

*Ключові слова:* конкурентна політика, конкурентне відомство, АМКУ, правозастосування, адвокатування, антимонопольний комплаєнс.

**JEL Classification:** L40, L51, K21

for market participants. In the process of implementation of the competition policy, the role of the competition department is defining; its institutional independence contributes to the objectivity of its actions, which makes it impossible for certain interest groups to influence decision-making.

**Conclusions.** It is important to create such conditions under which a scientific solution to the complex of interrelated institutional problems of the development and implementation of the state's competitive policy will be provided. This will be objectively facilitated by high rates of development of the national domestic market, strengthening of property rights, formation of an effective private owner as a dominant figure in the economy, establishment of transparent and responsible business, and improvement of the efficiency of the activities of powerful state structures.

*Keywords:* competition policy, competition department, AMCU, law enforcement, advocacy, antimonopoly compliance.

**Вступ.** Конкурентна політика (КП) – важлива і необхідна складова державного регулювання економіки. Проте у науковому середовищі та серед експертів її роль і значення в розвитку національної економіки є недооціненими. Це призводить до нерозуміння змісту і наслідків конкурентної політики, а також применшення ролі конкурентного відомства (в Україні це Антимонопольний комітет України – АМКУ) в системі реалізації КП держави.

**Проблема.** Глибинні трансформації, що вже стали звичним явищем у суспільно-економічній реальності XXI ст., спричиняють нові виклики, які обумовлюють потребу ефективної адаптації традиційних інструментів державного регулювання до нових реалій. Ринкова конкуренція також модифікується і переходить на якісно новий рівень. Усі ці зміни ставлять перед державою питання пристосування її конкурентної політики до нових умов. Саме тому проблема вдосконалення механізму формування та реалізації конкурентної політики набуває особливої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загальні теоретичні засади конкурентної політики держави неодноразово ставали предметом дослідження таких вітчизняних учених, як А. Герасименко, Ю. Уманців, Г. Филюк [1–3], які розглядали питання визначення основних засад формування КП як пріоритетний напрям економічної політики держави. Водночас є низка досліджень щодо аналізу окремих аспектів формування та реалізації КП держави. Так, М. Мотта (M. Motta)

досліджував особливості застосування інструментів конкурентної політики в різних економічних умовах [4], Ж. Роше, Ж. Тіроль (*J.C. Rochet, J. Tirole*) вивчали сучасні форми конкуренції на двосторонніх ринках [5], К. Бамбергер (*K. Bamberger*) розглядав вплив ринкової влади на конкурентні відносини [6], С. Карвальо (*S. Carvalho*) та П. Джонсон (*P. Johnson*) досліджували вплив сучасних економічних теорій на КП [7; 8].

В основу сучасної конкурентної політики покладено неокласичну ідею (згідно з методологією індивідуалізму) захисту інтересів (добробуту) споживача. Цю ідею необхідно поєднати із захистом суспільного добробуту (за методологією холізму). Питання взаємозв'язку цих двох ідей досліджувалися, наприклад, Р. Борком (*R. Bork*) [9], який аналізував проблему вибору стандарту споживчого надлишку або стандарту суспільного надлишку. Однак нині набуває актуальності проблема функціонування економіки України в нових надскладних реаліях, і тому стратегічно важливо вдосконалити механізм реалізації КП держави.

**Метою** статті є аналіз теоретичних та прикладних аспектів реалізації конкурентної політики держави у контексті системного розуміння її змісту, форм, методів та інструментів.

**Методи.** Теоретико-методологічною основою дослідження є теорія галузевих ринків, неоінституціональна теорія, теорія поведінкової економіки та економічний аналіз конкурентного права. Використано наукові методи узагальнення, аналізу та синтезу, порівняння.

**Результати дослідження.** Під конкурентною політикою держави будемо розуміти систему адміністративно-управлінських актів, регуляторних заходів та дій органів державної влади, яка спрямована на захист і розвиток конкуренції, вдосконалення якості конкурентного середовища ринків з метою ефективного реалізації суспільних інтересів та забезпечення національного соціально-економічного розвитку. При такому більш розширеному дослідженні сутності КП забезпечуються нові можливості для кращого розуміння механізму її реалізації.

Традиційно виділяють механізми формування (розроблення) та реалізації (використання) КП, що пов'язана з правозастосуванням і адвокатуванням. У процесі формування КП головне значення має правовстановлення. Активна конкурентна політика – це політика розвитку конкуренції. По суті КП є комплексом державних захисних і активних заходів, спрямованих як на захист, так і на розвиток конкуренції на основі створення передумов для ефективного розвитку ринків.

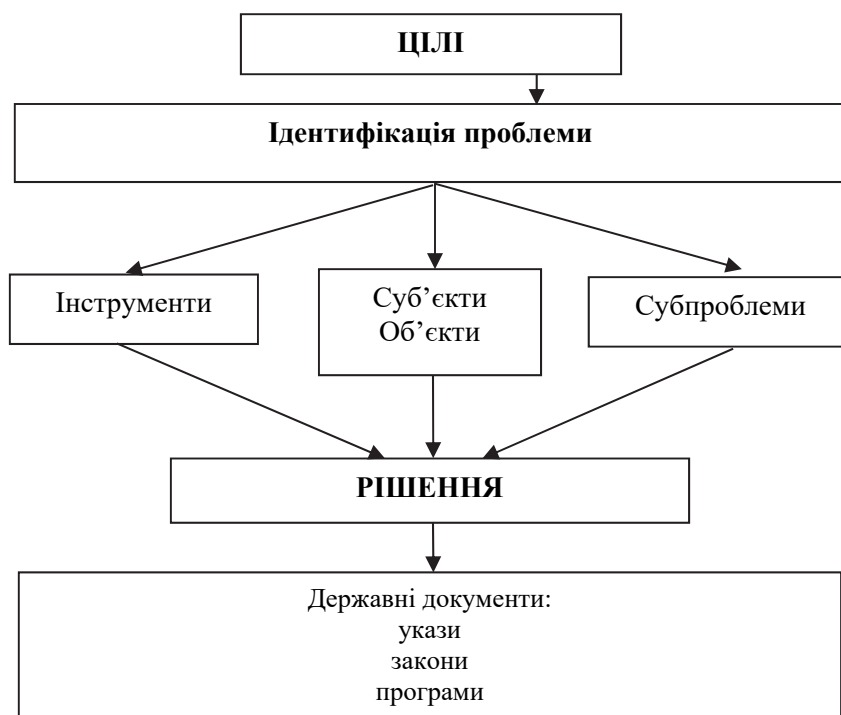
Аналіз змісту КП і механізму її реалізації потребує системного підходу, що розглядається як сукупність форм, методів, інструментів, заходів та дій, які спрямовані на забезпечення належного стану конкуренції на ринках.

У рамках КП можуть використовуватися *структурні, інституційні та поведінкові заходи*. Йдеться, зокрема, про дії, спрямовані на збільшення кількості ринкових суб'єктів (зміна структури ринку), поліпшення інституційного середовища ринку, зниження надлишкових бар'єрів, активізацію проконкурентної поведінки.

У мікроекономічній теорії досить повно розроблена та апробована система *кількісних показників структури ринку*, серед яких найважливішими є: індекс Херфіндала-Хіршмана, коефіцієнт ринкової концентрації, дисперсія і ентропія ринкових часток, індекс Джині.

*Інституційні засади* ринкової конкуренції пов'язані зі станом підприємницького середовища, правилами й нормами ринкової діяльності, поведінковою інфраструктурою для учасників ринку. Інститути ринку обумовлюють й поведінку ринкових суб'єктів. Навколо поведінки економічних суб'єктів і на її основі здійснюються усі ринково-конкурентні процеси. Інституціоналізм забезпечує системний аналіз ринково-конкурентної поведінки для отримання більш достовірного уявлення про конкуренцію та КП держави.

Зростання значущості поведінкової економіки знаходить втілення у змісті КП, що безпосередньо пов'язана із людською поведінкою. Йдеться про ті засоби реалізації КП, які впливають на поведінку ринкових суб'єктів [10]. Можливості використання поведінкових моделей в процесі реалізації КП залежать від якості комунікації конкурентного відомства із бізнесом як реципієнтом відповідних рішень. Проблемно-управлінська матриця державної конкурентної політики зображена на *рис. 1*.



**Рис. 1. Проблемно-управлінська матриця державної конкурентної політики**

*Джерело:* складено автором на основі власних досліджень та узагальнень.



У процесі реалізації КП визначальну роль відіграє конкурентне відомство (КВ), високий репутаційний капітал якого забезпечуватиме належне визнання його значущості з боку громадянського суспільства. Закон України "Про Антимонопольний комітет України" передбачає, що під час виконання своїх функцій АМКУ має виходити з пріоритетності захисту та підтримки економічної конкуренції, а також сприяти розвитку добросовісної конкуренції, забезпечувати контроль за дотриманням конкурентного законодавства [11]. Послідовні та ефективні дії конкурентного відомства у процесі реалізації КП потребують, з одного боку, заходів щодо захисту конкуренції, з іншого – підтримки та розвитку конкуренції.

Забезпечення інституційної та операційної незалежності АМКУ вимагає розширення його повноважень для посилення контролю за дотриманням конкурентного законодавства, а також прогнозування стану товарних ринків, визначення орієнтирів конкурентного середовища та координації цих процесів з урядом. Важливою є подальша оптимізація організаційної структури АМКУ з метою посилення методологічного й організаційного забезпечення реалізації КП. Підвищення довіри ринкових суб'єктів та суспільства загалом до АМКУ матиме місце за умови, коли Антимонопольний комітет в цілому реалізовуватиме ефективну КП, враховуватиме інституційні обмеження і ризики під час розроблення та здійснення заходів щодо захисту і розвитку конкуренції, використовуватиме професійну комунікаційну стратегію у взаємодії з громадянським суспільством. Тут багато що залежить від професіоналізму співробітників конкурентного відомства, які беруть участь у підготовці відповідних управлінських рішень. Отже, на перший план виходять проблеми дизайну КВ та організації процесу прийняття рішень.

Інституційна незалежність конкурентного відомства сприяє об'єктивності його дій, що унеможливають вплив окремих груп інтересів при прийнятті рішень. Незалежність КВ є багатоаспектним поняттям. Йдеться, насамперед, про два види незалежності: *формальну*, яка підкріплена законодавчими нормами, та *фактичну*, рівень якої визначається конкретним ступенем виконання цих норм [12, с. 20]. Досвід розвинених країн свідчить про наявність спеціальних інституційних механізмів, які й забезпечують незалежність КВ від впливу груп інтересів у бізнес-середовищі і політичних фігур. Вирішальне значення тут мають інституційна автономність відомства, незалежність процедур прийняття рішень, прозорий механізм зміни керівництва.

Зростання інституційної незалежності КВ обумовлює підвищення ефективності економічного аналізу та загалом збільшення обсягів економічного ефекту від заходів з реалізації конкурентної політики. Конкурентне відомство за інших рівних умов має переваги під час проведення економічного аналізу ринків унаслідок наявності необхідних компетенцій у співробітників.

Механізм реалізації КП передбачає наявність двох форм: запобігання і протидія порушенням конкурентного законодавства (правозастосування) та адвокатування конкуренції усіма органами державної влади. Традиційно до *правозастосування* відносять процеси: виявлення та припинення порушень конкурентного законодавства, застосування санкцій до порушників.

Однією з форм ефективної КП з погляду стимулювання проконкурентної поведінки ринкових суб'єктів є послідовна та несуперечлива система правозастосування. Дуже важливо, щоб механізм правозастосування ґрунтувався на розумінні економічних умов і можливих соціально-економічних наслідків взаємодії суб'єктів ринково-конкурентних відносин. В умовах нерозвинених ринкових інститутів суб'єктам господарювання важко знайти такий стиль своєї економічної поведінки, який би відповідав потребам ефективної конкуренції. Така ситуація ускладнює прийняття оптимальних рішень КВ при розгляді справ про антиконкурентні порушення.

На практиці правозастосування у сфері реалізації КП нерідко стикається з помилками з боку конкурентних відомств. Внаслідок того, що більшість норм конкурентного законодавства має оцінний характер, особлива роль в реалізації КП відводиться судовому механізму кваліфікації поведінки ринкових суб'єктів. Рішення КВ тут не є кінцевим.

Щодо *адвокатування* конкуренції – другої форми реалізації конкурентної політики, то воно пов'язане з використанням засобів, які не є примусом до дотримання встановлених правил за допомогою застосування санкцій на основі адміністративних процедур чи судових рішень. Центральне значення в адвокатуванні має підвищення проконкурентної свідомості та рівня розуміння широкою громадськістю вигід від конкуренції. У цьому плані доречно відзначити, наприклад, необхідність надання публічним слуханням у справі про порушення конкурентного законодавства статусу обов'язкового елемента розгляду справи в АМКУ. Важливим було б включення до рішень АМКУ у справах про порушення конкурентного законодавства вимог запровадження програми антимонопольного комплаєнсу у кожного з порушників. В економічному сенсі *антимонопольний комплаєнс* можна розглядати як програму внутрішньо-управлінського забезпечення ринкової діяльності відповідно до вимог конкурентного законодавства. Це система організаційно-інституційних та адміністративно-управлінських заходів суб'єкта господарювання, які спрямовані на дотримання ним конкурентного законодавства та попередження його порушень.

Адвокатування конкуренції безпосередньо пов'язано з проведенням комунікаційних заходів з боку КВ з метою забезпечення проконкурентних підходів на галузевих та товарних ринках засобами, що не передбачають заходи державного примусу. Йдеться про формування у громадянському суспільстві розуміння та сприйняття

конкуренції як базової економічної цінності, роз'яснення норм конкурентного законодавства. Традиційно до адвокатування конкуренції відносять громадянську оцінку дій державних органів, зокрема, прийнятих ними нормативно-правових актів, рішень щодо захисту конкуренції, надання КВ усім зацікавленим особам рекомендацій щодо сприяння розвитку та захисту конкуренції.

З 2001 р. (з набуттям в Україні чинності Закону "Про захист економічної конкуренції" [13]) завдання КП були досить чітко визначені, проте сьогодні вони вже багато в чому застарілі. Задекларовані тоді цілі КП вже не відповідають потребам новітнього етапу інституційної та організаційної модернізації вітчизняного конкурентного середовища. КВ, як правило, використовує наявні інструменти КП безсистемно, внаслідок чого конкурентна політика проводиться непослідовно.

КП в Україні була і залишається спрямованою здебільшого на захист, а не на розвиток конкуренції, тобто орієнтована на обмеження антиконкурентних дій ринкових суб'єктів, а не на створення більш ефективного конкурентного середовища та підвищення ефективності самої конкуренції. При цьому інструменти розвитку конкуренції та ініціативи з їх імплементації або не зустрічають прямої інституційної підтримки, або не приводять до бажаного економічного результату. Погіршення стану ринків та конкуренції часто пов'язано із несвоечасністю поставок постачальниками, недостатністю обігових коштів у суб'єктів господарювання, нестачею поставок сировини або зростанням цін на неї до необґрунтованого рівня, зниженням попиту та ін.

У сучасних умовах більшість інструментів КП, що використовують в Україні, потребують доробки. У зв'язку з цим підвищується значення інституційного підходу, що вимагається для застосування в кожному конкретному випадку. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) проводить щорічну оцінку шести інституційних якостей перехідних економік у контексті забезпечення сталого розвитку економіки ринків: конкурентоспроможність, ефективне управління, екологічність, інклюзивність, стійкість та інтегрованість. У 2020 р. Україна підвищила свої оцінки щодо п'яти якостей з шести порівняно з 2016 р., а саме: конкурентоспроможність – з 4.99 до 5.1, ефективність регулювання – з 4.08 до 4.18, екологічність – з 5.75 до 6.01, стійкість – з 4.92 до 6.14, інтегрованість – з 4.98 до 5.19 [14]. Це збільшення обумовлено відкриттям ринку землі та реформуванням сфери приватизації державних підприємств.

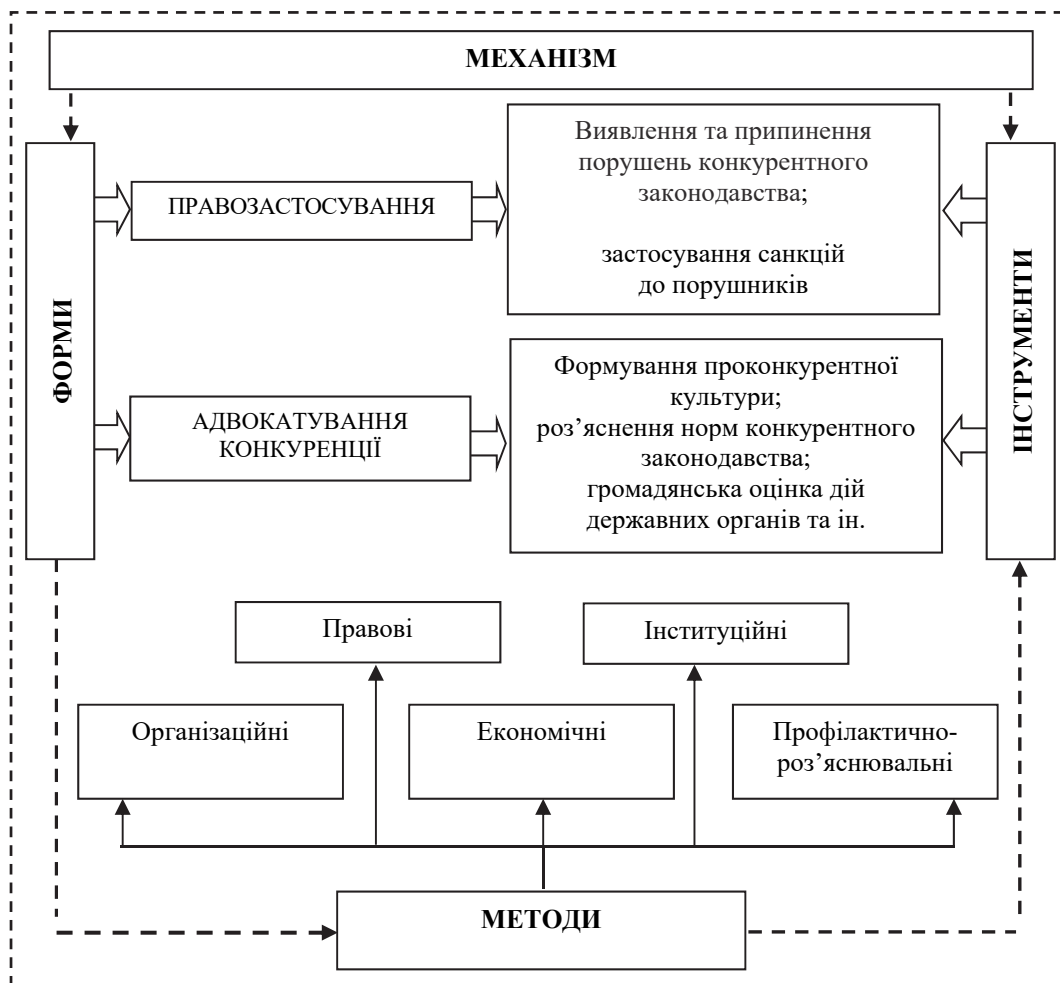
Сучасна КП передбачає оптимальне співвідношення принципів *ex-ante* та *ex-post*. Близькими до них є принципи *ex-nunc* ("відтепер") та *ex-tunc* ("відтоді"), співвідношення яких важливо в ході так званого регуляторного діалогу. Використання методу *ex-ante* у сфері КП дає змогу прогнозувати антиконкурентні зловживання на ринку, відслідковувати можливі особливості поведінки ринкових суб'єктів.

Можна вважати, що принцип *ex-ante* в конкурентній політиці держави з'являється як відповідь на необхідність подолання дискреції при прийнятті рішень. Інакше кажучи, принцип *ex-ante* покликаний оптимізувати процес прийняття рішень у сфері КП, звужити можливості впливу дискретних мотивів державних управлінців, замінити їх системою недискреційних методів. Розширення сфери використання принципу *ex-ante* в державному антимонопольному регулюванні орієнтує на розроблення прогнозів як тактичного, так і стратегічного рівня, знижуючи значення короткострокових пріоритетів груп інтересів. Це забезпечує краще розуміння причин проблем, що виникають, наслідків, які породжуються цими проблемами, можливих способів їх розв'язання, а також складних зв'язків між конкретною проблемою, ризиками та групами інтересів. Аналіз *ex-ante* є більш ефективним, ніж врахування лише поведінкових відхилень *ex-post*.

Слід враховувати факт різного розуміння економічною та юридичною науками змісту регуляторних рішень у конкурентній політиці. Як правило, найважливішим для юристів є дотримання чинних законодавчих актів, а для економістів – забезпечення економічного розвитку [15]. З огляду на це, реальною стала суперечність між економічним та юридичним аналізом у сфері реалізації КП. Відтак, важливим стає зростання значущості принципу *per se*, а отже, й правильного оптимального вибору інструментів аналізу, що використовувався. Принцип *per se* робить можливим винесення КВ таких рішень, які не повною мірою відповідають "букві" конкурентного законодавства, але є найефективнішими з погляду економічних наслідків їх виконання [16]. Вирішальну роль у розвитку конкуренції відіграє ефективність інститутів та організацій ринку, а не юридичні заборони антиконкурентних дій.

Серед *методів реалізації конкурентної політики* пріоритетними є правові (юридичні засоби), інституційні (норми і правила регулювання), економічні (фінансові норми), організаційні (адміністративні заходи), профілактично-роз'яснювальні методи (заходи адвокатування конкуренції). Узагальнено механізм реалізації КП держави зображено на *рис. 2*.

*Інструменти КП* спрямовані на відновлення нормального функціонування ринку, коли не вдається цього досягнути засобами саморегулювання ринку з боку його учасників. Серед інструментів реалізації конкурентної політики центральну роль відіграють штрафи, пеня, рекомендації, дозволи (на концентрацію та узгоджені дії), засоби моніторингу та контролю (при державній допомозі суб'єктам господарювання). Внаслідок *цифрової трансформації* виникли принципово нові можливості збору та обробки великого масиву інформації про ринок та його конкурентне середовище, що дає змогу більш ефективно впливати на стан конкуренції на ринку.



**Рис. 2. Механізм реалізації конкурентної політики держави**

*Джерело:* складено автором на основі власних досліджень та узагальнень.

Зміст інструментів КП залежить від специфіки ринку, щодо якого вони застосовуються. Так, відсутність на відповідному ринку ефективної конкуренції обумовлює необхідність застосування інструментів сприяння розвитку ринково-конкурентних відносин, оскільки їх слабкість знижує дієвість КП. Ефективні інструменти КП дають змогу виробляти найбільш дієві управлінські рішення на практиці, що особливо важливо, адже рішення конкурентних відомств створюють нові правила поведінки для усіх ринкових суб'єктів.

Щодо штрафних санкцій, то у механізмі реалізації КП досить чітко виявляється закономірність: чим жорсткіші антимонопольні санкції, тим більше значення має мінімізація ймовірності помилок у правозастосуванні. Головною метою застосування санкцій є не покарання порушників, хоча й це дуже важливо, а попередження можливих порушень. Дійсно, ще Г. Беккер сформулював принцип, за яким санкції за антиконкурентні дії повинні бути не нижче очікуваних вигравів від порушень. Лише на основі такого принципу може забезпечуватися достатнє стримування антиконкурентної поведінки [17, с. 201].

Конкретний розмір штрафних санкцій встановлюється АМКУ на своїх засіданнях, вони визначаються підсумками проведених розслідувань. Очевидно, що важливим є надання відповідних обґрунтувань з метою усебічного аналізу ухваленого рішення, яке має бути зрозумілим для бізнесового середовища. Хоча у середньо- та особливо довгостроковій перспективі головне – не самі санкції та штрафи, а забезпечення ефективного стримування антиконкурентних дій.

У 2021 р. обсяг накладених АМКУ штрафів становив 7 млрд 237.2 млн грн, у 2020 р. – 1 млрд 635.6 млн грн, у 2019 р. – 8 млрд 671.9 млн грн, з них 6 млрд 523.0 млн грн за антиконкурентні узгоджені дії на ринку тютюну. Найбільшими у 2021 р. – 4 млрд 722.0 млн грн – штрафні санкції були у справі про антиконкурентні узгоджені дії на ринку роздрібною торгівлі світлимими нафтопродуктами через АЗС на всій території України [18].

Обсяг сплачених штрафних санкцій у 2021 р. становив 530.9 млн грн, у 2020 р. – 2 млрд 860.7 млн грн, тоді як у 2019 р. лише 154.7 млн грн [18]. У 2020 р. стався незвичний випадок для української практики реалізації конкурентної політики, коли великі тютюнові компанії свідомо заплатили свій штраф розміром 2.6 млрд грн, накладений на них ще у 2019 р. Без цієї суми інші сплачені штрафні санкції становили б лише 260.7 млн грн.

В Україні зазвичай спостерігається досить велика різниця між сумою накладених та сплачених штрафів. Причиною цього є те, що рішення про накладення більш-менш значних штрафних санкцій не виконуються порушниками добровільно, а оскаржуються в судах (при цьому, за оцінкою АМКУ, відповідне судове провадження в середньому триває 1.5 роки). Навіть після того, як суд визнає рішення АМКУ дійсним, конкурентному відомству доводиться ініціювати примусове виконання цього рішення в суді, що в середньому відтерміновує виконання ще на 1–1.5 роки. Очевидною є необхідність підвищення в Україні ефективності стягнення штрафів за порушення конкурентного законодавства.

Нові жорсткі загрози для розвитку української економіки в умовах збройної агресії росії збільшують важливість ефективної реалізації конкурентної політики нашої держави, насамперед у повоєнний період. Конкуренція в умовах повоєнного відновлення вітчизняного господарства повинна стати дійсно дієвим фактором успішного соціально-економічного розвитку України.

**Висновки.** У першій чверті ХХІ ст. все більшого значення набуває завдання перегляду теоретичних засад конкурентної політики, оскільки як теоретичні основи, так і наявна нормативно-методична база не є достатньо ефективним у забезпеченні ефективної реалізації конкурентної політики, особливо стосовно новітніх ринків. Необхідним є переосмислення переважаючого наразі структурного неокласичного підходу до конкуренції та конкурентної політики, коли фактично втрачають важливість чинники інститутів і поведінки.

Результати дослідження вказують на те, що комплексне розуміння змісту КП дає змогу вибирати в практиці державного регулювання найефективніші інструменти захисту та розвитку конкурентної поведінки ринкових суб'єктів з наголосом на вдосконалення інституційного середовища ринків. Конкурентна політика в Україні більшою мірою була й залишається спрямованою на захист, а не на розвиток конкуренції, тобто зорієнтована на обмеження антиконкурентних дій ринкових суб'єктів, а не на створення більш ефективного конкурентного середовища та підвищення ефективності самої конкуренції. При цьому інструменти розвитку конкуренції та ініціативи з їх імплементації або не зустрічають прямої інституційної підтримки, або не приводять до бажаного економічного результату.

Послідовні та ефективні дії конкурентного відомства у процесі реалізації КП потребують, з одного боку, заходів із захисту конкуренції, з іншого – підтримки та розвитку конкуренції. Забезпечення інституційної та операційної незалежності АМКУ вимагає розширення його повноважень для посилення контролю за дотриманням конкурентного законодавства, а також прогнозування стану товарних ринків, визначення орієнтирів конкурентного середовища та координації цих процесів з іншими органами державної влади. Важливою є подальша оптимізація організаційної структури АМКУ з метою посилення методологічного й організаційного забезпечення реалізації конкурентної політики.

Відповіді на виклики коронавірусної пандемії та агресії росії проти України передбачають трансформацію поточної конкурентної політики в бік інституційного розвитку конкурентного середовища в усьому ланцюгу формування вартості, стимулювання конкурентної поведінки вітчизняних суб'єктів господарювання, особливо тих, які виробляють продукцію світового рівня. Це вимагає підвищення ефективності реалізації нової за змістом конкурентної політики держави та має стати предметом нових наукових досліджень у цій сфері.

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що він не має фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не має відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автор працює в установі, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Герасименко А., Масько А. Моделі взаємодії держави та ринку: інституційний аспект. *Економіка та держава*. 2019. № 8. С. 12-18.
2. Уманців Ю., Міняйло О. Економічна політика держави за умов глобальних трансформацій. *Економіка України*. 2019. № 9. С. 37-49.
3. Филюк Г. Інституціональні чинники формування конкурентного середовища в Україні у контексті глобального розвитку. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2017. № 28 (1). С. 11-19.

4. Motta M. *Competition Policy. Theory and Practice*. N. Y.: Cambridge University Press, 2004.
5. Rochet J.C., Tirole J. Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*. 2003. Vol. 1. June. No 4. P. 990-1029.
6. Bamberger K. A., Lobel O. Platform Market Power. *Berkeley Technology Law Journal*. 2017. Vol. 32. No. 3. P. 1051-1092. <https://doi.org/10.15779/Z38N00ZT38>
7. Carvalho S. The US Antitrust Jurisprudence through the Lens of Chicago School and the Transaction Costs Economics. *Tribuna Juridica*. 2019. No. 9. P. 93-109.
8. Johnson P. Indirect Network Effects, Usage Externalities, & Platform Antitrust. *Journal of Competition Law & Economics*. 2019. Vol. 15. Issue 2-3. P. 283-297. <https://doi.org/10.1093/joclec/nhz014>
9. Bork R. H. *The Antitrust Paradox: A Policy at War with Itself*. N. Y.: Basic Books Inc., 1978.
10. Rizzo M.I., Whitman G. *Escaping paternalism: rationality, behavioral economics and public policy*. New York, Cambridge University Press, 2019. 439 p.
11. Про Антимонопольний комітет України: Закон України від 26 листопада 1993 р. № 3569-ХІІ (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>
12. Alves S., Capiau J., Sinclair A. Principles for the Independence of Competition Authorities. *Competition Law International*. 2015. Vol. 11. No 1. P. 13-27
13. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 р. № 2201-ІІІ (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
14. European Bank for Reconstruction and Development. *Annual Review 2021*. URL: <https://2021.ar-ebrd.com>.
15. Katz M. Platform Economics and Antitrust Enforcement: A Little Knowledge Is a Dangerous Thing. *Journal of Economics and Management Strategy*. 2019. No. 1. P. 138-152. <https://doi.org/10.1111/jems.12304>
16. Wright J. D., Stone J. E. Misbehavioral Economics: The Case Against Behavioral Antitrust. *Cardozo Law Review*. 2012. Vol. 33. No. 4. P. 1517-1533.
17. Becker G. S. Crime and Punishment: An Economic Approach. *Journal of Political Economy*. 1968. Vol. 76 (2). P. 169-217.
18. Звіт Антимонопольного комітету України за 2021 рік. URL: <https://amcu.gov.ua/pro-nas/zvitnist/riczni-zviti/zvit-2021>

#### REFERENCES

1. Herasymenko, A., & Masko, A. (2019). Modeli vzaiemodii derzhavy ta rynku: instytutsiynyi aspekt [Models of interaction between the state and the market: institutional aspect]. *Ekonomika ta derzhava*. Vol. 8, (pp. 12-18) [in Ukrainian].
2. Umantsiv, Yu., & Miniailo, O. (2019). Ekonomichna polityka derzhavy za umov hlobalnykh transformatsii [Economic policy of the state under the conditions of global transformations]. *Ekonomika Ukrainy*. Vol. 9, (pp. 37-49) [in Ukrainian].
3. Fyliuk, H. (2017). Instytutsionalni chynnyky formuvannia konkurentnoho seredovyscha v Ukraini u konteksti hlobalnoho rozvytku [Institutional factors of the formation of a competitive environment in Ukraine in the context of global development]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*. Vol. 28 (1), (pp. 11-19) [in Ukrainian].
4. Motta, M. (2004). *Competition Policy. Theory and Practice*. N. Y.: Cambridge University Press [in English].
5. Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*. Vol. 1. Issue 4, (pp. 990-1029) [in English].



6. Bamberger, K., & Lobel, O. (2017). Platform Market Power. *Berkeley Technology Law Journal*. Vol. 32. Issue 3, (pp. 1051-1092) [in English].
7. Carvalho, S. (2019). The US Antitrust Jurisprudence through the Lens of Chicago School and the Transaction Costs Economics. *Tribuna Juridica*. Vol. 9, (pp. 93-109) [in English].
8. Johnson, P. (2019). Indirect Network Effects, Usage Externalities, and Platform Antitrust. *Journal of Competition Law & Economics*. Vol. 15. Issue 2-3, (pp. 283-297) [in English].
9. Bork, R. (1978). *The Antitrust Paradox: A Policy at War with Itself*. N. Y.: Basic Books Inc. [in English].
10. Rizzo, M., & Whitman, G. (2019). *Escaping paternalism: rationality, behavioral economics and public policy*. New York, Cambridge University Press [in English].
11. Pro Antymonopolnyi komitet Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 26 lystopada 1993 № 3569-KhII (zi zminamy ta dopovnenniamy). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text> [in Ukrainian].
12. Alves, S., Capiu, J., & Sinclair, A. (2015). Principles for the Independence of Competition Authorities. *Competition Law International*. Vol. 11, 1, (pp. 13-27) [in English].
13. Pro Antymonopolnyi komitet Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 26 lystopada 1993 № 3569-XII (zi zminamy ta dopovnenniamy). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> [in Ukrainian].
14. European Bank for Reconstruction and Development (2021). *Annual Review*. <https://2021.ar-ebrd.com> 27 [in English].
15. Katz, M. (2019). Platform Economics and Antitrust Enforcement: A Little Knowledge Is a Dangerous Thing. *Journal of Economics and Management Strategy*. Vol. 1, (pp. 138-152) [in English].
16. Wright, J., & Stone, J. (2012). Misbehavioral Economics: The Case Against Behavioral Antitrust. *Cardozo Law Review*. Vol. 33. Issue 4, (pp. 1517-1533) [in English].
17. Becker, G. (1968) Crime and Punishment: An Economic Approach. *Journal of Political Economy*. Vol. 76 (2), (pp.169-217) [in English].
18. Antymonopolnyi komitet Ukrainy (2021). *Zvit Antymonopolnoho komitetu Ukrainy za 2021 rik*. <https://amcu.gov.ua/pro-nas/zvitnist/richni-zviti/zvit-2021> [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 22.07.2022.

Прийнято до друку 21.09.2022.

Публікація онлайн 26.10.2022.

**ГУЛЯЄВА Наталія,**

к. е. н., професор, професор кафедри економіки та фінансів підприємства  
Державного торговельно-економічного університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0002-7184-0803

n.gulyaeva@knu.edu.ua

**ВАВДІЙЧИК Ірина,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів підприємства  
Державного торговельно-економічного університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0002-2787-0327

i.vavdiychyk@knu.edu.ua

**GULIAIEVA Nataliia,**

PhD (Economics), Professor  
Professor at the Department  
of Economics and Business Finance  
State University of Trade and Economics  
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID: 0000-0002-7184-0803

n.gulyaeva@knu.edu.ua

**VAVDIICHYK Iryna,**

PhD (Economics), Associate Professor  
Associate Professor at the Department  
of Economics and Business Finance  
State University of Trade and Economics  
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID: 0000-0002-2787-0327

i.vavdiychyk@knu.edu.ua

**ТОРГІВЛЯ У ПІСЛЯКРИЗОВОМУ  
ВІДНОВЛЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ  
ЕКОНОМІКИ****TRADE IN POST-CRISIS  
RECOVERY OF THE NATIONAL  
ECONOMY**

**Вступ.** Масштабне вторгнення російської федерації на територію України зруйнувало стратегічну карту розвитку її економіки на довгострокову перспективу, змусило оперативно змінювати основні напрями та інструменти управління на всіх рівнях господарювання.

**Проблема.** Торгівля є найважливішим сукупним економічним агентом, який ідентифікує стан внутрішнього ринку і присутність на зовнішніх ринках, і є невід'ємною складовою всього народногосподарського комплексу країни. Тому держава, формуючи антикризову політику підтримки підприємства загалом, передбачила спеціальні інструменти сприяння діяльності саме торгівлі, стимулювання пошуку ними гнучких організаційно-економічних механізмів управління.

**Метою** статті є обґрунтування основних напрямків та інструментів збереження ефективності галузі торгівлі, посилення її ролі у відновленні потужності національної економіки.

**Методи.** Використано такі загальнонаукові методи дослідження, як формалізації, історичний, абстрагування, загальнологічний (аналіз, синтез, індукція, дедукція), узагальнення та сходження від абстрактного до конкретного, конкретно-соціально-економічні.

**Introduction.** The large-scale invasion of the Russian Federation on the territory of Ukraine destroyed the strategic map of the development of its economy for the long term, forced to quickly change the main directions and management tools at all levels of management.

**Problem.** Trade is the most important collective economic agent, which identifies the state of the domestic market and presence on foreign markets, and is an integral component of the entire national and economic complex of the country. That is why the state, forming an anti-crisis policy to support entrepreneurship as a whole, provided special tools to promote the activity of trade in particular, to stimulate their search for flexible organizational and economic management mechanisms.

**The aim** of the article is to substantiate the main directions and tools for maintaining the efficiency of the trade industry, strengthening its role in restoring the strength of the national economy.

**Methods.** General scientific research methods such as formalization, historical, abstraction, general logic (analysis, synthesis, induction, and deduction), generalization and descent from the abstract to the concrete, concrete socio-economic were used in the paper.

**Results.** The state of the trade industry in Ukraine under the influence of the factors of the

**Результати дослідження.** Досліджено стан торговельної галузі в Україні під впливом факторів системної кризи, спричиненої пандемією COVID-19, воєнним станом, характером та рівнем збитків від їх наслідків. Визначено вектори зусилля держави щодо підтримки та стабілізації траєкторії розвитку торгівлі з метою забезпечення замкненості циклу товарообігу та виконання основної функції галузі.

**Висновки.** Від початку системної кризи внаслідок пандемії торгівля зазнала значних втрат, які поглиблені війною. Це потребує зміни механізмів управління.

Визначивши кон'юнктуру ринку, торгівля стала центром державної політики щодо антикризового захисту та підтримки, а практика їх реалізації деталізувала нові підходи та засоби відновлення ефективності, напрями розвитку відповідно до основних орієнтирів відновлення національної економіки у контексті визнання України кандидатом на членство в ЄС.

**Ключові слова:** торгівля, торговельна мережа, економічні агенти, соціально-економічний розвиток, релокація бізнесу.

systemic crisis caused by the COVID-19 pandemic, the state of war, the nature and level of losses from their consequences was studied. The vectors of the state's efforts to support and stabilize the trajectory of trade development in order to ensure the closedness of the trade cycle and the performance of the main function of the industry have been determined.

**Conclusions.** Since the beginning of the systemic crisis due to the pandemic, trade has suffered significant losses, which have been deepened by the war. This led to the need to change management mechanisms. After determining the market situation, trade became the center of state policy regarding anti-crisis protection and support, and the practice of their implementation detailed new approaches and means of restoring efficiency and directions of development in accordance with the main guidelines for the recovery of the national economy in the context of recognizing Ukraine as a candidate for EU membership.

**Keywords:** trade, trade network, economic agents, socio-economic development, business relocation.

JEL Classification M21

**Вступ.** Масштабне вторгнення російської федерації на територію України зруйнувало стратегічну карту розвитку її економіки на довгострокову перспективу, змусило оперативно змінювати основні напрями та інструменти управління на всіх рівнях господарювання з огляду на невідомий досі комплекс факторів кризового впливу. Хоча певні ознаки системної кризи економіка України відчула за особливих умов господарювання в зонах локдауну чи суттєвих обмежень через епідемію COVID-19, що потребувало зміцнення імунітету підприємницького середовища до небезпек і викликів системного форс-мажору, розроблення засобів забезпечення спроможності відновлення ефективності.

Торгівля як галузь, що забезпечує реалізацію інтересів виробників і споживачів, фактично є найважливішим сукупним економічним агентом, який ідентифікує стан внутрішнього ринку і зумовлює присутність на зовнішніх ринках, а також є невід'ємною складовою всього народногосподарського комплексу країни. Тому держава, формуючи антикризову політику підтримки підприємництва загалом, передбачила спеціальні інструменти сприяння діяльності саме торгівлі, стимулювання пошуку ними гнучких організаційно-економічних механізмів управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Торговлю як одну з найдавніших сфер діяльності людини досліджували науковці на всіх етапах розвитку наукової думки – від античних філософів до сучасних розробників прикладних моделей функціонування.

Теоретики і практики торгівлі визначили досить повні характеристики змісту сучасної торгівлі, її функції і механізми управління, передумови і напрями розвитку, виходячи з досягнутого стану і сформованого потенціалу позитивної динаміки, в таких працях, як: монографія "Внутрішня торгівля України" за ред. А. Мазаракі [1] щодо розроблення інвестиційної політики за інноваційним вектором за сприяння системи регулювання всіма процесами; монографія "Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні" за ред. С. Давимуки [2]. Досліджено сучасну методичну базу аналізу, діагностики та прогнозування майбутніх станів галузі та окремих господарських одиниць за сучасною парадигмою діяльності, стратегічного управління і за критеріями досягнення високого рівня економічної безпеки [3].

Питання розвитку торговельної галузі знайшли відображення у працях багатьох сучасних дослідників. Так, у статтях І. Маркіної [4], Н. Демчук [5], І. Ганечко [6], досліджено стан розвитку внутрішньої торгівлі в Україні, проаналізовано тенденції та проблеми розвитку роздрібною та оптовою торгівлі, розглянуто основні напрями зміни бізнес-моделей ритейлерів. О. Артюх, та Л. Чернишовою надано сутнісні характеристики сучасним методам оцінювання результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібною торгівлі [7]. П. Балабан та А. Овсієнко розглядають основні підходи до оцінки ефективності діяльності торговельних підприємств з врахуванням специфіки малого та середнього бізнесу [8].

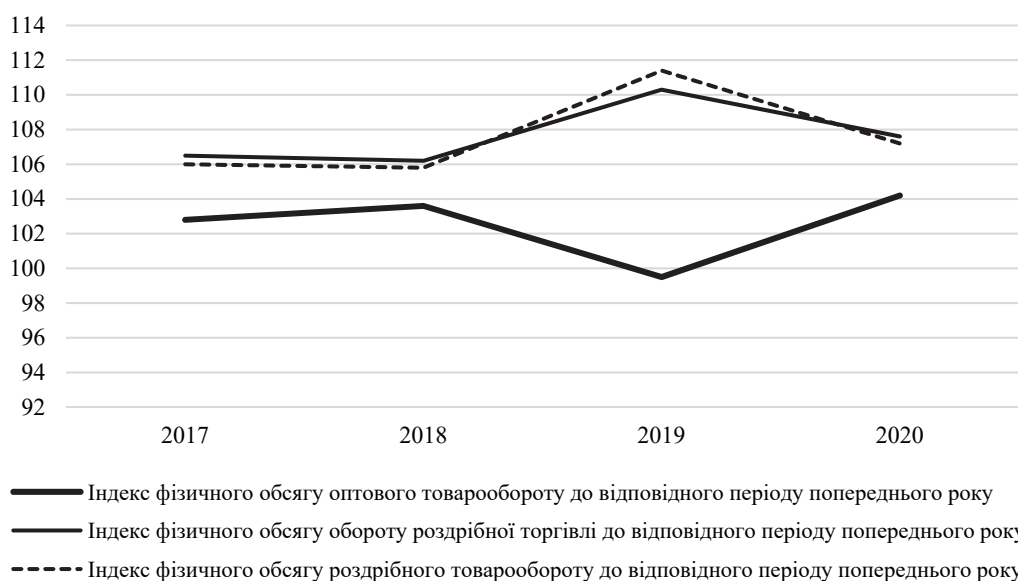
Дослідження закордонних авторів спрямовані переважно на оцінювання впливу війни в Україні на обсяги та структуру світової торгівлі і не висвітлюють проблем внутрішньої торгівлі України [9; 10].

**Метою** статті є обґрунтування основних напрямів та інструментів збереження ефективності галузі торгівлі, посилення її ролі у відновленні потужності національної економіки в умовах масштабної кризи (обмеження через пандемію *COVID-19* і воєнний стан) на основі класичних визначень сутності торгівлі, її функцій і місця у народно-господарському комплексі.

**Методи.** Для досягнення мети використано такі загальнонаукові методи дослідження, як формалізації, історичний, абстрагування, загальнологічні (аналіз, синтез, індукції, дедукції), узагальнення і сходження від абстрактного до конкретного, специфічні соціально-економічні методи на базі діалектичного підходу до пізнання сутності розвитку відповідно об'єкта і предмета.

**Результати дослідження.** За 30 років незалежності України торгівля як галузь національного господарства сформувалась у потужну частину її народногосподарського комплексу, що забезпечує завершеність циклу товарного обігу від виробництва до кінцевого споживання продукції за сформованими у суспільстві параметрами якості.

Торгівля, що за статусними визначеннями є інфраструктурою споживчого ринку, виконує функції забезпечення населення товарами та послугами, а також реалізації інтересів виробників, споживачів і всіх учасників процесу руху товарних ресурсів суспільства. За цей період торгівля мала неоднозначну динаміку розвитку і структурних перетворень. Етапи занепаду галузі змінювались інтенсивним розвитком з різними темпами за ключовими параметрами, що майже лінійно корелювала з характером коливань основних показників розвитку економіки України загалом. Траєкторії зміни індексу фізичного обсягу товарообороту України за 4 передкризові роки в структурних характеристиках представлено на *рис. 1*.



**Рис. 1. Динаміка індексу фізичного обсягу товарообороту України у 2017–2020 рр., %**

*Джерело:* складено авторами за [11].

З *рис. 1* випливає, що оптовий блок торгівлі відстає у темпах нарощування і навіть "просідає" у 2019 р. Роздрібна торгівля має стійку тенденцію до зростання, причому потужності руху додають саме підприємства роздрібно-торгівлі на фоні достатньо успішної участі такого гравця, як ФОПи.

