

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА  
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РИНКУ ПОСЛУГ  
В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ**

Кваліфікаційна робота (проект)  
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка 4 курсу 471 групи  
спеціальності: 051 Економіка  
освітньо-професійної програми  
«Економіка»

Перепелкіна Інеса Вікторівна

Керівник: докторка економічних наук,  
професорка

Ушкаренко Ю.В.

Рецензент: директор ТОВ  
“ВІНКОНЦЕПТПОСТАЧ”

Алісевич С.В.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>		3
<b>РОЗДІЛ 1</b>	<b>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РИНКУ ПОСЛУГ</b>	6
1.1	Огляд сучасного ринку послуг в Україні перед початком війни: опис основних секторів ринку, їх структура	6
1.2	Роль ринкових відносин у формуванні та функціонуванні ринку послуг	8
<b>РОЗДІЛ 2</b>	<b>АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ</b>	13
2.1	Аналіз впливу військового конфлікту на ринок послуг та його основні економічні та соціальні наслідки	13
2.2	Роль стратегічного планування та адаптації бізнесу до умов війни в дослідженні тенденцій ринку послуг	18
2.3	Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Марс Україна»	22
<b>РОЗДІЛ 3</b>	<b>УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ РИНКУ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ</b>	29
3.1	Прогнозування можливих тенденцій розвитку ринку послуг в умовах війни	29
3.2	Формулювання перспектив для бізнесу та держави щодо підтримки та розвитку ринку послуг в умовах війни в Україні	31
<b>ВИСНОВКИ</b>		34
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>		36
<b>ДОДАТКИ</b>		39

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження:** Масштабна війна в Україні призвела до значної нестабільності на ринках, у тому числі на ринку послуг. Економічна нестабільність та незахищеність спричиняють зміни попиту та пропозиції, цін та споживчих вподобань, які важливо аналізувати для розуміння розвитку ринків послуг. Умови війни спричиняють зміни у потребах та попиті на різні види послуг. Підвищений попит на медичні та гуманітарні послуги може створити нові можливості в цих сферах, тоді як попит на інші послуги може знизитися. Ризики, пов'язані з військовими конфліктами, можуть мати значний вплив на фінансовий сектор і ринки послуг загалом. Це може включати зміни у сфері кредитування, страхування, інвестування та інших аспектах фінансових послуг. Постачальники послуг повинні адаптувати свої стратегії та бізнес-моделі до ситуації війни, що може вимагати дослідження ринкових тенденцій та використання аналітичних інструментів для прийняття ефективних рішень.

Тенденції розвитку ринку послуг в умовах війни в Україні були дослідженні багатьма відомими авторами такими, як: Пригара О., Ярош-Дмитренко Л., Погарська О., Чубка О., Косик В., Жила Г., Федорова Н., Огородник Р., Зюбанов Г., Дюк Р., Белінська Г. та багато інших. Вони досліджували економіку та стан ринку послуг в Україні під час умов війни, їхні загрози та ризики підприємств. Тому аналіз тенденцій розвитку ринку послуг в умовах війни в Україні є актуальним і важливим для розуміння впливу конфлікту на економіку, бізнес та суспільство в цілому.

**Метою роботи** є дослідження тенденцій розвитку ринку послуг в умовах війни в Україні та розробка перспектив для бізнесу та держави щодо підтримки та розвитку ринку послуг в умовах війни в Україні.

Для втілення мети дослідження були визначені та реалізовані наступні завдання:

- виконати огляд розвитку ринку послуг до початку повномасштабного вторгнення в Україні;
- визначити роль ринкових відносин у формуванні та функціонуванні ринку послуг;
- виконати аналіз впливу військового конфлікту на ринок послуг;
- визначити основні економічні та соціальні наслідки впливу війни на ринок послуг;
- дослідити роль стратегічного планування та адаптації бізнесу до умов війни;
- аналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «Марс Україна» в умовах війни;
- прогнозувати можливі тенденції розвитку ринку послуг в умовах війни;
- сформулювати перспективи для бізнесу та держави щодо підтримки та розвитку ринку послуг в умовах війни в Україні.