Досить цікаві результати дає дослідження такого статистичного фону, як динаміка обсягу реалізованої продукції суб'єктами господарювання України за окремими видами економічної діяльності у цьому ж періоді за показником базисного темпу зміни (*рис. 2*).

*Дані рис. 2* свідчать, що показник темпу зміни обсягів реалізованої продукції промисловості є меншим від торгівлі, а найбільш інтенсивно розвиваються сфери будівництва, сільське, лісове та рибне господарство.

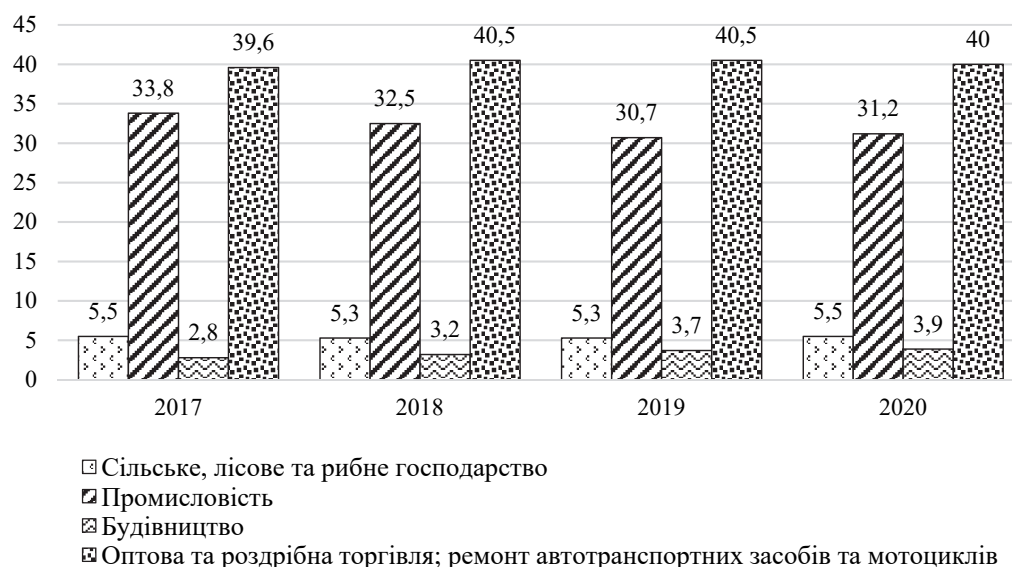


**Рис. 2. Темп зміни обсягу реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) суб'єктами господарювання за окремими видами економічної діяльності України за 2017–2020 рр., %**

*Джерело:* розраховано авторами за [12].

За відомостями Державної служби статистики України, у 2020 р. частка реалізованих продовольчих товарів, які вироблені на території України, становила 79.4 %, непродовольчих – 32.9 % [13]. Відтак, очевидним є, що вітчизняна торгівля орієнтована на товарне забезпечення з імпортних джерел.

Перед державою гостро постає питання відновлення діяльності всіх галузей економіки, пошуку інструментів забезпечення цього відновлення, визначення дієвих методів стимулювання розвитку економіки. Як свідчать результати дослідження, дисбаланс у темпах розвитку окремих галузей економіки України спостерігався і у довоєнний період, що підтверджується, зокрема, даними *рис. 3*.



**Рис. 3. Динаміка частки обсягу реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) суб'єктами господарювання за окремими видами економічної діяльності України у 2017–2020 рр., %**

*Джерело:* розраховано авторами за [12].

Як впливає з *рис. 3*, частка обсягу реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) суб'єктами промисловості, яка є локомотивною галуззю економіки, є значно меншою від аналогічного показника торговельної галузі.

Результати аналізу даних *рис. 2* свідчать, що торгівля нарощувала свою діяльність майже на рівні темпів зміни по економіці України загалом (134.9 % проти 133.3 %) і майже синхронно до динаміки розвитку сільського, лісового та рибного господарства, випереджаючи нарощування потужності власної промисловості, а це свідчить про нарощування деформації галузевої структури національного господарства, зниження потенціалу формування доданої вартості та економічної незалежності та безпеки. Причому частка цих сфер у загальному показнику кількості зайнятих працівників у всіх суб'єктів господарювання на кінець 2020 р. відрізняється майже удвічі (*рис. 4*). У той же час по промисловості показник темпу зміни обсягу реалізованої продукції скромніший (див. *рис. 2*) на фоні зниження частки у суспільному виробництві (див. *рис. 1*).



**Рис. 4. Динаміка частки кількості зайнятих працівників у суб'єктах господарювання за окремими видами економічної діяльності України у 2017–2020 рр., %**

Джерело: розраховано авторами за [14].

Частка працюючих у промисловості за досліджуваний період у загальному показнику зайнятості знизилась на 4.1 %, у сільському, лісовому та рибному господарстві – на 1.3 %, торгівлі – на 0.9 % (*рис. 4*). Такі тенденції ставлять під загрозу реалізацію соціальної функції держави – забезпечення максимальної зайнятості працездатного населення, формування суспільних фондів соціального захисту, розвитку інтелекту нації, наукового лідерства у світі, здатності генерування імпульсів і сталого перебігу впровадження науково-технологічного прогресу у національному і глобальному середовищі.

Відсутність ефективної промислової політики, стратегічних довгострокових програм розвитку сфер виробництва, у тому числі структурної їх перебудови, не давало змоги забезпечити стабільний і динамічний соціально-економічний розвиток України і в довоєнний період. Відновлення економічного зростання в Україні залежить від системного реформування державних механізмів управління.

Одним із стратегічних напрямів підвищення якості економічної системи є структурні зміни у сфері торгівлі. Навіть у довоєнний період у формуванні чистого прибутку підприємствами торгівлі не спостерігалась позитивна динаміка впродовж 2017–2020 рр. (табл. 1). Попри доволі оптимістичну динаміку розвитку торгівлі як у оптовому, так і роздрібному сегментах, економічна ефективність її має дуже скромні значення.

Таблиця 1

**Формування чистого прибутку підприємствами торгівлі України у 2017–2020 рр., млн грн**

Показники	2017	2018	2019	2020	Базисний темп зміни, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та чисті страхові премії	3 050.8	3 742.4	3 993.8	4 017.6	131.7
Інші операційні доходи	97.5	119.2	140.8	98.2	100.8
Інші доходи	53.9	70.9	88.7	51.6	95.8
Разом чисті доходи	3 202.2	3 932.6	4 223.3	4 167.4	130.1
Операційні витрати	3 068.2	3 742.8	3 987.7	4 002.7	130.5
Інші витрати	94.7	103.4	106.5	119.5	126.2
Витрати, всього	3 176.3	3 863.8	4 114.8	4 141.5	130.4
з них собівартість реалізованої продукції	2 659.1	3 260.7	3 453.9	3 414.7	128.4
Чистий прибуток (збиток)	25.9	68.8	108.6	25.9	100.0

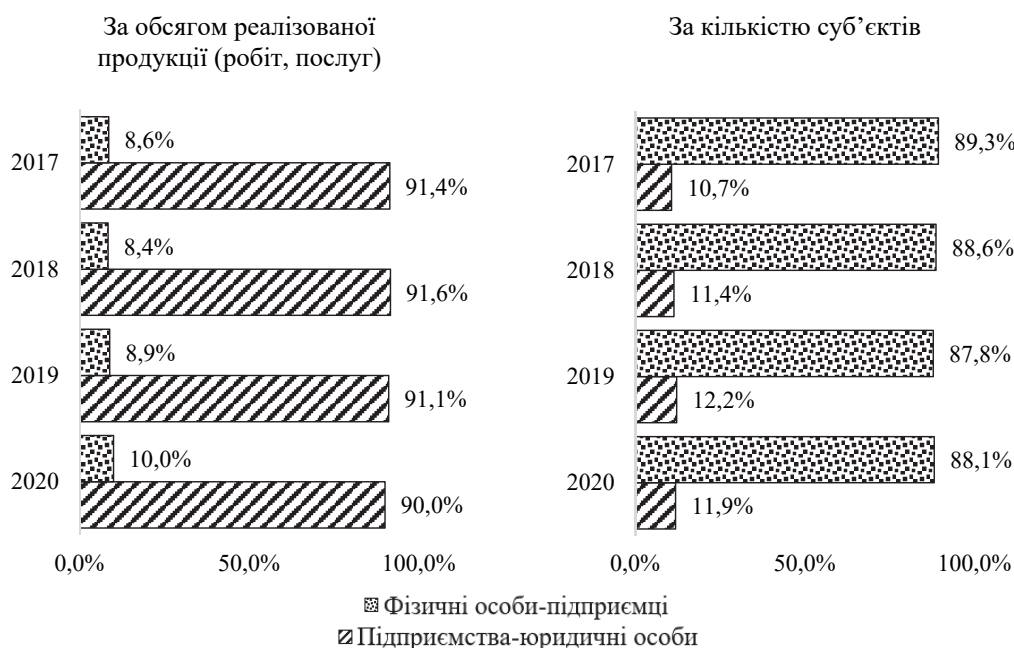
Джерело: розраховано авторами за [15].

Хоча абсолютне значення чистого прибутку за 2020 р. має те ж значення, що і в 2017 р., рентабельність за системою загалом знизилась на 1.4 %. Якщо за цей період чисті доходи торгівлі збільшились на 31.7 %, то сукупні витрати зросли на 30.4 % (див. табл. 1), що з урахуванням ефекту масштабу зумовило зниження ефективності цієї діяльності.

Суттєвим фактором формування загальної ефективності галузі є її структура суб'єктів господарювання. Саме для торгівлі характерний високий показник частки фізичних осіб-підприємців (рис. 5).

При частці ФОП на рівні 8–10 % на кінець 2020 р. у галузевому показнику обсягів діяльності, їх частка у кількості суб'єктів господарювання становила 88–89 % у цьому ж періоді.





**Рис. 5. Основні структурні показники діяльності підприємств (юридичних осіб), фізичних осіб і фізичних осіб-підприємців у торгівлі України, %**

Джерело: розраховано авторами за [16].

Потенціал формування загальної рентабельності в торгівлі можна оцінювати за структурними групами господарювання (табл. 2).

Таблиця 2

**Рентабельність діяльності підприємств торгівлі України у 2017–2020 рр., %**

Рік	Рентабельність підприємств			
	усього	великі	середні	малі
2017	5.0	5.0	9.6	-2.3
2018	11.4	12.0	12.8	8.3
2019	16.4	15.1	19.7	12.5
2020	3.6	4.7	4.4	0.5

Джерело: складено авторами за [17].

Стимулювання розвитку великих і середніх форматів господарювання в торгівлі слід вважати пріоритетним напрямом при розробленні державних програм розвитку України, оскільки рентабельність діяльності цих підприємств є значно вищою порівняно з малими підприємствами (див. табл. 2).

Торговельна галузь у довоєнний період розвивалась в умовах падіння рівня національного виробництва за одночасних значних обсягів надходжень імпорту, загострення інфляційних і девальваційних процесів та відповідного підвищення цін на товари, обмеження платоспроможного попиту внаслідок зниження грошових доходів більшості домашніх господарств [1].

Виявлені тенденції структурних деформацій у народногосподарському комплексі України у докризовий період посилені та прискорені ще на першому етапі системної кризи – під час надзвичайного стану за пандемії. Спеціальні заходи з протидії розповсюдженню захворювання негативно вплинули на стан економіки, жорстко регламентуючи переміщення населення, руйнували усталені канали товарного забезпечення, функції доведення товарів до кінцевого споживача. Проте одночасно збільшувалась інтенсивність потоків імпорту і стимулювався розвиток безконтактної форми продажу. Найбільші випробування на виживання отримав саме малий бізнес, який має найменший запас економічної міцності.

Вторгнення російської армії та введення воєнного стану спричинили більш потужні деструктивні процеси від прямої втрати підприємствами активів через їх руйнування під час бомбардувань, обстрілів та мародерства на окупованих територіях, умовні втрати товарообороту у зв'язку з припиненням, обмеженням, релокацією діяльності у безпечні регіони країни. Проте найшвидше пристосувались до нових умов господарювання саме малі підприємства, які утримали відносно безперебійність торгового процесу за спрощеними схемами й асортиментом обслуговування.

Стійкими здебільшого виявились франчайзингові мережі. Не припинили своєї діяльності й потужні ритейлери, які в перші місяці частково скорочували мережу, але ввели так звані карти своїх опорних магазинів. Орієнтовані у довоєнний період на переважання імпорту в асортименті підприємства відчували "товарний голод", а масова евакуація населення з небезпечних регіонів спричинила "кадровий голод" та зменшення кількості покупців. Для великих підприємств, де торговий процес має переважно контактний характер взаємодії з покупцем, це стало серйозним фактором випробування дотримання високого стандарту обслуговування. Звуження внутрішнього ринку, руйнування відпрацьованих логістичних ланцюгів і здорожчання транспортних послуг, енергетичного забезпечення, цільове знищення агресором логістичних товарних центрів (Буча, Ірпінь, Бровари) суттєво обтяжувало цінову політику, яка не є оптимальною відносно реального рівня платоспроможності населення і практично не має раціональних амплітуд коливання.

У мережі в середньому по Україні припинили роботу від 12 % до 19 % магазинів. Наприклад, у мережі "АТБ" не працювало 235 магазинів, у "Fozzi Group" закрилось 142 магазини із 270, "Еко маркет" спочатку зменшив свою мережу на 12 %, а мережа "Ашан" – на 18 % [18]. За період військових дій пошкоджено 23 торговельні центри, найбільше – на сході країни. За попередніми розрахунками, втрати саме цих активів торгівлі оцінюються на рівні 350 млн дол. США, лише в Києві – 29 млн дол. США [19].

На сьогодні загальний обсяг прямих втрат об'єктів галузі торгівлі в Україні становив 50.7 млрд грн (у середньому 30 475 грн на 1 м<sup>2</sup> торгової площі). З цієї суми 41 % припадає на втрату будівель, приміщень, інженерних мереж, 17 % – зіпсовано обладнання, 14 % – на втрати товару, інше – на ресурси офісного, складського, інформаційного забезпечення тощо. Майже 60 % збитків від руйнувань і припинення діяльності – це витрати мережі продовольчого профілю, 11 % припадає на *fashion*-ритейлерів, 7 % втратили продавці електронної та побутової техніки. Середні питомі показники параметрів торговельних мереж – 96 господарських одиниць площею 540 м<sup>2</sup> кожна. За два місяці війни загалом по галузі показники зменшились за кількістю на 70 % і по сукупній торговельній площі на 74 % [20].

Поступова адаптація до роботи у надзвичайних умовах господарювання виявилась раніше за всіх по малих і середніх підприємствах, які більш гнучко управляють асортиментною структурою, диверсифікують профіль і спеціалізацію, більш мобільні в налагодженні комерційних зав'язків, у релокації бізнесу тощо. Наприклад, пошквалена процесу реєстрації нових підприємств відбувається через активність ФОПів [21].

Рациональною наразі є політика підтримки і розвитку бізнесу з боку держави: зберігається програма пільгового кредитування "Доступні кредити 5-7-9 %"; вводяться нові ставки для малих підприємств 3 групи (2 % податок з обороту обсягом до 60 млн грн без обмеження кількості працівників), також корисними є деякі нюанси нарахування податку на доходи фізичних осіб, ЄСВ та військового збору; добровільність сплати єдиного податку для малих підприємств 1, 2 груп.

Особливим у нових положеннях з регулювання сфери торгівлі у надзвичайних умовах воєнного стану є введення пільгового кредитування підприємств торгівлі обсягом 1 млрд грн, строк повернення позики – 1 рік. Ставка для тих, хто братиме кредит обсягом до 60 млн грн буде нульовою. Також визначено розмір компенсації річної ставки до 5 % для кредитів розміром від 60 млн до 1 млрд грн, які надаються суб'єктам мережевої роздрібно торгівлі [22]. В умовах гострої нестачі оборотних коштів у торгівлі такий механізм кредитування стає інструментом не тільки стимулювання функціонуючої торгівлі, але й мотивації до створення нового бізнесу.

Абсолютно слушним є пріоритетність запуску потужного внутрішнього ринку, розвитку зайнятих позицій на зовнішніх ринках у контексті визнання України кандидатом до вступу в ЄС, перебудови основних моделей-господарювання і продуктової політики за європейськими стандартами управління і технічними регламентами якості.

Тривалість воєнного стану внесла свої корективи у ті антикризові заходи, які були результативними під час гострої фази пандемічних обмежень. Якщо в цей період торгівля оперативно нарощувала безконтактну діяльність на основі освоєних технологій інформатизації та

електронного сервісу взаємодії з покупцем, то у період воєнних загроз і прямих руйнувань теж виникли проблеми. Це проблеми доставки товарів, організації розрахунків та виконання зобов'язань по них, у т. ч. по маркетингових програмах стимулювання споживачів. Наприклад, такі інструменти, як *cash back* стали не завжди реальним засобом зацікавлення покупців, оскільки інтернет-банкінг повідомляє про невиконані продавцем задекларовані умови торгівлі. Чисельними є приклади втрати посилочного товару, або їх довготривала поставка тощо. Відтак, попри об'єктивність тиску пов'язаних із військовими діями ризиків на життя суспільства, іміджеві втрати в цій ситуації несе торгівля.

З огляду на оптимістичність погляду на майбутнє національної економіки, треба вже зараз безперервно створювати платформу нарощування її потужності, де чільне місце посідає саме галузь торгівлі. Це найбільш гнучка і мобільна сфера діяльності, яка доводить свою життєздатність в активній релокації бізнесу, пошуку найефективніших форматів його організації та інвестиційного впливу за найпривабливішими напрямками розвитку тощо.

Через вразливість великих складських локацій при обстрілах і бомбардуваннях великі ритейлери зосередились на створенні мобільних невеликих хабів, змінили логістичні маршрути, пристосовуючись до змін, інколи кардинальних, географії товарного забезпечення з наголосом на товари вітчизняного походження. Ускладнились умови надходження товарів по імпорту. Всі ці процеси знаходяться під тиском нарощування інфляційного тягара у всіх сегментах економічного середовища, проблем страхування комерційних операцій, не зовсім раціонального адміністрування системи фінансових розрахунків і виконання податкових зобов'язань тощо. Тому намагання створити більш досконалі й ефективні механізми регулювання та економічні відносини сприймається бізнесом як органічна єдність зусиль держави та підприємницького середовища у відновленні потужності економіки України. Індикатором результативності досягнення такої єдності є саме сфера торгівлі.

Постійні військові дії на території України не дають можливості забезпечити стабільний і динамічний соціально-економічний розвиток України, проте торговельна галузь поступово відновлюється і забезпечує виконання однієї зі своїх найважливіших функцій – доведення товарів до кінцевих споживачів.

**Висновки.** Визнаючи торгівлю найважливішим сукупним економічним агентом, який визначає стан внутрішнього ринку і зумовлює присутність на зовнішніх ринках, треба зважати на її забезпечення завершеності циклу товарного обігу від виробництва до кінцевого споживання продукції, що реалізує інтереси виробників, споживачів і всіх учасників процесу руху товарних ресурсів суспільства, і визнати важливу роль у економічних процесах у країні загалом.

Як галузь торгівля мала достатньо оптимістичні траєкторії, хоча детермінувала тенденції структурних деформацій чинної моделі народногосподарського комплексу України. Вже на першому етапі системної

кризи через пандемію *COVID-19* торгівля зазнала суттєвих втрат, які поглибилися введенням воєнного стану і руйнуваннями через бомбардування, обстріли та мародерство.

Інструменти антикризового управління на першому етапі кризи не враховували нові фактори прямої стратегії і потребували нових рішень, у т. ч. релокації, зміни форматів бізнесу, нових комерційних і логістичних рішень. Ідентифікуючи стан ринку, торгівля опинилась у фокусі державної політики антикризового захисту і підтримки, а практика їх реалізації деталізувала нові підходи та засоби відновлення ефективності, напрями розвитку за основними орієнтирами відновлення потужності національної економіки у контексті визнання України кандидатом у члени ЄС.

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що вони не мають фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не мають відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автори працюють в установі, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

#### СПИСОК ВИКОРИСАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Внутрішня торгівля України*: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 864 с.
2. Давимука С. А.; Федулова Л. І.; Попадинець Н. М. та ін. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: монографія. Львів, 2016. 432 с.
3. Формування і розвиток системи управлінської діагностики торговельного підприємства: монографія. Львів: Фоліант, 2021. 226 с.
4. Маркіна І. А. Розвиток торгівлі в Україні: діагностика стану, тенденції та перспективи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. С. 27-35.
5. Демчук Н. І. Внутрішня торгівля в Україні: стан та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 11. С. 111-114.
6. Ганечко І., Трубей О. Бізнес-моделі ритейлу: адаптація до нових викликів. *SCIENTIA FRUCTUOSA*. 2020. № 133(5). С. 77-88. URL: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(133\)07](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(133)07)
7. Артюх О., Чернишова, Л. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7>
8. Балабан П. Ю., Овсієнко А. М.. Малий бізнес у сфері торгівлі: практико-орієнтована методика оцінки ефективності діяльності підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія "Економічні науки". 2022. 1 (105), 7-14. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-1>
9. The Impact of the War in Ukraine on Global Trade and Investment. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37359>
10. How the war in Ukraine is reshaping world trade and investment. URL: <https://blogs.worldbank.org/developmenttalk/how-war-ukraine-reshaping-world-trade-and-investment>
11. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібної торгівлі. URL: [https:// www.ukrstat.gov.ua](https://www.ukrstat.gov.ua)

12. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
13. Обсяг продажу і запаси товарів у торговій мережі підприємств роздрібною торгівлі по регіонах. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
14. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
15. Формування чистого прибутку (збитку) підприємств за видами економічної діяльності. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
16. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
17. Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств за видами економічної діяльності. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
18. Як оговтується ритейл після 100 днів вторгнення: втрати галузі та нові рішення. URL: <https://rau.ua/novyni/ritejl-pislja-100-dniv-vtorgnennja>
19. Українська рада торгових центрів: втрати ТЦ України становлять майже \$10 млрд. URL: <https://rau.ua/novyni/vtrati-tc-ukraini-10-mlrd>
20. Збитки ритейлерів України внаслідок воєнних дій склали щонайменше 50 млрд грн. URL: <https://rau.ua/novyni/zbitki-ritejleriv-ukraini>
21. НБУ. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд. Вересень 2022. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MM-2022-09.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM-2022-09.pdf?v=4).
22. Постанова Кабінету Міністрів України "Зміни, що вносяться до постанов Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28 і від 14 липня 2021 р. № 723" від 05.04.2022 № 410. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-dopostanov-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-24-sichnya-2020-r-28-i-vid-14-lipnya-2021-r-723-410>

#### REFERENCES

1. *Vnutrishnia torhivlia Ukrainy [Domestic trade of Ukraine Vnutrishnia torhivlia Ukrainy] (2016)*. Kyiv: Kyiv. national trade and economy University [in Ukrainian].
2. *Innovatsiyni rozvytok pidpriemstv sfery torhivli: svitovi tendentsii ta praktyka v Ukraini [Innovative development of trade enterprises: world trends and practice in Ukraine] (2016)*. Lviv [in Ukrainian].
3. *Formuvannia i rozvytok systemy upravlinskoj diahnostryky torhovelnoho pidpriemstva [Formation and development of the system of management diagnostics of a trading enterprise] (2021)*. Lviv [in Ukrainian].
4. Markina, I. (2018). *Rozvytok torhivli v Ukraini: diahnostryka stanu, tendentsii ta perspektyvy [Development of trade in Ukraine: diagnostics of the state, trends and prospects]*. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 21, 27-35 [in Ukrainian].
5. Demchuk, N. (2019). *Vnutrishnia torhivlia v Ukraini: stan ta perspektyvy rozvytku [Domestic trade in Ukraine: state and prospects for development]*. *Investments: practice and experience*, 11, 111-114 [in Ukrainian].
6. Hanechko, I. (2020). *Biznes-modeli ryteilu: adaptatsiia do novykh vyklykiv [Retail business models: adaptation to new challenges]*. *SCIENTIA FRUCTUOSA*, 133(5), 77-88. [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(133\)07](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(133)07) [in Ukrainian].
7. Artyukh, O., & Chernyshova, L. (2022). *Otsinka rezultatyvnosti biznes-protsesiv na pidpriemstvakh rozdrubnoi torhivli: ohliad pidkhodiv [Assessment of the effectiveness of business processes at retail enterprises: a review of approaches]*. *Economy and society*, 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7> [in Ukrainian].
8. Balaban, P. & Ovsienko, A. (2022). *Malyi biznes u sferi torhivli: praktyko-orientovana metodyka otsinky efektyvnosti diialnosti pidpriemstv [Small business in the field of trade: a practice-oriented method of assessing the efficiency of enterprises]*. *Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade*, 1 (105), 7-14. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-1> [in Ukrainian].

9. The Impact of the War in Ukraine on Global Trade and Investment. *openknowledge.worldbank.org*. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37359> [in English].
10. How the war in Ukraine is reshaping world trade and investment. *blogs.worldbank.org*. <https://blogs.worldbank.org/developmenttalk/how-war-ukraine-reshaping-world-trade-and-investment> [in English].
11. Optovyi ta rozdribnyi tovarooborot pidpriemstv optovoi ta rozdribnoi torhivli [Wholesale and retail turnover of wholesale and retail trade enterprises]. *ukrstat.gov.ua*. <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
12. Obsiah realizovanoi produktsii (tovariv, posluh) subiektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti [The volume of sold products (goods, services) of economic entities by types of economic activity]. *ukrstat.gov.ua*. <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
13. Obsiah prodazhu i zapasy tovariv u torhovii merezhi pidpriemstv rozdribnoi torhivli po rehionakh [The volume of sales and stocks of goods in the trade network of retail enterprises by region]. *ukrstat.gov.ua*. <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
14. Kilkist zainiatykh pratsivnykiv u subiektiv hospodariuvannia za vydamy ekonomichnoi diialnosti [The number of employees employed by business entities by type of economic activity]. *ukrstat.gov.ua*. <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
15. Formuvannia chystoho prybutku (zbytku) pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti [Formation of net profit (loss) of enterprises by types of economic activity]. *ukrstat.gov.ua*. <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
16. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. *ukrstat.gov.ua*. <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
17. Rentabelnist operatsiinoi ta vsiei diialnosti pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti [Profitability of operating and all activities of enterprises by types of economic activity]. *ukrstat.gov.ua*. <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
18. *Yak ohovtuietsia ryteil pislia 100 dnev vtorhnennia: vtraty haluzi ta novi rishennia [How Retail Recovers After 100 Days of Invasion: Industry Losses and New Solutions]*. *rau.ua*. <https://rau.ua/novyni/ritejl-pislja-100-dniv-vtorgnennja> [in Ukrainian].
19. *Ukrainska rada torhovyykh tsestriv: vtraty TTs Ukrainy stanovliat maizhe \$10 mlrd [Ukrainian Council of Shopping Centers: losses of Ukrainian shopping centers amount to almost \$10 billion]*. *rau.ua*. <https://rau.ua/novyni/vtrati-tc-ukraini-10-mlrd> [in Ukrainian].
20. *Zbytky ryteileriv Ukrainy vnaslidok voienykh dii sklaly shchonaimenshe 50 mlrd hrn [The losses of Ukrainian retailers as a result of military actions amounted to at least UAH 50 billion]*. *rau.ua*. <https://rau.ua/novyni/zbitki-ritejleriv-ukraini/> [in Ukrainian].
21. NBU. Shchomisiachnyi makroekonomichni ta monetarnyi ohliad. Veresen, 2022. [NBU. Monthly macroeconomic and monetary review. September, 2022]. *bank.gov.ua*. [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/MM-2022-09.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MM-2022-09.pdf?v=4) [in Ukrainian].
22. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrajiny "Zminy, shcho vnosiatsia do postanov Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 sichnia 2020 r. № 28 i vid 14 lystopada 2021 r. № 723" vid 05.04.2022 № 410 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Changes made to the resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January 24, 2020, No. 28 and dated July 14, 2021, No. 723" dated April 5 2022, No. 410] (2022). <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-postanov-kabinetu-ministriv-ukrayini-vid-24-sichnya-2020-r-28-i-vid-14-lipnya-2021-r-723-410> [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 08.08.2022.

Прийнято до друку 21.09.2022.

Опубліковано онлайн 26.10.2022.

УДК 004:[330.341.1:339.1

DOI: 10.31617/1.2022(145)04

**П'ЯТНИЦЬКА Галина,**

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту  
Державного торговельно-економічного  
університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0003-3463-133X  
g.piatnytska@knute.edu.ua

**PIATNYTSKA Galyna,**

Doctor of Science (Economics), Professor,  
Professor of Management Department  
State University of Trade and Economics  
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID: 0000-0003-3463-133X  
g.piatnytska@knute.edu.ua

## СТАРТАПИ ЯК ДРАЙВЕРИ РОЗВИТКУ ТОРГІВЛІ

## STARTUPS AS TRADE DEVELOPMENT DRIVERS

**Вступ.** Стартапи змінюють умови конкуренції та прискорюють трансформації у розвитку торговельних підприємств.

**Проблема.** Не кожен стартап дає бажані результати. У зв'язку з цим актуальності набуває питання класифікації стартапів із визначенням важливості проблем, на вирішення яких вони спрямовані.

**Метою** статті є визначення та систематизація стартапів, які стали драйверами розвитку торгівлі в умовах цифровізації бізнес-середовища та поширення практики використання цифрових технологій як у діяльності підприємств торгівлі, так і в повсякденному житті користувачів їх послуг.

**Методи.** Використано методи індукції та дедукції, систематизації та порівняльного аналізу, статистичної та графічної обробки даних, TOWS-аналізу.

**Результати дослідження.** На основі аналізу динаміки Global Start-up Ecosystem Index та його порівняння за вибіркою країн виявлено, що Україна займає досить слабкі позиції порівняно з країнами-лідерами за рівнем стартап-екосистем. Систематизовано стартапи, що

**Introduction.** Startups change the conditions of competition and accelerate transformations in the development of trade enterprises.

**Problem.** Not every startup gives the desired results. The issue of classifying startups with the determination of the importance of the problems that they are aimed is relevant.

**The aim** of the article is to identify and systematize startups that have become drivers of trade development under the context of digitalization of the business environment and the spread of the practice of using digital technologies both in the activities of trade enterprises and in the everyday life of users of their services.

**Methods.** Methods of induction and deduction, systematization and comparative analysis, statistical and graphical data processing, TOWS analysis were used in the paper.

**Results.** Based on the analysis of the dynamics of the Global Start-up Ecosystem Index and its comparison by a sample of countries this study revealed that Ukraine occupies a weak position compared to the leading countries in terms of startup ecosystems. Startups that have become

---

© П'ятницька Г., 2022

Матеріали статті є результатом власних досліджень автора. Усі дослідження фінансувалися особисто автором у межах участі у виконанні кафедральної НДР "Управління брендом роботодавця та розвитком бізнесу в умовах ризиків та індустріалізації 4.0" (номер державної реєстрації 0122U200977).

Piatnytska G. Startups jak drayvery rozvytku torgivli. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 5. S. 56-73. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)04)



стали драйверами розвитку торгівлі в умовах цифровізації бізнес-середовища. Визначено, що кіберзлочинність і вразливість електронних і технічних комунікацій, а також можливість зростання соціальної напруги через втрату робочих місць внаслідок заміни людської праці штучним інтелектом (ШІ) є основними ринковими загрозами для торгових стартапів. ШІ-технології, використання великих даних відкривають ринкові можливості для вдосконалення як операційної діяльності, так і управління підприємствами торгівлі. За результатами TOWS-аналізу визначено, що основними перевагами стартапів у торгівлі є орієнтація частини з них на забезпечення фактороощадності, збільшення продажів завдяки аналізу поведінки покупців. Серед недоліків для ефективної реалізації зазначених стартапів – високий рівень ризику та ймовірна нестача коштів та інших ресурсів, необхідних для успішної реалізації стартапу.

**Висновки.** На ринку перманентно з'являються стартапи, що дають змогу вдосконалювати торговельний менеджмент та організацію роботи підприємств торгівлі в епоху цифровізації.

*Ключові слова:* стартап, розвиток торгівлі, цифрові технології, штучний інтелект, торговельний менеджмент, стартап-екосистеми, підприємство торгівлі, цифрова економіка.

JEL Classification: F41; L29; L81; M11

drivers of trade development in the conditions of digitization of the business environment are systematized. It has been determined that cybercrime and the vulnerability of electronic and technical communications, as well as the possibility of increasing social tension due to job losses and to the replacement of human labor with artificial intelligence (AI), are the main market threats for trading startups. AI technologies and the use of big data open up market opportunities for improving both operational activities and management of trade enterprises. According to the results of the TOWS analysis, the author has determined that the main advantages of startups in trade are the orientation of some of them to ensure factor economy, increase sales thanks to the analysis of buyer behavior. Among the shortcomings for the effective implementation of these startups are a high level of risk and a probable lack of funds and other resources necessary for the successful implementation of the startup.

**Conclusions.** Startups are constantly appearing on the market, which make it possible to improve trade management and the organization of the work of trade enterprises in the era of digitalization.

*Keywords:* startup, trade development, digital technologies, artificial intelligence, trade management, startup ecosystems, trade enterprise, digital economy.

**Вступ.** Роль торгівлі у соціально-економічному розвитку будь-якої країни світу важко переоцінити. Торговельна діяльність підприємств забезпечує міжгалузевий обмін і відіграє важливу роль у зміні темпів та пропорцій попиту і пропозиції на ринку. Від результативності роботи підприємств торгівлі та їх клієнтоорієнтованості в процесі розвитку залежить як зміна рівня якості життя населення, так і конкурентна позиція країни у глобальному середовищі.

Інновації, що притаманні ері цифровізації та глобалізації 4.0, а також нові ринкові виклики, спричинені COVID-кризою, обумовили появу на ринку інноваційних стартапів, що змінюють умови конкуренції та прискорюють трансформації у розвитку підприємств торгівлі та організації торговельної діяльності.

**Проблема.** Термін "стартап" (від англ. *startup company, startup* – "стартуючий") вперше використано в журналі *Forbes* у серпні 1976 р. як визначення компанії з короткою історією операційної діяльності. Відтоді у міжнародній практиці прийнято поряд з підприємництвом (або малим бізнесом), середнім та великим бізнесом розрізняти стан

діяльності підприємства/компанії у формі стартапу, основним завданням якого є швидке зростання та вихід на первинну публічну пропозицію (*IPO*). З моменту появи терміна "стартап" у науковому обігу минуло вже багато часу і його почали вживати не тільки відносно нових підприємств/компаній, які з'являються на ринку, а і для визначення нових комерційних проєктів, що вимагають фінансування для розвитку. Ця дуальність іноді обумовлює розбіжності думок науковців та практиків щодо змістової суті поняття "стартап". Тому, окреслюючи проблематику цього дослідження, будемо виходити з його широкого трактування, а як драйвери галузевого розвитку розглядати різні стартапи, що прямо чи опосередковано вплинули на розвиток торгівлі шляхом удосконалення операційної діяльності підприємств торгівлі, підвищення ефективності та результативності торговельного менеджменту тощо.

Далеко не кожен стартап забезпечує бажані результати. І це може не залежати ні від сфери економічної діяльності, ні навіть від країни його реалізації. Лише по-справжньому вдалі, відповідні ринковим викликам та/або потребам ідеї стартапів, що належним чином реалізовані на практиці, перетворюють звичайні стартапи у драйвери галузевого розвитку. Саме такі стартапи фактично визначають фактори, завдяки яким підприємство може забезпечити собі конкурентні переваги на тому чи іншому галузевому ринку.

Ті підприємці, які здатні інтуїтивно або за допомогою прагматичних розрахунків ще на стадії ідеї створення або в процесі реалізації стартапу передбачити його майбутні перспективи, завжди отримують перевагу перед іншими. Вони також можуть швидше за інших зорієнтуватися щодо того, впровадження яких саме стартапів є нагально необхідним для розвитку бізнесу у тій чи іншій галузі/сфері економічної діяльності та який саме стартап може принести найбільші прибутки, зважаючи на наявні можливості та загрози ринкового середовища.

Однак далеко не кожен практик здатен самостійно все розрахувати та оцінити, на що саме варто звернути увагу, щоб зайняти або наблизитися до лідерських позицій на галузевому ринку. У зв'язку з цим актуальності набувають питання класифікації стартапів з визначенням важливості проблем(и), на вирішення яких(ої) вони спрямовані.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Численні проблемні аспекти створення та управління стартапами у різних сферах/галузях економіки як на рівні окремих країн, так і у глобальному масштабі досліджувалися іноземними та вітчизняними науковцями. Так, А. Касич та А. Джура [1] провели дослідження розвитку стартапів (як форми підприємницької діяльності) на світовому ринку; визначили особливості розвитку стартапів на практиці; навели приклади українських і зарубіжних стартапів, що отримали міжнародне визнання. Ці вчені також проаналізували низку показників, які використовують міжнародні

організації для дослідження розвитку стартапів, та дійшли висновку, що у створенні стартапів існують певні регіональні відмінності, а результативність підприємницької діяльності можна оцінювати за показником кількості успішних стартапів.

А. Кукерц, Л. Брандле, А. Гаудіг, С. Хіндерер та ін. [2] надали перелік труднощів, з якими стикнулися стартапи під час *COVID*-кризи, та розкрили, як за допомогою альтернативного реагування стартап-компанії їх подолати. У свою чергу Н. Рудь та Б. Богатко [3] систематизували ризики формування стартапів і запропонували заходи для їх усунення. Крім того, вони проаналізували типові стадії, які проходить стартап у процесі свого розвитку і виділили специфічні ризики на кожній з цих стадій. Особливу роль в управлінні стартапами відіграють інвестиційні ризики, настання яких "...може призвести до втрати вкладеного капіталу" [4], та ризик втраченої вигоди, що "...призводить до виникнення непрямих збитків або зменшення очікуваного прибутку" [4] від стартапу, якщо в процесі його реалізації припускались численних помилок і прийняття управлінських рішень щодо їх виправлення було несвоєчасним.

Дж. Джон, Дж. Кім, Х. Сон та Д. Нам [5] на основі теорії сигналізації та асиметрії інформації виявили позитивний зв'язок між інвестиціями венчурного капіталу на початковому етапі стартапу та його подальшим зростанням і продуктивністю. Водночас Б. Актер та М. Ікбал [6] довели, що велика кількість нових підприємств-стартапів руйнуються до початкових стадій і більша їх частина занепадає за п'ять років. Ці науковці також виявили три класи збою стартап-платформи, а саме: організаційні; інноваційних змін бізнес-моделі; екологічні.

Різні проблемні аспекти розвитку торгівлі та чинників впливу на нього останнім часом досліджували такі науковці, як: А. Мазаракі [7], який разом з іншими науковцями провів дослідження етапів становлення і розвитку внутрішньої торгівлі в Україні та визначив низку факторів, що впливають на розвиток внутрішньої торгівлі у різних країнах світу та оцінив наслідки цього впливу; В. Жуковська [8], яка акцентувала увагу на соціальних аспектах розвитку торгівлі та обґрунтувала висновок про важливість вирішення екологічних проблем у розвитку та управлінні діяльністю підприємствами торгівлі; Є. Скавінська та Р. Залевський [9], досліджуючи розвиток мережевих моделей у торгівлі під час загроз, спричинених пандемією, визначили та проаналізували адаптивні дії суб'єктів роздрібною торгівлі продуктами харчування. Поряд з цим, усвідомлюючи важливість цифровізації бізнес-процесів для управління та забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі на ринку, деякі науковці наголошували на ролі електронної комерції у сучасній торгівлі. Так, К. Чен [10] дослідив фактори, що активізують розвиток електронної комерції та її економічний вплив

на роздрібну торгівлю. О. Григоренко визначив тенденції розвитку електронної комерції у Східній Європі та встановив, що "...розвиток електронної комерції може призвести до зменшення каналів традиційної оптово-роздрібною торгівлі, а подальше поширення цієї практики є яскравим прикладом прояву так званого ефекту "інституціонального витіснення" [11, с. 127].

Однак до цього часу практично не проводились дослідження щодо ролі стартапів у розвитку торгівлі. Фрагментарною та несистематизованою є й інформація про стартапи, що нині використовують підприємства торгівлі, і які сприяють як їх розвитку, так і підвищують ефективність діяльності на ринку.

**Мета** цього дослідження полягає у визначенні та систематизації стартапів, що стали одними з драйверів розвитку сфери торгівлі в умовах цифровізації бізнес-середовища та поширення практики використання цифрових технологій як у діяльності підприємств торгівлі, так і життєдіяльності користувачів їх послуг.

Для досягнення мети поставлено такі *завдання*: порівняти позиції України на глобальному ринку стартапів з позиціями інших країн світу, визначивши її слабкості; встановити ринкові можливості та загрози в епоху цифрових технологій, що впливають на життєвий цикл стартапів у сфері торгівлі, дозволяючи їм використовувати свої переваги для максимізації віддачі від зазначених можливостей і мінімізації втрат від ринкових загроз; ідентифікувати, охарактеризувати та систематизувати стартапи, що змінюють торговельне середовище протягом останніх років.

**Методи.** Застосовано такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: індукції та дедукції, систематизації та порівняльного аналізу, статистичної та графічної обробки даних, параметричного оцінювання та ідентифікації, *TOWS*-аналізу. Інформаційною базою дослідження слугували дані науково-дослідного центру *StartupBlink*, міжнародної компанії *StartUs Insights*, рейтингового оцінювання журналу *CEOWORLD*, власні дослідження автора, пов'язані з розвитком внутрішньої торгівлі та діяльністю підприємств торгівлі в Україні та країнах ЄС.

**Результати дослідження.** Глобалізація 4.0 та спричинена нею активна диджиталізація сфери послуг (у т.ч. торгівлі) обумовили появу та розвиток нових стартапів, що відповідають ринковим викликам індустріалізації 4.0, тобто епохи цифрових технологій як у виробничому, так і невиробничому секторах економіки.

До Топ-4 країн на глобальному ринку стартапів у 2022 р., за рейтингом *Global Start-up Ecosystem Index* (укр. Індекс глобальної стартап-екосистеми) дослідницького центру *Startup Blink*, належать США, Великобританія, Ізраїль та Канада. Україна у цьому рейтингу нині посіла 50 позицію, що на 16 та на 19 позицій гірше, ніж було у 2021 р. та 2019 р. відповідно (*табл. 1*).

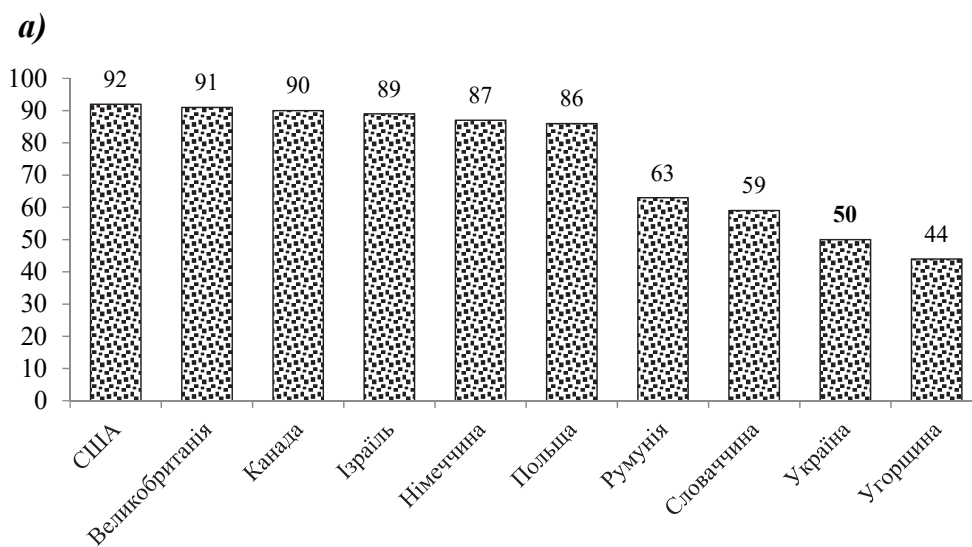
Таблиця 1

**Порівняння України з вибіркою інших країн світу за показниками  
у рейтингу *Global Start-up Ecosystem Index*\***

Країна	Місце у рейтингу <i>Global Start-up Ecosystem Index</i>						Оцінка складових <i>Global Start-up Ecosystem Index</i> за 2022 р.			Загальна (сумарна) оцінка індексу у 2021 р.
	2019	2020	2021	2022	зміна рейтингу у 2022 порівняно з ("-" / "+")		кількісний параметр	якісний параметр	параметр бізнес-середовища	
					2019	2021				
США	1	1	1	1	0	0	27.56	164.15	3.66	195.370
Великобританія	2	2	2	2	0	0	12.66	36.10	3.79	52.555
Ізраїль	4	3	3	3	+1	0	7.10	34.82	3.15	45.062
Канада	3	4	4	4	-1	0	9.40	22.35	3.51	35.264
Німеччина	9	5	5	6	+3	-1	4.96	16.84	3.53	25.334
Польща	20	27	30	33	-13	-3	1.86	2.31	3.02	7.182
Румунія	38	45	41	39	-1	+2	1.09	1.60	2.76	5.449
<b>Україна</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>34</b>	<b>50</b>	<b>-19</b>	<b>-16</b>	<b>4.39</b>	<b>0.78</b>	<b>1.86</b>	<b>4.389</b>
Угорщина	39	37	49	51	-12	-2	4.30	1.20	0.62	4.300
Словаччина	49	51	56	58	-9	-2	2.45	0.69	0.30	2.449

\*Побудовано та розраховано автором за даними звітів науково-дослідного центру *StartupBlink* [12–14, с. 29-31].

Погіршення позицій нашої країни у 2022 р., передусім, пов'язані з негативними наслідками військової агресії з боку росії. Поряд з тим, від'ємну динаміку, що простежувалася і у період до початку повномасштабної війни (тобто у 2021 р. порівняно з 2020 р.), можна частково пояснити негативним впливом на розвиток національного підприємництва наслідків пандемії, а також недоліками в реалізації політики підтримки інноваційного розвитку бізнесу та науково-дослідних робіт, що спрямовані на генерацію інноваційних бізнес-ідей і практичну реалізацію прогресивних інноваційних проєктів, недостатньо високим порівняно з іншими країнами рівнем можливостей країни для створення сприятливих умов для стартапів, про що свідчать параметри України, які характеризують орієнтованість її економіки на науку та техніку порівняно з аналогічними параметрами інших країн (рис. 1).





**Рис. 1. Порівняння оцінок України з вибіркою інших країн світу (100-балова шкала) за рейтингом "Найбільш стартап-дружні країни у світі" журналу *CEOWORLD* у 2021 р.:**

- а) загальна балова оцінка сприятливості країн для стартапів;**  
**б) профілі країн за параметрами, що характеризують орієнтованість економіки на науку та техніку і впливають на оцінку сприятливості країни для стартапів\***

\**Рейтинг складено на основі п'яти оціночних параметрів конкурентоспроможності та можливостей країни. Параметр "Інвестиції в людський капітал" оцінює, скільки інвестовано вже та заплановано інвестувати протягом року у розвиток робочої сили; "Дослідження та розвиток" відображає спроможність країни у сфері організації та проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, що дає змогу з'ясувати, чи є в країні можливості для залучення фінансування та створення інновацій, які можна комерціалізувати та сприяти економічному зростанню; "Підприємницька інфраструктура" – рівень успішності перетворення досліджень на комерційно вигідні продукти та послуги; "Технічна робоча сила" – присутність у країні висококласних технічних фахівців та наукових талантів; "Динаміка політики" – динаміку технологічних результатів, завдяки чому можна оцінити, наскільки ефективно політики та інші зацікавлені сторони впливали на перетворення регіональних (країнових) активів на процвітання регіонів (країни).*

*Джерело:* побудовано автором за даними рейтингу журналу *CEOWORLD* [15].

Дані *табл. 1* демонструють, що Україна нині суттєво відстає від країн-лідерів за загальним показником індексу глобальної стартап-екосистеми. Проте, як свідчать дані *рис. 1*, у 2021 р. порівняно з 2019 р. Україна покращила своє місце у рейтингу відносно сусідньої Польщі та займала кращі позиції, ніж Румунія, Угорщина та Словаччина (і це навіть за умови "програшу" цим країнам (за винятком Угорщини) у рейтингу стартап-дружних країн, за оцінками журналу *CEOWORLD* [14]). Виклики, з якими стикнулася Україна у 2022 р., з об'єктивних причин погіршили її позиції і профіль у глобальній стартап екосистемі (див. *табл. 1*).

Якщо у 2021 р. найбільш слабким місцем у формуванні стартап-екосистеми в Україні був *кількісний параметр*, який, за оцінками *StartupBlink* [12], дорівнював 1.01 пункта (для порівняння якісний параметр становив 2.09, а параметр бізнес-середовища – 2.60), то у 2022 р. суттєво погіршився *якісний параметр* (див. *табл. 1*). До складу кількісного параметра входять такі оціночні показники, як: кількість стартапів; кількість зустрічей, які пов'язані зі стартапами; кількість просторів (місць) для коворкінгу (англ. *co-working* – спільно працювати, що у широкому сенсі являє собою специфічну модель організації роботи людей); кількість акселераторів (англ. *accelerators* – прискорювачів) тощо. Водночас якісний параметр відображає оціночні показники кількості співробітників у розрахунку на один стартап; наявності так званих єдинорогів, тобто компаній-стартапів, капіталізація яких перевищила 1 млрд дол. США; компаній, що вийшли, та належать до компаній-пантеону єдинорогів; глобальних стартап подій; глобального впливу стартапів серед інших факторів, а параметр *бізнес-середовища* – оціночні показники простоти реєстрації компаній та ведення бізнесу; швидкості та свободи Інтернету; рівня професійного володіння англійською мовою; інвестицій у дослідження та розробки; кількості патентів на душу населення; наявності різноманітних технологічних послуг (таких, як портали для оплати, програми (додатки) для спільного користування, криптовалюта тощо). Як свідчать дані *табл. 1*, сьогодні Україна суттєво поступається за всіма зазначеними параметрами країнам-лідерам *Global Start-up Ecosystem Index*. Останнє свідчить про необхідність подальшого розвитку стартап-екосистеми в країні.

Динаміка цих параметрів, за якими нині прийнято оцінювати стартап-екосистеми країн, доволі сильно пов'язана з використанням на практиці, розробленням та трансфером прогресивних цифрових технологій, впровадження яких спрямовано на вдосконалення управління, ведення операційної діяльності підприємств тощо. Активний та доволі стрімкий розвиток цифрових технологій протягом останніх десятиріч обумовив системні якісні зміни практично в усіх сферах економічної діяльності, у т.ч. й у торгівлі. Це, у свою чергу, спричинило появу на ринку численних стартапів, що за допомогою цифровізації різних бізнес-процесів, застосування штучного інтелекту (ШІ) і т.п. стали своєрідними драйверами інноваційного розвитку підприємств торгівлі та спричинили низку структурних змін у мережах як роздрібною, так і оптовою торгівлі багатьох країн світу. З огляду на це, має сенс чітко визначити ринкові можливості та загрози епохи цифрових технологій, що впливають на життєвий цикл стартапів у сфері торгівлі та обумовлюють найбільш перспективні напрями їх подальшого розвитку.

Застосовуючи метод *TOWS*-аналізу, пропонуємо акцентувати увагу на встановленні якісних характеристик ринкових можливостей і загроз епохи цифрових технологій як для підприємств/об'єктів торгівлі, що вже довгий період часу діють на ринку, так і торговельних стартапів (*рис. 2*).

<b>РИНКОВІ ЗАГРОЗИ</b>	<b>РИНКОВІ МОЖЛИВОСТІ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Організована кіберзлочинність (загрози шахрайства, витоку конфіденційної інформації, запуску програмних вірусів і т.п.);</li> <li>– вразливість електронно-технічних комунікацій у випадку відсутності електроенергії, пошкодження або виходу з ладу технічних засобів;</li> <li>– зростання соціального відчуження через імовірну втрату робочих місць, підвищення рівня безробіття, у т.ч. через заміну людської праці ШІ;</li> <li>– зростання соціального напруження внаслідок імовірного тотального спостереження за населенням, у т.ч. під час здійснення покупок і т.п.;</li> <li>– ризики прояву кризових явищ (економічного, соціального, геополітичного або еколого-епідеміологічного характеру), у т.ч. їх імовірний негативний вплив на життєвий цикл стартапів;</li> <li>– непристосованість законодавства** або низький рівень якості наявної в країні законодавчої бази для роботи зі стартапами та ринком венчурного інвестування;</li> <li>– повна відсутність або низький рівень державної підтримки інформаційного підприємництва, цифровізації у сфері торгівлі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Технологічні можливості, що пов'язані з використанням великих даних (англ. <i>Big Data</i>)*;</li> <li>– розвиток технологій ШІ*, що здатні вдосконалити операційну діяльність та процес управління у сфері торгівлі;</li> <li>– поява і розвиток нових форм зайнятості у торгівлі;</li> <li>– поява та розвиток нових форматів та/або концепцій торгівлі;</li> <li>– якісна трансформація каналів товароруку та розподілу;</li> <li>– можливості створення/розвитку ринкових ніш, що мають передумови для реалізації так званих стратегій "блакитного океану";</li> <li>– ринкові стимули в умовах розвитку як цінової, так і нецінової конкуренції у сфері торгівлі;</li> <li>– нівелювання жорстких обмежень щодо простору для організації продажів та просування товарів;</li> <li>– порівняно легке започаткування нової бізнес-структури у сфері торгівлі, як правило, не вимагає великих початкових витрат</li> </ul>
<b>ІМОВІРНІ НЕДОЛІКИ СТАРТАПІВ</b>	<b>ІМОВІРНІ ПЕРЕВАГИ СТАРТАПІВ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Брак грошових коштів та інших ресурсів для повноцінної реалізації на практиці ідеї створення та розвитку стартапу у сфері торгівлі;</li> <li>– високий рівень ризикованості;</li> <li>– недостатня поінформованість широкого загалу про стартап, тобто слабке інформаційно-комунікаційне та/або рекламне забезпечення чи підтримка;</li> <li>– відсутність достатнього потенціалу для результативного розвитку;</li> <li>– зміна робочого середовища, що спричиняє нові виклики та призводить до плинності кадрів;</li> <li>– зміна структури праці та розширення кола професійних обов'язків співробітників підприємства (організації), що може призводити до прямого або прихованого супротиву і, як наслідок, спричиняти дисфункціональну поведінку персоналу;</li> <li>– ймовірна невідповідність ринковим запитам, у т.ч. внаслідок різкої непередбачуваної зміни ситуації на ринку та/або появи нових ринкових викликів;</li> <li>– помилки в організації кібербезпеки або недооцінювання важливості її забезпечення;</li> <li>– складності з пошуком джерел фінансування та безперешкодним отриманням коштів ***</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Орієнтація на факторощадність, у т.ч. економічне використання ресурсів;</li> <li>– застосування прогресивних ІКТ та / або ШІ, що дозволяють підвищити рівень якості взаємодії з клієнтами (наприклад, чат-боти-консультанти можуть забезпечувати цілодобову підтримку клієнтів);</li> <li>– реалізація унікальних проєктів, що створює передумови для захоплення лідерських позицій на ринку торговельних послуг завдяки диференціації;</li> <li>– формування та постійний розвиток цифрових навичок персоналу;</li> <li>– підвищення рівня гнучкості та якості комунікаційних зв'язків;</li> <li>– дуже сильна клієнтоорієнтованість (як правило), прискорення взаємодії з клієнтами та контрагентами;</li> <li>– створення нових/трансформація робочих місць з запровадженням гнучкого графіку роботи чи роботи у дистанційному або змішаному режимі;</li> <li>– збільшення продажів завдяки цифровізації бізнес-процесів у торгівлі, розвитку цифрових каналів просування та реалізації товарів, використанню ефективних методів пошуку і залучення до користування торговельними послугами цільової аудиторії споживачів/клієнтів</li> </ul>

**Рис. 2. Ключові параметри для проведення TOWS-аналізу торговельних стартапів в епоху цифрових технологій\***

\*Технології роботи з великими даними та ШІ сприяють збільшенню продажів; підвищенню рівня обслуговування; зменшенню витрат і т.п., у т.ч. упровадження великих даних та аналіз даних за допомогою методів ШІ створюють на ринку такі можливості, як: спрощення процесу планування та покращання його точності; збільшення



швидкості запуску нових проектів та підвищення їх продуктивності; підвищення шансів проектів бути затребуваними; підвищення якості рейтингу задоволеності клієнтів та збільшення чисельності задоволених клієнтів; підвищення ефективності пошуку та залучення цільової аудиторії; прискорення взаємодії з клієнтами та контрагентами; оптимізація інтеграції в ланцюжок поставок; підвищення якості обслуговування клієнтів та швидкості взаємодії з ними; підвищення лояльності поточних клієнтів.

\*\* Загалом стосується також ситуації, що характерна і для України.

\*\*\* Іншими словами наявність так званих фінансових складнощів для роботи, наприклад, українських торговельних компаній на глобальних ринках.

*Джерело:* побудовано автором за даними власних досліджень та опитування у грудні 2021 р. – січні 2022 р. керівників 7 стартапів, що реалізовані у сфері торгівлі України протягом 2018–2021 рр.

Визначимо переваги стартапів у торгівлі, що дають змогу максимізувати віддачу від можливостей і мінімізувати втрати від загроз, спричинених викликами епохи цифрових технологій. Це передусім орієнтація стартапів на: *факторощадність* торговельної діяльності та збільшення ринкової частки завдяки *застосуванню спеціальних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та/або ІІІ*. Факторощадність стартапу, як його перевага, що передбачає скорочення витрат часу, людських та інших ресурсів за умови збереження якості торговельного обслуговування, дає змогу зменшити витрати та ймовірні негативні наслідки та втрати, спричинені різного роду кризовими явищами, з якими постійно стикаються підприємці у сучасному швидко змінному навколишньому середовищі. ІКТ та ІІІ у торгівлі, своєю чергою, забезпечують підвищення рівнів результативності та ефективності менеджменту операційної діяльності підприємств торгівлі, дають змогу зменшити ризики, пов'язані з ймовірною плінністю кадрів та/або браком персоналу, вирішують низку проблем, що спричиняють кризи типу *COVID*-кризи, фактично невілюють жорсткі обмеження щодо простору для організації продажів та просування товарів. Водночас подальша цифровізація та роботизація торговельного бізнесу підняла пріоритет необхідності вирішення завдань, що пов'язані із захистом електронного підпису, платежів, токенів, *sim*-карт, *online*-сервісів, захистом інформації в електронних хмарах, базах даних, розвитком криптографії і технологій аутентифікації особи, захистом системи електронного документообігу, каналів передання інформації, захистом серверів, безпекою діяльності комерційних і державних електронних майданчиків, захистом від загроз впливу через інформаційні канали на транспорт, новітні технології тощо.

Розвиток цифрових технологій (англ. *digital technologies*) нині став достатньо інтенсивним і приводить до якісних (системних) змін в економіці, бізнесі та управлінні. Все більших масштабів набуває тенденція витіснення людської праці, у т.ч. і у торгівлі. Сфера поширення цифрових технологій нині представлена не тільки ІІІ, Інтернетом, а і квантовими комп'ютерами, безпілотним транспортом, *3D*-друком, нанотехнологіями, біотехнологіями тощо. Цифрова економіка стала могутнім

фактором реструктуризації національних господарств та їх окремих секторів (наприклад, торгівлі). Так, у США її частка у валовому продукті становить понад 10 %, у Китаї – трохи нижче цього рівня [16, с. 75], але, за прогнозами в обох цих країнах, до 2030-х рр. вона перевершить виробничий сектор. В Україні частка цифрової економіки у 2020 р. сягала 4.9 % ВВП [17, с. 195] і у рейтингу цифрової конкурентоспроможності 2021 р. наша країна посідала 54 місце [18, с. 24], маючи тенденцією до її покращання (порівняно з 2020 р. воно становило 4 позиції, оскільки у 2020 р. Україна займала 58 місце у зазначеному рейтингу).

Від загальних показників оцінки екосередовища для стартапів у різних країнах світу та цифрової конкурентоспроможності перейдемо до систематизації та порівняння різних стартапів безпосередньо у сфері торгівлі (табл. 2, 3).

Таблиця 2

**Систематизація та порівняння найкращих станом на грудень 2019 р. стартапів аналітики клієнтів у торгівлі, за версією *StartUs Insights***

Найменування, країна походження та основна мета/завдання стартапу	Коротка характеристика/функціональні можливості
<i>Стартапи аналізу залучення, переміщення та поведінки покупців у магазині*</i>	
<i>Decision 6</i> (Бразилія) – аналіз залучення покупців. Аналітика трафіку магазинів має на меті надати особам, які приймають рішення, кращі можливості для оптимізації роботи цих магазинів	Використовує штучний інтелект (ШІ) та глибоке навчання для відстеження потоку клієнтів у магазині і з нього. Потім ця інформація використовується для оптимізації роботи одного магазину, а також для порівняння даних про кількість відвідувачів між різними магазинами для оцінки їхньої ефективності
<i>Shoppermotion</i> (США) – аналіз шляху покупця. Завдання полягає у наданні менеджерам з маркетингу даних у режимі реального часу про моделі поведінки покупців, щоб забезпечити точну клієнтоорієнтованість	Клієнт взаємодіє з багатьма товарами в магазині, що впливає на його рішення щодо покупки. Стартап являє собою платформу, яка забезпечує відстеження поведінки покупців у режимі реального часу за допомогою фірмового геопозиціонування в приміщенні, великих даних та алгоритмів машинного навчання. Дає змогу відстежувати та об'єднувати всі точки взаємодії покупців у магазині, щоб забезпечити кращу підтримку у прийнятті рішень щодо маркетингу та розміщення товару
<i>Pygmalios</i> (Словакія) – формування аналітичних звітів про поведінку клієнтів у магазині/підприємстві торгівлі. Основне завдання – розробити централизовану платформу, яка здатна обробляти усі типи даних, що збирають у магазині завдяки різним типам датчиків, та підвищити ефективність прийняття рішень менеджерами підприємств торгівлі	Розроблення інструменту, що збирає всі типи даних датчиків у магазині та використовує їх для аналізу поведінки клієнтів у режимі реального часу. Дає змогу торговельним компаніям/підприємствам оптимізувати розміщення своїх продуктів (товарів) та клієнтських потоків у межах однієї хмарної програми
<i>Стартапи для оцінки та аналізу торговельного середовища/пунктів продажів**</i>	
<i>Cubelizer</i> (Іспанія) – аналіз комерційного торговельного середовища. Основне завдання – формування аналітичних матеріалів, завдяки яким менеджери магазинів отримують можливість оптимізувати структуру активів, повноцінно їх використовувати та підвищити продуктивність роботи	Являє собою систему штучного зору, яка анонімно збирає дані про клієнтів та дає змогу кількісно оцінити торговельне середовище шляхом аналізу таких показників, як: відвідування, пошук клієнтів, час черги тощо. Платформа <i>Cubelizer</i> перетворює дані про кількість клієнтів, шляхи та взаємодію в магазині у режимі реального часу на інформацію, що дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення з метою підвищення продуктивності праці та оптимального використання активів магазину

Найменування, країна походження та основна мета/завдання стартапу	Коротка характеристика/функціональні можливості
<i>Signatrix</i> (Німеччина) – відстеження та аналітика пунктів продажу ( <i>POS</i> ). Основне завдання – зменшити кількість помилок у роботі (особливо касирів) та час обслуговування, підвищуючи таким чином якість торговельних послуг	Розроблення платформи штучного інтелекту, яка використовує камери машинного зору для анонімного відстеження товарів клієнта під час оформлення замовлення. Дає змогу касиру швидше обробляти предмети (товари) і гарантує, що жоден з них не пропущено. Також пропонує функцію сканування візків біля входу для виявлення товарів, які не були оплачені, щоб попередити працівників магазину

\* Стартапи, що використовуються з метою вдосконалення мерчандайзингу та порівняння потоків покупців у різних об'єктах торгівлі (магазинах) однієї торговельної мережі для виявлення та усунення недоліків у роботі зі споживачами торговельних послуг. Особливість цієї групи стартапів – накопичення інформації про поведінку клієнтів під час вибору товарів для покупки та визначення вузьких місць у потоках споживачів в магазині.

\*\* Стартапи, що дають змогу покращити продуктивність праці та зменшити ризики втрат від помилок та крадіжок завдяки аналізу та/або оцінюванню пунктів продажів та/або торговельного середовища (у наведених прикладах на рівнях як торговельного міксу, так і магазину). Особливість цієї групи стартапів – орієнтація на покращання можливостей у торговельному середовищі загалом або безпосередньо у пунктах продажу з метою забезпечення результативної операційної діяльності підприємства завдяки використанню специфічних даних про клієнтів.

Джерело: розроблено автором за даними *StartUs Insights* [19]. Топ-5 стартапів аналітики клієнтів у торгівлі обрані експертами міжнародної компанії *StartUs Insights* після аналізу вибірки, що налічувала 193 подібних за тематикою стартапів.

Таблиця 3

**Основні стартапи 2020 р., що з високою ймовірністю впливали на розвиток роздрібно́ї торгівлі у 2021 р. в умовах викликів COVID-кризи**

Найменування, країна походження та основна мета/завдання стартапу*	Коротка характеристика/функціональні можливості
<i>Squared AI</i> (США) – маркування даних та підготовка анотацій. Мета – мінімізувати зусилля, пов'язані з ручними та повторюваними діями з маркування даних та підготовки анотацій до товарів у роздрібній торгівлі; зменшити загальні витрати підприємства торгівлі	Удосконалює керування динамічним портфелем продуктів (товарів) підприємства торгівлі. За допомогою алгоритмів ШІ та машинного навчання стартап аналізує текст, датамайнинг (англ. Data mining – видобуток даних), статистичне та математичне моделювання і т.п., у результаті чого роздрібні торговці можуть використовувати ці дані, щоб збільшити кількість відвідувачів, зрозуміти настрої споживачів та спланувати стратегічні рекламні кампанії
<i>Bullzeye.ai</i> (ОАЕ) – розширена аналітика роздрібно́ї торгівлі. Основне завдання – допомогти традиційним роздрібним торговцям на рівних конкурувати з платформами електронної комерції	Отримання інформації про поведінку клієнтів на базі ШІ, що дає змогу прогнозувати попит і проводити сегментацію клієнтів. Аналітика роздрібно́ї торгівлі допомагає максимізувати рентабельність інвестицій у магазині ( <i>ROI</i> ) і дає розуміння різних параметрів, включаючи відтік клієнтів, залучення покупців та пропозиції продуктів (товарів). Аналіз настроїв споживачів стартапу допомагає роздрібним торговцям демонструвати потрібну продукцію потрібним клієнтам, тим самим збільшуючи продажі. Рішення для прогнозування відтоку споживачів дають торговельним менеджерам чітке розуміння того, чому конкретний роздрібний продавець має втрати у бізнесі та як цьому запобігати

Найменування, країна походження та основна мета/завдання стартапу*	Коротка характеристика/функціональні можливості
<p><i>Recoshelf</i> (Естонія) – моніторинг полиць.</p> <p>Завдання – відстеження ефективності використання полиць роздрібною магазином для оптимізації його продажів</p>	<p>Використання комп'ютерного зору (за допомогою смартфона) та Інтернету речей (англ. Internet of Things – IoT), що дають змогу роздрібним торговцям стежити за своїми полицями в режимі реального часу та гарантувати, що продукція завжди є в наявності та доступна для клієнтів (покупців).</p> <p>Стартап дає змогу управляти ситуаціями, що склалися на складі, за допомогою розумних камер, які постійно контролюють полиці. Ці камери надають роздрібним продавцям дані про наявність товарів на полицях магазину та забезпечують ефективне планування. Рішення стартапу також передбачає постійну перевірку наявності застарілих і неправильних цінників, що призводить до негативного досвіду клієнтів</p>
<p><i>Censuum</i> (Данія) – роздрібна торгівля як послуга (англ. <i>Retail-as-a-Service – Raas</i>).</p> <p>Завдання – подолати розрив між фізичним середовищем роздрібною торгівлі та середовищем роздрібною торгівлі в Інтернеті; забезпечити максимальну прибутковість при менших витратах</p>	<p>Рішення стимулює зростання за допомогою висококонкурентного каналу придбання та продажів у магазинах. Платформа роздрібною торгівлі як послуги, що поглиблює досвід торговельного бренду в результаті аналітичного розгляду торгової площі та бренду освіченого персоналу в парі з платформами, які збільшують безперервність роботи між фізичними об'єктами роздрібною торгівлі та інтернет-магазинами. Фактично демократизує доступ до фізичних торгових площ (приміщень), що є економічно вигідним і дає змогу інтернет-магазинам продавати продукцію нарівні з роздрібними магазинами</p>
<p><i>Kouto</i> (США) – автоматизація на основі спеціального програмного забезпечення.</p> <p>Завдання – автоматизація робочих процесів роздрібною торгівлі з метою покращання взаємодії з клієнтами, що дає змогу торговельним компаніям утримувати більше клієнтів; зменшити витрати на оплату праці</p>	<p>Технологія автоматизації роздрібною торгівлі, що дозволяє генерувати такі переваги, як значне скорочення витрат, підвищення продуктивності та ефективності, а також стимулювання продажів та покращання досвіду клієнтів.</p> <p>Стартап фактично являє собою розроблення платформи, яка дає змогу роздрібним торговцям покращити загальну роботу роздрібних магазинів.</p> <p>Рішення, зокрема, дає змогу роздрібним торговцям підвищити фінансові показники активів магазину; поглибити прихильність до торговельного бренду та задоволення від нього, використовуючи досвід, орієнтований на людину, для налагодження більш значущих зв'язків між клієнтом та брендами</p>
<p><i>Retail Pulse</i> (Індія) – комп'ютерне бачення.</p> <p>Завдання – використання комп'ютерного зору та ШІ для надання практичної інформації про операційні тонкощі роботи магазинів у режимі реального часу та покращання роздрібних операцій</p>	<p>Стартап використовує комп'ютерний зір, щоб запропонувати рішення, які дають змогу здійснювати платежі, збирати дані та забезпечувати відповідність у роботі роздрібних магазинів. Застосовуються технології розпізнавання зображень, що ідентифікують дефекти товару та контролюють відвідування магазинів.</p> <p>Стартап генерує глибоку аналітику оцінки видимості (англ. <i>Visibility</i>), потенціалу продажів у магазині та ключових факторів збуту. Аналітика стартапу містить аналітику полиць у режимі реального часу, відповідності виконання плану в магазині та аналітичну інформацію про конкуренцію для компаній <i>FMCG</i>-сегмента</p>
<p><i>BuyLevel</i> (Великобританія) – розвиток бренду.</p> <p>Завдання – розроблення інноваційних стратегій та рішень щодо розвитку бренду роздрібною торгівлі, щоб максимізувати загальну прибутковість для всіх зацікавлених сторін; підвищення рентабельності брендів підприємств торгівлі</p>	<p>На основі даних позиціонування продуктів, партнерських відносин з роздрібною торгівлею та алгоритму відповідності бренду стартап забезпечує швидке розміщення, розгортання та розширення продуктів як для нових, так і для існуючих брендів. Фактично являє собою платформу розроблення інноваційних стратегій розвитку бренду для підприємств торгівлі</p>

\* 7 стартапів у роздрібною торгівлі з 1 715 проаналізованих, на які варто звернути особливу увагу, за оцінками аналітиків міжнародної компанії *StartUs Insights*. Їх у межах нашої систематизації стартапів пропонуємо відносити до групи таких, що пов'язані з цифровізацією операційної діяльності та менеджментом бізнес-процесів у торгівлі.

Джерело: розроблено автором за даними *StartUs Insights* [20].

Як свідчать дані *табл. 2*, для розвитку нових можливостей роботи підприємств торгівлі з даними про покупців (клієнтів, що користуються їх торговельними послугами) стартапи можна поділити на дві основні групи: такі, що дають змогу вдосконалити процеси:

- аналізу залучення, переміщення та поведінки покупців у магазині;
- оцінки та аналізу торговельного середовища/пунктів продажів.

Стартапи, які дають змогу на рівних конкурувати традиційним підприємствам торгівлі з платформами електронної торгівлі, зменшували необхідність залучення персоналу до роботи офлайн, автоматизуючи деякі бізнес-процеси у торгівлі тощо (див. *табл. 3*).

На початку 2022 р. визначено найпопулярніші сектори фінансування стартапів в Україні. Як з'ясувалося, венчурні та приватні інвестори були у тому числі зацікавлені стартапами у секторі *SalesTech* [21], що безпосередньо пов'язаний з діяльністю підприємств торгівлі та впливає на результативність торговельного менеджменту загалом та управління продажами, зокрема. Щоб тримати під контролем різні *KPI* (ключові показники ефективності, від англ. *Key Performance Indicator*), особливо малі та середні за розміром підприємства торгівлі (яких в Україні, як і в багатьох інших країнах світу, переважна більшість) почали активно користуватися перевагами, що надає стартап команди *Neyra*. Для створення відеороликів з метою просування товарної пропозиції та своїх торговельних послуг деякі підприємці у сфері торгівлі почали використовувати *III – Elai.io* або автоматизували генерування постів у соціальних мережах шляхом застосування *Postello* тощо.

Розглядаючи українські стартапи з цифровізацією бізнесу у сфері торгівлі, як приклад, варто назвати і стартап *Mriyar*, що отримав інвестиції на суму 300 тис. дол. США [22]. У межах цього стартапу створено дві платформи (*b2b* і *b2c*) для торгівлі автозапчастинами.

Через війну реалізація деяких стартапів, що безпосередньо розроблялися в Україні (зокрема, на замовлення однієї з великих торговельних мереж), вимушено тимчасово призупинена. Проте перспективність їх впровадження у подальшому очевидна. Так, власник та *CEO* компанії *WEZOM* у серпні 2022 р. повідомив про розроблення стартапу, реалізація якого спрямована на впровадження інноваційного сервісу, що передбачає створення "народного" цифрового магазину товарів повсякденного попиту, який буде працювати без торгових залів, черг та продавців [23]. Фактично це стартап, спрямований на реалізацію у роздрібній торгівлі концепції даркстор (англ. *DarkStore*), ідея якої полягає у створенні магазинів без торгової площі, де робиться наголос на онлайн-продажах та кур'єрському доставленні товарів кінцевим споживачам або у визначене місце для самовивозу. Такого роду стартапи варто виділяти в окрему групу, оскільки фактично це стартапи зміни форматів і концепцій у торгівлі. Ця група стартапів, на відміну від систематизованих, спрямована на концептуальні зміни у веденні та розвитку торговельного бізнесу загалом, а не тільки окремих його бізнес-процесів.

**Висновки.** Встановлено, що в умовах поширення цифрових технологій у сфері торгівлі пріоритетними драйверами розвитку є стартапи: *аналітики клієнтів/покупців*, що, у свою чергу, можуть бути поділені на такі, що дають змогу вдосконалити процеси аналізу залучення, переміщення та поведінки покупців у магазині, та такі, що надають можливість поліпшити оцінювання та аналіз торговельного середовища або пунктів продажів; *цифровізації операційної діяльності та менеджменту бізнес-процесів у торгівлі*, що у т.ч. вплинули на розвиток торгівлі в умовах *COVID-кризи*; *зміни форматів і концепцій у торгівлі*.

Спираючись на динаміку *Global Start-up Ecosystem Index* та його порівняння за вибіркою країн, виявлено достатньо слабкі позиції України порівняно з країнами-лідерами, за оцінками стартап-екосистем як до 2022 р. (тобто до початку повномасштабної воєнної агресії з боку РФ), так і у 2022 р. Останнє свідчить про необхідність активізації дій, спрямованих на покращання національних показників стартап-екосистеми якщо не зараз, то під час післявоєнної відбудови країни.

Визначено, що до ринкових загроз реалізації торговельних стартапів в епоху цифровізації варто відносити як кіберзлочинність та вразливість електронно-технічних комунікацій, так і ймовірність зростання соціального напруження внаслідок втрати робочих місць через заміну людської праці у сфері торгівлі III. Технології III, використання великих даних і т.п. відкривають ринкові можливості для вдосконалення як операційної діяльності, так і менеджменту підприємств торгівлі. При цьому до основних переваг стартапів у торгівлі віднесено спрямованість частини з них на забезпечення фактороощадності у діяльності підприємств торгівлі та збільшення продажів з орієнтацією на важливість постійного аналітичного аналізу клієнтів/покупців. Серед недоліків для результативної реалізації подібних стартапів – високий рівень ризикованості та ймовірний брак грошових коштів й інших ресурсів, необхідних для успішної реалізації торговельного стартапу на практиці.

Нині існують різного роду стартапи, що дають змогу постійно вдосконалювати торговельний менеджмент та організацію роботи підприємств торгівлі. Отримані результати у подальшому можуть бути використані для розроблення рекомендацій щодо вдосконалення стартап-екосистеми в Україні та проведення *TOWS*-аналізу реалізації конкретних стартапів, що прямо або опосередковано пов'язані з діяльністю або розвитком конкретних підприємств торгівлі. Водночас корисними будуть і подальші дослідження проблемних аспектів реалізації конкретних торговельних стартапів, що вже є нині та будуть з'являтися і надалі. Останнє особливо корисно з точки зору діяльності та реалізації нових стартапів підприємцями у сфері торгівлі.

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що не має фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не має відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автор працює в установі, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Касич А. О., Джура А. М. Стартапи як форма підприємницької діяльності: поняття, значення, зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 2. С. 24-31. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.2.24>
2. Kuckertz A., Brändle L., Gaudig A. et al. Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 2020. Vol. 13. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
3. Рудь Н. Т., Богатко Б. В. Стартапи: тенденції розвитку та ризики. *Економічний форум*. 2021. № 1(2). С. 46-54. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-6>.
4. П'ятницька Г. Т., Федулова І. В. Фінансова безпека країни та підприємства: визначення, взаємозв'язок і ризики забезпечення. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8059> (дата звернення: 23.08.2021).
5. Jeong J., Kim J., Son H., Nam D-i. The Role of Venture Capital Investment in Startups' Sustainable Growth and Performance: Focusing on Absorptive Capacity and Venture Capitalists' Reputation. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. Issue 8: 3447. <https://doi.org/10.3390/su12083447>
6. Akter B., Iqbal M.A. Failure Factors of Platform Start-ups: A Systematic Literature Review. *Nordic Journal of Media Management*. 2020. Vol. 1. Issue 3. P. 433-459. <https://doi.org/10.5278/njmm.2597-0445.6090>.
7. Мазаракі А. А. та ін. *Внутрішня торгівля України. Розвиток внутрішньої торгівлі*: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 864 с.
8. Жуковська В. М. *Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації*: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 360 с.
9. Skawińska E., Zalewski R.I. (2021). Activities of Food Retail Companies in Poland during the COVID-19 Pandemic in the Context of Food Security. *Sustainability*. Vol. 13, 7323. <https://doi.org/10.3390/su13137323>.
10. Cheng K. (2021). Analysis of the development of e-commerce in the retail industry in recent years. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29461.86244>. [https://www.researchgate.net/publication/350287174\\_Analysis\\_of\\_the\\_development\\_of\\_e-commerce\\_in\\_the\\_retail\\_industry\\_in\\_recent\\_years](https://www.researchgate.net/publication/350287174_Analysis_of_the_development_of_e-commerce_in_the_retail_industry_in_recent_years) (дата звернення: 25.08.2021).
11. П'ятницька Г. Т., Григоренко О. М. Електронна комерція В2С: розвиток у Східній Європі, ризики та ефект інституціонального витіснення. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Львів: В-во Львівської політехніки. 2019. Т. 1. № 1. С. 121-129.
12. StartupBlink (2021). *Global Startup Ecosystem Index 2021*. URL: <https://report.startupblink.com> (дата звернення: 02.07.2022).
13. StartupBlink (2019). *Global Startup Ecosystem Index 2019*. URL: <https://www.startupblink.com/?leaderboards&countries> (дата звернення: 2.07.2022).
14. StartupBlink (2022). *Global Startup Ecosystem Index. 2022*. 402 p.
15. Ireland S. (2021). Most Startup Friendly Countries in the World. *CEOWORLD magazine*. URL: <https://ceoworld.biz/2021/04/26/most-startup-friendly-countries-in-the-world-2021> (дата звернення: 2.09.2022).
16. Данніков О., Січкаренко К. Концептуальні засади цифровізації економіки України. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 17. С. 73-79.
17. Держстат України. *Статистичний щорічник України 2020*. Київ: ДП "Держаналітінформ". 2020, 1454 с.
18. IMD World Competitiveness Center (2021). *IMD World Digital Competitiveness ranking. 2021*. 186 p.
19. StartUs Insights (2019). *5 Top In-Store Customer Analytics Startups Impacting Retail*. URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/5-top-in-store-customer-analytics-startups-impacting-retail> (дата звернення: 26.08.2022).

20. StartUs Insights (2020). *Global Startup Heat Map: 7 Retail Startups to Watch in 2021*. URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/discover-7-retail-startups-you-should-watch-in-2021> (дата звернення: 26.08.2022).
21. Соколенко Д. (2022). Тренди інвестицій в українські стартапи. *Ucluster.org*. URL: <https://ucluster.org/blog/2022/01/trendy-investytsij-v-ukrainski-startapy-u-2022> (дата звернення: 20.08.2022).
22. Царьов В. (2020). *Український стартап Mriyar отримав \$300 тисяч інвестицій для розробки платформи з торгівлі автозапчастинами*. URL: <https://uprom.info/news/other/startapi/ukrayinskyj-startap-mriyar-otrymav-300-tysyach-investyczij-dlya-rozrobky-platformy-z-torgivli-avtozapchastynamy> (дата звернення: 20.08.2022).
23. Гузенко С. (2022). *Ми створили даркстор за три місяці. Як такі стартапи змінюють роздрібну торгівлю в Україні*. URL: <https://mc.today/uk/blogs/mi-stvorili-darkstor-za-tri-misyatsi-yak-taki-startapi-zmyniat-rozdribnu-torgivlyu-v-ukrayini> (дата звернення: 30.08.2022).

#### REFERENCES

1. Kasych, A. O., & Dzhura, A. M. (2019). Startupy jak forma pidpryjemnych'koi' dijal'nosti: ponjattja, znachennja, zarubizhnyj dosvid [Startups as a form of entrepreneurial activity: concept, meaning, foreign experience]. *Investytsii': praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 2, 24-31. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.2.24> [in Ukrainian].
2. Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A. et al. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*. Vol. 13. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169> [in English].
3. Rud', N. T., & Bogatko, B. V. (2021). Startupy: tendencii' rozvytku ta ryzyky [Startups: development trends and risks]. *Ekonomichnyj forum – Economic Forum*. № 1(2), 46-54. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-6> [in Ukrainian].
4. P'jatnyč'ka, G. T., & Fedulova, I. V. (2020). Finansova bezpeka kraj'ny ta pidpryjemstva: vyznachennja, vzajemozv'jazok i ryzyky zabezpečennja [Financial security of the country and the enterprise: definition, relationship and security risks]. *Efektivna ekonomika – Efektivna Ekonomika*, 7. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8059> (data zvernennja: 23.08.2021) [in Ukrainian].
5. Jeong, J., Kim, J., Son, H., & Nam, D-i (2020). The Role of Venture Capital Investment in Startups' Sustainable Growth and Performance: Focusing on Absorptive Capacity and Venture Capitalists' Reputation. *Sustainability*. Vol. 12. Issue 8: 3447. <https://doi.org/10.3390/su12083447> [in English].
6. Akter, B., & Iqbal, M. A. (2020). Failure Factors of Platform Start-ups: A Systematic Literature Review. *Nordic Journal of Media Management*. Vol. 1. Issue 3, (pp. 433-459). <https://doi.org/10.5278/njmm.2597-0445.6090> [in English].
7. Mazaraki, A. A. et al. (2016). *Vnutrishnja torgivlja Ukrain'ny. Rozvytok vnutrishn'oi' torgivli [Domestic trade of Ukraine. Development of domestic trade]*. Kyiv: Kyiv. nac. torg.-ekon. un-t [in Ukrainian].
8. Zhukovs'ka, V. M. (2018). *Social'nyj rozvytok organizacii': potencial, upravlinnja, innovacii' [Social development of the organization: potential, management, innovation]*. Kyi'v: Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t [in Ukrainian].
9. Skawi'nska, E., & Zalewski, R.I. (2021). Activities of Food Retail Companies in Poland during the COVID-19 Pandemic in the Context of Food Security. *Sustainability*. Vol. 13, 7323. <https://doi.org/10.3390/su13137323> [in English].
10. Cheng, K. (2021). Analysis of the development of e-commerce in the retail industry in recent years. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29461.86244>. [https://www.researchgate.net/publication/350287174\\_Analysis\\_of\\_the\\_development\\_of\\_e-commerce\\_in\\_the\\_retail\\_industry\\_in\\_recent\\_years](https://www.researchgate.net/publication/350287174_Analysis_of_the_development_of_e-commerce_in_the_retail_industry_in_recent_years) (data zvernennja: 25.08.2021) [in English].



11. P'jatnyc'ka, G. T., & Grygorenko, O. M. (2019). Elektronna komercija V2S: rozvytok u Shidnij Jevropi, ryzyky ta efekt instyucional'nogo vytisnennja [B2C e-commerce: development in Eastern Europe, risks and the effect of institutional displacement]. *Menedzhment ta pidpryjemnyctvo v Ukrai'ni: etapy stanovlennja ta problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*. Issue 1, 1, 121-129 [in Ukrainian].
12. StartupBlink (2021). *Global Startup Ecosystem Index 2021*. <https://report.startupblink.com> (data zvernennja: 02.07.2022) [in English].
13. StartupBlink (2019). *Global Startup Ecosystem Index 2019*. <https://www.startupblink.com/?leaderboards&countries> (data zvernennja: 2.07.2022) [in English].
14. StartupBlink (2022). *Global Startup Ecosystem Index 2022* [in English].
15. Ireland, S. (2021). Most Stertup Friendly Countrieis in the World. *CEOWORLD magazine*. <https://ceoworld.biz/2021/04/26/most-startup-friendly-countries-in-the-world-2021> (data zvernennja: 2.09.2022) [in English].
16. Dannikov, O., & Sichkarenko, K. (2018). Konceptual'ni zasady cyfrovizacii' ekonomiky Ukrai'ny [Conceptual principles of digitization of the economy of Ukraine]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, 17, 73-79 [in Ukrainian].
17. Derzhstat Ukrai'ny (2021) [State Statistics Service of Ukraine]. *Statystychnyj shhorychnyk Ukrai'ny – Statistical yearbook of Ukraine*. Kyi'v: DP "Derzhanalitinform" [in Ukrainian].
18. IMD World Competitiveness Center (2021). *IMD World Digital Competitiveness ranking 2021* [in English].
19. StartUs Insights (2019). *5 Top In-Store Customer Analytics Startups Impacting Retail*. <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/5-top-in-store-customer-analytics-startups-impacting-retail> (data zvernennja: 26.08.2022) [in English].
20. StartUs Insights (2020). *Global Startup Heat Map: 7 Retail Startups to Watch in 2021*. <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/discover-7-retail-startups-you-should-watch-in-2021> (data zvernennja: 26.08.2022) [in English].
21. Sokolenko, D. (2022). Trendy investycij v ukrai'ns'ki startamy [Investment trends in Ukrainian startups]. *Ucluster.org*. <https://ucluster.org/blog/2022/01/trendy-investytsij-v-ukrainski-startapy-u-2022> (data zvernennja: 20.08.2022) [in Ukrainian].
22. Car'ov, V. (2020). *Ukrai'ns'kyj startap Mriyar otry mav \$300 tysjach investycij dlja rozrobky platformy z torgivli avtozapchastynamy [Ukrainian start-up Mriyar received \$300,000 in investment to develop a platform for trading auto parts]*. <https://uprom.info/news/other/startapi/ukrayinskyj-startap-mriyar-otry-mav-300-tysyach-investyczij-dlya-rozrobky-platformy-z-torgivli-avtozapchastynamy> (data zvernennja: 20.08.2022) [in Ukrainian].
23. Guzenko, S. (2022). *My stvoryly darkstor za try misjaci. Jak taki startapy zminjat' rozdribnu torgivlju v Ukrai'ni [We established a darkstore in three months. How such startups will change retail trade in Ukraine]*. <https://mc.today/uk/blogs/mi-stvorili-darkstor-za-tri-misyatsi-yak-taki-startapi-zminyvat-rozdribnu-torgivlyu-v-ukrayini> (data zvernennja: 30.08.2022) [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 12.09.2022.

Прийнято до друку 03.10.2022.

Опубліковано онлайн 26.10.2022.

**БОВШ Людмила,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу Державного торговельно-економічного університету вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0001-6044-3004  
l.bovsh@knute.edu.ua

**БОСОВСЬКА Мирослава,**

д. е. н., професор, професор кафедри готельно-ресторанного бізнесу Державного торговельно-економічного університету вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0002-6021-5228  
m.bosovskaya@knute.edu.ua

**РАСУЛОВА Алла,**

к. е. н., доцент, доцент кафедри готельно-ресторанного бізнесу Державного торговельно-економічного університету вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0002-0498-3433  
a.rasulova@knute.edu.ua

**BOVSH Liudmyla,**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Hotel and Restaurant Business State University of Trade and Economics 19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID: 0000-0001-6044-3004  
l.bovsh@knute.edu.ua

**BOSOVSKA Myroslava,**

Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor at the Department of Hotel and Restaurant Business State University of Trade and Economics 19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID: 0000-0002-6021-5228  
m.bosovskaya@knute.edu.ua

**RASULOVA Alla,**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Hotel and Restaurant Business State University of Trade and Economics 19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID: 0000-0002-0498-3433  
a.rasulova@knute.edu.ua

## СТРАТЕГІЇ ДИДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГУ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

**Вступ.** Актуальність досліджень ефективних стратегій диджитал-маркетингу полягає в розробленні адаптаційних механізмів до умов цифровізації та глобальних кризових викликів, які безпосередньо впливають на ресторанний бізнес.

**Проблема.** В умовах системних криз та глобальної диджиталізації суб'єкти ресторанного бізнесу потребують надійних стратегічних сценаріїв, що забезпечать виживання і розвиток.

**Метою** статті є наукове обґрунтування моделей стратегічної поведінки суб'єкта ресторанного бізнесу в умовах кризи та цифрових інновацій.

**Методи.** Підґрунтям дослідження є класичні концепції стратегічного менеджменту та маркетингу, методичний базис цифровізації бізнесу. Зміст стратегій диджитал-маркетингу інтерпретовано за допомогою загальнонаукових методів досліджень, зокрема

## DIGITAL MARKETING STRATEGIES IN THE RESTAURANT BUSINESS

**Introduction.** The relevance of research into effective digital marketing strategies lies in the development of adaptation mechanisms to the conditions of digitalization and global crisis challenges that directly affect the restaurant business.

**Problem.** In the conditions of systemic crises and global digitalization, restaurant business entities need reliable strategic scenarios that will ensure survival and development.

**The aim** of the article is the scientific substantiation of the models of strategic behaviour of the subject of the restaurant business in the conditions of crisis and digital innovations.

**Methods.** The basis of the study is the classical concepts of strategic management and marketing, the methodological basis of business digitalization. The interpretation of the content of digital marketing strategies was carried out with the help of general scientific methods of research, in particular analysis, synthesis, systematization,

аналізу, синтезу, систематизації, логічного узагальнення. Методи логічного та когнітивного моделювання застосовано для розроблення схем та моделей формування й трансформації стратегії диджитал-маркетингу суб'єктів ресторанного бізнесу в умовах військових дій. Механізм їх реалізації розкрито через декомпозицію функцій менеджменту, бізнес-процесів, результатів діяльності та відповідальності виконавців. Отримані результати та висновки підтверджено статичними та маркетинговими дослідженнями.