**Об'єктом дослідження** є визначення тенденцій розвитку ринку послуг в умовах війни в Україні.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні засади та аналіз дослідження ринку послуг в умовах війни в Україні.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження для вирішення поставлених завдань автором використовувалось монографічний метод для розуміння процесу та вивчення конкретних концепцій, структурно-функціональне моделювання для визначення бізнес-процесів підприємства, дедукція, індукція, економіко-статистичний аналіз для застосування емпіричних та статистичних даних, графічний метод для зображення схематичного аналізу, економетричні моделі для прогнозування соціально-економічних процесів на ринку послуг в умовах війни.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в можливому практичному застосуванні прогнозування можливих тенденцій розвитку ринку послуг та перспектив для бізнесу та держави щодо підтримки та розвитку ринку послуг в умовах війни в Україні.

**Апробація результатів дослідження.** Робота апробована на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (02-03 листопада 2023 року), на Щорічній студентській науково-практичній конференції «Сучасна економіка та право: проблеми та перспективи розвитку» (31 березня 2024 року).

**Структура роботи.** Дослідження автора складається з вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ I

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ РИНКУ ПОСЛУГ

### 1.1 Огляд сучасного ринку послуг в Україні перед початком війни: опис основних секторів ринку, їх структура розвитку

Сучасні тенденції споживання, зумовлені зростанням рівня життя та зміною споживчих пріоритетів, значно підвищили значення послуг у задоволенні людських потреб. Цьому сприяли кілька факторів. По-перше, високий рівень розвитку матеріального виробництва забезпечив доступ населення до всіх видів товарів, тоді як кількість людей, задіяних у виробництві цих товарів, зменшилася. По-друге, нове розуміння якості та рівня життя включає в себе різні елементи, такі як здоров'я, харчування, житло, побутові товари, одяг і взуття, послуги, культурні розваги, умови праці, відпочинок, соціальне забезпечення та соціально-побутові умови.

У 2021 році український ринок послуг відчув на собі наслідки пандемії COVID-19, а також вирішував низку медичних, економічних та соціальних питань. Відбулися певні позитивні зрушення, особливо в секторах технологій, електронної комерції, онлайн-освіти та розваг, оскільки багато людей переоцінили свої потреби та вподобання через зміну способу життя та роботи. Однак інші сектори, такі як туризм, готелі та громадське харчування, продовжували зазнавати впливу регуляторних норм, карантинних обмежень та зниження попиту. Уряд України та бізнес-спільнота активно підтримують відновлення ринку послуг, пропонуючи спеціальні програми допомоги, залучаючи інвестиції та вносячи зміни до законодавства.

Огляд сучасного ринку послуг України за 2020-2021 роки відображає вплив різних факторів на економіку країни, включаючи пандемію COVID-19 та військові дії на сході країни. Деякі сектори ринку послуг зазнали значних змін через регулювання, зміну споживчих

уподобань та економічний спад, тоді як інші побачили можливості для залучення ресурсів або піднялися завдяки новим тенденціям. Нижче наведено (табл. 1.1) огляд українського ринку послуг у 2020-2021 роках. Важливо зазначити, що кожен сектор має свої виклики та можливості, і подальший розвиток цих ринків визначатиметься низкою факторів, зокрема національною та глобальною економічною та політичною ситуацією. Після падіння ВВП України на 4% у 2020 році експерти прогнозували відновлення у 2021 році. Більшість економістів прогнозували зростання ВВП у 2021 році в межах 5-6%, починаючи від 4% і закінчуючи дуже оптимістичною оцінкою в 5-6%. У 2021 році українська економіка перебувала під впливом кількох важливих подій і тенденцій:

1. Відновлення економіки. Незважаючи на втрати, спричинені пандемією COVID-19, українська економіка поступово відновлювалася; очікувалося, що зростання ВВП у 2021 році досягне 4,6%. Економіці вдалося оговтатися від наслідків пандемії COVID-19.