**Результати дослідження.** Проведене дослідження дало змогу окреслити теоретичні та практичні результати. Здійснено маркетинговий аудит можливостей цифровізації, визначено цільові орієнтири та стратегічні метрики диджитал-маркетингу. Обґрунтовано необхідність системного та безперервного оцінювання її результативності шляхом систематизації ключових показників. Здійснено форсайт трансформації стратегії диджитал-маркетингу суб'єктів ресторанного бізнесу в умовах військових дій. Механізм її реалізації представлено через розподіл функцій (повноважень), бізнес-процесів (діяльності), ресурсів та відповідальності.

**Висновки.** Формування стратегії диджитал-маркетингу створює основу для отримання стійких конкурентних переваг та адапційних механізмів через використання цифрових можливостей і платформ. Проведені дослідження презентують науково обґрунтовані результати, які комплексно вирішують проблему формування та реалізації стратегії диджитал-маркетингу у ресторанному бізнесі.

**Ключові слова:** цифрова економіка, цифровий маркетинг, цифрові технології, диджитал-стратегії, військовий час, ресторани, Україна.

JEL Classification: E24, L20, L21; M21

**Вступ.** У нових економічних реаліях національний бізнес розвивається в умовах, коли жодна з концептуальних класичних стратегій не відповідає вимогам та потребам часу. "Наступальні", "оборонні" та "компромісні" стратегії розвитку економічних суб'єктів не обґрунтовують довгострокові управлінські рішення в умовах структурно-функціональних змін та глобальних кризових викликів, які обумовлені повномасштабною війною в Україні та пандемічним локдауном у світі. В умовах, що склались, суб'єкти ресторанного бізнесу перепроектовують формати діяльності, адаптують стратегії розвитку, модернізують організаційного дизайну, трансформують відносини зі споживачами та стейкхолдерами, здійснюють реінжиніринг бізнес-процесів, цифровізацію менеджменту, що забезпечує набуття нових організаційних компетентностей та конкурентних переваг.

logical generalization. Logical and cognitive modelling methods are used to develop schemes and models for the formation and transformation of digital marketing strategies of restaurant business entities in the conditions of military operations. Disclosure of the mechanism of their implementation was carried out through the decomposition of management functions, business processes, results of activities and responsibilities of executors. The obtained results and conclusions were confirmed by static and marketing research.

**Results.** The conducted research made it possible to outline theoretical and practical results. A marketing audit of digitalization opportunities was carried out, target orientations and strategic metrics of digital marketing were determined. The need for systematic and continuous assessment of its effectiveness by systematizing key indicators is substantiated. A foresight of the transformation of digital marketing strategies of restaurant business entities in the conditions of military operations was carried out. The mechanism of its implementation is presented through the distribution of functions (powers), business processes (activities), resources and responsibilities.

**Conclusions.** The formation of a digital marketing strategy creates the basis for obtaining sustainable competitive advantages and adaptive mechanisms through the use of digital opportunities and platforms. The conducted research presents scientifically based results that comprehensively solve the problem of forming and implementing a digital marketing strategy in the restaurant business.

**Keywords:** digital economy, digital marketing, digital technologies, digital strategies, wartime, restaurants, Ukraine.

**Проблема.** Превентивне реагування систем менеджменту на зовнішні кризові колапси визначило можливі стратегічні альтернативи розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу: "заморожування"/закриття, релокація бізнесу та адаптація у більш гнучкі форми та формати. Кожна із зазначених форм потребує розроблення цифрових рішень, впровадження диджитал-технологій, які створюють передумови для трансформації бізнесу та забезпечення його адаптації в умовах повної невизначеності, чим і оперує стратегія диджитал-маркетингу, зокрема у ресторанному бізнесі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Контексти стратегії диджитал-маркетингу комплементуються з елементів стратегічного управління та диджитал-маркетингу в ресторанному бізнесі. Наукові засади стратегічного управління досить масштабні та містять як теоретичні розробки, так і напрацювання пулу практичних рекомендацій. Зокрема, у дослідженні Л. Ечеберія [1] визначено передумови формування економічних стратегій та їх кореляцію з військовими науками. А. Мазаракі [2] досліджено генезу концепцій стратегічного управління; визначено сутність та детерміновано зміст стратегії; сформовано її іманентні елементи. Систематизації підходів до класифікації стратегій та їх типізації у сфері цифрового маркетингу присвячено праці Р. Драгоміра, М. Ендроні [3], П. Чеморда, Н. Васюткіна [4]. Прикладними є дослідження стратегії як потенціалу цифрового маркетингу, методології розроблення цифрових стратегій та субстратегій маркетингу К. Драммонда, Т. О'Тула, Х. МакГрата [5], Н. Савицької, В. Михайлової [6]. Маркетингові цифрові інновації, а також цифрові маркетингові бізнес-тренди в галузях досліджено Б. Озоглу і А. Топал [7]. Таким чином, маркетингові цифрові технології, диджитал-тенденції ринку активно відображаються у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях, актуальність яких посилюється процесами тотальної цифровізації економіки та формуванням індустрії 4.0, що обумовило розроблення інноваційних підходів до управління стратегічним маркетингом на рівні суб'єктів бізнесу.

Щодо ресторанного бізнесу, дослідницькі інсайти диджитал-стратегування серед вітчизняних науковців практично відсутні. Дослідження охоплюють або стратегічні аспекти, або проблематику диджитал маркетингу. Так, О. Косар, Н. Ведмідь відповідно до поступів промислової революції узагальнили "концептуальні засади ціннісно орієнтованого диджитал-маркетингу в систему управління маркетинговою діяльністю ресторанних підприємств" [8]. Проте дискусійним моментом є обмежена формація стейкхолдерів диджитал-маркетингу суб'єктів ресторанного бізнесу, адже містить лише комунікатори за описаними інтересами та очікуваннями. Інтерпретовані інтереси можна охарактеризувати як айджіл-спринти (конкретні цільові завдання, що для стратегічного конструювання маркетингової діяльності є дуже обмеженою та динамічно змінюваною складовою).

Нові виклики сьогодення та глобальні інформаційні інновації створюють революційний прорив у технологіях та методах ведення і просування бізнесу, що потребує нових підходів до інтерпретації стратегій маркетингу.

Більшість наукових праць, що здебільшого присвячено теоретичним питанням та окремим рекомендаціям, часто не враховують макроекономічну ситуацію. Недостатня увага також приділена стратегічним цілям у використанні цифрових інструментів, що призводить до однобічності розгляду маркетингових можливостей суб'єктів бізнесу. З огляду на ці аргументи, подальші системні теоретичні та методологічні дослідження, присвячені змісту диджитал-стратегій та формуванню дієвих механізмів їх реалізації, матимуть наукову цінність.

**Метою** статті є наукове обґрунтування моделей стратегічної поведінки суб'єкта ресторанного бізнесу в умовах кризи та цифрових інновацій.

**Методи.** Теоретичною та методологічною основою статті є класичні концепції стратегічного менеджменту та маркетингу, методичний базис теорії цифровізації бізнесу. Зміст стратегій диджитал-маркетингу інтерпретовано за допомогою загальнонаукових методів досліджень, зокрема аналізу, синтезу, систематизації та логічного узагальнення. Методи логічного та когнітивного моделювання використано для розроблення блок-схем і моделей формування та трансформації стратегій диджитал-маркетингу суб'єктів ресторанного бізнесу в умовах військових дій. Механізм реалізації диджитал-стратегій маркетингу розкрито через декомпозицію функцій менеджменту, бізнес-процесів, результатів діяльності та відповідальності виконавців. Отримані результати та висновки підтверджено статичними та маркетинговими дослідженнями.

Надійна процедура дослідницького та підтверджуючого аналізу доцільності формування та реалізації стратегій диджитал-маркетингу застосована до набору даних, зібраних за допомогою онлайн-опитування 683 респондентів віком від 16 до 60 років в Україні протягом першого півріччя 2022 р.

**Результати дослідження.** Систематизація теоретичних та практичних положень стратегічного маркетингу дала змогу встановити базовий критерій результативності маркетингової стратегії економічного суб'єкта як баланс між досягненням цілей та задоволенням потреб клієнтів [9]. Відповідно до стратегії маркетингу визначено кроки майбутньої економічної поведінки суб'єкта на ринку, вона є дорожньою картою розвитку бізнесу за всіма елементами комплексу маркетингу. Зважаючи на кризові умови та системні проривні інновації, які спричиняють стреси й депресії в економічній діяльності, ефективна стратегія маркетингу – це спосіб вижити, адаптуватися і розвиватися на ринку. Стратегія маркетингу окреслює основні аспекти діяльності суб'єкта бізнесу в межах цільових споживчих ринків, передбачає розроблення і практичну реалізацію складових комплексу маркетингу (товар, ціна, просування, збут), демонструє довгострокові цілі підприємства на ринку, забезпечує узгодження маркетингу з іншими функціональними видами діяльності. Незалежно від масштабів бізнесу та сфери діяльності, маркетингова стратегія допомагає сформулювати систему цілей та заходів щодо майбутніх ринкових перспектив економічного суб'єкта.

Зокрема, поступ до індустрії 5.0: синергія зі штучним інтелектом, максимальне використання цифрових технологій та каналів комунікацій, формує потребу в нових управлінських компетентностях для реалізації стратегії маркетингу. Базові характеристики стратегій маркетингу дають змогу визначити передумови для реалізації цілей та завдань диджитал-маркетингу.

Так, компаративістика наукових джерел [1–4; 5; 7; 10–17] дає підстави систематизувати стратегії маркетингу, які визначають пріоритетні напрями розвитку суб'єкта на ринку у контексті визначення місії, формування глобальної стратегії, розроблення портфельних, функціональних та конкурентних стратегій, обґрунтування маркетингового інструментарію (рис. 1).



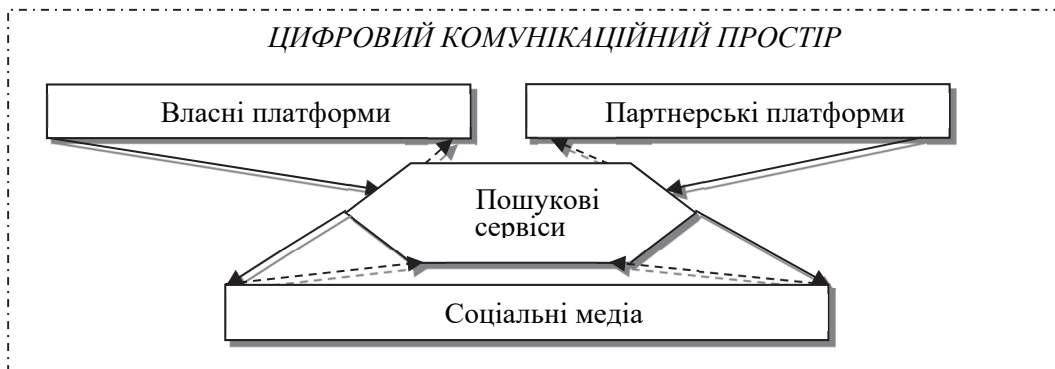
**Рис. 1. Систематизація стратегій маркетингу економічного суб'єкта**

Джерело: узагальнено авторами за [11].

Якщо на етапі визначення місії закладаються корпоративні цінності та цілі, то глобальні стратегії орієнтують на освоєння географічного або споживчого ринку: локального, міжнародного, світового. У свою чергу, ділові стратегії допомагають ефективно вибудовувати бізнес-менеджмент і налагодити роботу маркетингової служби, визначити тип взаємин суб'єкта ресторанного бізнесу із зовнішнім середовищем, оптимально розподілити обмежені економічні ресурси, сформувати унікальні організаційні компетентності.

На етапі стратегічного планування відбувається розроблення функціональних та інструментальних стратегій маркетингу. Функціональна стратегія необхідна для кожного бренду, а іноді навіть для кожного структурного підрозділу. В свою чергу, інструментальні стратегії, що спираються на персоналізацію інструментів впливу на споживачів і стимулювання продажів, мають такі структурні елементи, як: рекламні кампанії; методи стимулювання збуту; інструментарій пропаганди; засоби формування лояльності тощо [9]. Фокусом уваги в ресторанному бізнесі мають бути інструментальні стратегії, які в своєму арсеналі використовують диджитал-технології, що формують маркетингові комунікації та впливають на зростання продажів, охоплення цільової

аудиторії, лояльності клієнтів. Зазначені стратегічні напрями діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу можуть бути реалізовані як на власних, так і на партнерських цифрових комунікаційних платформах (рис. 2).



**Рис. 2. Цифрові платформи маркетингових комунікацій суб'єкта ресторанного бізнесу**

Джерело: власна розробка.

Власні цифрові платформи включають сайт (брендбук) ресторану, власний блог, сторінки в соціальних мережах, мобільний додаток, месенджери. Партнерські платформи представлені дистрибуторами, маркетплейсами, геймплейсами, блогерами та байерами, переважно в соціальних мережах. Цифрові платформи взаємодіють та інтегруються у пошукових сервісах та хмарах [18] (табл. 1).

Таблиця 1

**Пул партнерських цифрових платформ для ресторанного бізнесу**

Потенційні партнери	Канал/взаємодія	Комунікаційна платформа
Дистрибутори	Пошуковики, сайти і соціальні сторінки партнерів, цифрові портали тощо	Геокарта Google, Google Adds, Merezha, Proriat Hospitality Partners, Proriat Real Estate, Proriat Franchise Development, Forech, Gastronoma.net
Маркетплейси	Dark kitchen і cloud kitchen, IoT	Glovo, Rocket; Bolt Food; Raketakitchen.in.ua; Eda.ua; Portion.com.ua; Pokupon.ua; Superdeal.ua; Skidochnik.com.ua тощо
Геймплейси	Гейміфікація сайту, мобільних додатків	Google Play; App Store, Game Labs; Zeptolab; VooDoo; Ketchapp Apps тощо
Блогери	Створення контентів, реклама закладу, подій, заходів тощо	Соціальні мережі: Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, Snapchat, Twitter, Viber, Telegram тощо
Байери		

Джерело: розроблено авторами за [10; 18; 20-26].

У цифровому просторі конкурентна боротьба нівелюється, створюючи середовище "блакитного океану" [26], де формуються можливості для зростання й отримання прибутку не через якість послуг, а шляхом використання переваг цифровізації. Тому стратегічне позиціонування та комунікації на цифровому ринку ресторанних послуг

є актуальним. Адже, з погляду конкурентоспроможності, ефективними є не ті суб'єкти, що мають якісні та кількісні переваги в ресторанному сервісі, а ті, що найшвидше почали використовувати ключові характеристики цифрових інновацій (швидкість, персоналізація, гнучкість, керованість, глобальність, вартість). З цих позицій, стратегії диджитал-маркетингу окреслюють основні напрями маркетингової діяльності суб'єкта бізнесу з використанням цифрових технологій та інструментарію, дають змогу побудувати оптимальний план діяльності для досягнення цілей суб'єкта засобами цифрового маркетингу для просування на ринок, сегментації споживачів та сфокусованого впливу на цільові сегменти, управління лояльністю та поведінкою споживачів через позиціонування бізнесу, товару та бренду. Тому диджитал-стратегії маркетингу мають пріоритетні перспективи до застосування для досягнення ринкової унікальності та лідерства.

Таким чином, *стратегії диджитал-маркетингу спрямовані як на розвиток сайту та інших цифрових каналів комунікації (інтегрованих, приєднаних, соціальних-медіа, мобільних додатків тощо), так і на сегментування споживачів та диверсифікацію послуг з метою задоволення потреб кожного зі споживчих сегментів.*

Як будь-яка стратегія, диджитал-стратегія спирається на систему цілей, інструментів, комунікаторів, ключових метрик та управлінських дій, які формують її методологію (рис. 3).



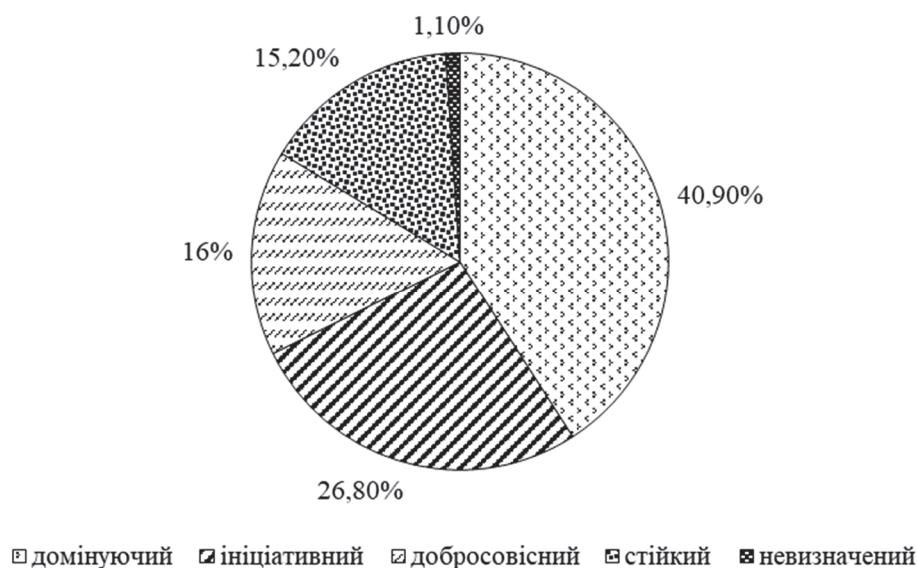
**Рис. 3. Послідовність розроблення стратегій диджитал-маркетингу суб'єкта ресторанного бізнесу**

*Джерело:* розроблено авторами.



Аналіз цільової аудиторії передбачає визначення профілів інтернет-споживачів у контексті їх інтересів, цінностей, потреб, переваг тощо (зокрема, які заходять на сайт та виконують певні дії). Інформація про споживачів дає змогу їх сегментувати та відповідно до їх потреб диверсифікувати пропозицію (меню, ціни). Реалізація стратегії базуватиметься на виявленні "точок впливу" на споживачів для створення архетипу бренду (поведінкові програми, які формуються на основі моделей поведінки і манери спілкування з клієнтами [27]) та виборі способів дієвої комунікації – *Tone of Voice* [28]. Загалом, у цифровому середовищі формується концептуальний віртуальний образ ресторану, що абсорбує цінності клієнтів, компонує їх, узгоджує з можливостями, потенціалом та організаційними компетентностями суб'єкта ресторанного бізнесу та транслює споживачеві через створення ресторанного продукту і надання сервісу, принципи продажу та особливості комунікацій з аудиторією.

Для визначення змісту стратегій диджитал-маркетингу важливо аналізувати типи клієнтів, що здійснюють оффлайн та онлайн замовлення (рис. 4).



**Рис. 4. Типізація споживачів ресторанних послуг**

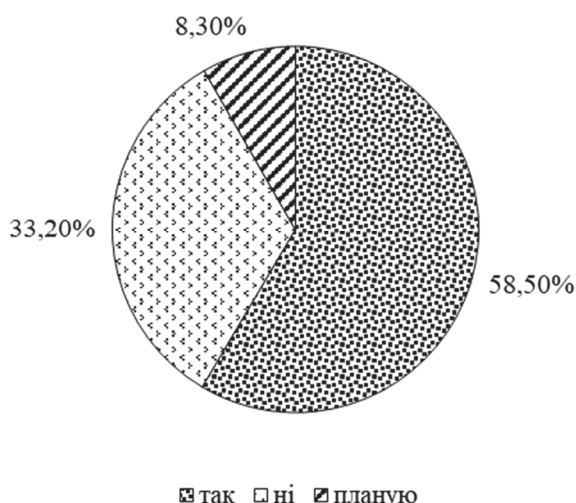
*Джерело:* розроблено авторами за результатами опитування на [https://docs.google.com/forms/d/1meDI3tyztvJHP\\_6BEArmFiF31dLj6AAzF96H4n61ZbQ/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1meDI3tyztvJHP_6BEArmFiF31dLj6AAzF96H4n61ZbQ/edit#responses)

Кожен *тип клієнтів* потребує персональної диджитал-стратегії, так як не лише надає перевагу певному формату сервісу та типу ресторанного продукту, а й потребує різних маркетингових технологій для комунікацій. Типізація споживачів ресторанних послуг сприятиме розробленню концепції позиціонування ресторану у цифровому середовищі у фреймі обраної диджитал-стратегії.

Домінуючий тип клієнта (має власні смакові переваги, самостійно здійснює вибір) у респондентній вибірці споживачів ресторанних послуг суттєво переважає. Цей споживчий сегмент у власному профілі передбачає використання традиційних назв у стравах меню, традиційних каналів комунікацій та засобів реклами. Згідно з аналітичними дослідженнями, значною у ресторанному бізнесі є частка *ініціативних* клієнтів (дослідників гастрономічних смаків та інноваційних продуктів), тому в меню для них важливо візуалізувати нові позиції та акцентувати увагу на гастрономічних експериментах; зазначений сегмент віддає перевагу інноваційним цифровим каналам маркетингу. Тренди здорового харчування демонструє частка *добросовісних* клієнтів, для стимулювання попиту яких важливо окремо забезпечувати технічні можливості для вибору таких страв на сайті/профілі ресторану. Для забезпечення попиту *стійких* клієнтів – тих, які обирають ресторанні послуги за рекомендаціями, "за компанію", варто звернути увагу на опрацювання відгуків, формування пропозицій "комбо" як окремого інструменту адміністрування операційних процесів.

*Tone of Voice* ресторану в рамках стратегії диджитал-маркетингу варто формувати як механізм посилення лояльності через мобільний додаток та формування пулу активних підписників на сторінки в соціальних мережах. Це можливо реалізувати завдяки використанню технологій гейміфікації, що сприяють залученню й утриманню клієнтів через спільні активності, де накопичуються бонуси та акційні пропозиції, певні донати тощо. Так, оцінювання цифрових можливостей мобільних додатків показало такі результати (рис. 5).

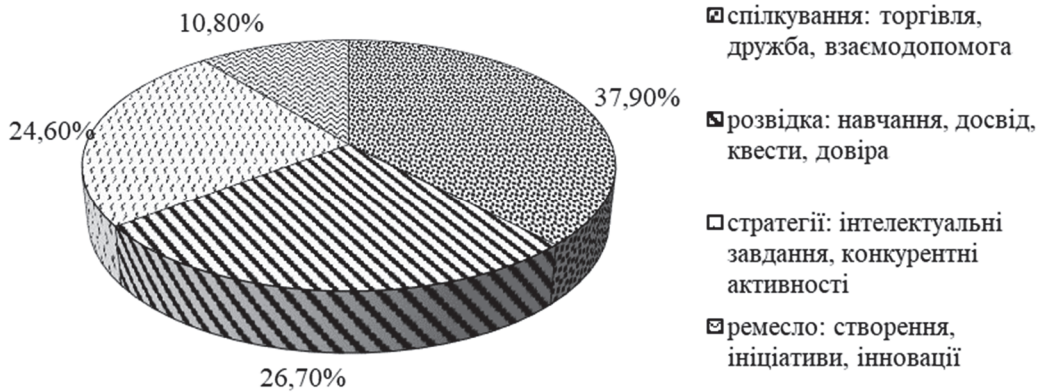
У вас є мобільні пропозиції ресторанів на вашому телефоні?



**Рис. 5. Популярність цифрових додатків ресторанів**

Джерело: власна розробка за результатами опитування на [https://docs.google.com/forms/d/1meDI3tyzvtvJHP\\_6BEArmFiF3IdLj6AAzF96H4n61ZbQ/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1meDI3tyzvtvJHP_6BEArmFiF3IdLj6AAzF96H4n61ZbQ/edit#responses)

Таким чином, ніша диджитал-маркетингу для освоєння суб'єктами ресторанного бізнесу очевидно є стратегічним завданням, що надасть додаткові конкурентні переваги та ринкові можливості. Як видно з *рис. 6*, гейміфікація має спиратись на мотиви споживачів для стимулювання їх до встановлення та використання додатків.



**Рис. 6. Мотиви споживачів ресторанів до використання мобільних додатків**

*Джерело:* розроблено авторами за результатами опитування на [https://docs.google.com/forms/d/1meDI3tyztvJHP\\_6BEArmFiF3IdLj6AAzF96H4n61ZbQ/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1meDI3tyztvJHP_6BEArmFiF3IdLj6AAzF96H4n61ZbQ/edit#responses)

У свою чергу, аналіз профілів конкурентів дає змогу оцінити контент і сніппет сайтів і сторінок ресторанів у соціальних мережах, виявити тренди, тенденції та їх особливості ресторанного бізнесу у цифровому просторі.

Водночас, аналіз умов та форм партнерських відносин ідентифікує найбільш вигідних та ефективних стейкхолдерів, що сприятимуть оптимізації витрат операційної діяльності та збуту, просуванню ресторану тощо, а також забезпечать розвиток бренду, посилять його репутацію. Тому в реалізації диджитал-стратегій важливим завданням є формування системи фулфілменту – *комплексу клієнтоорієнтованих бізнес-операцій, що виконуються як частина програми стимулювання продажів, які забезпечують онлайн-продажі та дистрибуцію ресторанних послуг* [29].

Для комунікацій споживача з суб'єктом ресторанного бізнесу формується такий фулфілмент [24; 29; 30]:

*прямий*, коли клієнт самостійно звертається в службу замовлень ресторану чи на його власну цифрову платформу;

*непрямий повний*, коли клієнт за допомогою мобільного додатку маркетплейса/дистрибутора (або через сайт) замовляє й оплачує ресторанний продукт;

*непрямий частковий*, коли пропозиція ресторану включена у програму гастротуру певної туристичної компанії, програму лояльності дистрибуторів тощо;

*непрямий дотичний* має такі варіації: по-перше, коли клієнт через пошукову систему здійснює пошук та вибір ресторану, оцінює доцільність його відвідування через діагностику відгуків відвідувачів та лідерів думок (блогерів, експертів чи байерів); по-друге, використовує сертифікат/купон на знижку з маркетплейсу; по-третє, за геокартою шукає ресторан за визначеними ознаками чи параметрами.

Важливим етапом у формуванні та реалізації стратегій диджитал-маркетингу є комплаєнс- та *Agile*-контроль. Якщо комплаєнс-контроль покликаний відслідковувати активні дії учасників процесів продажів ресторанного продукту відповідно до законодавства, цілями та цінностями суб'єкта ресторанного бізнесу, то *Agile*-контроль – це передусім корекція стратегій диджитал-маркетингу шляхом оцінювання обсягів і якості бізнес-процесів відповідно до рівня цінностей та потреб клієнта [31], зокрема швидкість фідбеку та ефективності роботи з рекламціями. *Agile*-контроль доцільно здійснювати згідно з ключовими метриками результативності диджитал-маркетингу [32]: показник клікабельності (*CTR*), кількість зацікавлених користувачів (*CTI*), ціна за установку (*CPI*), плата за дію (*CPA*), пожиттєва цінність користувача (*LTV*).

Так, показник клікабельності (*CTR – click-through rate*) демонструє кількість кліків та переглядів реклами ресторану. Постійний моніторинг *CTR* визначає привабливість контенту сайту/профілю/блогу для споживчої аудиторії та створює релевантність використання пошукових систем, тому варто стратегічно оцінювати оплату за клік на цифрових платформах. Кількість зацікавлених користувачів (*CTI – click-to-interest*) розраховується як співвідношення кількості повторних відвідувань (постійних клієнтів) до кількості кліків та відображає ефективність роботи зі споживачами, дієвість програм лояльності, якість сервісу, стан *ASO* та його технічну імплементацію, релевантність аудиторії, швидкість роботи сайту, мобільних додатків тощо. Метрика *CPI (cost per install, ціна за установку)* ідентифікує модель ціноутворення в цифровому (мобільному) маркетингу, при якій оплата за створення додатку (або його ефективність) та наповнення контентом визначається, виходячи з вартості однієї установки мобільного додатка. На відміну від *CPI*, метрика *CPA (cost per action, плата за дію)* показує плату за дію лише при залученні якісних користувачів. При цьому конверсією може бути придбання, передплата, бронювання, оновлення до облікового запису або онлайн-покупка тощо. Важливою метрикою для дослідження ефективності стратегій диджитал-маркетингу є оцінювання показника пожиттєвої цінності (*LTV – life-time value*), так як він вимірює прибуток (дохід) від клієнта протягом усього життєвого циклу. Оперування цим показником фіксує витрати на залучення клієнта в межах оптимального рівня та розкриває особливості поведінки та активності клієнта в динаміці, надає менеджменту цінні інсайти, як утримати клієнта. В економіці оцінювання мобільних додатків цей показник

є найважливішим для вимірювання стратегічної результативності цифрового маркетингу [32]. Розрахунок показника позитивної цінності (*LTV*) дає змогу прогнозувати динаміку та рівень зростання прибутку, оперуючи даними про замовлення клієнтів, їх моделі поведінки та особливості цифрового контенту ресторану, а також створювати фінансові передумови для управління споживчою лояльністю в ресторанному бізнесі.

Досягнення цілей цифрового маркетингу передбачає компіляцію традиційних маркетингових стратегій та застосування гнучких моделей стратегічної поведінки для суб'єктів бізнесу. Систематизація практик функціонування закладів ресторанного бізнесу в умовах війни надала можливість виокремити такі формати умов його ведення: бізнес у відносно безпечній зоні, на тимчасово окупованій території, зруйнований. Залежно від впливу військових дій на ринок ресторанних послуг та індивідуальні умови діяльності суб'єкта запропоновано такі види стратегічних дій диджитал-маркетингу (рис. 7).

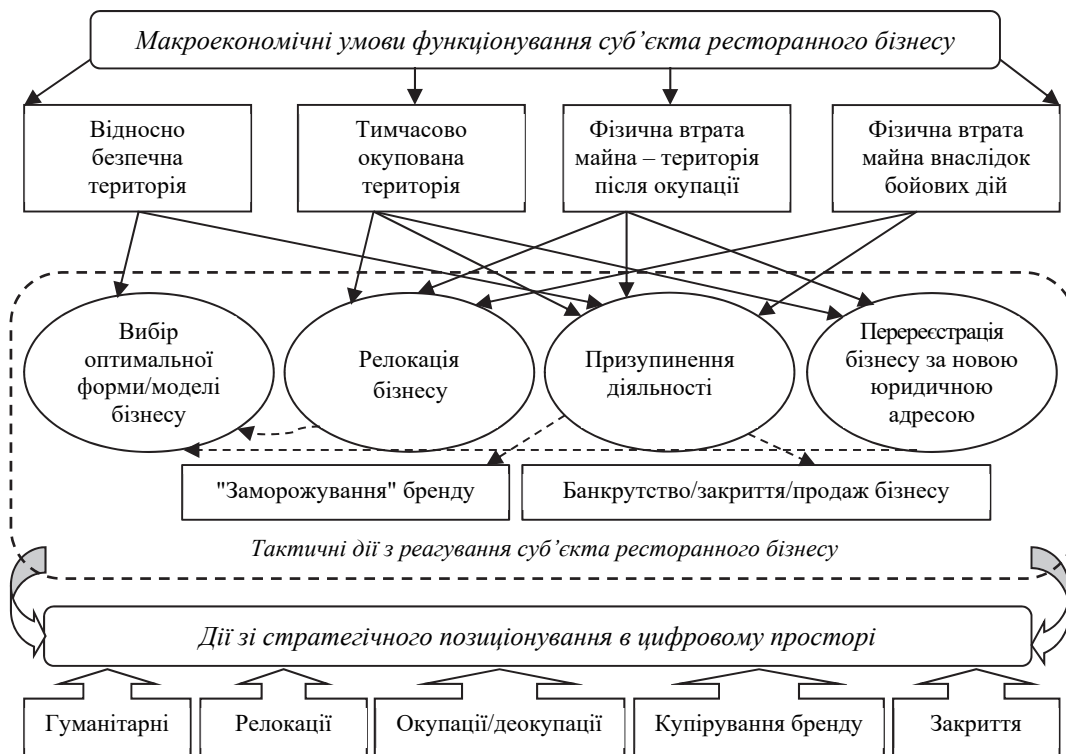


Рис. 7. План дій суб'єктів ресторанного бізнесу в умовах військових дій

Джерело: розроблено авторами.

Гуманітарні стратегічні маневри позиціонування ресторану спрямовані на безоплатну підтримку соціальної та військової сфери через забезпечення продуктами харчування та безпосередньо готовими стравами на окупованих територіях та регіонах, які звільнено після окупації. Фінансовим джерелом діяльності є заощадження, власні ресурси, кошти благодійних фондів та організацій, збір матеріальних та фінансових

ресурсів через інтернет-канали. Так, гуманітарну стратегію підтримали мережі ресторанів *Gastro Family*, "Холдинг емоцій *!FEST*" (м. Львів), *First Line Group* (м. Київ), "Ресторани Савви Лібкіна" (м. Одеса), *Tarantino Family* та ін. [24]. Стратегію релокації застосовують суб'єкти ресторанного бізнесу, що перенесли свої організаційні формати і бізнес на території відносної безпеки [33]. Щодо роботи в окупації, то заклади, в основному, обрали стратегію деокупації, яка спрямована на тимчасове закриття бізнесу та виведення активів. Стратегічні маневри з купірування бренду передбачають захист бренду від репутаційних і фінансових втрат, зокрема в частині співпраці з бенефіціарами країни-агресора. Стратегічна поведінка суб'єктів ресторанного бізнесу в умовах військових дій повинна транслюватись через цифрові платформи, що створює умови швидкого реагування і комунікацій для споживачів, партнерів по бізнесу, інших стейкхолдерів, суспільства загалом та сприяє формуванню позитивного іміджу та розвитку бренду. Це забезпечить у майбутньому покриття фінансових втрат за рахунок отримання репутаційних вигод.

Виходячи з того, що будь-яка стратегія, у т.ч. диджитал-маркетингу, не буде реалізована за відсутності підтримки з боку менеджменту та персоналу через формування чіткої програми дій, запропоновано механізм реалізації стратегій диджитал-маркетингу, який презентовано у вигляді моделі (табл. 2), що забезпечить розподіл та конвергенцію функцій (повноважень), бізнес-процесів (діяльності), ресурсів та відповідальності в межах діяльності економічного суб'єкта.

Таблиця 2

**Механізм реалізації стратегій диджитал-маркетингу суб'єкта ресторанного бізнесу**

Етап (функція)	Зміст етапу (бізнес-процес)	Конкретизація завдання	Зона відповідальності
Комунікація	Ознайомлення працівників із змістом стратегії та системою цілей	Доведення інформації щодо змісту стратегії усьому персоналу економічного суб'єкта	Лінійні та функціональні керівники; маркетинговий менеджмент
Організування	Реінжиніринг організаційного дизайну	Розподіл та перерозподіл ресурсів, повноважень, прав та відповідальності; якщо необхідно, перепроєктування організаційної структури	Лінійні керівники, узгодження з HR-менеджментом
Планування	Розроблення операційних планів та фінансових бюджетів кожного підрозділу для реалізації стратегії	Форсайт фінансових та економічних показників, встановлення термінів реалізації завдань, відповідальних за досягнення ключових показників результативності	Лінійні та функціональні керівники, узгодження з фінансовим та маркетинговим менеджментом
Мотивування	Розроблення системи мотивування	Розроблення механізму стимулювання працівників за досягнення ключових показників результативності	Лінійні керівники, узгодження з HR-менеджментом

Етап (функція)	Зміст етапу (бізнес-процес)	Конкретизація завдання	Зона відповідальності
Декомпонування	Узгодження програм, дій та відповідальності в межах реалізації стратегії	Узгодження часового горизонту (розподілу в часі завдань) та загальних показників результативності (узагальнення отриманих результатів) реалізації стратегії на періоди	Маркетинговий менеджмент
Контроль та аудит	Перевірка ключових показників результативності, корегування стратегії, постановка нових цілей	Розроблення спеціальних показників (ключових) для програми кожного підрозділу, їх визначення та корегування	Лінійні та функціональні керівники; маркетинговий менеджмент

Джерело: розроблено авторами.

Таким чином, формування та реалізація стратегій диджитал-маркетингу створює передумови для отримання стійких конкурентних переваг (зайняття ніші "блакитного океану" в бізнесі) через використання цифрових можливостей (сайти, мобільні додатки, пошукові системи, партнерські цифрові платформи, соціальні медіа тощо), що дає змогу адаптувати систему бізнес-процесів та отримати лідерство на ринку у довготривалій перспективі.

**Висновки.** В умовах структурно-функціональних змін та глобальних кризових викликів, які обумовлені повномасштабною війною та глобальними пандемічними локдаунами, ефективність розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу та їх адаптація у ринковому просторі забезпечується шляхом реалізації ринкових цілей та формування дієвих стратегій маркетингу. При цьому цифровий маркетинг здатний сформував новий вектор розвитку та суттєво прискорити динамічне зростання бізнесу шляхом використання ключових переваг цифрових інновацій (швидкість, персоналізація, гнучкість, керованість, глобальність, вартість). Управління маркетинговою діяльністю суб'єкта бізнесу з використанням цифрових технологій та інструментарію може бути ефективним, коли воно здійснюється на системній основі з теоретичним та методологічним обґрунтуванням засад диджитал-стратегування.

Диджитал-стратегії маркетингу мають пріоритетні перспективи до застосування для досягнення ринкової унікальності та лідерства засобами цифрового маркетингу. За результатами виконаних досліджень методологію формування та реалізації диджитал-стратегій маркетингу презентовано за чотирма комплементарними та взаємодоповнюючими бізнес-процесами: маркетинговий аудит можливостей цифрового бізнесу, визначення цілей і завдань стратегії диджитал-маркетингу, формування стратегічних метрик диджитал-маркетингу, комплаєнс- та *Agile*-контроль стратегій диджитал-маркетингу. Доведено, що для оцінювання реалізації стратегії диджитал-маркетингу необхідно використовувати ключові метрики результативності диджитал-маркетингу: показник клікабельності (*CTR*), кількість зацікавлених користувачів (*CTI*), ціна за установку (*CPI*), плата за дію (*CPA*), пожиттєва цінність користувача (*LTV*).

Систематизація практик функціонування ресторанного бізнесу дала змогу здійснити компіляцію диджитал-стратегій маркетингу, спрогнозувати їх вектор та результати трансформації в умовах військових дій.

Висока ефективність диджитал-стратегій маркетингу забезпечить просування на ринок суб'єкта ресторанного бізнесу через формування конкурентоспроможних ресторанних послуг та сфокусований вплив на цільові споживчі сегменти засобами цифрового маркетингу.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є прогнозування ефективності реалізації диджитал-стратегій маркетингу за різними цифровими технологіями та інструментами.

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що вони не мають фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не мають відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автори працюють в установі, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Echeberria L. A. (2020). Digital Transformation Strategy Framework. A Digital Framework for Industry 4.0, 103-141. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-60049-5\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-60049-5_5)
2. Мазаракі А. А., Босовська М. В. Теоретичні та методологічні засади формування інтеграційної стратегії підприємств. *Бізнес-інформ* (Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, РИНЦ, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, getCITED). 2013. № 7. С. 299-308.
3. Dragomir R., & Andronie M. (2017). Strategies in digital marketing. *Procedia of Economics and Business Administration*. <https://doi.org/10.26458/v4.i1.14>
4. Чеморда П. О., Васюткіна Н. В. Сучасні підходи до формування стратегії маркетингу соціальних медіа. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 346-351. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-346-351>
5. Drummond C., O'Toole T., McGrath H. (2020). Digital engagement strategies and tactics in social media marketing. *European Journal of Marketing*. Vol. 54. Is. 6. P. 1247-1280. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0183>
6. Савицька Н, Михайлова В. та ін. Конвент-маркетинг: стратегія і тактика. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 6. С. 45-51.
7. Özoğlu, B., & Topal, A. (2019). Digital Marketing Strategies and Business Trends in Emerging Industries. *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems*, 375-400. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_18)
8. Корсар О., Ведмідь Н. Диджитал-маркетинг суб'єктів ресторанного бізнесу. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 2 (61). <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-5>
9. Разумов Д. (2019). Стратегічний маркетинг. URL: <https://aboutmarketing.info/osnovy-marketynhu/strategicheskij-marketing>
10. Ikwundu A. G. (2021). Influencing Customer Perception in a Restaurant Business through Auditory/Music Marketing Strategies. *Journal of Marketing and Consumer Research*. <https://doi.org/10.7176/jmcr/82-02>



11. *Marketer.ua* (2021). Що таке маркетингова стратегія і до чого тут кіт Шредингера. URL: <https://marketer.ua/ua/marketing-strategy-and-schrodinger-s-cat>
12. Mogilko M. D. Digital marketing strategy. *Business Strategies*. 2016. № 5. <https://doi.org/10.17747/2311-7184-2016-5-5>
13. Stevenson S. C. (2013). 92 Strategies for Marketing Planned Gifts. Wiley; 2013. Apr 23; 4-47. Available from: <http://doi.org/10.1002/9781118703847.ch1>
14. Wonseok, Seo, Wildes, Vivienne J., & Demicco, Fred J. (2001): Understanding Mature Customers in the Restaurant Business. *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, 4, 81-98. [https://doi.org/10.1300/j061v04n03\\_04](https://doi.org/10.1300/j061v04n03_04)
15. Абрамович І. А. Стратегія маркетингу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 21. Ч. 1. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_21/1/14.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_21/1/14.pdf)
16. Міщук А. А. Інструментальні стратегії маркетингу закладу охорони здоров'я. *Економіка і організація управління*. 2017. № 2 (26). С. 121-131. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/4785>
17. Угоднікова О., Соколенко А. Цифрові технології публічного маркетингу у сфері туризму та готельно-ресторанного господарства. *Наукові інновації та передові технології* 2022. № 1 (3). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-1\(3\)-13-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-1(3)-13-20)
18. Bovsh L., Rasulova A., Bosovska M., Boiko M., & Okhrimenko A. (2022). Digital distribution of hospitality services in the context of the COVID-19 pandemic. *Tourism and Travelling*, 3(1), 34-44. [https://doi.org/10.21511/tt.3\(1\).2022.05](https://doi.org/10.21511/tt.3(1).2022.05)
19. Bovsh L., Rasulova A., Hoptkalo L. (2021). Digital marketing of hotel business entities. *Economic development strategies: micro, macro and mesoeconomic levels*. Р. 1. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 316 p. P. 64-81.
20. *Forech.kiev.ua* (2021). Список учасників Forech.2021. URL: <https://www.forech.kiev.ua/spysok-uchasnykiv-forech-2021>
21. *Futurenow*. Найпопулярніші мережі світу і України (2019 р.). <https://futurenow.com.ua/21-najpopulyarnishyh-sotsialnyh-merezh-svitu-ta-rejtyng-ukrayiny> (дата звернення: 01.07.2022).
22. Gershon R. A. (2014). Digital Media, Electronic Commerce, and Business Model Innovation. Policy and Marketing Strategies for Digital Media, April 16, p. 202-217. <https://doi.org/10.4324/9781315794303-14>
23. *Proriat-franchise* (2021). Постачальники для HoReCa. URL: <https://proriat-franchise.com/uk/listing/postachalniki-dlya-horeca>
24. Друзюк Я. (2021). Що таке "темні" і "хмарні" кухні та як вони змінюють доставку їжі. Досвід *Glovo, Rocket і Mimosa*. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/food/food-situation/309915-dostavka-dark-kitchen-cloud-kitchen-glovo-raketa-kitaika-mimosa-brooklyn-pizza>
25. Друзюк Я. (2022). Це українські ресторани, які годують ЗСУ і тероборону. Розповідаємо, як їх підтримати (оновлюється). URL: <https://www.the-village.com.ua/village/food/food-guide/324773-volonerski-kuhni-viyna-2022>
26. Kim W. C., & Mauborgne R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. *Boston: Harvard Business School Press*. URL: <https://helenescott.com/wpcontent/uploads/2014/01/BookReportBlueOceanStrategy.pdf>
27. Прохоренко М. (2020). Теорія Юнга: 12 архетипів брендів та їхні особливості. URL: <https://l-a-b-a.com/uk/blog/1662-teoriya-yunga-12-arhetipiv-brendiv-ta-jihni-osoblivosti>
28. Гурчунова Є. (2022). Tone of voice – що це таке: приклади і яким повинен бути голос бренду. URL: <https://aboutmarketing.info/internet-marketynh/tone-of-voice-shcho-tse-take-priklady-i-yakym-povynen-buty-holos-brendu>

29. Бовш Л., Комарніцький І., Приходько О. Фулфілмент цифрового маркетингу у ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022. Т. 5. №1. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/260872/257426>
30. *Merezha*. Онлайн платформа експертних рішень. URL: <https://www.merezha.ua> (дата звернення: 01.07.2022).
31. Демченко І. (2021). Контроль в традиційному проектному менеджменті vs контроль в Agile. URL: <https://iampm.club/blog/kontrol-v-tradiczionnom-proektnom-menedzhmente-vs-kontrol-v-agile>
32. Marketer.ua (2022). Топ-5 метрик маркетингу для мобільних додатків. URL: <https://marketer.ua/ua/top-5-mobile-app-marketing-metrics>
33. *Finance*.ua. (2022). Релокація бізнесу на захід України: топ-регіонів, куди найбільше переїжджають. URL: <https://news.finance.ua/ua/relokaciya-biznesu-na-zahidnu-ukrainu-top-rehioniv-kudy-naybil-she-pereizhdzhayut>

#### REFERENCES

1. Echeberria L. A. (2020). Digital Transformation Strategy Framework. A Digital Framework for Industry 4.0, 103-141. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-60049-5\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-60049-5_5) [in English].
2. Mazaraki, A. A., & Bosovs'ka, M. V. (2013). Teoretychni ta metodologichni zasady formuvannja integracijnoi' strategii' pidprijemstv [Theoretical and methodological foundations of the formation of the integration strategy of enterprises]. *Biznes-inform – Business Inform* (Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, RYNC, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, getCITED), 7, 299-308 [in Ukrainian].
3. Dragomir, R., & Andronie, M. (2017). Strategies in digital marketing. *Procedia of Economics and Business Administration*. <https://doi.org/10.26458/v4.i1.14> [in English].
4. Chemorda, P. O., & Vasjutkina, N. V. (2021). Suchasni pidhody do formuvannja strategii' marketyngu social'nyh media [Modern approaches to formation of a social media marketing strategy]. *Biznes Inform – Business Inform*, 2, 346-351. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-346-351> [in Ukrainian].
5. Drummond, C., O'Toole, T., & McGrath, H. (2020). Digital engagement strategies and tactics in social media marketing. *European Journal of Marketing*. Vol. 54. Is. 6, (pp. 1247-1280). <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0183> [in English].
6. Savyc'ka, N., Myhajlova V. et al. (2018). Konvent-marketynng: strategija i taktyka [Convention marketing: strategy and tactics]. *Marketynng v Ukrai'ni – Marketing in Ukraine*, 6, 45-51 [in Ukrainian].
7. Özoğlu, B., & Topal, A. (2019). Digital Marketing Strategies and Business Trends in Emerging Industries. *Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems*, 375-400. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_18) [in English].
8. Korsar, O., & Vedmid', N. (2021). Dydzhital-marketynng sub'jektiv restorannogo biznesu [Digital marketing of restaurant business entities]. *Naukovi praci Mizhregional'noi' akademii' upravlinnja personalom. Ekonomichni nauky – Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic sciences*, 2 (61). <https://doi.org/10.32689/2523-4536/61-5> [in English].
9. Razumov, D. (2019). Strategichnyj marketynng [Strategic marketing]. <https://aboutmarketing.info/osnovy-marketynhu/strategicheskij-marketing> [in English].
10. *Ikwundu, A. G.* (2021). Influencing Customer Perception in a Restaurant Business through Auditory/Music Marketing Strategies. *Journal of Marketing and Consumer Research*. <https://doi.org/10.7176/jmcr/82-02> [in English].