2. Ціни на продукти харчування зросли до рекордно високого рівня, але частково стабілізувалися. Це була одна з головних тем року.

3. Експорт до ЄС. Експорт до ЄС зріс у 1,5 рази, обігнавши торгівлю з Китаєм та Росією.

4. Правова реформа. Прийнято "антиолігархічний" закон, який робить більшість українців "олігархами".

5. Енергетична криза. Запаси вугілля на електростанціях швидко вичерпуються, що призводить до перенапруження енергетичної системи.

6. Економічні прогнози щодо зростання ВВП різняться, але в цілому економіка демонструє позитивне зростання.

## Характеристика секторів ринку послуг за 2020-2021 рр.

Сектор ринку	Його характеристика
Гостинність і туризм	У 2020 році туристичний сектор України зазнав значного впливу через регулювання, пов'язане з COVID-19. Зменшення кількості внутрішніх та іноземних туристів призвело до скорочення обсягів бізнесу та втрати робочих місць. У 2021 році деякі сектори туристичного ринку значно відновилися завдяки послабленню карантинних обмежень та запровадженню програм промоції туризму. Однак загальна кількість туристів залишилася нижчою за рівень попереднього року.
Освітні послуги	Сектор освіти України також суттєво постраждав від пандемії. Закриття шкіл та університетів, перехід на дистанційне навчання та інші обмежувальні заходи змінили форми навчання та способи надання освітніх послуг; традиційні форми навчання поступово відновилися у 2021 році, але зміни, що виникли під час пандемії, такі як акцент на дистанційне навчання та використання технологій в освіті, все ще тривають.
Охорона здоров'я	Сектор охорони здоров'я опинився в центрі уваги внаслідок пандемії COVID-19. Підвищений попит на медичні послуги, особливо щодо діагностики та лікування COVID-19, призвів до реструктуризації закладів охорони здоров'я та запровадження нових стандартів надання медичних послуг.
ІТ та телекомунікації	Сектор ІТ та телекомунікацій продовжував демонструвати стійкість у 2020-2021 роках. Зростаючий попит на дистанційну роботу, онлайн-сервіси, електронні комунікації та інші цифрові послуги стимулював розвиток сектору; сектор ІТ та телекомунікацій продовжив тенденцію попередніх років і залишився одним із найдинамічніших та найперспективніших українських ринків.

Джерело: складено автором на основі [4,6].

Це лише деякі з ключових подій, що впливатимуть на українську економіку у 2021 році. Наступний рік обіцяє бути цікавим і важливим для подальшого розвитку України.

## 1.2 Роль ринкових відносин у формуванні та функціонуванні ринку послуг

У 2020-2021 роках український ринок послуг активно формувався та функціонував через ринкові відносини, що визначаються взаємодією між надавачами та споживачами послуг. Основою цих відносин є



конкуренція між учасниками ринку, вільний розподіл товарів і послуг та взаємодія попиту і пропозиції. Вони мали значний вплив на ціноутворення, якість послуг, технологічні інновації та загальний розвиток ринку. У цей період ринкові відносини допомагали компаніям адаптуватися до мінливого попиту та умов ведення бізнесу, вдосконалювати свої маркетингові стратегії та розробляти нові послуги.

Глобальний ринок послуг взаємодіє зі світовими ринками товарів, капіталу та праці в умовах трансформації глобалізації. Цей ринок має деякі особливості порівняно з традиційними товарними ринками:

1. На відміну від товарів, послуги здебільшого споживаються одразу після їх надання і не зберігаються, тому їх надання часто вимагає безпосередньої взаємодії між виробниками та споживачами і може вимагати присутності за кордоном або в країнах-виробниках послуг.

2. У міжнародній торгівлі товари переміщуються через кордони і підлягають митному оформленню, тоді як послуги, хоч і є товарами, але оминають митний контроль і не потребують декларування.

3. Міжнародна торгівля послугами тісно пов'язана з торгівлею товарами і має значний вплив на торгівлю товарами, включаючи аналіз ринку, маркетингові консультації, транспорт, логістику, страхування, рекламу та банківську діяльність.