11. *Marketer.ua* (2021). Shho take marketyngova strategija i do chogo tut kit Shredingera. <https://marketer.ua/ua/marketing-strategy-and-schrodinger-s-cat> [in English].
12. Mogilko, M. D. (2016). Digital marketing strategy. *Business Strategies*, 5. <https://doi.org/10.17747/2311-7184-2016-5-5> [in Ukrainian].
13. Stevenson S. C. (2013). 92 Strategies for Marketing Planned Gifts. Wiley; 2013. Apr 23; 4-47. Available from: <http://doi.org/10.1002/9781118703847.ch1> [in English].
14. Wonseok, Seo, Wildes, Vivienne J., & Demicco, Fred J. (2001): Understanding Mature Customers in the Restaurant Business. *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, 4, 81-98. [https://doi.org/10.1300/j061v04n03\\_04](https://doi.org/10.1300/j061v04n03_04) [in English].
15. Abramovych I. A. Strategija marketyngu. *Naukovyj visnyk Hersons'kogo derzhavnogo universytetu*. 2016. Vyp. 21. Ch. 1. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_21/1/14.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_21/1/14.pdf) [in Ukrainian].
16. Mishhuk A. A. Instrumental'ni strategii' marketyngu zakladu ohorony zdorov'ja. *Ekonomika i organizacija upravlinnja*. 2017. № 2 (26). S. 121-131. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/4785> [in Ukrainian].
17. Ugodnikova O., Sokolenko A. Cyfrovi tehnologii' publicznego marketyngu u sferi turyzmu ta gotel'no-restorannogo gospodarstva. *Naukovi innovacii' ta peredovi tehnologii'* 2022. № 1 (3). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-1\(3\)-13-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-1(3)-13-20) [in Ukrainian].
18. Bovsh L., Rasulova A., Bosovska M., Boiko M., & Okhrimenko, A. (2022). Digital distribution of hospitality services in the context of the COVID-19 pandemic. *Tourism and Travelling*, 3(1), 34-44. [https://doi.org/10.21511/tt.3\(1\).2022.05](https://doi.org/10.21511/tt.3(1).2022.05) [in English].
19. Bovsh, L., Rasulova, A., & Hopkalo, L. (2021). Digital marketing of hotel business entities. *Economic development strategies: micro, macro and mesoeconomic levels*. P. 1. Riga, Latvia: Baltija Publishing [in English].
20. *Forech.kiev.ua* (2021). Spysok uchasnykiv Forech. 2021 [List of participants Forech. 2021]. <https://www.forech.kiev.ua/spysok-uchasnykiv-forech-2021> [in English].
21. *Futurenow* (2019). Najpopuljarnishi merezhi svitu i Ukrai'ny [The most popular networks of the world and Ukraine]. <https://futurenow.com.ua/21-najpopulyarnishyh-sotsialnyh-merezh-svitu-ta-rejtyng-ukrayiny> (data zvernennja: 01.07.2022) [in English].
22. Gershon, R. A. (2014). Digital Media, Electronic Commerce, and Business Model Innovation. Policy and Marketing Strategies for Digital Media, April 16 <https://doi.org/10.4324/9781315794303-14> [in English].
23. *Proriat-franchise* (2021). Postachal'nyky dlja HoReCa [Suppliers for HoReCa]. <https://proriat-franchise.com/uk/listing/postachalniki-dlya-horeca> [in English].
24. Druzjuk, Ja. (2021). Shho take "temni" i "hmarni" kuhni ta jak vony zminjujut' dostavku i'zhi. Dosvid *Glovo, Rocket i Mimosa* [What are "dark" and "cloud" kitchens and how they are changing food delivery. Experience *Glovo, Rocket and Mimosa*]. <https://www.the-village.com.ua/village/food/food-situation/309915-dostavka-dark-kitchen-cloud-kitchen-glovo-raketa-kitaika-mimosa-brooklyn-pizza> [in Ukrainian].
25. Druzjuk, Ja. (2022). Ce ukrai'ns'ki restorany, jaki godujut' ZSU i teroboronu. Rozpovidajemo, jak i'h pidtrymaty (onovljujet'sja) [These are Ukrainian restaurants that prepare food for the Armed Forces of Ukraine and the territorial defense. We inform how to support them (updated)]. <https://www.the-village.com.ua/village/food/food-guide/324773-volonerski-kuhni-viyna-2022> [in Ukrainian].
26. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. *Boston: Harvard Business School Press*. <https://helenescott.com/wpcontent/uploads/2014/01/BookReportBlueOceanStrategy.pdf> [in English].
27. Prohorenko, M. (2020). Teorija Junga: 12 arhetypiv brendiv ta i'hni osoblyvosti [Jung's theory: 12 brand archetypes and their characteristics]. <https://1-a-b-a.com/uk/blog/1662-teoriya-yunga-12-arhetypiv-brendiv-ta-jihni-osoblivosti> [in Ukrainian].

28. Gurchunova, Je. (2022). Tone of voice – shho ce take: pryklady i jakym povynen buty golos brendu [What is it Tone of voice: examples and what should be the voice of the brand]. <https://aboutmarketing.info/internet-marketynh/tone-of-voice-shcho-tse-take-pryklady-i-yakym-povynen-buty-holos-brendu> [in Ukrainian].
29. Bovsh, L., Komarnic'kyj, I., & Pryhod'ko, O. (2022). Fulfilment cyfrovogo marketyngu u restorannomu biznesi [Fulfillment of digital marketing in the restaurant business]. *Restorannyj i gotel'nyj konsalting. Innovacii' – Restaurant and hotel consulting. Innovations*. Is. 5, 1. <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/260872/257426> [in Ukrainian].
30. *Merezha*. Onlajn platforma ekspertnyh rishen' [Online platform of expert solutions]. <https://www.merezha.ua> (data zvernennja: 01.07.2022) [in Ukrainian].
31. Demchenko, I. (2021). Kontrol' v tradicijnom proektnom menedzhmente vs kontrol' v Agile [Control in traditional project management vs control in Agile]. <https://iampm.club/blog/kontrol-v-tradicijnom-proektnom-menedzhmente-vs-kontrol-v-agile> [in Ukrainian].
32. Marketer.ua (2022). Top-5 metryk marketyngu dlja mobil'nyh dodatkov [Top 5 marketing metrics for mobile apps]. <https://marketer.ua/ua/top-5-mobile-app-marketing-metrics> [in Ukrainian].
33. *Finance.ua*. (2022). Relokacija biznesu na zahid Ukrai'ny: top-regioniv, kudy najbil'she pereizhdzhajut' [Relocation of business to the west of Ukraine: the top regions where most people move]. <https://news.finance.ua/ua/relokaciya-biznesu-na-zahidnu-ukrainu-top-rehioniv-kudy-naybil-she-pereizhdzhajut> [in Ukrainian].

*Надійшла до редакції 06.07.2022.*

*Прийнято до друку 21.09.2022.*

*Опубліковано онлайн 26.10.2022.*

**ЯНКОВЕЦЬ Тетяна,**  
к. е. н., доцент,  
доцент кафедри маркетингу  
Державного торговельно-економічного університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0002-8159-3826  
t.yankovets@knute.edu.ua

**IANKOVETS Tetiana,**  
Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Marketing  
State University of Trade and Economics  
19, Kyoto str., Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID: 0000-0002-8159-3826  
t.yankovets@knute.edu.ua

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ

**Вступ.** Під впливом глобалізації, урбанізації та цифровізації змінюються поведінка споживачів, бізнес-моделі компаній, їх стратегії та маркетинг.

**Проблема.** Потребує теоретичного обґрунтування цілісний підхід до стратегічного управління цифровим маркетингом з урахуванням специфіки використання цифрових технологій, каналів, методів, інструментів.

**Метою** статті є обґрунтування застосування системи стратегічного ринкового управління до управління цифровим маркетингом, відповідний механізм управління, а також етапи формування стратегії цифрового маркетингу підприємства.

**Методи.** Використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналізу та синтезу, системно-структурного аналізу, порівняння, системний, графічний, логічного узагальнення.

**Результати дослідження.** Обґрунтовано систему стратегічного управління цифровим маркетингом підприємства, описано системуювальні чинники. Наведено характеристику функцій управління цифровим маркетингом. У запропонованій механізмі управління цифровим маркетингом у системі стратегічного управління ним включено нормативно-правове, інформаційне, організаційне, матеріально-технічне та фінансове забезпечення, а також цифрові методи та інструменти. До основного цифрового інструменту зазначеного механізму віднесено стратегію цифрового маркетингу, виділено основні етапи її формування, які поділено на етапи розроблення та реалізації, пов'язані з функціями управління. Детально описано етапи стратегії цифрового маркетингу. Запропоновано: стратегічні цілі цифрового маркетингу та

## STRATEGIC MANAGEMENT OF DIGITAL MARKETING

**Introduction.** Under the influence of globalization, urbanization and digitalization, consumer behavior, business models of companies, their strategies and marketing are changing.

**Problem.** A holistic approach to the strategic management of digital marketing, taking into account the specifics of the use of digital technologies, channels, methods, and tools, requires theoretical justification.

**The aim** of the article is to justify the application of the strategic market management system to the management of digital marketing, the corresponding management mechanism, as well as the stages of the formation of the company's digital marketing strategy.

**Methods.** General scientific and special methods such as analysis and synthesis, system and structural analysis, comparison, system, graphic, logical generalization were used in the paper.

**Results.** The system of strategic management of digital marketing of the enterprise is substantiated, the system forming factors are described. The characteristics of digital marketing management functions are given. The proposed digital marketing management mechanism in its strategic management system includes regulatory, informational, organizational, logistical and financial support, as well as digital methods and tools. The digital marketing strategy is included in the main digital tool of the mentioned mechanism, the main stages of its formation are highlighted, which are divided into development and implementation stages related to management functions. The stages of digital marketing strategy are described in detail. The author suggested strategic goals of digital marketing and

відповідні стратегії; тактичні цілі та відповідні показники цифрового маркетингу, підібрані за етапами шляху споживача; для розроблення і реалізації заходів цифрового маркетингу запропоновано цифрові інструменти просування споживача на його шляху; розглянуто контент-маркетинг, запропоновано розділи контент-плану для забезпечення ефективності реалізації стратегії цифрового маркетингу.

**Висновки.** Запропоновано використовувати систему стратегічного управління, яке орієнтоване на зовнішнє ринкове середовище, попит, маркетинг. Обґрунтовано механізм управління цифровим маркетингом підприємства. Запропоновано етапи стратегії цифрового маркетингу як основного інструменту зазначеного механізму в системі стратегічного управління цифровим маркетингом підприємства.

**Ключові слова:** стратегічне управління, цифровий маркетинг, система стратегічного управління цифровим маркетингом підприємства, механізм управління цифровим маркетингом, стратегія цифрового маркетингу, контент-маркетинг.

**JEL Classification:** L19, M31

**Вступ.** Під впливом глобалізації, урбанізації та цифровізації, які належать до "мета трендів" [1, с. 194] соціально-економічного розвитку суспільства, змінюються поведінка споживачів, бізнес-моделі компаній, їх стратегії та маркетинг.

**Проблема.** Активне застосування цифрових технологій у суспільстві та бізнесі трансформує маркетинг з традиційного на цифровий. У ринкових умовах господарювання сучасних підприємств найбільш ефективною системою управління є стратегічне ринкове управління, яке характеризується орієнтацією на зовнішнє ринкове середовище, попит, маркетинг [2, с. 35]. Звідси постає проблема застосування системи стратегічного управління до управління цифровим маркетингом як ключового напрямку діяльності підприємства в умовах ринкових відносин, з урахуванням специфіки використання цифрових технологій, каналів, методів, інструментів, для досягнення цілей маркетингу, підпорядкованих бізнес-цілям підприємства [3, с. 92]. Впровадження стратегічного управління цифровим маркетингом підприємства дасть змогу підвищити ефективність як маркетингової, так і господарської діяльності підприємства загалом, що сприятиме його розвитку у довгостроковій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Обґрунтуванню та розвитку концепції стратегічного ринкового управління присвячено наукові праці Д. Аакера [2], І. Ансоффа [4], А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда, Дж. Гембла [5] та ін. Питання стратегічного маркетингу розглядали П. Дойль, Ф. Штерн [6], Н. Куденко [7], Ж.-Ж. Ламбен [8] та ін. Використання цифрових технологій у маркетингу та побудову ефективної

corresponding strategies; tactical goals and corresponding indicators of digital marketing. Digital tools are offered to promote the consumer's way for the development and implementation of digital marketing measures. The author considered content marketing and proposed content plan sections to ensure the effectiveness of digital marketing strategy implementation.

**Conclusions.** The author proposed to use a strategic management system that is oriented to the external market environment, demand, and marketing. The mechanism of managing digital marketing of the enterprise is justified. The stages of the digital marketing strategy are proposed as the main tool of the mentioned mechanism in the strategic management system of digital marketing of the enterprise.

**Keywords:** strategic management, digital marketing, strategic management system of enterprise digital marketing, digital marketing management mechanism, digital marketing strategy, content marketing.

комунікації з метою задоволення споживачів не тільки на функціональному та емоційному, але й на духовному рівні від використання продуктів брендів досліджували Ф. Котлер, Г. Катарджая, І. Сетьяван [9; 10]. Д. Чаффі значну увагу приділяє практичним аспектам формування стратегії цифрового маркетингу та обґрунтуванню інструментарію її реалізації [11]. Загалом значну кількість наукових публікацій присвячено різним аспектам стратегічного управління, стратегічного маркетингу, окремо цифрового маркетингу. При цьому відсутній цілісний підхід до стратегічного управління цифровим маркетингом підприємства, що потребує теоретичного обґрунтування системи стратегічного управління цифровим маркетингом та розроблення відповідного механізму.

**Мета** статті – обґрунтувати застосування системи стратегічного ринкового управління до управління цифровим маркетингом, відповідний механізм управління, а також етапи формування стратегії цифрового маркетингу підприємства.

**Методи.** Для досягнення мети дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналізу та синтезу, системно-структурного аналізу, порівняння, логічного узагальнення (для вивчення й узагальнення теоретико-методологічних основ стратегічного управління та адаптації його до управління цифровим маркетингом підприємства), системний (для обґрунтування системи стратегічного управління цифровим маркетингом підприємства, а також етапів формування стратегії цифрового маркетингу), графічного (для візуалізації результатів дослідження).

**Результати дослідження.** Теоретики і практики маркетингу сьогодні погоджуються стосовно актуальності застосування стратегічного підходу до управління цифровим маркетингом як визначального функціонального напрямку ведення господарської діяльності в умовах ринкових відносин. Однак не всі підприємства застосовують стратегічний підхід у своїй діяльності. А серед тих компаній, які усвідомлюють необхідність наявності бізнес-стратегії та відповідної стратегії цифрового маркетингу, більшість стикаються з проблемами під час її розроблення та імплементації. До таких основних проблем належать [3, с. 92; 5]: відсутність загалом стратегічного підходу та чітких стратегічних і тактичних цілей та завдань як розвитку підприємства загалом, так і, відповідно, цифрового маркетингу; недостатнє розуміння можливостей підприємства у просуванні продукту у цифровому просторі через відсутність маркетингових досліджень попиту та нерозуміння цифрових потреб цільових споживачів; відсутність комплексного плану підтримки цифрової трансформації бізнесу та маркетингу, а також залучення цільової аудиторії через цифрові канали; відсутність інтеграції цифрових каналів та інструментів з традиційними; неправильно визначений бюджет на цифровий маркетинг; відсутність або недостатність досвіду у використанні інструментарію цифрового маркетингу; дублювання функцій цифрового маркетингу; недостатня швидкість та гнучкість у використанні новітніх підходів у бізнесі та маркетингу; слабкий контроль та відсутність миттєвої реакції за результатами аналітики.

Наразі чіткого і загальноприйнятого визначення стратегії цифрового маркетингу не існує через відмінності у напрямках та аспектах досліджень у науковому світі, в управлінні діяльністю підприємств. При цьому є спільні риси, властиві всім стратегіям, що застосовуються у різних сферах життя, в тому числі і в бізнесі. Загалом будь-яка стратегія є планом досягнення довгострокових цілей і містить такі елементи: цілі, показники, заходи, ресурси, моніторинг. Формування стратегії передбачає управління цим процесом, який виконується за класичними функціями: планування, організація, мотивація, контроль і регулювання. До них запропоновано додати функцію аналізу, реалізація якої відбувається із застосуванням технологій *BigData*, штучного інтелекту та машинного навчання, що відкриває великі можливості цифрового маркетингу для аналізу тенденцій ринку, конкурентів, прогнозування цифрової поведінки споживачів, створення персоналізованої пропозиції цінності і, як наслідок, збільшення фінансових результатів підприємств і вартості брендів [3, с. 94]. Реалізація функцій управління при застосуванні стратегічного підходу в управлінні цифровим маркетингом передбачає:

*аналіз* – для виявлення найкращого досвіду конкурентів та невикористаних можливостей у цифровому просторі, що дає змогу підприємству знайти свою унікальність та сформулювати позиціонування підприємства та його продуктів;

*планування* – передбачає постановку цілей цифрового маркетингу згідно з бізнес-цілями підприємства, визначення відповідних ключових показників ефективності (*KPI*) та їх планових значень, обґрунтування ресурсів та заходів для реалізації поставлених цілей, що відображається в документально оформленому плані цифрового маркетингу, який включений у систему планів підприємства;

*організація* – важлива з погляду формування ефективної організаційної структури управління та підбору потрібної кількості фахівців цифрового маркетингу відповідної кваліфікації для виконання запланованих завдань;

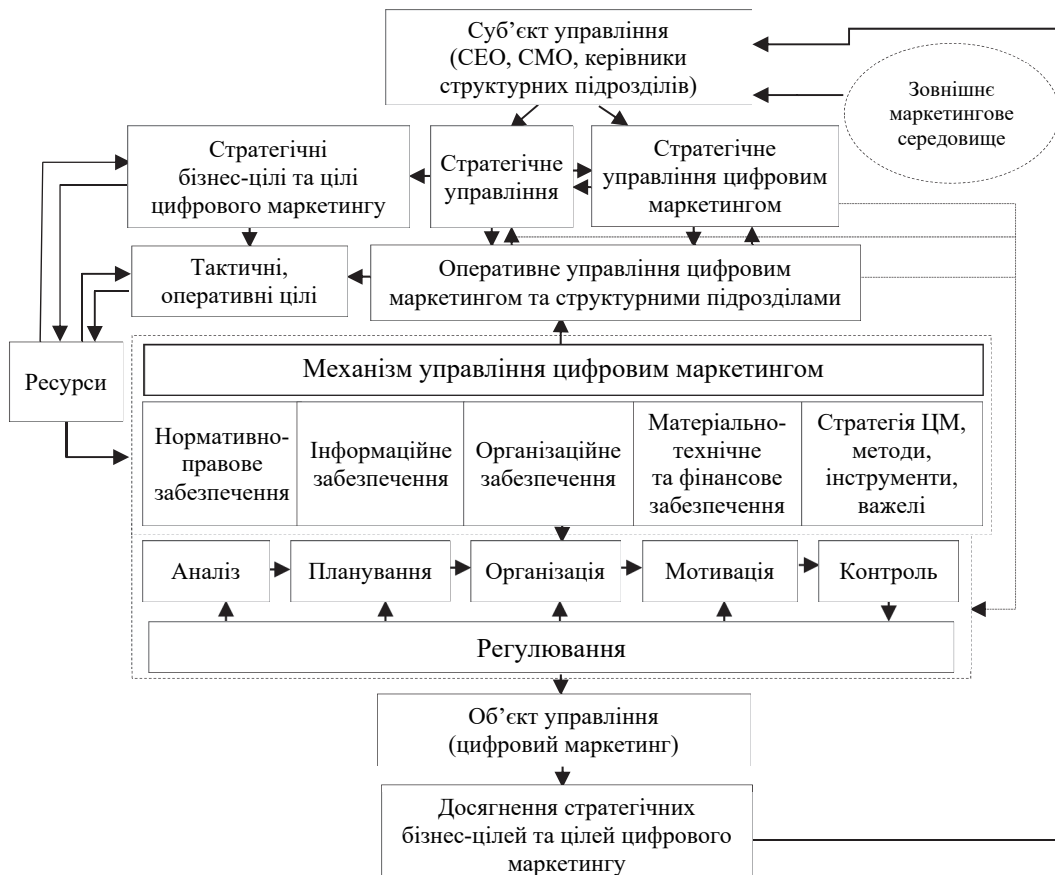
*мотивація* – передбачає формування системи стимулів (матеріальних і нематеріальних) з урахуванням внутрішніх мотивів працівників для кращого виконання ними поставлених завдань та досягнення відповідних цілей;

*контроль* – передбачає проведення оцінки *KPI* шляхом зіставлення їх фактичних значень із запланованими та виявлення можливих відхилень, а також виявлення причин відхилень;

*регулювання* – використовується для усунення причин виявлення негативних відхилень фактичних значень *KPI* від планових, коригування, якщо необхідно, плану, залагодження конфліктів між працівниками в процесі виконання роботи, тобто в режимі реального часу проведення коригувальних дій з метою ефективного (вчасного та в рамках бюджету) виконання плану цифрового маркетингу.



Обґрунтовано принципи цифрового маркетингу, сформульовано авторське визначення понять "цифровий маркетинг", на основі його суттєвих ознак, а також "стратегія цифрового маркетингу", під якою розуміється *системна програма дій (заходів) із застосуванням інноваційних цифрових технологій, каналів, методів, інструментів для досягнення цілей цифрового маркетингу* [3]. На рис. 1 представлено систему управління цифровим маркетингом підприємства із застосуванням стратегічного підходу.



**Рис. 1. Система стратегічного управління цифровим маркетингом підприємства**

Джерело: розроблено автором на основі [2; 4; 5; 6; 8].

На рис. 1 враховано системоутворювальні чинники системного підходу:

*суб'єкт управління* – вище керівництво (CEO), директор з маркетингу (СМО), керівники структурних підрозділів (управлінські рішення стосовно цифрового маркетингу мають бути узгодженими з управлінськими рішеннями за іншими функціональними напрямками діяльності підприємства);

*об'єкт управління* – цифровий маркетинг підприємства;

*цільові настанови* – стратегічні бізнес-цілі та цілі цифрового маркетингу, які підпорядковані бізнес-цілям, а також тактичні й оперативні цілі (до яких належать комунікаційні та медіацілі цифрового маркетингу);

*вхід* – ресурси, необхідні для розроблення та реалізації стратегії цифрового маркетингу (вхідна інформація для прийняття управлінських стратегічних, тактичних та оперативних рішень; матеріально-технічне забезпечення; нематеріальні (цифрові технології, програмні продукти); фінансові (бюджети на цифровий маркетинг); людські (фахівці цифрового маркетингу) тощо);

*вихід* – досягнення поставлених цілей цифрового маркетингу та бізнес-цілей підприємства, яке забезпечується попитом на продукт (продукцію або послуги) підприємства, формування, підтримання та збільшення якого є основним завданням цифрового маркетингу;

*зовнішнє маркетингове середовище* – вплив чинників макро- та мікромаркетингового середовища на управлінські рішення;

*механізм управління цифровим маркетингом* – сукупність принципів, методів та інструментів, за допомогою яких чиниться управлінський вплив на цифровий маркетинг;

*процес* – відбувається за зазначеними функціями управління;

*зворотний зв'язок* – інформація про рівень досягнення цілей цифрового маркетингу та бізнес-цілей підприємства надходить до керівництва та використовується для прийняття подальших управлінських рішень, що у взаємозв'язку з іншими системоутворювальними чинниками забезпечує безперервність стратегічного управління цифровим маркетингом підприємства в процесі його діяльності, що дає йому змогу розвиватися у довгостроковій перспективі.

Механізм управління цифровим маркетингом підприємства, вбудований у систему стратегічного управління ним, формується із застосуванням принципів цифрового маркетингу [3, с. 93] та містить:

*нормативно-правове забезпечення* – державне правове забезпечення господарської та маркетингової зокрема діяльності підприємства (кодекси, закони, укази Президента, постанови, положення Кабінету Міністрів, постанови Верховної Ради) та внутрішнє нормативне забезпечення (статут, маркетингова політика, облікова політика, нормативи);

*інформаційне забезпечення* – інформаційні технології, програмне забезпечення для автоматизації маркетингу та інтеграція різних програмних продуктів для вирішення окремих завдань бізнесу і маркетингу в єдину цифрову еко-систему; цифрові канали та інструменти маркетингу та комунікації зі всіма стейкхолдерами підприємства як зовнішніми, так і внутрішніми;

*організаційне забезпечення* – організаційна структура управління, фахівці цифрового маркетингу відповідної кваліфікації, їх мотивація з урахуванням матеріальних і нематеріальних мотивів і відповідних стимулів, формування корпоративної культури, спрямованої на постійне оновлення знань, удосконалення умінь та професійних навичок;

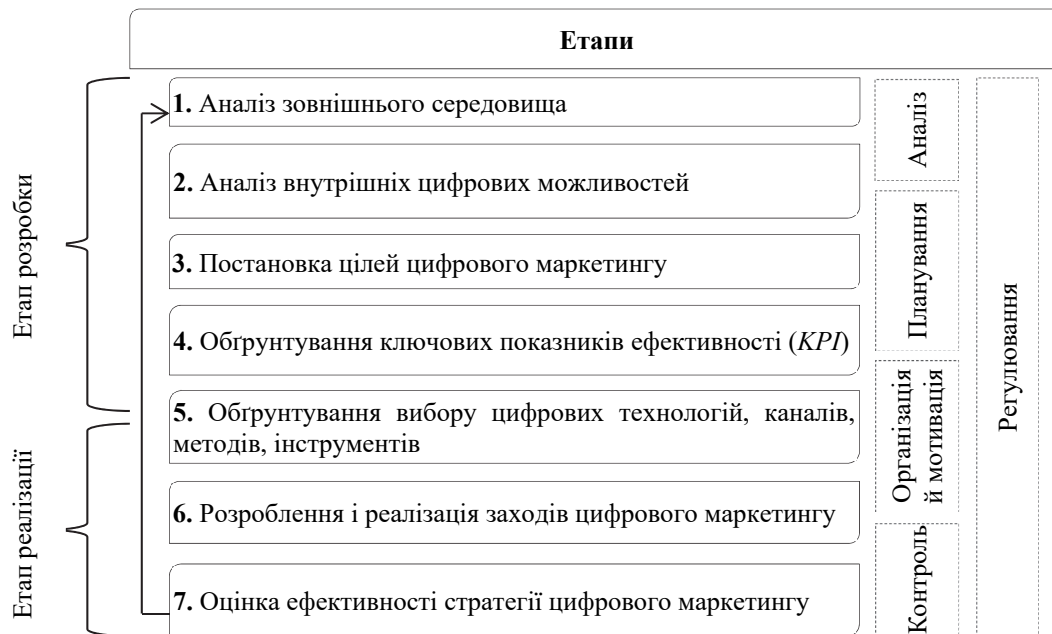
*матеріально-технічне та фінансове забезпечення* – основні засоби та оборотні кошти для виконання завдань цифрового маркетингу. Важливе значення для цього мають бюджети цифрового маркетингу, сформовані на основі узгодження маркетингових та фінансових цілей підприємства, а також відповідні джерела фінансування;

*цифрові методи* – управління; зовнішньої та внутрішньої комунікації: онлайн (маркетинг у пошукових системах, маркетинг у соціальних мережах, інтернет- та мобільна реклама, *email*-маркетинг, маркетинг впливу, партнерський маркетинг, ін.); традиційні (преса та інші друковані видання, телебачення, радіо, традиційна реклама, пряма поштова розсилка, ін.);

*цифрові інструменти* – основним інструментом механізму управління цифровим маркетингом підприємства є: стратегія цифрового маркетингу, контент-маркетинг; *BigData*, прогнозна аналітика; штучний інтелект, машинне навчання; маркетинг у соціальних медіа; мобільний маркетинг; автоматизація маркетингу; поліпшення роботи сайту; пошуковий маркетинг;

*важелі* – основними економічними важелями ефективності функціонування механізму управління цифровим маркетингом підприємства є ціна, прибуток, амортизація, відсотки за кредити, чистий грошовий потік.

Основним цифровим інструментом запропонованого механізму управління цифровим маркетингом підприємства є стратегія цифрового маркетингу. На *рис. 2* представлено етапи її формування за функціями управління.



**Рис. 2. Етапи формування стратегії цифрового маркетингу підприємства**

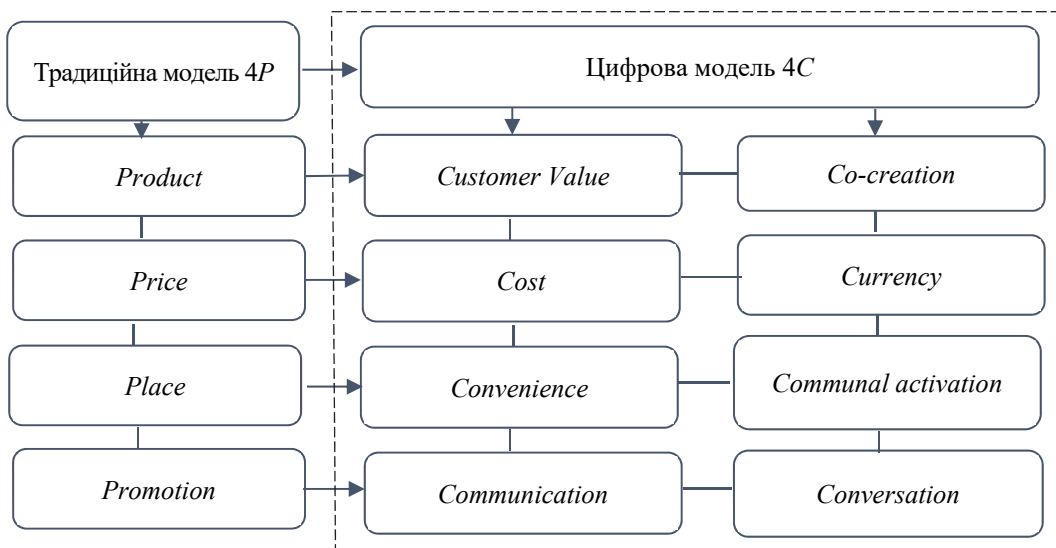
Джерело: розроблено автором на основі [2; 4–8; 11].

На етапі розроблення реалізуються функції управління: аналіз, планування й організація завдяки виконанню комплексу послідовних дій.

*КРОК 1. Аналіз зовнішнього середовища*, який містить аналіз ринку і ринкових тенденцій в своїй і суміжних нішах; аналіз споживачів; аналіз конкурентів.

Особливе значення в умовах жорсткої конкуренції у сфері цифрового маркетингу має аналіз конкурентів, який проводиться з метою отримання інформації, необхідної для виявлення переваг і недоліків конкурентів, формування уявлення про їхні цілі, стратегії та можливості для підвищення передусім ефективності власних дій. За результатами такого аналізу можна отримати дані щодо каналів залучення трафіку, цифрових метрик (трафік, відмови, конверсії та ін.), маркетингових повідомлень та рекламних бюджетів конкурентів тощо. Для проведення такого аналізу доступна велика кількість сервісів, які допомагають виявити конкурентів на основі спільності ключових запитів користувачів та проаналізувати їх за різними параметрами.

*КРОК 2. Аналіз внутрішніх цифрових можливостей підприємства* доцільно проводити за основоположними ключовими інструментами маркетингу, обґрунтованими у загальноприйнятій моделі *4P* (*Product, Price, Place, Promotion*) [12], відповідно до якої ефективність маркетингу забезпечується, насамперед, наявністю унікального продукту, навколо якого формуються напрями використання інших інструментів маркетингу. При цьому нині, завдяки цифровим змінам у зовнішньому середовищі, бізнесу та маркетингу, стало можливим усунути суттєвий недолік цієї моделі – однобічний вплив брендів на прийняття споживачами рішень про покупку. Модель *4P*, завдяки поширенню та активному використанню цифрових технологій у бізнесі та маркетингу, трансформувалась у модель *4C*, яка заснована на використанні тих самих інструментів маркетингу, але наголос маркетингової діяльності перенесений з продукту на споживача-людину з її цінностями та людськими якостями на побудову з нею тривалих партнерських взаємовигідних відносин (рис. 3).



**Рис. 3. Зв'язок моделей традиційного та цифрового маркетингу**

*Джерело:* побудовано автором на основі [9, с. 63–64; 12; 13, с. 8].

Детальніше про особливості представлених на *рис. 3* елементів моделі *4C*.

*Customer Value, Co-creation* – завдяки інтернету та соціальним мережам інновації швидко поширюються світом, люди генерують інноваційні ідеї, а бренди, використовуючи власні ресурси, реалізують ідеї людей, які обговорюються в мережі [14, с. 71], таким чином, людина стає співтворцем бренду цінності для себе;

*Cost, Currency* – велика кількість даних про цифрову поведінку споживачів, які збираються підприємствами за допомогою цифрових технологій *BigData*, штучного інтелекту та машинного навчання, дає змогу проводити аналітику, пропонувати персоналізовані пропозиції цінності та відповідні унікальні ціни кожному споживачу. Таке динамічне ціноутворення, в якому ціна коливається навколо ринкового попиту, є економічно вигідним і для споживачів (зниження витрат, у т.ч. трансакційних, на покупку), і для підприємств (оптимізація прибутку на основі клієнтоорієнтованого підходу);

*Convenience, Communal activation* – зручність та суспільна активація, які виявляються у забезпеченні споживачам легкого та швидкого доступу до товарів та послуг завдяки розвитку та збільшенню кількості доступних цифрових платформ;

*Communication, Conversation* – поширення новин у соціальних мережах, вільне обговорення тощо випереджає маркетингові комунікації брендів, що суттєво впливає на формування їх іміджу; люди більше довіряють іншим людям у соціальних мережах, ніж рекламі та експертам від брендів, тому останні, працюючи над підвищенням лояльності споживачів та формуючи з ними партнерські довготривалі відносини, у комунікації переходять від одностороннього впливу до діалогу. Зі збільшенням залученості людей у комунікацію з брендом збільшуватиметься й економічна вигода для двох сторін.

*КРОК 3. Постановка цілей цифрового маркетингу*, які повинні бути узгоджені з бізнес-цілями (*рис. 4*), згідно з вимогами до постановки цілей за методикою *SMART*.

Загалом *стратегічні цілі цифрового маркетингу* пов'язані з фінансовими і нефінансовими бізнес-цілями та групуються за трьома напрямками [15, с. 49]:

*збільшення конверсії (Performance Marketing)*, що впливає на реалізацію стратегічних фінансових бізнес-цілей (завдяки залученню потенційних клієнтів; укладанню угод; продажу супутніх товарів; збільшенню обсягів продажів; партнерським програмам тощо);

*поширення інформації про бренд (Brand Image)*, що впливає на формування іміджу бренду (підвищення впізнаваності бренду; підвищення сили та капіталу бренду);

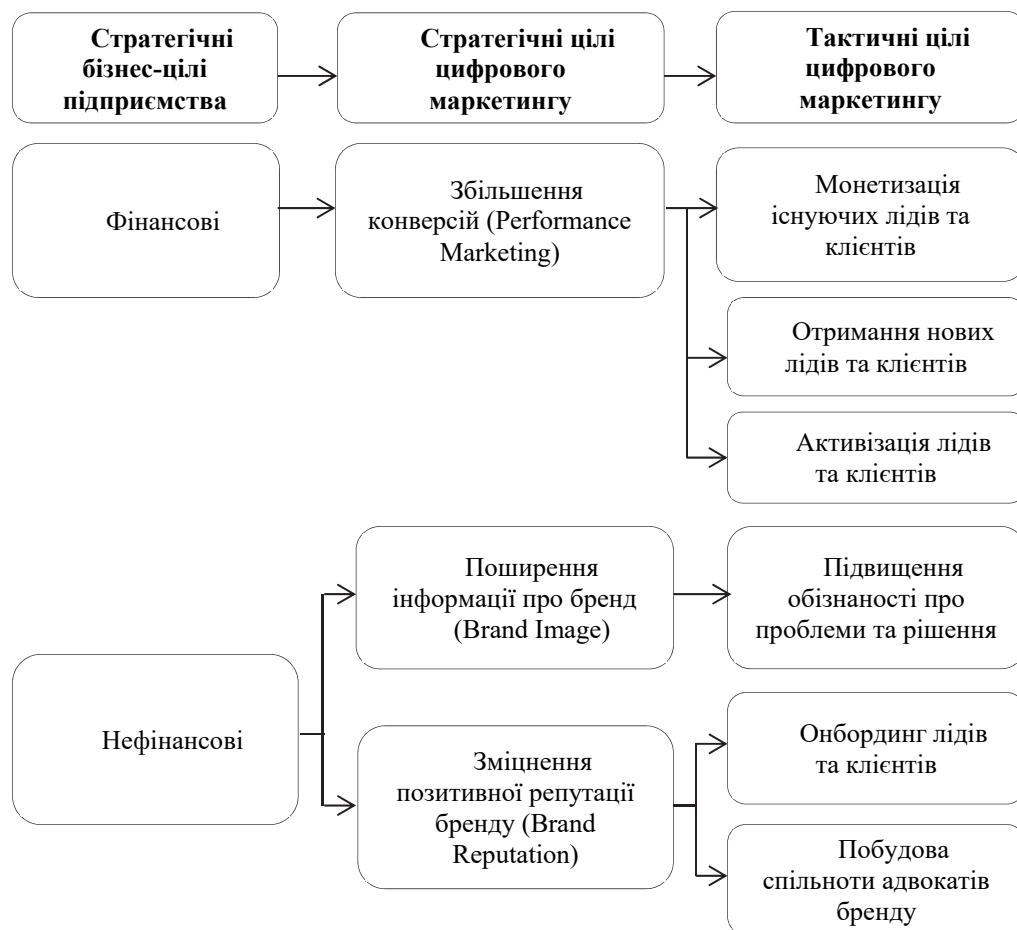
*зміцнення позитивної репутації бренду (Brand Reputation)*, підвищення лояльності споживачів та формування спільноти "адвокатів бренду".

Відповідно до поставлених стратегічних цілей цифрового маркетингу розрізняють такі *стратегії цифрового маркетингу*:

*конверсійна* – спрямована на підвищення продажів завдяки збільшенню кількості лідів (у цифровому маркетингу лідами називають людей, які залишили свої контакти підприємству і з якими підприємство розпочало комунікацію з метою доведення їх до здійснення покупки і перетворення у подальшому на постійних клієнтів);

*іміджева* – спрямована на поширення інформації про бренд із застосуванням інструментів цифрового маркетингу з метою підвищення його впізнаваності;

*репутаційна* – спрямована на формування зворотного зв'язку зі споживачами, управління репутацією бренду у цифровому середовищі (як он-, так і офлайн) та її покращання.



**Рис. 4. Дерево цілей цифрового маркетингу**

*Джерело:* розроблено автором.

За визначеними стратегічними цілями формуються тактичні цілі, які підпорядковані стратегічним цілям та є засобом їх реалізації. До *тактичних цілей цифрового маркетингу* можуть бути віднесені: зростання кількості лідів; збільшення кількості постійних клієнтів, ступеня задоволеності продуктом, лояльності до продукту та ін.

Реалізація тактичних цілей цифрового маркетингу забезпечується реалізацією комунікаційних та медіацілей.

*Комунікаційні цілі* цифрового маркетингу дають відповідь на питання "Яку дію має здійснити споживач після контакту з рекламним зверненням?" На основі комунікаційних цілей формуються цілі для основних рекламних кампаній в Інтернеті та окремих цифрових маркетингових комунікацій. Від комунікаційних цілей залежить вибір креативу (що і в який спосіб сказати споживачеві), цифрових каналів комунікацій (де показати рекламне повідомлення) і частоти контакту з рекламним повідомленням.

Виділяють чотири базових комунікаційних цілі для рекламної кампанії товару: формування потреби в товарній категорії; підвищення впізнаваності товару; формування певного ставлення до товару; стимулювання придбання товару.

*Медіацілі цифрового маркетингу* виявляються у форматі ключових медіа-показників, каналів комунікації та інших параметрів, які повинні враховуватися в медіаплануванні. Часто до таких цілей належить розмір рекламного бюджету.

Виконання будь-якої мети необхідно відстежувати та з'ясовувати причини перевиконання або невиконання цілей з метою їх коригування та використання у подальшому найкращого досвіду. Саме тому цілі мають бути сформульовані за вимогами методики *SMART*, що надає можливість контролювати їх реалізацію. Слово "*SMART*" – це абревіатура, яка складається з перших літер англійських слів, кожне з яких означає певну вимогу: *S (Specific)* – конкретна; *M (Measurable)* – вимірювана; *A (Achievable або Attainable)* – досяжна; *R (Relevant або Realistic)* – актуальна (реалістична); *T (Time bound)* – обмежена у часі. Тобто будь-яка мета має бути конкретною, кількісно вимірюваною, мати часовий простір досягнення, при цьому має бути досяжною та актуальною. Також важливо, щоб усі цілі були взаємопов'язаними, не заважали одна одній під час реалізації і були доведеними до кожного працівника підприємства, що бере участь у їх реалізації.

*КРОК 4. Обґрунтування ключових показників ефективності (KPI).* Кожна мета, відповідно до наведених вимог, повинна мати кількісне вираження для можливостей оцінки її досягнення в установлений термін, що обумовлює необхідність вибору *KPI*.

*Показниками оцінки стратегічних цілей* цифрового маркетингу можуть бути загальні показники бізнесу, прийняті для оцінки його ефективності.

При формуванні відносин компаній зі своїми споживачами актуальним залишається шлях споживача (*Customer Journey*), який, з точки зору підприємства та його дій стосовно споживача, називають порізному (воронка продажів, тунель продажів, маркетингова спіраль, пісочний годинник). Тривалий час підприємства проводили споживача на його шляху за класичною моделлю *AIDA*, тобто доводили до моменту

здійснення покупки і на цьому зупинялися. Сьогодні, будуючи довгострокові партнерські відносини в умовах жорсткої конкуренції у сфері цифрового маркетингу, кинути споживача після здійснення покупки неприпустимо. Після етапу покупки починається новий етап – формування лояльності. Одна з сучасних моделей шляху споживача, яка враховує лояльність, складається з таких етапів: *See, Think, Do, Care*. В ній етап *See* містить перші два етапи моделі *AIDA*. Показники оцінки тактичних цілей цифрового маркетингу спрямовані передусім на оцінку якості контенту, через який будуються відносини споживача з брендом. Ці показники поділяються за етапами шляху споживача таким чином [9; 16–18]:

*показники видимості бренду (Awareness, Attention, See)* – вимірюються охоп та поінформованість про бренд: кількість показів (скільки разів контент показувався); унікальність користувачів (скільки людей дійсно переглядали контент); впізнаваність бренду (який відсоток людей може пригадати назву бренду);

*показники впізнаваності (Interest, See)* – вимірюється зацікавленість контентом бренду: кількість переглядів кожним користувачем (кількість сторінок, які відвідав кожний користувач на вебсайті бренду); показник відмов (відсоток людей, які залишають сайт після відвідування однієї сторінки (*Google* за відмову вважає відсутність переходу на іншу сторінку [19]); час відвідування сайту (тривалість відвідування сайту);

*показники доступності для пошуку (Desire, Think)* – вимірюється, як можна знайти контент за допомогою пошукових систем: позиції у пошукових системах (при видачі за певними ключовими запитами); посилення в пошукових системах (кількість користувачів, які переходять (або відсоток переходів) на сайт, виходячи з результатів видачі пошуковими системами);

*показники дії (Action, Do)* – вимірюють, наскільки контент ефективний з точки зору доведення користувачів до здійснення запланованої компанією дії: коефіцієнт кліків (співвідношення кліків до показів); коефіцієнти конверсії (відсоток користувачів, які здійснюють очікувані дії: реєстрація, заповнення контактної форми; покупки);

*показники лояльності (Care)* – вимірюють, наскільки користувачі охоче діляться контентом у соціальних мережах: коефіцієнт обміну (співвідношення кількості дій "поділитися" до загальної кількості показів контенту); коефіцієнт залученості.

*КРОК 5. Обґрунтування вибору цифрових технологій, каналів, методів, інструментів* відповідно до принципів цифрового маркетингу [3, с. 93].

На етапі реалізації стратегії цифрового маркетингу виконуються функції управління організація, мотивації, контролю і регулювання завдяки виконанню таких дій.

*КРОК 6. Розроблення конкретних заходів цифрового маркетингу* складається з визначення термінів виконання, вибору цифрових маркетингових інструментів просування, креативів, розрахунку бюджету, вибору відповідальних за реалізацію, розподілу обов'язків. У табл. 1



представлено інструменти цифрового маркетингу, що розподілені відповідно до статусу споживача та етапів його шляху, для вибору найбільш ефективних для просування споживача та формування з ним з боку компаній довготривалих партнерських відносин.

Таблиця 1

## Цифрові інструменти просування споживача на його шляху

Статус споживача	<i>Customer Journey</i>		Цифрові інструменти маркетингового просування
Холодний потенційний споживач	<i>See</i> (зацікавлення)	Обізнаність	Реклама ( <i>Google Ads</i> – контекстна реклама), реклама в соціальних мережах <i>Facebook/Instagram Ads</i> ), <i>MediaAds</i> (медійна реклама), пошуковий маркетинг, радіо, ТБ, борди, брошури
		Посилення залучення	Повідомлення (пости) у блогах, підкасти, онлайн-відео, <i>Facebook/Instagram Ads</i> +контент, <i>Google Ads</i> , форуми (коментарі, повідомлення), сайт (корисний контент)
Лід	<i>Think</i> (намір)	Набір підписників	Встановлення контактів у соціальних мережах, підписки онлайн, реєстрація на вебінари, <i>email</i> -підписка
		Підвищення конверсії	Пропозиція недорогих товарів, послуг, вебінарів, демонстрація продукту
		Пробудження ентузіазму	Онбординг споживача, <i>Facebook/Instagram</i> (коментарі, особисті повідомлення)
Споживач	<i>Do</i> (рішення)	Здійснення покупки	Продаж ключової пропозиції, <i>CRM</i> системи, <i>Call Tracking</i>
		Повторна покупка	Ремаркетинг (пропозиція супутніх товарів, акцій), покинутий кошик, розсилки по базі (з персональними пропозиціями)
Лояльний споживач (постійний клієнт)	<i>Care</i> (лояльність)	Створення захисників бренду	<i>Wow</i> -ефект, позитивні відгуки задоволених споживачів, підтримання цінності продукту, оперативне обслуговування, маркетинг подарунків

*Джерело*: розроблено автором.

Визначальним та найбільш використовуваним сьогодні інструментом у формуванні довготривалих партнерських відносин зі споживачем є контент, який присутній майже у всіх цифрових інструментах просування та продажів.

*Контент-маркетинг* – лідер серед інструментів цифрового маркетингу протягом останніх років – є частиною маркетингової діяльності компанії, що містить створення, розподіл та розширення контенту, який є цікавим, актуальним та корисним для цільової аудиторії, відтак, вона буде його обговорювати.

Часто контент порівнюють з рекламою, але відмінність контенту від реклами полягає у тому, що метою останньої є надання цільовій аудиторії інформації для забезпечення продажів компанії, контент же повинен надати клієнтам інформацію, корисну для досягнення ними особистих та професійних цілей, тобто інформацію, яка має цінність для клієнта.

Ефективність контент-маркетингу забезпечується грамотним обґрунтуванням концепції контенту в рамках реалізації стратегії цифрового маркетингу, яка містить основну його ідею, розуміння, який саме контент потрібен, що впливає на вибір тем, форматів та історій. З одного

боку, контент має зменшувати страхи та побоювання споживачів, а також допомагати виконувати їх бажання, тобто мати цінність для споживачів, з іншого, – контент має містити історії, що відображають цінності бренду, його індивідуальність, характер. За аналогією з продуктом, який розробляється тільки після встановлення потреби з метою її задоволення та вирішення проблеми споживачів, контент розробляється для поєднання страхів та бажання споживачів з історіями бренду, які допоможуть ці страхи усунути або зменшити та виконати бажання. Звідси важливий висновок про постійну роботу та глибоке знання цільової аудиторії.

Загалом контент може бути представлений у різних форматах:

*письмовому* – пресрелізи, статті, електронні розсилки, аналітичні доповіді, кейси, книги тощо;

*візуальному* – інфографіки, комікси, інтерактивні графіки, презентації, ігри, відеороліки, коротко- та повнометражні кінофільми тощо.

Останньою тенденцією в контент-маркетингу є те, що майже уся взаємодія людей з інформаційними засобами відбувається на екрані або моніторі. Звідси доцільно забезпечувати доступність та видимість контенту бренду, використовуючи декілька форматів.

Правильний вибір концепції контенту відповідно до запитів споживачів безпосередньо впливає на збільшення трафіку на сайт бренду, появу нових користувачів, підписників, клієнтів та утримання існуючих клієнтів.

Для збільшення трафіку та продажів з сайту важливо забезпечити якість контенту та його різноманітність на постійній основі.

На сайті бренду (у блозі, на сторінках у соціальних мережах) мають бути присутніми *три види контенту* [20, с. 14]: той, який залучає трафік (віральний); який надає статус експерта та підводить користувачів до думки, що їм потрібен продукт бренду (експертний); той, що продає. У поєднанні ці три типи контенту "обережно" просувають споживача "воронкою продажів" та сприяють прийняттю ним рішення стати клієнтом бренду. Розглянемо, який контент, до якого типу належить [9–11; 20].

*Контент, який залучає трафік (віральний)*: пости з великою кількістю цінних порад (статті-списки); пости з глибоким опрацюванням теми (докладні керівництва/гайди); пости з ексклюзивними порадами (про які мало хто чув); пости на основі "гарячих" інформаційних приводів (нюсджекінг); провокаційні пости (які йдуть у розріз з думкою більшості); пости, які викликають сильні емоції (сміх, сльози, гнів, співчуття). Головне, що відрізняє контент, який залучає трафік – бажання зберегти його у закладках або поділитися ним у соціальних мережах. Цей тип контенту не впливає безпосередньо на продажі, але він виконує не менш важливу, рівнозначну функцію. Він спрямовує на сайт нову аудиторію, яка потрапляє на початковий етап шляху споживача "воронкою

продажів". Зацікавленість одним матеріалом з великою ймовірністю приведе до того, що новий користувач перейде до інших матеріалів і зустрінеться з наступним типом контенту.

*Контент, який надає статус експерта (експертний):* пости, в яких пояснюється, чим продукт бренду кращий за інші; пости, які показують, що бренд у своїй сфері є професіоналом; пости, які підштовхують користувача до думки про те, що продукт бренду йому необхідний.

Перші два типи контенту користувач може споживати достатньо довго. Чим більш складний та дорожчий продукт, тим більше часу людина розмірковує над його придбанням. Основна мета перших двох типів контенту – привернути увагу цільового споживача до сайту, познайомити з брендом, показати експертність у своїй сфері, розказати про переваги продукту та на прикладах показати його корисність.

Рано чи пізно користувач перейде до третього типу контенту – *контенту, який продає* – до розділу сайту "Товари/послуги" та оформить замовлення або зв'яжеться з менеджером. Для грамотного підведення користувача до здійснення цих дій застосовуються поштові розсилки, повідомлення, ретаргетинг тощо.

У поєднанні трьох описаних типів контенту, контенту, який продає, має бути менш за всього.

Для кращої організації створення, розподілу та поширення контенту прийнято розробляти *контент-план*, в якому відображаються усі теми, формати та історії, об'єднані спільною ідеєю в рамках концепції контенту. В *табл. 2* представлено рекомендовані розділи контент-плану.

Таблиця 2

### Рекомендовані розділи для складання контент-плану

Елемент контент-плану	Зміст
Мета	Мета відповідно до комунікаційних цілей цифрового маркетингу
Дата виходу	Дата опублікування контенту
Час виходу	Час публікації
Назва	Назва контенту з урахуванням ключових слів, за якими просуватиметься контент у мережі Інтернет
Тип контенту	Віральний, експертний або той, що продає
Формат	Письмовий, візуальний з підтвердженням змісту відповідного формату (відео, фото, посилання тощо)
Ключові слова	Усі ключові слова, за якими просуватиметься контент у мережі
Цільова аудиторія	Вказується цільова аудиторія
Майданчики розміщення	Цифрові майданчики, де планується опублікувати контент
Виконавець	Зазначається, як створюватиметься контент, власними силами або на замовлення. Якщо власними силами, вказується конкретний виконавець. Якщо на замовлення, зазначається зовнішня організація-виконавець та контактна особа
Штрафи	Вказуються штрафи за неякісне чи невиконане, чи не вчасно виконане завдання

*Джерело:* розроблено автором.

У розділах "Дата виходу", "Час виходу", "Виконавець" вказується уся потрібна інформація для організації та контролю виконання контент-плану.

Оскільки створення контенту та його розміщення потребує витрат, необхідно також визначити витрати для розуміння, яка частина маркетингового бюджету має бути витрачена на контент-маркетинг. Наприклад, якщо контент створюється власними силами конкретним штатним виконавцем та не потребує додаткових витрат (простий пост у соціальній мережі з фото, зробленим самостійно), тоді до витрат може бути віднесена частина заробітної плати за відпрацьований час виконавця (в контент-плані не відображається). Якщо контент потребує додаткових витрат (на послуги копірайтера, фотостудії, створення професійного відео, розміщення за плату тощо), тоді ці витрати обов'язково необхідно поррахувати та визначити загальну суму витрат на контент-маркетинг.

Загалом *створення контенту* потребує великих витрат часу та коштів. Оригінальний контент високої якості зазвичай є високобюджетним.

Деякі бренди самостійно виробляють контент. Якщо такої можливості немає (наприклад, не вистачає спеціалістів), ця функція передається зовнішньому виконавцю, професійним виробникам контенту: журналістам, сценаристам, аніматорам, відеооператорам.

Альтернативою створення контенту може бути залучення споживацького контенту, наприклад, закликати клієнтів створювати та ділитися власним досвідом користування продуктом бренду.

Головна мета *розподілу контенту* – доведення його до цільової аудиторії. Хоча контент-маркетинг з'явився в цифрову епоху, він не завжди здійснюється через інтернет-канали ЗМІ. Цифровий маркетинг передбачає використання як онлайн, так і офлайн каналів комунікації та продажів з цільової аудиторією. Нетворкінг, особисті зустрічі та інші офлайн заходи, спрямовані на міжлюдські відносини, залишаються поширеними та забезпечують вищу ефективність контент-маркетингу.

Існують три головні канали ЗМІ, які використовуються у контент-маркетингу:

*власні* (корпоративні видання, корпоративні заходи, сайти, блоги, новини в інтернет-розсилках, аккаунти в соціальних мережах, мобільні додатки, мобільні повідомлення та інші, які належать бренду);

*платні* (традиційні засоби реклами, які включають електронні ЗМІ, друковані ЗМІ, внутрішню, зовнішню рекламу, а також цифрові ЗМІ. Найбільш розповсюдженими платними ЗМІ у цифровому просторі є банери, платні пошукові системи (контекстна реклама), партнерські програми, реклама у соціальних мережах, мобільна реклама);

*залучені* (сарафанне радіо, адвокати бренду).

*Розширення контенту* передбачає його доведення до лідерів думок серед цільової аудиторії, зазвичай, на засадах взаємовигідного партнерства.

*Реалізація заходів цифрового маркетингу* із застосуванням інструментів проектного менеджменту: сіткові моделі; календарний графік виконання робіт (графік Ганта).

*КРОК 7. Оцінка ефективності стратегії цифрового маркетингу*, що здійснюється з використанням *KPI*, обґрунтованими на етапі її розроблення. Суттєвою перевагою цифрового маркетингу є можливість точно порахувати *KPI* з використанням *web-* та мобільної аналітики, відстежувати ефективність за назвами кампаній, темами контенту, креативами, каналами розподілу, що істотно полегшує контроль, сприяє швидкому реагуванню та коригуванню відповідних дій. Також доступність показників оцінки в режимі реального часу дає змогу проводити *A/B* тестування і вибирати найбільш ефективні канали та інструменти цифрового маркетингу.

Таким чином, застосування системного підходу до управління цифровим маркетингом, формування стратегії цифрового маркетингу за виділеними етапами як основного інструменту пропонованого механізму управління ним сприятиме ефективній реалізації цілей маркетингу та бізнесу. Це, в свою чергу, забезпечуватиме постійний розвиток підприємства на якісній основі у довгостроковій перспективі.

**Висновки.** В умовах глобального поширення новітніх інформаційних технологій та активного їх використання у бізнесі для цілей управління цифровим маркетингом підприємству запропоновано використовувати систему стратегічного управління, орієнтовану на зовнішнє ринкове середовище, попит, маркетинг. До системоутворювальних чинників у розроблену систему додано механізм управління цифровим маркетингом підприємства, під яким розуміється сукупність принципів, методів та інструментів, за допомогою яких чиниться управлінський вплив на цифровий маркетинг. Цей механізм містить: нормативно-правове, інформаційне, організаційне, матеріально-технічне та фінансове забезпечення, а також цифрові методи та інструменти.

Основним інструментом механізму управління цифровим маркетингом підприємства є стратегія цифрового маркетингу, яку визначено як системну програму дій (заходів) із застосуванням інноваційних цифрових технологій, каналів, методів, інструментів для досягнення цілей цифрового маркетингу. Формування стратегії цифрового маркетингу запропоновано поділити на етапи розроблення та реалізації, що пов'язані з класичними функціями управління: плануванням, організацією, мотивацією, контролем, регулюванням, до яких додано функцію аналізу. Основними етапами стратегії цифрового маркетингу є: на етапі розроблення – аналіз зовнішнього середовища; аналіз внутрішніх цифрових можливостей підприємства; постановка цілей цифрового маркетингу; обґрунтування ключових показників ефективності (*KPI*); обґрунтування вибору цифрових технологій, каналів, методів, інструментів; на етапі реалізації – розроблення і реалізація заходів цифрового маркетингу; оцінка ефективності стратегії цифрового маркетингу.

Детально описано кожний етап запропонованої стратегії цифрового маркетингу. Зокрема, на етапі аналізу внутрішніх цифрових можливостей підприємства обґрунтовано трансформацію маркетингу з традиційного на цифровий, в якому наголос маркетингової діяльності

перенесений з продукту на споживача-людину з її цінностями та людськими якостями, на побудову з нею тривалих партнерських взаємовигідних відносин. На етапі постановки цілей цифрового маркетингу розроблено дерево стратегічних і тактичних цілей цифрового маркетингу, пов'язаних з бізнес-цілями підприємства; для реалізації стратегічних цілей цифрового маркетингу запропоновано такі стратегії цифрового маркетингу: конверсійну, іміджеву, репутаційну. На етапі обґрунтування ключових показників ефективності опрацьовано конкретні *KPI*, які розподілено за етапами шляху споживача. На етапі розроблення і реалізації заходів цифрового маркетингу запропоновано цифрові інструменти маркетингового просування споживача на його шляху.

Основну увагу приділено контент-маркетингу, який є сьогодні лідером серед інструментів цифрового маркетингу: систематизовано контент за форматами, типами та видами; надано рекомендації щодо розроблення контент-плану, створення, розподілу та розширення контенту.

Подальші дослідження будуть присвячені більш детальному опрацюванню складових запропонованого механізму управління цифровим маркетингом у системі стратегічного управління ним, а також розробленню системи показників оцінювання ефективності стратегії цифрового маркетингу як основного інструменту цього механізму, визначенню її впливу на ефективність господарської діяльності підприємства загалом для можливостей його подальшого розвитку.

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що не має фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не має відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автор працює в установі, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Dhruv Grewal, Anne L. Roggeveen, Jens Nordfält. Roles of retailer tactics and customer-specific factors in shopper marketing: Substantive, methodological, and conceptual issues. *Journal of Business Research*. 2016. Vol. 69. Issue 3, (pp. 1009-1013).
2. Aaker David A. Strategic Market Management. 10th ed., John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2013. 336 p.
3. Янковець Т. Цифрові технології підвищення вартості брендів. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. № 126. С. 85-100.
4. Ansoff H. I. Strategic Management. Palgrave Macmillan, 2007. 233 p.
5. Thompson A., Strickland III, A. J., Gamble J. Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings, 19th ed. McGraw-Hill Education, 2013. 600 p.
6. Doyle P., Stern Ph. Marketing Management and Strategy. Pearson College Div; 4th ed., 2006. 446 p.
7. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: монографія. Київ: КНЕУ, 2002. 245 с.
8. Lamben J.-J., Chumpitaz R., Shuiling I. Market-Driven Management. Strategic and Operational Marketing. 2th ed., Palgrave Macmillan, 2007. 496 p.
9. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетиаван А. Розворот від традиційного до цифрового: технології просування в інтернеті. Київ: Форс Україна, 2020. 224 с.
10. Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2021. 224 p.

11. Dave Chaffey. 10 reasons you need a digital marketing strategy in 2022. Smart Insights. URL: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/digital-strategy-development/10-reasons-for-digital-marketing-strategy> (дата звернення: 10.07.2022).
12. Kotler Ph., Armstrong G. Principles of Marketing. Pearson; 17th ed., 2017. 736 p.
13. Маркетинг 4.0: черговий етап розвитку маркетингу, який не змінює усіх попередніх досягнень. *Маркетинг і реклама*. 2020. №5 (284). С. 6-12.
14. Янковець Т. М. Дизайн вражень у цифровому маркетингу мережі кінотеатрів. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 2 (142). С. 61-80.
15. Бондаренко О. С., Янковець Т. М. Стратегічний підхід в управлінні цифровим маркетингом брендів підприємств. Наукові підсумки 2020 року: зб. наукових праць ІХ наукової конференції (м. Харків, 29 грудня 2020 року). Харків: Технологічний центр, 2020. С. 49.
16. Ткаченко А. Як працює Performance-маркетинг. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/performance-marketing> (дата звернення: 07.10.2022).
17. Jeffrey M. Data-Driven Marketing: The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know. Wiley; 1st ed, 2010. 320 p.
18. ERday, ERpost, ERview. FeedSpy. URL: <https://feedspy.net/blog/view/id/10> (дата звернення: 11.07.2022).
19. Сомова О. Тенденції пошуку в Google на 2022 рік. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/tendenczii-poiska-v-google-na-2022-god/> (дата звернення: 11.07.2022).
20. Костюченко І. Копірайтинг в алгоритмах. Чесна книга про UA-копірайтинг. Київ: ІРІО. 2021, 128 с.

#### REFERENCES

1. Dhruv, Grewal, Anne L., Roggeveen, & Jens, Nordfält (2016). Roles of retailer tactics and customer-specific factors in shopper marketing: Substantive, methodological, and conceptual issues. *Journal of Business Research*. Vol. 69. Issue 3 [in English].
2. Aaker, David A. (2013). *Strategic Market Management*. 10th ed. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey [in English].
3. Jankovec', T. M. (2019). Cyfroví technológii' pidvyshhennja vartosti brendiv [Digital technologies to increase the value of brands]. *Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*, 4 (126), 85-100 [in Ukrainian].
4. Ansoff, H. Igor (2007). *Strategic Management*. Palgrave Macmillan [in English].
5. Thompson, A., Strickland, A. J., & Gamble, J. (2013). *Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings*. 19th ed. McGraw-Hill Education [in English].
6. Doyle, P., & Stern, Ph. (2006). *Marketing Management and Strategy*. 4th edition. Pearson College Div [in English].
7. Kudenko, N. V. (2002). *Marketynhovi stratehii firmy* [Marketing strategies of the firm]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
8. Lamben, J.-J., Chumpitaz, R., & Shuiling, I. (2007). *Market-Driven Management. Strategic and Operational Marketing*. 2th ed. Palgrave Macmillan [in English].
9. Kotler, Ph., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2020). *Marketyng 4.0. Vid tradycijnogo do cyfrovogo: tekhnolohii prosuvannia v interneti* [Turning from traditional to digital: Internet promotion technologies]. Kyiv: Fors Ukraina [in Ukrainian].
10. Kotler, Ph., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey [in English].
11. Dave, Chaffey (2022). 10 reasons you need a digital marketing strategy in 2022. *Smart Insights*. <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/digital-strategy-development/10-reasons-for-digital-marketing-strategy> (data zvernennja: 10.07.2022) [in English].
12. Kotler, Ph., & Armstrong, G. (2017). *Principles of Marketing*. 17th ed. Pearson [in English].

13. Marketynh 4.0: cherhovyi etap rozvytku marketynhu, yakyi ne zminiuiе usikh pope-rednikh dosiahnen (2020) [Marketing 4.0: the next stage of marketing development, which does not change all previous achievements]. *Marketynh i reklama*, 5 (284), 6-12 [in Ukrainian].
14. Yankovets, T. M. (2022). Dyzain vrazhen u tsyfrovomu marketynhu merezhi kino-teatriv [Design of impressions in digital cinema network marketing]. *Scientia Fructuosa*, 2(142), 61-80 [in Ukrainian].
15. Bondarenko, O. S., & Yankovets, T. M. (2020). Stratehichnyi pidkhid v upravlinni tsyfrovym marketynhom brendiv pidpriemstv [A strategic approach in managing digital marketing of enterprise brands]. *Naukovi pidsumky 2020 roku: zb.naukovykh prats IKh naukovoї konferentsii* (m. Kharkiv, 29 hrudnia 2020 roku). Kharkiv: Tekhnolohichniy tsentr [in Ukrainian].
16. Tkachenko, A. *Yak pratsiuie Performance-marketynh* [How performance marketing works] (data zvernennja: 07.10.2022) [in Ukrainian].
17. Jeffrey M. (2010). *Data-Driven Marketing: The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know*. Wiley; 1st ed. [in English].
18. ERday, ERpost, ERview. *FeedSpy*. <https://feedspy.net/blog/view/id/10> (data zvernennja: 11.07.2022) [in Ukrainian].
19. Somova, O. *Tendentsii poshuku v Google na 2022 rik* [Google search trends for 2022]. <https://web-promo.ua/ua/blog/tendenczii-poiska-v-google-na-2022-god> (data zvernennja: 11.07.2022) [in Ukrainian].
20. Kostiuchenko, I. (2021). *Kopiraitynh v alhorytmakh. Chesna knyha pro UA-kopiraitynh* [Copywriting in algorithms. An honest book about UA copywriting]. Kyiv: IRIO [in Ukrainian].

*Надійшла до редакції 12.07.2022.*

*Прийнято до друку 21.09.2022.*

*Опубліковано онлайн 26.10.2022.*



**САМЧУК Володимир**,  
к. філос. н., асистент кафедри маркетингу  
Державного торговельно-економічного  
університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0002-4435-7584  
v.a.samchuk@knute.edu.ua

**SAMCHUK Volodymyr**,  
PhD (Philosophical), Assistant  
of the Department of Marketing  
State University of Trade and Economics  
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID: 0000-0002-4435-7584  
v.a.samchuk@knute.edu.ua

## ПОДІЄВИЙ МАРКЕТИНГ У СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ БРЕНДУ

## EVENT MARKETING IN BRAND PROMOTION STRATEGY

**Вступ.** В умовах воєнного стану подієвий маркетинг набуває актуальності для бізнесів через потребу споживачів у колективному підкріпленні значущих суспільних проєктів і глобальний тренд зростання ролі комунікативних цінностей.

**Проблема.** Подібності у пропозиції товарів закономірно призводять до ускладненої диференціації іміджу компанії у сприйнятті споживачів. Накладання цього чинника на соціально-економічні реалії воєнного стану і патріотичний спротив зовнішній загрозі обумовлює нагальність пошуку можливостей для того, аби завдяки вдалим суспільним та комерційним подієвим проєктам змістовно підсилити трансформацію іміджу українського суспільства й українських брендів як об'єднаних елементів сильного демократичного утворення.

**Мета статті** – конкретизація потенціалу подієвого маркетингу як стратегічного інструменту просування брендів та систематизація основних характеристик сучасних подієво-маркетингових кампаній.

**Методи.** У дослідженні використано метод систематизації й узагальнення наявних теоретичних джерел, присвячених відповідній темі, проведено аналіз якісних і кількісних показників, представлених у звітах щодо реалізованих подій.

**Результати дослідження.** Метою подієвого маркетингу слід вважати покращання сприйняття бренду підприємства. Реалізацію заходів доцільно будувати на основі різностороннього розуміння потреб споживачів, поведінки і культурного бекграунду цільових аудиторій. Концептуальне бачення значу-

**Introduction.** Event marketing becomes more relevant for businesses under martial law due to the need of consumers for collective reinforcement of social projects and the global trend of increasing of communicative values significance.

**Problem.** Existing similarities of the products naturally lead to complicated differentiation of the image of a particular company in the perception of consumers. Imposition of this factor on the complex socio-economic realities of martial law and persistent patriotic resistance to the external threat determines the urgency of searching for opportunities to use the potential of social and commercial events to meaningfully strengthen the transformation of the image of Ukrainian society and Ukrainian brands as conjoint elements of a strong democratic entity.

**The aim** of the article is to reveal the potential of event marketing as a strategic tool for brand promotion and to systematize the main characteristics of modern event marketing campaigns.

**Methods.** Method of systematization and generalization, an analysis of the qualitative and quantitative indicators presented in the reports on the implemented events were used in the paper.

**Results.** Improving the perception of the company's brand should be the main task of event marketing. It is advisable to build the implementation measures on the basis of a comprehensive understanding of consumer needs, behavior and cultural background of target audiences. The conceptual vision of the significance of the event is primarily shaped by the "uniqueness" of the experience of participating

щості події передусім формують: "неповторність" досвіду участі у заході та зиск від конкретних освітніх чи статусних ефектів, роль виняткових комунікативних ситуацій, культурна вага визнаних суспільством подій, відношення якості проведеного часу до витрачених ресурсів.

**Висновки.** Встановлено, що реалізація подієвих маркетингових кампаній передбачає встановлення й акцентування на тих факторах, які є визначальними для купівельної поведінки споживачів. У взаємодії з переважно "мережевими" компаніями виняткову цінність мають: унікальні та приємні спогади; зростання переконаності у правильному виборі на користь конкретного бренду; натхнення від приналежності до групи; відкриття нових граней у собі внаслідок виняткових взаємодій; відчуття унікальності прилаштування досвіду "саме для Вас"; отримання цінної інформації.

**Ключові слова:** подієвий маркетинг, experiential-маркетинг, сприйняття бренду, економіка досвіду.

JEL Classification M 30

*in the event and profit from specific educational or status effects, the role of exceptional communicative situations, the cultural weight of events recognized by society, the ratio of the quality of time spent to the resources spent.*

**Conclusions.** The author considers that the implementation of event marketing campaigns involves identification and emphasis of those factors that determine the purchasing behavior of consumers. Unique and pleasant memories, growing conviction that the choice in favor of a specific brand is right, inspiration from belonging to a group, discovery of new facets in oneself as a result of exceptional interactions, feeling of uniqueness of the experience being arranged "just for you", obtaining of valuable information have exceptional value in interaction with "network" companies.

**Keywords:** event marketing, experiential marketing, brand perception, experience economy.

**Вступ.** Притаманна людям потреба у взаємодії важлива для вирішення спільних завдань, реалізації масштабних проєктів, розвитку особистої перспективи, отримання і поширення нових знань і навичок, покращання самопочуття і соціалізації крізь спільне перебування у ситуації емоційного резонансу. З погляду маркетингу, важливо те, що люди шукають спорідненості не тільки з продуктами, а й з людьми, які представляють, споживають чи використовують ці продукти [1, с. 12]. Бачення маркетингових активностей як форм взаємин між брендами-особистостями і споживачами-особистостями відкриває можливості здобування "привілейованого" доступу до клієнта, який внаслідок зменшення чутливості до цінових коливань і звернень конкурентів більш схильний до лояльної споживчої поведінки [2].

**Проблема.** Наближення ціннісних елементів пропозиції основних конкурентів на ринку практично будь-яких товарів (порівняно однакові ціни, споживчі характеристики та відповідний рівень сервісу) закономірно призводить до ускладненої диференціації іміджу тієї чи іншої компанії у сприйнятті споживачів. Накладання цього глобального тренду на складні соціально-економічні реалії воєнного стану і обумовлений високою патріотичною позицією українського суспільства стійкий спротив зовнішній загрозі актуалізує нагальність пошуку можливостей для того, аби крізь вдалі суспільні та комерційні проєкти змістовно підсилити трансформацію іміджу України як сильної демократичної держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Економіку вражень, природу та практики досвідного і подієвого маркетингу досліджували такі вчені: К. Сміт, Д. Хеновер, Б. Дж. Пайн, Дж. Гілмор. Новітні дослідження у сфері івент-індустрії аналізують парадигмальні трансформаційні тенденції, властиві сучасним подієво орієнтованим бізнесам (передусім музичним й артфестивалю). Увагу привертає тематика мислення у стилі холістичного "спільного створення цінності" (co-creation thinking; interactive co-construction of value) відвідувачами-споживачами та командами організаторів подій [3; 4]. Авторська метода зосереджується на проведенні й аналізі результатів якісних маркетингових досліджень, присвячених ціннісній перспективі та якості досвіду споживачів подієвого продукту. У результаті формуються типологічні класифікації відвідувачів з точки зору їхніх пріоритетів в оцінці досвіду участі у заході: наприклад, споживачі, орієнтовані на екологічні цінності та їх просування; ті, що "калькульовано" підходять до оцінки якості заходу з позиції співвідношення емоційної віддачі та витрачених часових і економічних ресурсів (*experience economy model*); люди досвіду, з особливим, індивідуальним підходом до визначення вартісності події. Здобутки цих розвідок мають чітко артикульоване практичне спрямування: узагальнення щодо результатів досліджень покликані вдосконалити формати майбутніх подій з позицій покращеної інтеграції бачень організаторів та учасників. Об'єднавчим фокусом їхньої уваги слід вважати індивідуально сприйняту цінність "бажаного насиченого досвіду перебування" [5] (організаторам належить його створити, поширити і донести; відвідувачам – пережити й оцінити). Ціннісне ядро подієвої пропозиції утворюють виміри: естетичний, освітній, розважальний та рівень культурно-суспільної значущості заходу. Концептуальне бачення цінності від події натомість формують філософські (внутрішній бік проти інструментального: цінності пережитого неповторного досвіду та зиск від конкретних освітніх чи статусних ефектів), соціологічні (значущість виняткових комунікативних ситуацій, культурна вага визнаних суспільством заходів) та економічні теорії (відношення якості проведеного на події часу до витрачених ресурсів) [6].

Цікавим шляхом наближення полюсів "організатор" – "споживач" є пошук контактів між історіями "найуспішнішого організованого івенту" від менеджерів-керівників подієвих проєктів та "найкращого досвіду перебування на заході" від досвідчених і обізнаних представників цільової аудиторії арт-, спортивних та музичних фестивалів. Характерним є те, що глибоко негативні досвіди також беруться до уваги. Історія подієвого провалу в очах споживача як ключового, з погляду впливу на імідж бренду, стейкхолдера є значущою так само, як і історія успіху. Є підстави вважати, що на конкурентному подієвому ринку більше стійких переваг здобувають команди організаторів, які інтерпретують власні цільові аудиторії як потенційних партнерів у спільних проєктах (*consumers as producers*) у стратегічній перспективі [4; 7].

**Мета.** Важливим для академічної спільноти завданням є розроблення різносторонніх концептуальних підходів до пов'язання маркетингових цілей компаній та відповідних способів і форматів організації подій. Реалізація цієї мети постане у вигляді відповіді на питання: чого можна досягнути внаслідок подій, які критерії ефективності й інструменти перевірки результатів, як створювати передумови для виникнення синергії у розв'язанні завдань компаній і вирішенні проблем споживачів.

**Методи.** Дослідження проведено шляхом вивчення наявних теоретичних джерел, присвячених відповідній темі; аналізу якісних і кількісних показників, представлених у звітах з проведених подій і реалізованих досвідних маркетингових кампаній.

**Результати дослідження.** Серед спостережуваних тенденцій у маркетингу доречно виокремити зміщення акцентів із якісних характеристик продуктів на формування іміджу підприємства, увагу до фірмового стилю і розвиток елементів бренду [8]. Суголосним цьому процесу є зростання ролі маркетингу подій для посилення лояльності до брендів підприємств та брендів країн. Базуючись на дослідженнях К. Сміта та Д. Геновера, доцільно розширити перелік аргументів на користь актуальності подієвого й *experiential*-маркетингу, які виразно сприяють посиленню ефекту залученості навіть вимогливих, звиклих до різностороннього маркетингового впливу сучасних споживачів.

Узагальнена офіційна статистика свідчить, що споживачі дедалі менш чутливі до цінових заохочень: з точки зору збільшення продажів, ефективність знижки у 20 % наближено дорівнює ефективності знижки у 5 % 20 років тому. Заходи прямого маркетингу все частіше розцінюються як недоречне втручання в особистий простір, *email*-маркетинг здебільшого має порівняно низьку ефективність [9]. Залученість учасників спільнот у соціальних мережах великих корпорацій до інтерактиву, навіть за умови, що їхня комунікативна активність є високою, найчастіше не означає трансформацію споживчої поведінки у бажаному для компанії напрямі.

Щодо позитивного аргументу, то продумані досвідно-маркетингові програми і добре організовані події спроможні ефективно поінформувати про продукти, покращити імідж і достукатися до сердець споживачів, налагодити взаємодію і діалог між цільовою аудиторією та брендом, тобто досягти традиційних цілей реклами, заходів прямого і *SMM*-маркетингу. Щоправда, чисельність аудиторії може відрізнятись від реклами, наприклад, на телебаченні: локальні події мають значно менші аудиторії, натомість живі стрими значущих подій зі світу кіберспорту чи популярної культури є співмірними чи навіть перевершують за кількістю учасників і відвідувачів аудиторії найбільші телеканали і найпопулярніші корпоративні сторінки у соціальних мережах. До того ж варто зазначити, що йдеться про залучену цільову аудиторію.

Щодо визначення поняття події, то запропонуємо класичну і сучасну версію, які взаємно доповнюють одна одну. За Ф. Котлером, подія – це спланований захід, спрямований на передання визначеного

повідомлення цільовій аудиторії. Натомість Ф. Кроутер зазначає, що подія – це простір, що поєднує представників компанії, їхніх клієнтів та інших стейкхолдерів. Саме цей простір, зустріч, переживання контакту відрізняє подію від усіх інших форм маркетингової комунікації [10]. Подієвий маркетинг існує в концептуальному зв'язку з тенденціями маркетингу взаємовідносин, концепцією інтегрованих маркетингових комунікацій, економікою вражень (Гілмор і Пайн). Група українських дослідників пропонує розуміння події як виняткового середовища контакту з цільовою аудиторією як у формі порівняно масштабної соціальної групи, так і окремих осіб [8, с. 59].

Оскільки осердя події – це досвід, то професійному маркетологу варто пильнувати за тим, аби цей досвід був поінформованим, передбачуваним, підкріпленим відповідним маркетинговою стратегією організації нарративом [10, с. 70]. Подія є мережею точок контакту аудиторії з брендом, і тут необхідно свідомо уникати дисонансу із бажаним загальним уявленням про компанію, адже неналежні атмосфера і враження можуть спричинити суперечності між сприйняттям аудиторії та розробленим упродовж років іміджем бренду. Таке затьмарення образу, своєю чергою, знівелює переваги від реалізації подієвої кампанії внаслідок ускладнення сприйманого споживачами іміджу організації. До того ж аудиторія заходу не обмежується безпосередньо присутніми відвідувачами й учасниками. У висококомунікативному сьогоденному бізнесовому середовищі резонансу (позитивний він або негативний) ніяк не уникнути. Отже, необхідно бути пильними, адже співвідношення ризиків і можливостей приблизно рівні.

Ключовим для подієвого маркетингу є поняття активного статусу відвідувачів заходів, яке означає, що організаторам слід розуміти їх впливову присутність: діяти не "на" споживачів, а створювати спільний інтерактивний, винятково неповсякденний простір [10, с. 72–74]. Саме спільна активність організаторів з клієнтами, споживачами та іншими стейкхолдерами породжує особливий тип зв'язку між цими, на перший погляд, протилежними полюсами бізнесового світу. Подієва маркетингова комунікація – це не ситуація впливу на споживача, а взаємодія з рівноправним партнером, що розраховує на ексклюзивну інформацію, участь у прийнятті рішень, посилення компетенцій (ідеться про серйозне розуміння поняття "стейкхолдер").

Вдалі заходи вирізняє системна, багатоетапна взаємодія з кожним клієнтом, підкріплена демонстрацією високого рівня довіри і турботи про споживача. Умовами успіху заходів є доступність, привабливість активностей, відповідність атмосфери й емоційного тла, що позитивно впливають на сприйняття характеристик продукції. Завдання створення посиленого позитивного сприйняття бренду як ефекту від події означає сильний клієнтоорієнтований пріоритет і чіткість таргетування задля впевненості в бажаності впливу обраних активностей як мотиваційних чинників, що відповідають очікуванням відвідувачів [10, с. 79]: важливі

як внутрішні переживання і враження споживачів, так і розуміння їх соціального, економічного, культурного бекграунду, нагальних і довгострокових потреб.

В ідеалі отримуємо почуття живого споріднюючого знайомства, посилення позитивних рис бренду, фактичне утвердження взаємин між компанією й індивідом. Проте можливий і негативний сценарій, за якого досвід присутності та інтерактиву не відповідає усталеному позитивному уявленню клієнта і нівелює попередні креативні зусилля компанії з налагодження стійких містків вигідного взаємного порозуміння (подія є винятковою формою присутності перед стейкхолдером – помітні як усі комунікативні переваги, так і недоліки) [10, с. 75–77].

У світлі позитивних та негативних результатів від заходів виокремимо також можливу зміну уявлення про "профіль" відвідувача (принциповий елемент сприйняття сутності бренду: це поняття корелює з уявленням про його реального чи ідеального споживача). Ідеться про паралель "особистості бренду" і реального споживача бренду [1, с. 13].

Реалізації правильного організаційного підходу сприяє, знову ж таки, подієва робота зі співробітниками компаній задля зміцнення командного духу і кращого розуміння поточних та стратегічних завдань. Пластичність у налаштуванні команди допомагає тонко реагувати на конкретні реакції аудиторії під час безпосередніх контактів. Відтак, події – це і експериментальний полігон, який дає змогу коригувати власні активності з просування і комунікації.

На думку вітчизняних дослідників, вдалими і популярними на ринку України *форматами подій*, які об'єднують три важливі чинники закріплення позитивного іміджу компаній (взаємодія з персоналом, споживчі якості продуктів, атмосфера, змодельована задля найкращого сприйняття маркетингових звернень), є [8, с. 61–64]:

*пресконференції та пресрелізи* – як форми ознайомлення громадськості з корпоративною активністю;

*участь у спонсорських програмах* задля збору коштів на громадські цілі має потенційно найсильніший позитивний резонанс у ЗМІ. До того ж "спонсорство і високі корпоративні цінності" в уявленні співробітників – суттєвий мотиваційний фактор;

*участь у міських заходах творчого характеру* – формат, який перебуває на перетині партизанського і подієвого маркетингу (є оригінальним, має відчутний медійний потенціал, є вдалим з точки зору просування в конкретних локальних спільнотах);

*постійні виставки товарів* – дуже цікавий формат, що забезпечує "постійний потік інформації як для підприємств, так і для споживачів".

Сенс пильних спостережень за живими реакціями цільової аудиторії полягає у можливості вчасно відчутти і відреагувати на статистично значущі зміни в зацікавленнях і поведінці клієнтів: слідом за еволюцією споживачів належить змінюватися і форматам подій [11, с. 5409].

Вимога постійного розроблення й удосконалення наявних концепцій і особливостей реалізації заходів забезпечує відповідальну та нетривіальну активність для колективу співробітників і є важливою складовою в запобіганні рутини.

Суттєве уточнення: у концептуалізації і проведенні подій більшою чи меншою мірою беруть участь усі підрозділи компаній – топи керівництва, відділи маркетингу та ризик-менеджменту. Такий підхід забезпечує максимальну різнобічність раціоналізації проекту і його імплементації з урахуванням якомога ширшого обсягу можливих проблем та ускладнень з оптимальним набором багатосторонніх способів вирішення завдань. Багатоаспектна креативна робота підрозділів забезпечує максимальний потенційний успіх подій [10; 11], до того ж спільне планування і спільне втілення означають спільну історію досягнень.

Визначення цілей і формату події під конкретний проєкт доцільно проводити після отримання чітких відповідей на низку запитань [12; 13]:

- кого варто запросити (ключові характеристики персони споживача – його чи її прагнення і завдання, які вони ставлять перед собою, труднощі, з якими стикаються);
- хто може стати найкращим спікером від імені компанії;
- який найбільш доречний і якісний контент/досвід може бути запропонований відвідувачам. Теми, які підіймаються, повинні мати безпосередній практичний застосунок у щоденних активностях: у комунікаціях і запрошеннях відповідність тематики події життєвим професійним чи особистим інтересам мусить бути виразно акцентована (наприклад, прев'ю презентацій);
- потрібно визначитися, яким буде контент не тільки стосовно змісту, а й форми: який зміст ваш відвідувач звик споживати, які його преференції, які взірцеві приклади такого змісту (відповідність спікерів, відповідність подання);
- як завдяки візуальній та текстовій складовим посилити потенціал поширюваності комунікацій у соціальних мережах і в особистому спілкуванні.

Важливим показником якості роботи команди івент-маркетолгів є вміння прогнозувати й оцінювати результати власної активності: брати до уваги ймовірні та складно передбачувані наслідки (під час та після події). Доречною є настанова: використовуючи аналітику фінансових результатів, опитування відвідувачів та їхні живі реакції, наполегливо і продумано самоудосконалюватися на рівнях індивідуальних компетенцій та форматів заходів. Тобто маркетингові дослідження ефектів від подій є невіддільним супровідним процесом реалізації кампаній: концептуалізація і планування події здійснюються на основі попередньо проведених досліджень, під час та за результатами заходу відбуваються дослідження, результати яких стають основою для реалізації нового циклу івентів [11, с. 5410].

З розвитком цифрової економіки більшого значення набуває вивчення ролі досвідних маркетингових кампаній у житті онлайн-бізнесів. У підсумку аналізу даних 58 емпіричних досліджень, присвячених впливу досвідного маркетингу на задоволення споживачів у цифровому просторі, отримані такі висновки [14]:

- захід має не просто запам'ятися, необхідне напрацювання стійких позитивних когнітивних асоціацій від взаємодії з брендом: досвід інтенсивний та багаторівневий (залучені виміри пізнання, чуттєвості, емоцій, прагматики);

- на кожному з рівнів бренд повинен мати множину позитивних репрезентацій (як потенційно змістовних точок контакту з різними споживачами);

- статистичними характеристиками, що визначають взаємодію як вдалу, є: інтерактивність, соціальний контакт, атмосферність, вибір, довіра. Додатково: простота доступу і динамічне прилаштування до запитів аудиторії;

- подієві активності визначені очікуваннями і наявним емоційним станом.

Загалом помітним є наголос на тому, що досвід онлайн-шопінгу вдало доповнюють подієві маркетингові заходи, які наповнюють взаємодію життям і допомагають крізь справжні контакти вирізнитися поміж конкурентів (які також вміло використовують таргетинг, просуваються у соціальних мережах, використовують інтернет-рекламу, мають ергономічні сайти, легко знаходяться у пошуковиках).

Можуть бути передбачені обмеження чи складності з подієвим доповненням віртуального досвіду. Спостерігається тенденція індивідуалізації – створення максимально персоналізованих досвідів для кожного зі споживачів. Це нелегке завдання, адже повинні бути враховані [14, с. 4]:

- індивідуальні психічні механізми, які стоять за взятою окремо моделлю купівельної поведінки (досконале знання цих моделей поведінки у їх розмаїтті й відповідні новітні способи поведінкового сегментування);

- орієнтація на стійкість взаємин з клієнтом у довгостроковій перспективі (поєднання ефектів задоволення від досвіду споживання і вивірної інтенсивності комунікацій, що сприяють лояльності).

У взаємодії з переважно "мережевими" компаніями, з погляду споживача, виняткову цінність мають: унікальні, тривалі, приємні спогади; зростання переконаності у правильному виборі на користь конкретного бренду; натхнення від приналежності до групи; відкриття нових граней у собі внаслідок виняткових взаємодій; відчуття унікальності прилаштування досвіду "саме для Вас"; отримання цінної для споживача інформації [14, с. 6].

Шлях розумної реалізації досвідних маркетингових кампаній передбачає такі кроки: по-перше, ідентифікувати ті фактори, які є стимульовальними і визначальними для купівельної поведінки споживачів;



по-друге, у рамках досвідних програм наголошувати на цих елементах і світоглядних цінностях, які потенційно можуть наблизити бренд і споживача. Також важливо показувати в досвідних маркетингових кампаніях реакцію на поточні виклики в житті споживачів [14, с. 8] – створювати справжній інтерактив ("таймлайн" взаємин). Окрім того, важливо стежити за змінами мотивації та новими життєвими пріоритетами цільових аудиторій: це визначатиме особливості маркетингових звернень, перелік інструментів, що стимулюватимуть бажані форми сприйняття і визначатимуть характеристики подієвого сторітелінгу та драматургії.

**Висновки.** Реалізація продуманих і відповідних суспільним та споживчим запитам подієвих маркетингових кампаній в умовах воєнного стану має орієнтуватися на відповідність потребам, очікуванням і мотивам споживачів та громадян. Будь-яка подія, яка пропонується підприємством чи державою, має враховувати когнітивні, емоційні та соціальні прагнення особистостей і спільнот. Пріоритетним є моделювання ситуацій взаємодії, що сприяють синергії іміджевих характеристик сприйняття бренду, країни і практичних переваг від використання вітчизняного продукту.

Перевіреними засобами посилення позитивного досвіду "стосунків із брендом" є інтерактив з амбасадорами бренду; зануреність у досвід за посередництва усіх органів чуття і розуміння; відчуття приналежності, спільної справи або проєкту; поєднання різносторонніх приємних стимулів (чуттєвих, емоційних і соціальних); унікальність новітніх і винятковість традиційно вдалих форматів подій; взаємне посилення чинників вдалого контенту, якостей локації та доречного часу; демонстрація небайдужості бренду до спільноти своїх прихильників крізь забезпечення справжніх, глибинних і бажаних переваг. У створенні досвіду чи події визначальною є перспектива споживача та вміння організаторів спровокувати цікавість і розкрити життєво-практичні й іміджеві грані.

**Конфлікт інтересів.** Автор заявляє, що не має фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не має відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автор працює в установі, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aronne, C., & de Vasconcelos, M. (2009). The Impact of Experiential Marketing on the Customer's Perception of a Brand's Essence. *XXXIII Encontro da ANPAD*, Sao Paulo, (pp. 1-16).
2. Consiglio, I., Kupor, D., Gino, F., & Norton, M. (2017). Brand (in)fidelity: When Flirting with the Competition Strengthens Brand Relationships. *Journal of Consumer Psychology*, 2017 October, (pp. 5-22).
3. Werner, K., Griese, K.-M., & Faatz, A. (2020). Value co-creation processes at sustainable music festivals: a grounded theory approach. *International Journal of Event and Festival Management*. Vol. 11. No 1, (pp. 127-144).

4. Luonila, M., & Kinnunen, M. (2020). Future of the arts festivals: do the views of managers and attendees match? *International Journal of Event and Festival Management*. Vol. 11. No 1, (pp. 105-126).
5. Aşan, K., Kaptangil, K., & Gargacı Kınay, A. (2020). Mediating role of perceived festival value in the relationship between experiences and satisfaction. *International Journal of Event and Festival Management*. Vol. 11, No 2, (pp. 255-271).
6. Wallstam, M. (2022). Maintaining the status quo: the nature and role of policy stakeholders' perceptions of event value. *International Journal of Event and Festival Management*. Vol. 13. No 2, (pp. 219-234).
7. Hazel, D., & Mason, C. (2020). The role of stakeholders in shifting environmental practices of music festivals in British Columbia, Canada. *International Journal of Event and Festival Management*. Vol. 11. No 2, (pp. 181-202).
8. Селезньова, О. О., Робул, Ю. В., Шмагіна, В. В. Розвиток інструментарію маркетингових комунікацій у контексті розширення послуг підприємств сфери реклами. *Market economy: modern management theory and practice*. 2019. Vol. 18, Issue 3 (43). С. 53-69.
9. Smith, K., & Hanover, D. (2016). *Experiential marketing: secrets, strategies, and success stories from the world's greatest brands*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 215 p.
10. Crowther, Ph. (2011). Marketing event outcomes: from tactical to strategic. *International Journal of Event and Festival Management*, 2 (1), 68-82.
11. Moise, D., Georgescu, B., & Zgura, D. (2012). The use of event marketing management strategies. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 46, 5409-5413.
12. State of Inbound Marketing Trends (2022). URL: [https://www.hubspot.com/hubfs/2022\\_State-of-Inbound-Marketing-Trends\\_71b.pdf](https://www.hubspot.com/hubfs/2022_State-of-Inbound-Marketing-Trends_71b.pdf) (дата звернення: 10.07.2022) [in English].
13. The In-Depth Guide to Creating Effective Inbound Marketing Campaigns (2022). [https://www.hubspot.com/hubfs/HSCM%20Hopin/The\\_In-Depth\\_Guide.pdf](https://www.hubspot.com/hubfs/HSCM%20Hopin/The_In-Depth_Guide.pdf) (date of access: 10.07.2022).
14. Urdea, A-M., Constantin, C., & Purcaru, I-M. (2021). Implementing Experiential Marketing in Digital Age for more Sustainable Customer Relations. *Sustainability*, 13, 1-17.

#### REFERENCES

1. Aronne, C., & de Vasconcelos, M. (2009). The Impact of Experiential Marketing on the Customer's Perception of a Brand's Essence. XXXIII *Encontro da ANPAD*, Sao Paulo, (pp. 1-16) [in English].
2. Consiglio, I., Kupor, D., Gino, F., & Norton, M. (2017). Brand (in)idelity: When Flirting with the Competition Strengthens Brand Relationships. *Journal of Consumer Psychology*, 20176, October, (pp. 5-22) [in English].
3. Werner, K., Griese, K.-M., & Faatz, A. (2020). Value co-creation processes at sustainable music festivals: a grounded theory approach. *International Journal of Event and Festival Management*. Vol. 11. No 1, (pp. 127-144) [in English].
4. Luonila, M., & Kinnunen, M. (2020). Future of the arts festivals: do the views of managers and attendees match? *International Journal of Event and Festival Management*. Vol. 11. No 1, (pp. 105-126) [in English].
5. Aşan, K., Kaptangil, K., & Gargacı Kınay, A. (2020). Mediating role of perceived festival value in the relationship between experiences and satisfaction. *International Journal of Event and Festival Management*. Vol. 11, No 2, (pp. 255-271) [in English].
6. Wallstam, M. (2022). Maintaining the status quo: the nature and role of policy stakeholders' perceptions of event value. *International Journal of Event and Festival Management*. Vol. 13. No 2, (pp. 219-234) [in English].

7. Hazel, D., & Mason, C. (2020). The role of stakeholders in shifting environmental practices of music festivals in British Columbia, Canada. *International Journal of Event and Festival Management*. Vol. 11. No 2, (pp. 181-202) [in English].
8. Selezni'ova, O. O., Robul, Ju. V., & Shmagina, V. V. (2019). Rozvytok instrumentariju marketyngovyh komunikacij u konteksti rozshyrennja poslug pidprijemstv sfery reklamy [Development of tools for marketing communications in the context of expanding the services of enterprises in the field of advertisin]. *Market economy: modern management theory and practice*. Vol. 18. Issue 3 (43), (pp. 53-69) [in Ukrainian].
9. Smith, K., & Hanover, D. (2016). *Experiential marketing: secrets, strategies, and success stories from the world's greatest brands*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 215 p. [in English].
10. Crowther, Ph. (2011). Marketing event outcomes: from tactical to strategic. *International Journal of Event and Festival Management*, 2 (1), pp. 68-82 [in English].
11. Moise, D., Georgescu, B., & Zgura, D. (2012). The use of event marketing management strategies. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 46, pp. 5409-5413 [in English].
12. State of Inbound Marketing Trends. (2022). [https://www.hubspot.com/hubfs/2022\\_State-of-Inbound-Marketing-Trends\\_71b.pdf](https://www.hubspot.com/hubfs/2022_State-of-Inbound-Marketing-Trends_71b.pdf) (data zvernennja:10.07.2022) [in English].
13. The In-Depth Guide to Creating Effective Inbound Marketing Campaigns (2022). [https://www.hubspot.com/hubfs/HSCM%20Hopin/The\\_In-Depth\\_Guide.pdf](https://www.hubspot.com/hubfs/HSCM%20Hopin/The_In-Depth_Guide.pdf) (date of access:10.07.2022) [in English].
14. Urdea, A-M., Constantin, C., & Purcaru, I-M. (2021). Implementing Experiential Marketing in Digital Age for more Sustainable Customer Relations. *Sustainability*, 13, 1-17 [in English].

Надійшла до редакції 18.07.2022.

Прийнято до друку 31.08.2022.

Публікація онлайн 26.10.2022.

# ФІНАНСИ ТА БАНКІВСЬКА СПРАВА

УДК 336.14(477):355.271

DOI: 10.31617/1.2022(145)08

## ЧУГУНОВ Ігор,

д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів  
Державного торговельно-економічного  
університету  
Киото, 19, м. Київ, 02002, Україна

ORCID: 0000-0002-3612-7236  
i.chugunov@knu.edu.ua

## ПАСІЧНИЙ Микола,

д. е. н., доцент, професор кафедри фінансів  
Державного торговельно-економічного  
університету  
Киото, 19, м. Київ, 02002, Україна

ORCID: 0000-0001-7663-776X  
m.pasichnyi@knu.edu.ua

## НИКІТИШИН Андрій,

д. е. н., доцент, декан обліково-фінансового  
факультету  
Вінницького торговельно-економічного інституту  
Державного торговельно-економічного університету  
Соборна, 87, м. Вінниця, 21000, Україна

ORCID: 0000-0002-7951-4017  
a.nikitishyn@vtei.edu.ua

## CHUGUNOV Igor,

Doctor of Sciences (Economics), Professor,  
the Head of the Department of Finance  
State University of Trade and Economics  
19, Kioto St., Kyiv, 02002, Ukraine

ORCID: 0000-0002-3612-7236  
i.chugunov@knu.edu.ua

## PASICHNYI Mykola,

Doctor of Sciences (Economics), Associate  
Professor, Professor at the Department of Finance  
State University of Trade and Economics  
19, Kioto St., Kyiv, 02002, Ukraine

ORCID: 0000-0001-7663-776X  
m.pasichnyi@knu.edu.ua

## NIKITISHIN Andriy,

Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor,  
Dean of the Faculty of Accounting and Finance  
Vinnytsia Institute of Trade and Economics  
of State University of Trade and Economics  
87, Soborna St., Vinnytsia, 21000, Ukraine

ORCID: 0000-0002-7951-4017  
a.nikitishyn@vtei.edu.ua

## ДОХОДИ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

**Вступ.** За умов воєнного стану важливо  
посилити обґрунтованість формування бюд-  
жетних доходів, що сприятиме підвищенню  
рівня макроекономічної стабільності.

**Проблема.** Доцільно застосувати збалан-  
сований підхід до формування бюджетних  
параметрів для підтримки фінансової основи  
держави та збереження умов для функціону-  
вання вітчизняної економіки. Потребують  
окремої уваги концептуальні положення

## STATE BUDGET REVENUES OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

**Introduction.** It is important to strengthen  
the validity of the formation of budget revenues,  
which will contribute to increasing the level  
of macroeconomic stability under the conditions  
of martial law.

**Problem.** It is necessary to apply a balanced  
approach to the formation of budget parameters  
to support the financial basis of the state and  
preserve the conditions for the functioning of the  
domestic economy. The conceptual provisions of

© Чугунов І., Пасічний М., Нікітишин А., 2022

Внесок авторів є рівнозначним

Дослідження виконано у рамках науково-дослідної роботи "Формування доходів бюджету як складова фінансової безпеки держави" (номер державної реєстрації роботи 0122U001434)

Chugunov I., Pasichnyi M., Nikitishin A. Dohody Derzhavnogo bjudzhetu Ukrainy v umovah vojennoho stanu. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 5. S. 124-137. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)08](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)08)

формування і реалізації податкової політики держави в екстраординарних умовах.

**Мета статті** – обґрунтування пріоритетів розвитку системи формування бюджетних доходів за умов воєнного стану.

**Методи.** Застосовано системний та інституційний підходи. Використано методи аналізу і синтезу, наукового абстрагування, аналітичної оцінки, систематизації та узагальнення.

**Результати дослідження.** Досліджено особливості формування доходів бюджету в умовах воєнного стану. Визначено основні заходи фіскального стимулювання та консолідації. Проаналізовано показник фіскального навантаження в умовах інтенсивних військових конфліктів для 14 випадків. Узагальнено та систематизовано практику фінансування заходів під час воєнного стану. Досліджено щомісячну динаміку податкових надходжень, грантів до державного бюджету та емісії з початку воєнного стану. Обґрунтовано пріоритети формування дохідної частини бюджету.

**Висновки.** Пріоритетами бюджету в умовах воєнного стану є підвищення обороноздатності держави та забезпечення соціальної стабільності в суспільстві, що потребує сталих надходжень до бюджету. Через тривалість війни та суттєве зростання дефіциту бюджету застосовано заходи фіскальної консолідації, що привело до збільшення бюджетних доходів. За воєнного стану емісію використовують як екстраординарний інструмент фінансування бюджету в умовах обмеженого доступу держави до ринків боргового капіталу та недостатньої фіскальної спроможності. Такий інструмент є тимчасовим та має обмежений спектр дії. Відтак, держава має посилити якість координації бюджетно-податкової та монетарної політики задля утримання макроекономічної стабільності.

**Ключові слова:** доходи бюджету, податкова політика, фіскальна достатність, дефіцит бюджету, макроекономічна стабільність.

the formation and implementation of the tax policy of the state in extraordinary conditions require special attention.

The **aim** of this article is to justify the system development priorities for the budget revenues collection under martial law.

**Methods.** Systemic and institutional approaches were applied in the paper. Methods of analysis and synthesis, scientific abstraction, analytical evaluation, systematization, and generalization were used as well.

**Results.** The budget revenues' formation peculiarities under martial law were investigated. The main measures of fiscal stimulation and consolidation were determined. The fiscal burden indicator's analysis, considering 14 particular cases of intense military conflicts, was analyzed. The practice of financing activities under martial law were generalized and systematized. The tax revenues', grants' and money creations monthly dynamics since the imposition of martial law were studied. The priorities for the budget revenues preparation were substantiated.

**Conclusions.** The budget priorities are associated with a certain increase in the government's defence capability and social stability provision. Thus, sustainable public revenues are required. Meanwhile, the prolonged war and the budget deficit's crucial growth urged raising the fiscal significance of the taxes and fees. Regarding the above, fiscal consolidation measures were applied to ensure an increase in budget revenues. Under martial law, money issuance could be used as an extraordinary budget funding tool in conditions of limited government access to the debt capital markets and insufficient fiscal capacity. The tool mentioned above has a limited range of action and shouldn't be considered permanent. The state should coordinate budget, tax and monetary policies properly in order to maintain macroeconomic stability.

**Keywords:** budget revenues, tax policy, fiscal sufficiency, budget deficit, macroeconomic stability.

JEL Classification: H11, H12, H21, H30

**Вступ.** Доходи державного і місцевих бюджетів є базисом для виконання владними інституціями своїх функціональних повноважень щодо: забезпечення оборони і безпеки держави; верховенства права й громадського порядку; надання суспільних послуг і благ у сфері охорони здоров'я, освіти, соціального захисту тощо. Податкові надходження становлять найбільшу частку бюджетних доходів. Так, за

останні 20 років відповідний показник для Зведеного бюджету України становив близько 75 %. З огляду на це, важливим завданням державної фіскальної політики є встановлення балансу між фіскальною достатністю податків та створенням сприятливих умов для довгострокового економічного зростання. Інструменти бюджетної і податкової політик суттєво впливають на інвестиційні процеси, ділову активність, зайнятість, перерозподіл ВВП через бюджетну систему.

Повномасштабна війна проти України значно змінила бюджетний процес: різке скорочення надходжень до бюджету обумовило нарощування видатків на сферу національної оборони і безпеки, безперебійного фінансування соціальних гарантій населенню в повному обсягу. В наукових і ділових колах існують різні позиції щодо подальших сценаріїв розроблення податкової політики – одні наполягають на підвищенні податкового навантаження, інші наголошують на необхідності застосування сукупності таргетованих податкових пільг і зниженні податкового навантаження на соціально значущі товари і послуги в умовах війни. Тому важливо посилити обґрунтованість формування бюджетних доходів, що сприятиме підвищенню рівня макроекономічної стабільності.

**Проблема.** За умов воєнного стану, зниження ділової активності, низки обмежень та структурних зміни демографічної ситуації посилюється актуальність та доцільність розвитку інституційних засад формування дохідної частини державного і місцевих бюджетів. Важливо застосувати збалансований підхід до формування бюджетних параметрів для підтримки фінансової основи держави та збереження умов функціонування вітчизняної економіки. Потребують окремої уваги концептуальні положення формування і реалізації податкової політики держави в екстраординарних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значна увага зарубіжних учених приділена питанням удосконалення регуляторного механізму податкової політики, обґрунтуванню пріоритетів формування бюджетних доходів. Цю проблематику активно вивчають: А. Ауребах, Д. Баярді, П. Профета, Р. Паглісі, С. Скебросетті, Т. Деген; К. Макнабб [1–4]. Серед вітчизняних науковців присутня змістовна дискусія щодо необхідності досягнення макроекономічної стабілізації та забезпечення передумов для стійкого економічного зростання, переосмислення ролі публічних фінансових інститутів у формуванні та реалізації бюджетно-податкової стратегії держави. Велику увагу приділено посиленню дієвості державної податкової політики та формуванню дохідної частини бюджету. Значний внесок у розвиток цієї проблематики здійснено І. Волоховою, І. Луніною, М. Слатвінською, А. Хомутенко, О. Замасло, В. Мартиненко, І. Чугуновим [5–9]. Питання підвищення фіскальної значущості неподаткових надходжень державного і місцевих бюджетів досліджено у працях С. Собчука, В. Прічарда, П. Саларді, П. Сігала, І. Бестіанс [10–12].

Разом з тим, зазначені автори торкаються питань формування бюджету в мирний час, вплив повномасштабної війни на бюджетний процес не розглядається. З огляду на це, доцільним є дослідження особливостей і перспектив формування доходів бюджету в умовах воєнного стану.

**Мета** статті – обґрунтування пріоритетів розвитку системи формування бюджетних доходів за умов воєнного стану.

**Методи.** Методологічною основою авторського дослідження є сукупність праць зарубіжних та вітчизняних учених. Застосовано системний та інституційний підходи, використано методи аналізу і синтезу, наукового абстрагування, аналітичної оцінки, систематизації та узагальнення. Під час аналізу бюджетних індикаторів брались як щомісячні, так і річні дані. Статистичними джерелами слугували Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, Державна казначейська служба України та Міністерство фінансів України.

**Результати дослідження.** Повномасштабне російське вторгнення в Україну стало руйнівним чинником негативного впливу на фіскальну політику та формування доходів державного й місцевих бюджетів. Одним з найбільш деструктивних наслідків війни для українського суспільства є безпрецедентна міграція населення за кордон (7 млн українських біженців перебувають у Європі, майже 4 млн з них отримали тимчасовий захист) [13]. Іншими проявами війни є: зростання рівня безробіття; порушення або ж розрив економічних взаємовідносин; руйнування і пошкодження інфраструктури, виробничих потужностей; замороження інвестиційних проєктів; скорочення або втрата запасів і обігових коштів; трансформація логістичних маршрутів та збільшення вартості логістики тощо.

Війна та запровадження воєнного стану на території України з 24 лютого 2022 р. посилюють актуальність завдання вдосконалення системи державних фінансів, підвищення ефективності алокації, перерозподілу та використання фінансових ресурсів. Податкова політика змушена адаптуватись до умов господарювання економічних суб'єктів. Держава на початковому етапі повномасштабної війни запровадила низку фіскальних стимулів з метою підтримки економіки та споживання. Зокрема, з 17 березня 2022 р. тимчасово до завершення дії воєнного стану: знижено ставку податку на додану вартість (ПДВ) до 7 % для такої категорії товарів, як пальне (бензин, скраплений газ, інші нафтопродукти); скасовано сплату акцизу з пального; надано можливості фізичним особам – платникам єдиного податку I та II групи не сплачувати податок до бюджету; розширено обсяг річного доходу для III групи платників єдиного податку до 10 млрд грн; відсоткову ставку встановлено для таких платників у розмірі 2 % з обороту; надано право не сплачувати податок на землю в районах, де ведуться бойові дії; обмежено право контролюючих органів здійснювати перевірки тощо. Крім того, з 1 квітня запроваджено пільги для митного ввезення на

територію України товарів платниками єдиного податку, передбачалось звільнення від оподаткування ПДВ, акцизом і митом транспортних засобів. Однак довготривалість війни та суттєве зростання дефіциту бюджету – у березні він становив 80.6 млрд грн, у квітні – 89.7 млрд грн, травні – 113.4 млрд грн, червні – 134.9 млрд грн зумовили підвищення фіскальної значущості податків і зборів. Тому з 1 липня скасовано пільгове оподаткування транспортних засобів та повернуто повноцінне оподаткування імпорту. Заходи з часткової фіскальної консолідації дали змогу збільшити надходження до державного бюджету. Так, обсяг надходжень ПДВ з ввезених на митну територію України товарів збільшився на 8.3 млрд грн, суттєво зросли надходження мита – до 1.9 млрд грн.

За сучасних умов у професійних і наукових колах активізується дискусія щодо пошуку "додаткових" джерел бюджетних надходжень з метою збереження належного рівня бюджетної стійкості та фінансування критично необхідних видатків. Можливими сценаріями є часткове чи повне повернення акцизного податку на пальне, підвищення ставок інших податків на споживання, збільшення військового збору тощо. У 2015 р. Україна здійснила сукупність заходів компенсаторної податкової політики, скомбінувавши підвищення податкових ставок та розширення бази оподаткування. За погодженням з міжнародними фінансовими організаціями запроваджено тимчасовий додатковий імпорتنний збір. Ця практика може бути застосованою у дещо трансформованому вигляді під час прогнозування і планування бюджету на наступний рік з метою отримання додаткових бюджетних надходжень. Певні ініціативи з цього питання вже обговорюються державними фінансовими інституціями. Основними пріоритетами бюджету визначено підвищення обороноздатності держави та забезпечення соціальної стабільності в суспільстві, що потребує збільшення дохідної частини бюджету. Причому сектор національної оборони і безпеки має фінансуватись за рахунок податків.

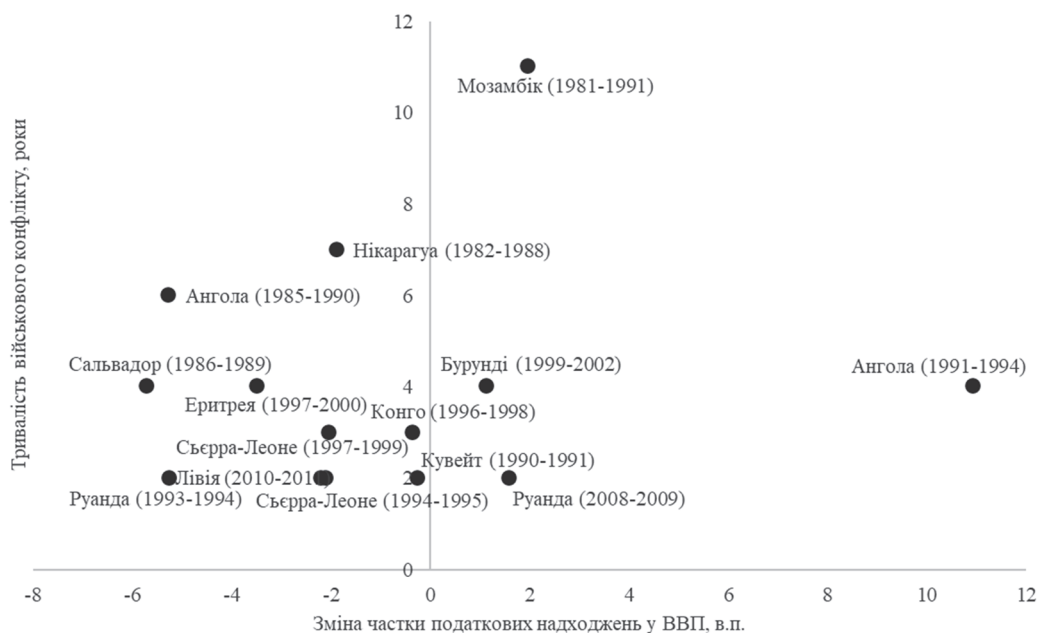
Водночас, оподаткування є одним з важливих інструментів забезпечення соціально-економічного розвитку, тому надмірне фіскальне навантаження може спричинити згортання економічної активності та зростання тіньового сегмента вітчизняної економіки. З розширенням каналів фінансового забезпечення армії в умовах воєнного стану передусім йдеться про волонтерські фонди і різні платформи. Зросла участь бізнесу і населення у фінансуванні програм з мілітарної допомоги армії, навчання військових, розмінування, гуманітарної допомоги військовим тощо. Лише найбільшими п'ятьма фондами зібрано та витрачено на зазначені цілі понад 10 млрд грн. Крім того, на спеціальний рахунок Національного банку України для підтримки Збройних сил надійшло понад 20 млрд грн, що є безпрецедентною цифрою в умовах падіння доходів та активності. Зазначені факти є підтвердженням того, що



вільні фінансові ресурси бізнес і населення спрямовують на оборонні цілі, тому підвищення податкового навантаження і генерація додаткових бюджетних надходжень можуть обумовити ефект заміщення, за якого знизиться рівень позабюджетної підтримки вітчизняної армії.

Слід також усвідомлювати необхідність забезпечення фінансового фундаменту економічного відновлення України після війни. Зміни податкової політики є результативними після певного часового інтервалу. Системні заходи з реформування податкової системи та податкової служби Хорватії стали результативними тільки після завершення п'ятирічного військового конфлікту – у 1995 р. У цій країні під час війни податкове навантаження не збільшилося, а пов'язані з війною видатки бюджету профінансовано за рахунок скорочення інших видатків [14].

Наразі актуальна систематизація даних щодо зміни показника фінансового навантаження в умовах інтенсивних військових конфліктів. Нами проаналізовано 14 конфліктів у країнах, щодо яких є дані офіційної статистики Світового банку. Через відсутність офіційних даних не включено Сирію, де громадянська війна триває з 2011 р. Тривалість військового конфлікту визначалася з кількості років, які зачіпали бюджетний процес. Графічну інтерпретацію взаємозв'язку зміни частки податкових надходжень у ВВП та тривалості військового конфлікту відображено на *рис. 1*.



**Рис. 1. Зміна частки податкових надходжень (без соціальних внесків) у ВВП за умов військових конфліктів**

Джерело: побудовано авторами за даними [15; 16].

Результати аналізу даних *рис. 1*, свідчать, що немає чіткого тренду щодо збільшення чи зменшення податкового навантаження в умовах війни. Як приклади можна виокремити збільшення, зменшення чи

фактичної незмінності показника співвідношення податкових надходжень до ВВП. Водночас, навіть незатяжні військові конфлікти призводять до суттєвого скорочення обсягів податкових надходжень через їх значну інтенсивність та різке зменшення інституційної спроможності держави формувати доходи бюджету країни – приклад Руанди у 1993–1994 рр.

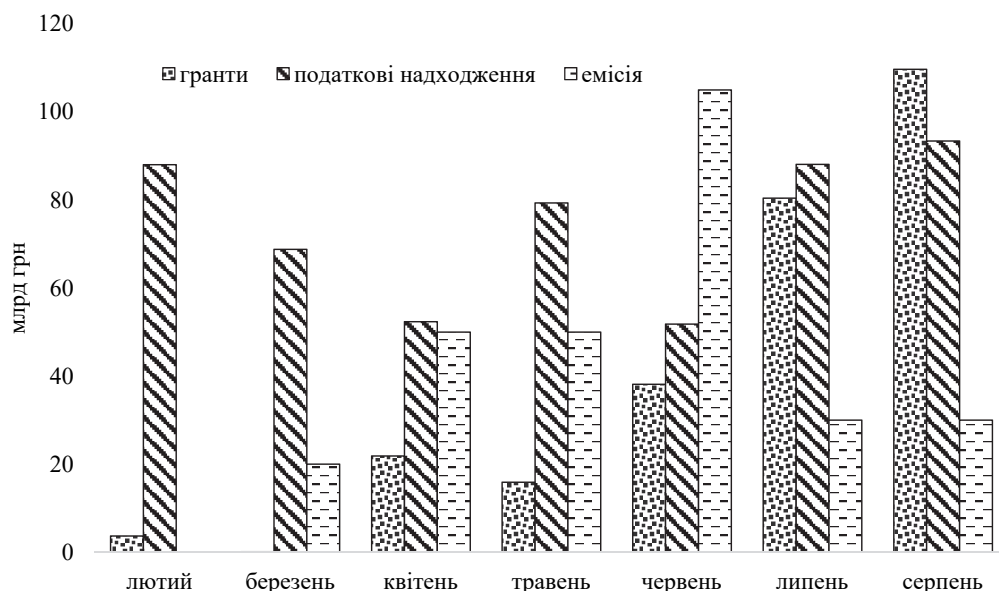
Випадки збільшення рівня оподаткування в аналізованих країнах можливо пояснити збільшенням податкових доходів від окремих сировинних галузей економіки, а тому, якщо аналізувати нересурсні податкові надходження, така позитивна тенденція зменшується. У випадку Анголи у 1993–1994 рр. частка податків у ВВП збільшилась через зростання ставок ренти за видобування природних ресурсів. В окремих випадках під час війни можливе збільшення податкових надходжень, але це має зазвичай короткостроковий характер і в довгостроковій перспективі такий позитивний тренд зникає. Війна здебільшого суттєво зменшувала інституційну спроможність держави формувати доходи бюджету країни за рахунок оподаткування.

Воєнний стан вимагає вдосконалення методів фінансування, які призводять до певного зниження ефективності системи державного фінансового регулювання економічного розвитку. Нині важко однозначно стверджувати, який з методів фінансування військових витрат є найбільш ефективним – друк грошей, підвищення податків чи запозичення у населення [17]. США фінансували за рахунок податків лише близько 10 % видатків бюджету під час Громадянської війни, решту 90 % за рахунок емісії та боргового фінансування. У період I Світової війни вже 24 % видатків фінансувались за рахунок податків, а частка сеньйоражу та боргового фінансування знизилась до 76 %; в умовах II Світової війни 41 % видатків профінансовано за рахунок податків, а 59 % – за рахунок емісії та державних запозичень. Інші військові операції – в Кореї, Іраку, Афганістані фінансувались переважно за рахунок податків, емісія не застосовувалась, проте державні запозичення виступали важливим джерелом. Загальний тренд зрозумілий: емісія має обмежений спектр дії і є виключно екстраординарним джерелом фінансування бюджету в умовах обмеженого доступу держави до ринків боргового капіталу та недостатньої фіскальної спроможності.

У певних випадках підвищення податків є найбільш економічно обґрунтованим способом фінансування військових витрат. Попри це, збільшення податкових ставок або розширення податкової бази може мати значний суспільний резонанс, дестимулювати ринок праці, збільшити витрати на адміністрування. Важливою є підтримка населенням намірів державних інституцій підвищити ставки оподаткування як джерело фінансування військових заходів. Є приклад США, коли приблизно 81 % населення країни підтримали рішення президента Трумена допомогти Південній Кореї, що надало можливість фінансувати Корейську війну за рахунок збільшення податкових надходжень від підвищеного рівня оподаткування прибутку, капіталу, предметів розкоші [17]. Підходи до підвищення дієвості механізмів формування

бюджету країни в умовах війни мають базуватися на інституційній взаємодії бюджетно-податкових та монетарних регуляторів та їхніх відповідних інструментів: зміна податків, державних видатків, урядові запозичення та сеньйораж.

З початком повномасштабної війни в Україні вагомих змін зазнала інституційна архітектура фіскальної політики країни. Роль податкових надходжень як найважливішого джерела формування доходів Державного бюджету України зменшилася, а грантів від урядів іноземних джерел та міжнародних фінансових організацій – суттєво зросла. Динаміка податкових надходжень до державного бюджету, грантів та емісії (прямого викупу Національним банком України військових облігацій) як джерела фінансування Державного бюджету України з лютого по серпень 2022 р. представлена на *рис. 2*, який демонструє стійку тенденцію до збільшення обсягів міжнародних грантів, що зросли у 30 разів від лютого до серпня, на 29.3 млрд грн перевищивши показник податкових надходжень.



**Рис. 2. Щомісячна динаміка податкових надходжень, грантів до державного бюджету та емісії, млрд грн**

*Джерело:* побудовано авторами на основі даних [18].

З лютого по червень 2022 р. спостерігається низхідний тренд податкових надходжень до бюджету, за винятком травня, однак, це пояснюється особливістю і порядком сплати податків. Основною причиною цього є різкий спад ВВП: у I кв. – 15.1 %, у II кв. – 37.2 %, що суттєво знизило базу оподаткування та застосування державою сукупності фіскальних стимулів, про які йшлося. З відміною податкових пільг з 1 липня податкові надходження демонструють поступове зростання, перевищивши довоєнний рівень. У загальній структурі податкових надходжень до Державного бюджету України за лютий-серпень 2022 р. найбільшу частку становить ПДВ – 49.1 % (причому

спостерігається паритет складових податку – з вироблених в Україні товарів (робіт, послуг) та ввезених на митну територію України товарів), далі слідує податок на доходи фізичних осіб – 15.4 %, податок на прибуток – 13.6 %, акцизний податок – 10.1 %, рентна плата – 9.5 %. В умовах воєнного стану запроваджено деякі рестрикції щодо відшкодування ПДВ, що пов'язано з обмеженістю державних фінансових ресурсів. Разом із суттєвим падінням обсягів експорту це призвело до того, що рівень відшкодування ПДВ є вдвічі нижчим за аналогічний період минулого року.

Окремої уваги заслуговує факт застосування такого екстраординарного інструменту фінансування бюджету, як прямий викуп державних облігацій центральним банком. У червні 2022 р. обсяг емісії (105 млрд грн) був більшим, ніж сума податкових надходжень та міжнародних грантів. У подальшому передбачається, що її щомісячний розмір не перевищуватиме 30 млрд грн, а за підсумками року – 400 млрд грн. Для підтримки макроекономічної стабільності, в тому числі цінової, важливо обмежувати використання такого інструменту. В умовах воєнного стану актуалізується необхідність покращання якості координації фіскальної та монетарної політики задля виконання державою взятих зобов'язань та утримання фінансової стійкості [19].

Сучасна бюджетна політика як невід'ємна частина державної фінансової політики має бути спрямована на фінансування пріоритетних напрямів соціально-економічного розвитку країни, підтримку розширеного відтворення суспільства [20]. За підсумками аналізу структури видатків Державного бюджету України з лютого по серпень 2022 р., найбільша їх частка припадає на оплату праці з нарахуваннями – 34.3 % від загального обсягу видатків бюджету за період війни, що має позитивне значення на формування доходів бюджету за рахунок збільшення податкових надходжень по податку на доходи фізичних осіб. Зростання частки цих видатків у структурі бюджету насамперед зумовлено збільшенням обсягів грошового утримання військовослужбовців та чисельності мобілізованих військовослужбовців.

Для створення сприятливих умов економічного зростання держава має використовувати фіскальний регуляторний механізм, зокрема в частині зниження окремих податків та надання цільових податкових стимулів, які мають бути тимчасовими [21]. Загальні заходи фіскальної політики, які впливають на формування бюджету країни у період воєнного стану, мають включати підтримку реального сектора економіки завдяки: звільненню від сплати податків певних галузей економіки; податковим кредитам для збереження робочих місць; податковим відрахуванням; покриттю витрат на сплату відсотків за користування кредитом; підтримці з використанням гарантійних механізмів; субсидуванню; податковим кредитам на суму заборгованості; відстроченню або розстроченню податкових зобов'язань, зокрема по ПДВ; скасуванню штрафних санкцій за порушення податкового законодавства для певних галузей та видів діяльності; податковим кредитам по окремих витратах; відтермінуванню термінів сплати наявного податкового

боргу; компенсації частини щомісячних витрат на виплату заробітної плати, у тому числі пенсійних і страхових внесків; звільненню підприємств від сплати податку на майно; призупиненню процедури на стягнення податкового боргу.

Важливою складовою пакета фіскальних стимулів бюджетно-податкової політики в умовах війни мають стати заходи фінансової підтримки малого та середнього бізнесу, а саме: урядові гранти на виплату заробітної плати працівників, субсидії за умови найму нових працівників, компенсація відсотків по отриманих раніше кредитах, державні гарантії по кредитах, фінансова допомога самозайнятим особам, гранти на покриття лізингових і орендних витрат, мораторій на проведення заходів з податкового контролю, виплати при значному падінні виручки від реалізації товарів, робіт і послуг, виплати для недопущення банкрутства.

Вагомим та дієвим є фінансовий інструментарій підтримки громадян, які зазнають негативного впливу війни. Бюджетна підтримка населення є ключовою у нейтралізації наслідків військових дій, а тому повинна знаходити своє відображення у зміні дохідних та видаткових параметрів бюджету країни. Серед таких дискреційних заходів можливо виділити найбільш поширені: виплати для окремих категорій населення; допомога по безробіттю, догляду за дітьми, пенсіонерам; прямі грошові виплати громадянам, у тому числі тим, хто втратив роботу під час війни, одноразова допомога; компенсація найманим працівникам скороченого робочого часу; тимчасова допомога для покриття витрат на проживання; споживчі картки для окремих категорій населення; витрати на підготовку.

Результати сучасних наукових досліджень свідчать, що військові конфлікти не сприяють збільшенню фіскальної спроможності держави в країнах, що розвиваються [20]. Навіть на тлі значного негативного впливу військового конфлікту на економічну діяльність та базу оподаткування важливо запровадити засади оподаткування, які б сприяли післявоєнній розбудові держави, підвищенню її економічного потенціалу, покращували ефективність формування та виконання дохідної частини бюджетів усіх рівнів. Під час формування дохідної частини державного і місцевих бюджетів, важливим є підвищення прозорості бюджетної системи, розроблення і втілення нових дієвих заходів підвищення фіскальної стійкості на усіх її рівнях, підвищення регулюючої функції оподаткування при збереженні фіскальної на рівні, достатньому для підтримання належного рівня виконання бюджету протягом тривалого періоду часу.

При формуванні доходів бюджету країни в умовах війни доцільно забезпечувати прийнятний рівень фіскальної безпеки країни, що передбачає важливість дотримання певних фіскальних правил та обмежень, які стосуються відношення дефіциту Державного бюджету України та державного боргу до ВВП країни, що дасть змогу запобігти деста-

білізації економічного розвитку. Військові дії у короткостроковій перспективі змінюють цілі фіскальної політики на усіх рівнях бюджетної системи. В таких умовах оперативного корегування потребує чинна модель оподаткування, метою має бути підвищення дієвості фіскального механізму формування дохідної частини бюджету країни. Важливо забезпечити оптимізацію структури видаткової частини бюджету країни з метою підвищення дієвості використання обмежених наявних у розпорядженні держави фінансових ресурсів. Таким чином, зростає стабілізаційна функція бюджетно-податкової політики.

Нові масштабні виклики, зумовлені повномасштабною війною, вимагають своєчасного та системного перегляду бюджетних доходів і витрат, обґрунтування нових пріоритетів фіскальної політики, посилення бюджетного контролю та підвищення результативності витрат державних фінансових ресурсів. Необхідно розвивати інституційний потенціал бюджетно-податкової політики, маючи на меті створення дієвих механізмів, які нейтралізують негативний вплив війни; підвищувати стійкість національної економіки, її ефективність та результативність.

Масштабна воєнна агресія проти України, на відміну від гібридної, має набагато більший негативний вплив на економічний розвиток країни та відповідно значно зменшує обсяги бюджетних доходів, а також кількість платників податків і зборів, як у коротко-, так і довгостроковій перспективі, враховуючи безповоротні втрати населення країни, його масштабне переміщення всередині країни або за кордон. Фіскальна спроможність держави формувати та виконувати бюджет залежить від термінів військових дій високої інтенсивності, які є найбільш руйнівними в частині збереження фіскального простору та інституційної стійкості системи державних фінансів.

**Висновки.** Основними пріоритетами бюджету визначено підвищення обороноздатності держави та забезпечення соціальної стабільності в суспільстві, що потребує стійких надходжень до бюджету. Держава на початковому етапі повномасштабної війни запровадила низку фіскальних стимулів з метою підтримки економіки та споживання. Однак тривалість війни та суттєве зростання дефіциту бюджету обумовили підвищення фіскальної значущості податків і зборів. З огляду на зазначене, застосовано заходи фіскальної консолідації, що обумовило збільшення бюджетних доходів. Важливою є підтримка населенням намірів державних інституцій підвищити ставки оподаткування для збільшення фінансування війська.

Підходи до підвищення дієвості механізмів формування бюджету країни в умовах війни мають базуватися на інституційній взаємодії бюджетно-податкових та монетарних регуляторів. За воєнного стану емісія використовується як екстраординарний інструмент фінансування бюджету в умовах обмеженого доступу держави до ринків боргового

капіталу та недостатньої фіскальної спроможності. Важливо усвідомлювати, що такий інструмент є тимчасовим та має обмежений спектр дії. Відтак, держава має посилити якість координації бюджетно-податкової та монетарної політики задля утримання макроекономічної стабільності.

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що вони не мають фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не мають відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автори працюють в установі, яка пов'язана з видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Auerbach, A. J. (2018). Measuring the effects of corporate tax cuts. *Journal of Economic Perspectives*, 32(4), 97-120.
2. Baiardi, D., Profeta, P., Puglisi, R., Scabrosetti S. (2018). Tax policy and economic growth: does it really matter? *International Tax and Public Finance*, 26 (2), 82-316.
3. Dagan, T. *International Tax Policy: Between Competition and Cooperation*. Cambridge: Cambridge University Press, 2018. 251 p.
4. McNabb, K. (2018). Tax Structures and Economic Growth: New Evidence from the Government Revenue Dataset. *Journal of International Development*, 30 (2), 173-205.
5. Волохова І. С., Луніна І. О., Слатвінська М. О., Хомутенко А. В. та ін. Трансформаційні процеси у податковій системі України: монографія; за ред. І. С. Волохової. Одеса: Атлант, 2018. 383 с.
6. Замасло О. Т. Податкова система України: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2017. 420 с.
7. Мартиненко В. В. Фіскальна політика України в умовах фінансової децентралізації: теорія, методологія, практика: монографія. Ірпінь: Університет ДФС України, 2019. 389 с.
8. Chugunov, I., Makohon, V., Vatulov, A., & Markuts, Y. (2020). General government revenue in the system of fiscal regulation. *Investment management and financial innovations*, 17(1), 134-142.
9. Chugunov, I. Y., & Pasichnyi, M. D. (2018). Fiscal policy for economic development. *Науковий вісник Полісся*, 1(1 (13)), 54-61.
10. Собчук С. І. Формування неподаткових надходжень бюджету в системі бюджетного регулювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 79-84.
11. Prichard, W., Salardi, P., & Segal, P. (2018). Taxation, non-tax revenue and democracy: New evidence using new cross-country data. *World Development*, 109, 295-312.
12. Bastiaens, I. (2021). Revenue challenges in developing countries: can international assistance help? *Handbook on the Politics of Taxation*.
13. Офіційні дані ООН. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення 13.09.2022).
14. Schönfelder, B. (2005). *The Impact of the War 1991: 1995 on the Croatian Economy: A Contribution to the Analysis of War Economies*, No. 14. Freiburger Arbeitspapiere.
15. Van Den Boogaard, V., Prichard, W., Benson, M. S., & Milicic, N. (2018). Tax Revenue Mobilization in Conflict-affected Developing Countries. *Journal of International Development*, 30 (2), 345-364.
16. Офіційний сайт Світового банку. URL: <https://data.worldbank.org/> (дата звернення 09.09.2022 р.).
17. Labonte, M., & Levit, M. (2008). Financing issues and economic effects of American wars. Congressional Research Service, the Library of Congress. <https://sgp.fas.org/crs/natsec/RL31176.pdf>

18. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://www.mof.gov.ua> (дата звернення: 13.09.2022 р.).
19. Chugunov, I., Pasichnyi, M., Koroviy, V., Kaneva, T., & Nikitishin, A. (2021). Fiscal and monetary policy of economic development. *European Journal of Sustainable Development*, 10 (1), 42-52.
20. Чугунов І. Я. Бюджетна стратегія суспільного розвитку. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 532 с.
21. Kaneva, T., Chugunov, I., Pasichnyi, M., Nikitishin, A., & Husarevych, N. (2022). Tax Policy for Economic Recovery and Sustainable Development After COVID-19. *PROBLEMY EKOROZWOJU*, 17 (2), 102-109.

#### REFERENCES

1. Auerbach, A. J. (2018). Measuring the effects of corporate tax cuts. *Journal of Economic Perspectives*, 32 (4), 97-120 [in English].
2. Baiardi, D., Profeta, P., Puglisi, R., Scabrosetti S. (2018). Tax policy and economic growth: does it really matter? *International Tax and Public Finance*, 26 (2), 82-316 [in English].
3. Dagan, T. (2018). *International Tax Policy: Between Competition and Cooperation*. Cambridge: Cambridge University Press [in English].
4. McNabb, K. (2018). Tax Structures and Economic Growth: New Evidence from the Government Revenue Dataset. *Journal of International Development*, 30 (2), 173-205 [in English].
5. Volohova, I. S., Lunina, I. O., Slatvins'ka, M. O., Homutenko, A. V. et al. (2018). *Transformacijni procesy u podatkovij systemi Ukrainy [Transformation processes in the tax system of Ukraine]*. Volohova I. S. (Ed.). Odesa: Atlant [in Ukrainian].
6. Zamaslo, O. T. (2017). *Podatkova systema Ukrainy: teorija, metodologija, praktyka [Tax system of Ukraine: theory, methodology, practice]*. L'viv: LNU imeni Ivana Franka [in Ukrainian].
7. Martynenko, V. V. (2019). *Fiskal'na polityka Ukrainy v umovah finansovoi' decentralizacii': teorija, metodologija, praktyka [Fiscal policy of Ukraine in conditions of financial decentralization: theory, methodology, practice]*. Iripin': Universytet DFS Ukrainy [in Ukrainian].
8. Chugunov, I., Makohon, V., Vatulov, A., & Markuts, Y. (2020). General government revenue in the system of fiscal regulation. *Investment management and financial innovations*, 17 (1), 134-142 [in English].
9. Chugunov, I. Y., & Pasichnyi, M. D. (2018). Fiscal policy for economic development. *Науковий вісник Полісся – Polissia Scientific Bulletin*, 1(1) (13), 54-61 [in English].
10. Sobchuk, S. I. (2017). Formuvannja nepodatkovyh nadhodzen' bjudzhetu v systemi bjudzhetnogo reguljuvannja [Formation of non-tax revenues of the budget in the system of budget regulation]. *Investycii': praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 7, 79-84 [in Ukrainian].
11. Prichard, W., Salardi, P., & Segal, P. (2018). Taxation, non-tax revenue and democracy: New evidence using new cross-country data. *World Development*, 109, 295-312 [in English].
12. Bastiaens, I. (2021). Revenue challenges in developing countries: can international assistance help? *Handbook on the Politics of Taxation* [in English].
13. Oficijni dani OON [Official UNO data]. <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (data zvernennja 13.09.2022) [in Ukrainian].
14. Schönfelder, B. (2005). *The Impact of the War 1991: 1995 on the Croatian Economy: A Contribution to the Analysis of War Economies*, 14. Freiburger Arbeitspapiere [in English].



15. Van Den Boogaard, V., Prichard, W., Benson, M. S., & Milicic, N. (2018). Tax Revenue Mobilization in Conflict-affected Developing Countries. *Journal of International Development*, 30 (2), 345-364 [in English].
16. Oficijnyj sajt Svitovogo banku [The official website of the World Bank]. <https://data.worldbank.org> (data zvernennja 09.09.2022 p.) [in Ukrainian].
17. Labonte, M., & Levit, M. (2008). Financing issues and economic effects of American wars. Congressional Research Service, the Library of Congress. <https://sgp.fas.org/crs/natsec/RL31176.pdf> [in English].
18. Oficijnyj sajt Ministerstva finansiv Ukrai'ny [Official website of the Ministry of Finance of Ukraine]. <https://www.mof.gov.ua> (data zvernennja 13.09.2022 p.) [in Ukrainian].
19. Chugunov, I., Pasichnyi, M., Koroviy, V., Kaneva, T., & Nikitishin, A. (2021). Fiscal and monetary policy of economic development. *European Journal of Sustainable Development*, 10 (1), 42-52 [in English].
20. Chugunov, I. Ja. (2021). Bjudzhetna strategija suspil'nogo rozvytku [Budget strategy of social development]. Kyi'v: Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t [in Ukrainian].
21. Kaneva, T., Chugunov, I., Pasichnyi, M., Nikitishin, A., & Husarevych, N. (2022). Tax Policy for Economic Recovery and Sustainable Development After COVID-19. *PROBLEMY EKOROZWOJU*, 17 (2), 102-109 [in English].

*Надійшла до редакції 14.09.2022.*

*Прийнято до друку 18.09.2022.*

*Публікація онлайн 26.10.2022.*

УДК 336.71:005.334

DOI: 10.31617/1.2022(145)09

**ШУЛЬГА Наталія,**

д. е. н., професор, завідувач кафедри  
банківської справи  
Державного торговельно-економічного університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0002-2010-5884  
2bank2@ukr.net

**БЕЛЯНКО Лідія,**

к. е. н., старший викладач кафедри  
банківської справи  
Державного торговельно-економічного університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0001-9986-261X  
l.belyanko@knu.edu.ua

**SHULGA Nataliya,**

Doctor of Sciences (Economics), Professor,  
the Head of Department of Banking  
State University of Trade and Economics  
19, KiotoSt., Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID:0000-0002-2010-5884  
2bank2@ukr.net

**BELIANKO Lidiia,**

PhD (Economics), Senior Lecturer at  
the Department of Banking  
State University of Trade and Economics  
19, Kioto St., Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID:0000-0001-9986-261X  
l.belyanko@knu.edu.ua

**РИЗИК–АПЕТИТ У БАНКАХ****RISK APPETITE IN BANKS**

**Вступ.** Коронакриза і згодом введення військового стану в Україні внаслідок агресії російської федерації зумовили зростання рівня ризиків, що загрожує порушенню фінансової стабільності банків. Це потребує налагодження ефективного управління ризик-апетитом банку.

**Проблема.** У процесі своєї діяльності банки наражаються на численні види ризиків. З метою їх обмеження вони визначають ризик-апетит – як загальний, так і за окремими видами ризиків. Під впливом складної економічної ситуації в країні набуває актуальності дослідження питань, пов'язаних з управлінням ризик-апетитом банків.

**Метою** статті є розкриття сутності термінів категоріального апарату ризик-менеджменту, пов'язаних з ризик-апетитом, виявлення окремих компонентів управління ризик-апетитом по зарубіжних і вітчизняних банках, а також розроблення напрямів його вдосконалення.

**Методи.** Використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних процесів і явищ: структурно-логічні, порівняння, групування.

**Результати дослідження.** Проаналізовано різні методичні підходи до тлумачення окремих понять ризик-менеджменту, визначено взаємозв'язок між ризик-ємністю, ризик-апетитом, толерантністю, профілем, лімі-

**Introduction.** The corona crisis and the introduction of martial law in Ukraine as a result of the aggression of the Russian Federation led to an increase in the level of risks, which threatens to disrupt the financial stability of banks. This requires the establishment of effective management of the bank's risk appetite.

**Problem.** Banks are at numerous types of risks in the course of activity. In order to limit risks, banks determine the risk appetite both in general and in terms of individual types of risks. The issues related to the management of risk appetite of banks under the influence of the difficult economic situation in the country are relevant.

**The aim** of the article is to reveal the essence of certain terms of the categorical apparatus of risk management related to risk appetite, to study individual components of risk appetite management for foreign and domestic banks and to formulate relevant recommendations for its improvement.

**Methods.** Structural and logical methods, comparison and grouping were applied in the article.

**Results.** The analysis of various methodological approaches to the interpretation of the "risk-appetite" concept were analyzed, the relationship between risk-capacity, risk-appetite,

---

© Шульга Н., Белянко Л., 2022

Внесок авторів є рівнозначним

Автори не отримували прямого фінансування для цього дослідження.

Shulga N., Belyanko L. Ryzyk-apetyt u bankah. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 5. S. 138-152. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(145\)09](https://doi.org/10.31617/1.2022(145)09)

тами ризиків. Досліджено практику встановлення, затвердження та перегляду ризик-апетиту в окремих зарубіжних та вітчизняних банках, а також надано рекомендації щодо її удосконалення. Запропоновано структуру Положення про управління ризик-апетитом банку. Окреслено напрямки розвитку концептуальних засад управління ризик-апетитом у вітчизняних банках.

**Висновки.** З метою вдосконалення управління ризиками в банках України розроблено спеціальне положення про управління ризик-апетитом, яке складається з таких розділів: загальні положення; фактори та індикатори ризик-апетиту; ризик-апетит по бізнесах, банківських продуктах та транзакціях; мандат на прийняття управлінських рішень; управлінська звітність та моніторинг ризик-апетиту; вплив ризик-апетиту на прибуток, капітал, ліквідність та репутацію банку; прикінцеві положення.

**Ключові слова:** декларація схильності до ризиків, ризик-ємність, ризик-апетит, толерантність, профіль та ліміти ризиків, рада, правління, комітет з управління ризиками, управління ризик-апетитом.

JEL Classification G21

tolerance, profile, risk limits was determined. The practice of establishing, approving and revising risk appetite in some foreign and domestic banks was studied, recommendations for its improvement were given. The authors proposed the structure of the bank's Risk Appetite Statement. The directions of development of the conceptual principles of risk-appetite management in domestic banks are highlighted.

**Conclusions.** A special statement of risk appetite management has been developed to improve risk management in Ukrainian banks. It consists of the following sections – general provisions; risk appetite factors and indicators; risk appetite for businesses, banking products and transactions; mandate to make management decisions; management reporting and risk appetite monitoring; impact of risk appetite on profit, capital, liquidity and reputation of bank and final provisions.

**Keywords:** declaration of risk appetite, risk capacity, risk appetite, tolerance, risk profile and limits, Council, Board, Risk Management Committee, risk appetite management.

**Вступ.** Коронакриза й згодом введення військового стану в Україні внаслідок агресії російської федерації призвели до зростання рівня ризиків, що зумовлює порушення фінансової стабільності банків. Це потребує застосування виваженого підходу до управління ризик-апетитом, яке передбачає чітке визначення: *понять*, пов'язаних з ризик-апетитом; окреслення учасників та їх ролі у цьому процесі; *процедури* розробки, розгляду, затвердження та перегляду величини ризик-апетиту, а також прийняття комплексу заходів *реагування* на ідентифіковані недоліки.

**Проблема.** У процесі своєї діяльності банки наражаються на численні види ризиків. З метою їх обмеження вони визначають ризик-апетит – як загальний, так за окремими видами ризиків, що знаходить своє відображення в декларації схильності до ризиків. При цьому постають важливі науково-практичні завдання щодо обґрунтування прийняттого рівня ризик-ємності, ризик-апетиту, толерантності, профілю та лімітів ризиків як загалом по банку, так і за видами ризиків, сегментами бізнесу, регіональними установами, банківськими продуктами, типами клієнтів тощо; окреслення етапів та учасників процесу управління ризик-апетитом, їх повноважень та відповідальності, а також встановлення процедури ухвалення управлінських рішень.

Таким чином, набуває актуальності дослідження дискусійних теоретичних питань ризик-апетиту та сучасної практики зарубіжних банків щодо управління ним, а також оцінювання можливостей використання його результатів банками України, які нині перебувають під впливом складної економічної ситуації у країні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концептуальні засади управління ризиками в банках відображені в численних публікаціях науковців, серед яких О. Гречаніченко [1], І. Федулова, Н. Скопенко [2], Ю. Сагайдак [3], А. Дука [4], Л. Ріттенберг [5], С. Улла [6] та ін. Широко розглядаються такі питання, як: класифікація ризиків та основні етапи управління ними; інструментарій вимірювання; методи уникнення, прийняття та передавання ризиків; інфраструктура ризик-менеджменту. Водночас, не виявлено наукових напрацювань стосовно комплексного управління ризик-апетитом банку.

**Метою** дослідження є розкриття сутності термінів категоріального апарату ризик-менеджменту, пов'язаних з ризик-апетитом, дослідження окремих компонентів управління ризик-апетитом по зарубіжних і вітчизняних банках, а також розроблення напрямів його вдосконалення.

**Методи.** Стаття базується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів пізнання: структурно-логічному – під час розроблення Положення та пропозицій щодо розвитку концептуальних засад управління ризик-апетитом у банках; порівняння – для проведення аналізу практики встановлення ризик-апетиту по банках; групування – для узагальнення теоретичних підходів до інтерпретації окремих термінів ризик-менеджменту щодо ризик-апетиту.

Базою для написання статті слугувала інформація ЄБРР, ЄЦБ, НБУ; публічна фінансова звітність 10 зарубіжних та 20 вітчизняних банків, що увійшли до фокус-групи; наукові публікації з досліджуваної теми.

**Результати дослідження.** Основні положення стосовно ризик-апетиту викладені в документах: Національного банку України (НБУ) "Про організацію системи управління ризиками в банках та банківських групах України" [7]; Європейського банку реконструкції і розвитку (ЄБРР) "Положення схильності до ризику" [8]; Європейського центрального банку (ЄЦБ) "Основи ризик-апетиту: прогрес та можливості удосконалення" [9].

Результати вивчення зарубіжних наукових джерел свідчать про неоднозначність підходів до виміру ризик-апетиту в кількісних та якісних метриках, а також формування механізму затвердження, моніторингу, перегляду та прийняття управлінських рішень за аналізом внутрішньої звітності банків.

Серед наукової спільноти відсутня єдина точка зору щодо тлумачення та співвідношення таких термінів, як "ризик-ємність", "ризик-апетит", "толерантність до ризиків".

Здатність до прийняття ризику або допустимий рівень ризику – це максимальна величина ризику, яку банк у змозі прийняти за всіма видами ризиків з огляду на рівень його капіталу, здатність адекватно та ефективно управляти ризиками, а також з урахуванням регулятивних обмежень [7]. У зарубіжних джерелах для характеристики здатності до прийняття ризику широко використовується термін "ризик-ємність" (*risk capacity*).

Найчастіше "ризик-апетит" (схильність до ризику) банку розглядається як сукупний (агрегований) рівень та види ризиків, які банк готовий на себе прийняти для досягнення поставлених стратегічних цілей. Такої позиції дотримується НБУ, Рада з питань фінансової стабільності, Базельський комітет з банківського нагляду, Міжнародні стандарти з ризик-менеджменту *ISO 2009 (ISO Guide 73:2009 Risk Management)*, [7; 10–12], також зарубіжні та вітчизняні вчені [1; 5; 6]. Зокрема, Рада з питань фінансової стабільності інтерпретує "ризик-апетит як сукупний (агрегований) рівень та види ризиків, які фінансова установа готова взяти на себе в межах своїх можливостей з метою досягнення своїх стратегічних цілей та бізнес-плану". Виходячи з цього трактування, банк має визначитися, насамперед, з ризик-ємністю, в межах якої встановлюється "ризик-апетит" [10].

Подібне трактування "ризик-апетиту" представлено в нормативному документі НБУ "...це сукупна величина за всіма видами ризиків та окремо за кожним із ризиків, визначених наперед та в межах допустимого рівня ризику, щодо яких банк прийняв рішення про доцільність/необхідність їх утримання з метою досягнення його стратегічних цілей та виконання бізнес-плану" [7].

Різну інтерпретацію ризик-апетиту можна зустріти на сайтах окремих зарубіжних банківських груп. Зокрема, схильність до ризику в групах зазначається як: *Barclays* – це рівень ризику, який група готова прийняти для забезпечення своєї діяльності [13]; *Lloyds* – це обсяг і тип ризику, який група може приймати в процесі реалізації своєї стратегії [14]; *Bank of America* – це сума капіталу, прибутку або ліквідності, якими група готова ризикувати для досягнення стратегічних цілей і бізнес-планів, відповідно до нормативних вимог регулятора [15]. Замість поняття ризик-апетиту окремі банки вживають термін "схильність банку до ризику".

Окремим ракурсом сучасної наукової дискусії є також тлумачення терміна "толерантність до ризиків". У цьому контексті доцільно виокремити два підходи. Згідно з першим з них "толерантність до ризику" розглядається як частина ризик-апетиту. Таке трактування "толерантності до ризику" відображено в стандарті ризик-менеджменту, який розроблений Комітетом організацій-спонсорів Комісії Тредвей (*Understanding and Communicating Risk Appetite*) [16]. Вітчизняні науковці

І. Федулова та Н. Скопенко стверджують, що "ризик-апетит визначається на стратегічному рівні й означає загальну стабільність діяльності організації, яка залежить від узагальненого впливу всіх толерантностей до ризику; толерантність визначається для певних категорій ризику, включаючи стратегічні, операційні, фінансові, ринкові та інші ризики, на оперативному рівні і виражає певні максимальні ризики, які організація готова прийняти щодо кожної відповідної категорії ризику (під-категорії), часто в кількісному вираженні" [2]. За іншим підходом, толерантність до ризику інтерпретується як максимальний обсяг ризику, який організація може понести загалом, що по суті ототожнює цей термін з поняттям "ризик-апетит". Зокрема, такого підходу дотримуються розробники стандарту ризик-менеджменту *FERMA and ECIA* (*The Federation of European Risk Management Associations and the European Confederation of Institutes of Internal Auditing*) [17], *DZ Bank Group* [18]. На наш погляд, більш прийнятним є перший підхід.

Згідно з постановою НБУ "Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах" від 11.06.2018 р. № 64 *профіль ризику банку* визначається як результат оцінки рівня ризиків банку на певну дату до врахування заходів для мінімізації ризиків, а також з урахуванням таких заходів, за кожним з видів ризику та в агрегованому вигляді [7].

Таким чином, визначено, що:

*на першому етапі* банк розкриває можливості прийняти на себе ризик (*ризик-ємність*) з огляду на розвиток його бізнесів та управління ризиками, стратегії яких мають бути взаємоузгодженими між собою. Ризик-ємність вимірюється достатністю капіталу на покриття втрат по ризиках та високоліквідних активів для своєчасного і повного виконання банком зобов'язань перед клієнтами та контрагентами і залежить від ефективності системи ризик-менеджменту та спроможності його виконувати нормативні вимоги регулятора. Окреслюючи ризик-ємності, банки мають розраховувати розмір не тільки регулятивного, але й економічного капіталу (з урахуванням специфіки їх ризиків), який вони здатні підтримувати за несприятливого геополітичного та економічного сценарію стану України, а також їх здатності виконувати економічні нормативи НБУ;

*на другому етапі*, виходячи з ризик-ємності, банк встановлює *ризик-апетит* загалом та по кожному виду ризиків. Ризик-апетит по суті має відображати не тільки суму капіталу, прибутку та ліквідних коштів, якими банк готовий ризикувати для досягнення своїх стратегічних цілей і виконання бізнес-планів, виконання вимог регулятора, але й цільовий рівень кредитного рейтингу, визначеного його акціонерами. По кожному ризику банк визначає ризик-апетит, який може мати як якісні компоненти, так і кількісні межі залежно від його виду. По фінансових ризиках, як правило, встановлюються кількісні параметри ризик-апетиту, а нефінансових – якісні;

на третьому етапі в межах ризик-апетиту банк розглядає толерантність по кожному виду ризиків за окремими сегментами бізнесу, регіонами перебування його установ, банківськими продуктами, клієнтами тощо, тобто напрям, у якому він планує розвиватися. Нульова толерантність до ризику означає відмову банку від: проведення певних операцій, зокрема, пов'язаних з легалізацією (відмиванням) доходів, одержаних злочинним шляхом; фінансуванням тероризму та розповсюдженням зброї масового знищення; обслуговуванням окремих категорій клієнтів, наприклад, компаній ігрового бізнесу, а також підприємств, що не дотримуються екологічної, соціальної та етичної відповідальності; наданням клієнтам послуг, які є фінансово привабливими, але водночас дуже високоризиковими для банку тощо.

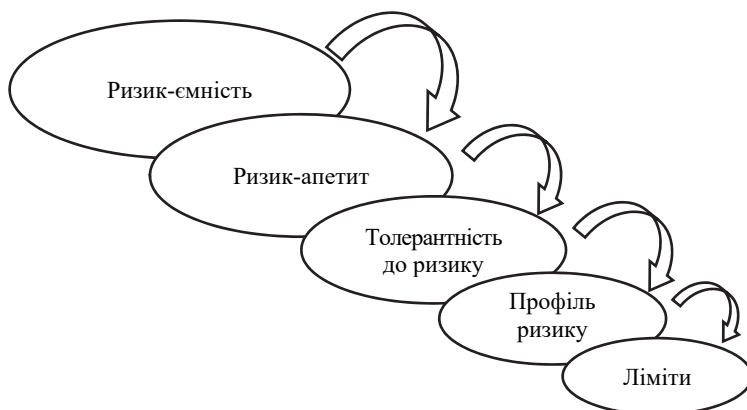
Наприклад, Укргазбанк незалежно від вартості інциденту та суми потенційного збитку встановлює нульову толерантність до операційних ризиків, пов'язаних з інцидентами внутрішнього шахрайства, службової недбалості, порушення безперервності функціонування критичних бізнес-процесів, про що він повідомляє суспільство на офіційному сайті [19]. Стимули для досягнення високих результатів діяльності мають узгоджуватися з рівнем толерантності до ризику [20], що свідчить про важливість його визначення та моніторингу;

на четвертому етапі банк визначає профіль ризику, щорічна оцінка якого проводиться за результатами стрес-тестування, що ґрунтується на статистичному прогнозі його балансу. Порушення будь-якого з порогових значень, передбачених бізнес-планом, спонукає керівництво або погодитися на їх підвищення, або здійснити коригування затверджених планів у межах передбачених параметрів профілів ризиків;

на п'ятому етапі банк формує ліміти ризиків за різними ризиковими позиціями: ринками, сегментам бізнесу, типами клієнтів, секторами економіки, транзакціями, видами банківських послуг тощо. Ліміти по ризиках можуть бути затверджені радою, або правлінням, або комітетом з управління ризиками залежно від їх значущості для банку. Як зазначає у фінансовій звітності *Goldman Sachs* банк, ліміти регулярно переглядаються і змінюються на постійній або тимчасовій основі та відображають зміну кон'юнктури ринку, умов господарювання або толерантність до ризику [21].

Банки можуть встановлювати жорсткі ліміти ризиків (яких слід чітко дотримуватися) та м'які (в певному діапазоні). Зазвичай банки ретельно відслідковують дотримання лімітів, а окремі з них навіть зменшують преміальний фонд у разі їх порушення. Наприклад, у групі Правекс при недотриманні жорстких лімітів преміальний фонд зменшується на 10 %, м'яких – на 5 % [22].

Поетапне каскадування від визначення ризик-ємності до лімітів по ризикових позиціях банку представлено на *рис. 1*.



**Рис. 1. Ієрархічна структура ключових понять від ризик-ємності до лімітів ризиків банку**

*Джерело:* авторська розробка.

Величина ризик-апетиту формується під впливом екзогенних та ендогенних факторів (рис. 2). Значна частина зовнішніх факторів перебуває за межами контролю з боку банку, а відтак, він не може мати повної впевненості щодо результатів майбутніх подій, які можуть вплинути на його діяльність та час їх виникнення. Тому банк не завжди може відповідно на них відреагувати.

<b>Фактори</b>	
<i>Екзогенні</i>	<i>Ендогенні</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• соціально-економічна та політична кон'юнктура в країні</li> <li>• географічне розташування</li> <li>• волатильність на світовому та національному фінансових ринках</li> <li>• регуляторні вимоги світових та національних наглядових органів</li> <li>• законодавче регулювання банківської діяльності в країні</li> <li>• державне регулювання та розвиток сегментів бізнесу, які обслуговує банк</li> <li>• рівень конкуренції у банківському сегменті</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• характер і масштаб діяльності банку</li> <li>• фінансові можливості банку</li> <li>• стратегічні цілі банку</li> <li>• вимоги та очікування стейкхолдерів</li> <li>• рівень винагороди вищого керівництва</li> <li>• ризик-культура банку та організація ризик-менеджменту</li> <li>• ділова репутація та період діяльності банку (етап життєвого циклу)</li> <li>• продукти та послуги, що надаються банком, а також канали їх надання/отримання</li> <li>• рівень професійних знань та навичок персоналу банку</li> <li>• історія прийняття ризику</li> </ul>

**Рис. 2. Фактори впливу на ризик-апетит банку**

*Джерело:* складено авторами.

Інша ситуація складається відносно ендогенних факторів, які банки ретельно розглядають та беруть до уваги під час формування показників ризик-апетиту. З метою відслідковування змін цих факторів банки визначають перелік *індикаторів ризик-апетиту* та їх порогові значення, які переглядаються щорічно (за нестабільної ситуації – частіше).

НБУ визначив *мінімальний перелік показників ризик-апетиту* по таких видах ризиків, як кредитний, процентний банківської книги, ринковий, ліквідності. У разі необхідності банки можуть доповнювати



встановлений регулятором перелік показників ризик-апетиту. По операційному ризику НБУ рекомендує банкам самостійно надати перелік показників ризик-апетиту, однак при цьому вони повинні обов'язково визначати показник максимального обсягу втрат від подій операційного ризику протягом наступних 12 місяців [1].

Дослідження *практики застосування ризик-апетиту* проведено на основі даних офіційної фінансової звітності по таких зарубіжних банках: *Barclays, Lloyds Banking Group, Bank of America, GP Morgan Chase, Deutsche Bank, Goldman Sachs Group, HSBS Holdings, DZ Bank Group, UniCredit, Nordic Investment Bank* [23]. Хоча ця інформація в публічному доступі банків фокус-групи представлена фрагментарно, її узагальнення дало змогу дійти таких висновків.

*По-перше*, комітети з управління ризиками, що формуються при радах директорів досліджуваних банків, щорічно переглядають та затверджують кількісні параметри та якісні характеристики ризик-апетиту. До того ж ці комітети розглядають ефективність системи ризик-менеджменту та ідентифікують суттєві проблеми, переглядають методологію ризик-апетиту та профіль ризиків, а також визначають майбутні тренди в ризикових позиціях банку впродовж впровадження своєї бізнес-моделі. У *Deutsche Bank* має місце інша практика, відповідно до якої саме правління перевіряє та затверджує схильність банку до ризику та ризик-ємність на щорічній основі або частіше у разі неочікуваних змін ризикового середовища з метою забезпечення відповідності стратегії банківської групи, діловому та регуляторному середовищу та інтересам зацікавлених сторін [24]. У *Bank of America* ліміти схильності затверджуються принаймні 1 раз на рік комітетом з ризиків і радою директорів, а у *UniCredit Group* підлягають регулярному контролю та щоквартальному перегляду відповідними комітетами з метою узгодження з профілем прибутковості ризику (*risk return profile*) [15; 25]. Наприклад, у групі банків *HSBS* з метою впровадження найкращої ринкової практики, забезпечення відповідності меж ризиків регуляторним очікуванням та стратегічним цілям кожні три роки переглядається її підхід стосовно визначення схильності до ризику [26]. У *Lloyds Banking Group* схильність групи до ризику регулярно переглядається та оновлюється з метою забезпечення відповідного покриття основних, а також будь-яких нових ризиків, які виникають під впливом внутрішніх та зовнішніх змін [14].

*По-друге*, банки визначають показники ризик-апетиту, які суттєво впливають на їх "фінансове здоров'я". Однак перелік цих показників та механізм їх моніторингу за окремими банками є неоднаковим. Так, у *Deutsche Bank* оцінюються показники ризик-апетиту (капіталу 1 рівня, коефіцієнта левериджу, коефіцієнта внутрішньої адекватності капіталу та чистої ліквідної позиції) з урахуванням впливу стресів та у рамках проведення регулярних стрес-тестів банківської групи [24]. У Декларації схильності до ризику ЄБРР зазначається, що ризик-апетит банку визначається через обсяг капіталу та ліквідності, які мають бути утри-

мані для підтримки його стабільної діяльності та дозволяти підтримувати високий кредитний рейтинг (за методологією *Standard & Poor's*), як у звичайних, так і в напружених економічних умовах. Крім того, всі рекомендовані показники можуть доповнюватися більш детальними обмеженнями, встановленими на різних рівнях управління. Наприклад, при визначенні апетиту до ринкового ризику у стресовому сценарії на 7 років у випадку повторення циклічного спаду економіки чистий прибуток і зміна наявного капіталу не повинні бути від'ємними більш ніж на 1 млрд євро протягом будь-якого окремого року; у сценарії стресу на 25 років – більш ніж на 3 млрд євро [8].

*По-третє*, банки формують управлінську звітність щодо порушення показників ризик-апетиту, яка направляється раді директорів та/або комітету з управління ризиками чи правління банку. Наприклад, у банку *JP Morgan Chase* голова комітету з управління ризиками має бути негайно повідомлений, якщо, за даними управлінської звітності, фактичні значення по ризик-апетиту більші або, за прогнозними розрахунками, перевищують затверджену його величину [27].

У *Deutsche Bank* правління регулярно надаються управлінські звіти, які стосуються профілю ризиків, порівняння їх із схильністю до ризику та стратегією управління ризиками. У випадку, коли порушується бажаний апетит до ризику, інформація спрямовується до відповідних комітетів групи. Зміни щодо схильності до ризику та ризик-ємності повинні бути затверджені комітетом з управління ризиками групи або повним складом правління, залежно від рівня їх значущості [24].

У *Bank of America* вище керівництво відповідає за відслідковування, вимірювання ризиків і звітність по ризиках. Правління та його комітети контролюють фінансові результати, виконання стратегічних та фінансових операційних планів, дотримання обмежень ризик-апетиту та адекватність внутрішнього контролю [15].

Досвід зарубіжних банків свідчить, що окремі з них розробляють Положення про ризик-апетит, яке слугує підґрунтям для формування стратегій бізнес-ліній, планового балансу та бюджету, а також встановлення рівня винагороди вищого менеджменту та співробітників. Але банки не оприлюднюють структуру Положення про ризик-апетит, що, вочевидь, обумовлено конфіденційністю інформації. З числа досліджуваних установ фокус-групи лише банківська Група *Lloyds* зазначила, що відповідальність за затвердження Положення про ризик-апетит, яке розробляється на щорічній основі, несе правління. Правління затверджує ризик-апетит за: ринковим та кредитним ризиком, обсягом фінансування та ліквідністю, капіталом, операційною стійкістю, нормативними вимогами, людськими ресурсами тощо [14].

Дослідження сайтів найбільших зарубіжних банків з юрисдикцією в Україні (Райффайзен Банк, УкрСибБанк, Креді Агріколь Банк, Кредобанк, Сітібанк тощо) та вітчизняних (Приватбанк, Ощадбанк, Укрексімбанк, Укргазбанк, ПУМБ, Банк Восток тощо) свідчать про наявність поодинокі інформації у фінансовій звітності щодо їх ризик-

апетиту. Вибірка є репрезентативною, оскільки частка активів та капіталу досліджуваних банків у банківській системі України становила відповідно 91.9 та 86.4 %.

За результатами аналізу ризик-апетиту по банках України виявлено такі тенденції:

- ризик-апетит визначається на основі затвердженої стратегії управління ризиками, декларації схильності до ризику і внутрішніх документів, які регулюють управління окремими видами ризиків;
- стратегії управління ризиками та декларації схильності до ризику переглядаються щорічно та затверджуються Наглядовою Радою, яка також впроваджує механізми ескалації порушень лімітів;
- здійснюється постійний моніторинг показників ризик-апетиту, а у разі наближення їх до встановлених граничних значень інформація про це доводиться до наглядової ради та правління;
- рівень схильності до ризику контролюють щоквартально у рамках звіту про схильність до ризику (*Risk Appetite Dashboard*).

Система управління ризиками в банках України постійно вдосконалюється, поступово змінюючись відповідно до міжнародних стандартів та найкращої зарубіжної практики. Натомість невирішеними залишається ряд проблем, зокрема:

- незначна увага приділяється визначенню ризик-апетиту по ризиках, які не підлягають кількісному виміру (репутації, стратегічному, комплаєнс тощо). Це найчастіше обумовлено складністю визначення та відсутністю чіткої стратегії управління ними;
- недостатнє залучення правління банку до управління ризик-апетитом;
- обмежене використання показників, які б слугували сигналами раннього попередження про можливість порушень порогових значень ризик-апетиту банку;
- встановлення оптимістичних значень лімітів по окремих ризикових позиціях;
- відсутність взаємоузгодженої системи лімітів ризикових позицій (банківської групи та окремих її установ, видів ринків, сегментів бізнесу, типів клієнтів, фінансових продуктів, тощо).

Задля вирішення зазначених проблем доцільно:

імплементувати ризик-апетит не тільки в загальну культуру та стратегію управління ризиками банку, його бізнес-модель, але й у систему винагороди працівників. При цьому слід також узгодити цінності банків та його клієнтів, показники ризик-апетиту та прибутковості банківської діяльності, врахувати виявлені негативні тенденції та оцінити ефективність системи управління ризиками;

розробити методику визначення ризик-апетиту по нефінансових ризиках. Наприклад, ризик-апетит по стратегічному ризику можна оцінити через недотримання банком планових показників. Банк має оцінити показники, передбачені стратегією з урахуванням виконання фінан-

сових планів, програм капіталізації, планів реструктуризації, та дотримання нормативів достатності капіталу, ліквідності тощо. Зі складу комплаєнс-ризиків необхідно виокремити репутаційний ризик, значущість якого постійно зростає, що обумовлено посиленням політичної та економічної невизначеності у світі. Це потребує розроблення методології включення його у процедуру декларування та стрес-тестування банків. До того ж наразі існує потреба у зосередженні зусиль банків на визначенні ризик-апетиту та нульової толерантності до соціальних, кліматичних та екологічних ризиків;

посилити роль правління у встановленні та перегляді ризик-апетиту, а також контролю за його дотриманням. Зусилля правління мають бути зосереджені на проведенні контролю не тільки за дотриманням граничних значень ризик-апетиту, але й його тригерів, які сигналізуватимуть про наближення фактичних значень до запланованих;

сформувати комбіновану матрицю лімітів по кількісних та якісних метриках ризиків. При цьому необхідно узгодити глобальні ліміти (на рівні установи) з локальними (бізнеси, продукти і канали їх збуту, типи клієнтів тощо);

розробити систему показників раннього реагування щодо настання ризиків у часових горизонтах (день, тиждень, місяць, три і т. п.), визначити порогові значення, а також здійснити їх прогнозування в умовах різних сценаріїв;

встановити більш жорсткі ліміти на ризикові позиції банків, враховуючи військові дії на території України, несприятливу епідеміологічну ситуацію та серйозні макроекономічні дисбаланси;

розробити спеціальне Положення про управління ризик-апетитом банку за запропонованою *структурою*:

*Розділ I. Загальні положення* (визначення: термінів, які пов'язані з ризик-апетитом; посилення на місію, культуру та стратегію управління ризиками; ієрархічної структури ключових понять: ризик-ємність – схильність до ризику (ризик-апетит) – толерантність – профіль – ліміти ризику; загальних підходів до управління ризиками банку, які повинні узгоджуватися з бізнес-моделлю та стратегією ризик-менеджменту; посилення на внутрішні документи з ризик-менеджменту.)

*Розділ II. Фактори та індикатори ризик-апетиту* (перелік чинників ризик-апетиту, а також кількісних та якісних метрик для його вимірювання). Перелік спеціальних інструментів для виявлення/оцінки, моніторингу, управління і повідомлення про рівень ризиків, результати аналізу яких свідчать, що банк залишається в межах затвердженого апетиту до ризику. Підходи та припущення, яких банк має дотримуватися при визначенні ризик-апетиту. За кожним ризиком банк має визначати перелік кількісних показників ризик-апетиту та якісних характеристик (наявність кваліфікованого персоналу, дієвість інформаційного, програмного та методичного супроводження процесу управління ризиками, системи внутрішнього контролю за ризиковими позиціями банку), а також методика їх розрахунку.

*Розділ III. Ризик-апетит по бізнесах, банківських продуктах та транзакціях.*

Величина ризик-апетиту по бізнесах, банківських продуктах та транзакціях має узгоджуватися з досягненням прийняттого для акціонерів рівня прибутковості на вкладений капітал. До того ж при розрахунку загального рівня ризику-апетиту банки виходять з припущення про можливість покрити нові ризики наявним регулятивним капіталом. Слід визначити граничні значення показників ризик-апетиту в разі виходу банків на нові ринки, впровадження нових продуктів, суттєвих змін у банківській діяльності (перехід на інший операційний день, приєднання до нової платіжної системи, створення регіональних установ, набуття у власність у значних обсягах зобов'язань та/або активів інших установ тощо). Це обумовлено тим, що у різних поєднаннях нових ризикових позицій величина ризик-апетиту може суттєво змінюватися. Під час визначення прийняттого рівня ризиків банки зазвичай дотримуються консервативних підходів до нових ризиків і спрямовують зусилля на пом'якшення існуючих.

*Розділ IV. Мандат на прийняття управлінських рішень.* Банк має окреслити учасників процесу прийняття рішень та їх роль на усіх етапах управління ризик-апетитом (ради, комітету з управління ризиками, комітету з аудиту та комітету з винагород, головного ризик-менеджера, головного комплаєнс-менеджера, правління тощо).

*Розділ V. Управлінська звітність та моніторинг ризик-апетиту.* Управлінська звітність про ризики має охоплювати всі суттєві види ризиків банку, містити інформацію про їх концентрацію, дотримання встановленого розміру ризик-апетиту та значень лімітів ризику, а також надавати інформацію щодо історичної, поточної та перспективної величини ризиків з урахуванням впливу майбутніх операцій. Встановити періодичність моніторингу ризик-апетиту та сформувані типові управлінські рішення за його результатами.

*Розділ VI. Вплив ризик-апетиту на прибуток, капітал, ліквідність та репутацію банку.* Встановити величини ризик-апетиту до капіталу та критичні значення попереджувальних індикаторів з метою недопущення втрати капіталу та або зниження його вартості, падіння рейтингу банку; визначити апетит до ризику ліквідності за нормальних та економічно напружених умов функціонування банку на основі системи показників та їх критичних значень; виявити можливий вплив кількісних та якісних метрик ризик-апетиту на репутацію банку з урахуванням результатів експертних оцінок.

*Розділ VII. Прикінцеві положення* (процедура та періодичність перегляду цього Положення).

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності управління ризиками в банках України, зміцненню їх фінансової стійкості та надійності, підвищенню рейтингів.

**Висновки.** Ризик-апетит має забезпечувати підтримку достатнього рівня капіталу, прибутковості, ліквідності, репутації банку для

досягнення його ключових параметрів розвитку та цільового кредитного рейтингу в різних умовах функціонування. Ризик-апетит визначається з урахуванням стратегічних і поточних бізнес-цілей, суттєвості ризиків, вимог стандартів управління ризиками та наглядового органу. В управлінні ризик-апетитом вагому роль відіграє рада банку, яка враховує його в разі прийняття рішення про збільшення обсягів активів, запровадження нових продуктів та суттєвих змін у банківській діяльності; комітет з управління ризиками та головний ризик-менеджер, головний комплаєнс-менеджер, а також правління.

З метою підвищення ефективності ризик-менеджменту вбачається доречним розробити "Положення про управління ризик-апетитом банку", а також імплементувати ризик-апетит у загальну культуру та стратегію управління ризиками, їх бізнес-моделі та систему винагороди працівників; розробити методикку визначення ризик-апетиту по нефінансових ризиках; посилити роль правління в управлінні ризик-апетитом банків; сформуванати комбіновану матрицю лімітів по кількісних та якісних метриках ризиків, а також узгодити глобальні та локальні ліміти; сформуванати систему показників раннього реагування на настання фінансових та нефінансових ризиків у різних часових горизонтах, а також здійснити їх прогнозування в умовах різних сценаріїв; встановити більш жорсткі ліміти на ключові ризикові позиції банків.

Перспективами подальшого дослідження можуть бути визначення ризик-апетиту за природно-кліматичними, соціальними та технологічними ризиками банків, що дасть змогу підвищити ефективність діючої системи ризик-менеджменту.

**Конфлікт інтересів.** Автори заявляють, що вони не мають фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не мають відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автори працюють в установі, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гречаніченко О.О. Сутність та особливості застосування ризик-орієнтованого підходу в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 23. С.151-156.
2. Федулова І. В., Скопенко Н. С. Ризик-апетит і методи його оцінювання. <https://doi.org/10.17721/tprp.2020.40.3>
3. Федулова І. В., Сагайдак Ю. А. Формування ризик-апетиту підприємства. *Scientific Bulletin of Polissia*. 2018. Vol. 13. Issue 1. Part 1. P. 47-53. 10.25140/2410-9576-2018-1-1(13)-47-53.
4. Дука А. П. Парадигма інтегрованого управління ризиками. *Scientific Bulletin of Polissia*. 2017. Vol. 12. Issue 4. Part 2. P. 131-136. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-4\(12\)-131-136](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-4(12)-131-136)
5. Rittenberg L. Understanding and Communicating Risk Appetite. Enterprise risk management. Research Commissioned by COSO 2012. 23 p.
6. Ullah, Sanna; Mufti, Nadeem Ahmad; Qaiser Saleem, Muhammad. Identification of Factors Affecting Risk Appetite of Organizations in Selection of Mega Construction Projects. Buildings (2075-5309) . 2022. Vol. 12. Issue 1.

7. Положення про організацію системи управління ризиками у банках України та банківських групах (постанова № 64 від 11.06.2018 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text>
8. *Risk appetite statement EBRD*. 04.07.2022. URL: <https://www.ebrd.com/find?keywords=risk%20appetite&content-all=true&dates-all=true&search-type=search-all&page=1&order-by-date=false>
9. *Risk appetite frameworks: good progress but still room for improvement*. URL: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2018/html/ssm.sp180410.en.html>
10. *Principles for an Effective Risk Appetite Framework*. URL: [https://www.fsb.org/2013/11/r\\_131118](https://www.fsb.org/2013/11/r_131118)
11. *Corporate governance principles for banks*, 2015. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.htm#:~:text=While%20there%20is%20no%20single,and%20uphold%20the%20safety%20and>
12. Міжнародні стандарти з ризик-менеджменту ISO 2009. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en>
13. Barclays. URL: <https://www.barclays.co.uk>
14. Lloyds Banking Group. URL: <https://www.lloydsbankinggroup.com>
15. Bank of America. URL: <https://www.bankofamerica.com>
16. *Understanding and Communicating Risk Appetite*. Coso, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. URL: [https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/227\\_erm\\_understanding\\_communicating\\_risk\\_appetite\\_web\\_final\\_r9.pdf](https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/227_erm_understanding_communicating_risk_appetite_web_final_r9.pdf)
17. ECIIA and FERMA, Guidance on the 8th EU company law directive, article 42, 2011. URL: <https://www.iaa.nl/SiteFiles/ECIIA%20FERMA.pdf>
18. DZ Bank Group. URL: <https://www.dzbank.com>
19. АТ Укргазбанк. URL: [https://www.ukrgasbank.com/about/fin\\_results](https://www.ukrgasbank.com/about/fin_results)
20. АТ Таскомбанк. URL: <https://old.tascombank.ua/content/view/92/97/lang.ukrainian>
21. Goldman Sachs Group. URL: <https://www.goldmansachs.com>
22. Політика винагород АТ "Правекс банк". URL: <https://www.pravex.com.ua/storage/files/remuneration-policy-ukr.pdf>
23. Nordic Investment Bank. URL: <https://www.nib.int>
24. Deutsche Bank. URL: <https://www.deutsche-bank.de/pk.html>
25. UniCredit Group. URL: <https://www.unicreditgroup.eu/en.html>
26. HSBC Holding. URL: <https://www.hsbc.com>
27. JP Morgan Chase. URL: <https://www.jpmorganchase.com>

#### REFERENCES

1. Grechanichenko, O. O. (2020). Sutnist` ta osoblyvosti zastosuvannya ryzyk-orientovanogo pidhodu v publichnomu upravlinni [The essence and features of the application of a risk-oriented approach in public administration]. *Investicij: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 23, 151-156 [in Ukrainian].
2. Fedulova, I. V., & Skopenko, N. S. (2020). Ryzyk-apetyt i metody yogo ociniuvannia [Risk-appetite and methods of its assessment]. <https://doi.org/10.17721/tpe.2020.40.3> [in Ukrainian].
3. Fedulova, I. V., & Sagaydak, U. A. (2018). Formuvannia ryzyk-apetytu pidpriemstva [Formation of risk appetite of the enterprise]. *Scientific Bulletin of Polissia*. Vol. 13. Issue 1. Part 1, (pp. 47-53). [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-1-1\(13\)-47-53](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-1-1(13)-47-53) [in Ukrainian].
4. Duka, A. P. (2017). Paradygma integrovanogo upravlinnia ryzykamy [The paradigm of integrated risk management]. *Scientific Bulletin of Polissia*. Vol. 12. Issue 4. Part 2, (pp. 131-136). [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-4\(12\)-131-136](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-4(12)-131-136) [in Ukrainian].
5. Rittenberg, L. (2012). Understanding and Communicating Risk Appetite. Enterprise risk management. Research Commissioned by COSO [in English].

6. Ullah, Sanna; Mufti, Nadeem Ahmad; Qaiser Saleem, Muhammad (2022). Identification of Factors Affecting Risk Appetite of Organizations in Selection of Mega Construction Projects. *Buildings* (2075-5309). Vol. 12. Issue 1 [in English].
7. Polozhennia pro organizaciiu systemy upravlinnia ryzykamy u bankah Ukrainy ta bankivskih grupah (postanova № 64 vid 11.06.2018 r.) [Regulations on the organization of the risk management system in banks of Ukraine and banking groups (Resolution No. 64 dated 11.06.2018)]. *zakon.rada.gov.ua*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0064500-18#Text> [in Ukrainian].
8. *Risk appetite statement EBRD*, 04.07.2022. <https://www.ebrd.com/find?keywords=risk%20appetite&content-all=true&dates-all=true&search-type=search-all&page=1&order-by-date=false> [in English].
9. *Risk appetite frameworks: good progress but still room for improvement*. *www.bankingsupervision.europa.eu*. <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2018/html/ssm.sp180410.en.html> [in English].
10. *Principles for an Effective Risk Appetite Framework*. *www.fsb.org*. [https://www.fsb.org/2013/11/r\\_131118](https://www.fsb.org/2013/11/r_131118) [in English].
11. *Corporate governance principles for banks* (2015). URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.htm#:~:text=While%20there%20is%20no%20single,and%20uphold%20the%20safety%20and> [in English].
12. Mizhnarodni standarty z ryzyk-menedzhmentu ISO 2009 [International standards for risk management ISO 2009] (2009). <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:guide:73:ed-1:v1:en> [in Ukrainian].
13. Barclays. *www.barclays.co.uk*. <https://www.barclays.co.uk> [in English].
14. Lloyds Banking Group. *www.lloydsbankinggroup.com*. <https://www.lloydsbankinggroup.com> [in English].
15. Bank of America. *www.bankofamerica.com*. <https://www.bankofamerica.com> [in English].
16. *Understanding and Communicating Risk Appetite*. Coso, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. *web.actuaries.ie*. [https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/227\\_erm\\_understanding\\_communicating\\_risk\\_appetite\\_web\\_final\\_r9.pdf](https://web.actuaries.ie/sites/default/files/erm-resources/227_erm_understanding_communicating_risk_appetite_web_final_r9.pdf) [in English].
17. ECIIA and FERMA, Guidance on the 8th EU company law directive, article 42, (2011). *www.iaa.nl*. <https://www.iaa.nl/SiteFiles/ECIIA%20FERMA.pdf> [in English].
18. DZ Bank Group. *www.dzbank.com*. <https://www.dzbank.com> [in English].
19. AT Ukrkazbank [JSC Ukrkazbank]. *www.ukrgasbank.com*. [https://www.ukrgasbank.com/about/fin\\_results](https://www.ukrgasbank.com/about/fin_results) [in Ukrainian].
20. ATTaskombank. *old.tascombank.ua*. <https://old.tascombank.ua/content/view/92/97/lang,ukrainian> [in Ukrainian].
21. Goldman Sachs Group. *www.goldmansachs.com*. <https://www.goldmansachs.com> [in English].
22. Polityka wynagorod AT "Pravex bank" [Remuneration policy of JSC "Pravex Bank"]. *www.pravex.com.ua*. <https://www.pravex.com.ua/storage/files/remuneration-policy-ukr.pdf> [in Ukrainian].
23. Nordic Investment Bank. *www.nib.int*. <https://www.nib.int> [in English].
24. Deutsche Bank. *www.deutsche-bank.de*. <https://www.deutsche-bank.de/pk.html> [in English].
25. UniCredit Group. *www.unicreditgroup.eu*. <https://www.unicreditgroup.eu/en.html> [in English].
26. HSBC Holding. *www.hsbc.com*. <https://www.hsbc.com> [in English].
27. JP Morgan Chase. *www.jpmorganchase.com*. <https://www.jpmorganchase.com> [in English].

Надійшла до редакції 20.07.2022.

Прийнято до друку 11.08.2022.

Публікація онлайн 26.10.2022.