4. Купівля-продаж послуг на світових ринках тісно пов'язана з міжнародним рухом капіталу та мобільністю робочої сили, що стимулює міжнародний попит і пропозицію на цілий ряд послуг.

5. Ринки послуг функціонально пов'язані зі світовими ринками праці, а ціни та інші характеристики ринків послуг значною мірою залежать від стану та розвитку ринків праці.

Ці особливості світового ринку послуг визначають його специфічну динаміку. Ринок послуг виступає важливим каталізатором усієї системи міжнародних економічних відносин, сформованої світовим виробництвом, науково-технічним прогресом, сучасними

інформаційними технологіями та тенденціями глобалізації. Це призвело до випереджаючого розвитку міжнародної торгівлі послугами порівняно із загальним обсягом зовнішньої торгівлі завдяки широкій комп'ютеризації, впровадженню інформаційних технологій та лібералізації ринків фінансових і страхових послуг. Така динаміка вимагає постійного моніторингу світового ринку послуг.

Конкуренція на ринку мотивує компанії покращувати якість, впроваджувати інновації та підвищувати ефективність надання послуг. Цей конкурентний тиск спонукає фірми шукати нові способи задоволення потреб клієнтів і застосовувати передові технології. Співвідношення між попитом і пропозицією на ринку визначає кількість, тип і якість послуг, що надаються. Попит на конкретні послуги сприяє розвитку нових секторів ринку та впровадженню інноваційних рішень. Механізм ціноутворення на ринках послуг визначається ринковими відносинами. Ринкові відносини допомагають ефективно розподіляти ресурси, враховуючи як виробничі витрати, так і готовність споживачів платити. Ринкові відносини також включають маркетингові стратегії та рекламні кампанії, спрямовані на залучення споживачів та підвищення їх інтересу до послуг. Державна політика, що регулює ринок послуг, також є частиною ринкових відносин. Це встановлення стандартів якості, ліцензування, оподаткування та інші правила, що впливають на підприємницьку діяльність. Загалом, ринкові відносини виступають каталізатором розвитку ринків послуг, сприяючи розвитку конкуренції, підвищенню якості та різноманітності послуг, заохочуючи інновації та ефективність.

У сучасному глобалізованому світі розвиток сфери послуг набуває все більшого значення як для окремих країн, так і для світу в цілому. Це пов'язано з тим, що багато країн досягли високого рівня економічної зрілості та рівня життя. Зростаючий попит на послуги, зумовлений ускладненням виробництва та насиченням ринку, робить важливим

розуміння рівня розвитку сектору послуг країни та визначення його пріоритетних напрямків.

Оцінюючи сучасний стан розвитку сфери послуг України, слід зазначити, що, незважаючи на соціально-економічну нестабільність країни, цей рівень є надзвичайно високим і залишається динамічно позитивним. За останні роки обсяги надання послуг зросли майже в усіх сферах економічної діяльності, що призвело до збільшення загального обсягу послуг в країні. За даними Національної служби статистики України, загальний обсяг послуг, реалізованих підприємствами сфери послуг у 2021 році, склав 1 122 763,3 млн грн, перевищивши аналогічний показник 2020 року на 5 580,63 млн грн (21,75%).

Відповідно до структурного аналізу реалізації послуг за секторами економіки (див. таблицю 1.2 та рисунок 1), найбільшу частку в загальному обсязі реалізації послуг має сектор транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності - майже 40% (42,75% у 2019 році; 42,52% у 2020 році; 39,3% у 2021 році).

*Таблиця 1.2*

Обсяги реалізованих послуг підприємствами сфери послуг в Україні у 2019–2021 роках, млн грн.

Вид економічної діяльності	Роки		
	2019	2020	2021
	Усього реалізовано послуг	Усього реалізовано послуг	Усього реалізовано послуг
Транспорт, складське господарств, поштова та кур'єрська діяльність	390179,09	392071,58	440835,06
Тимчасове розміщування й організація харчування	33427,08	17776,25	30266,42
Інформація та телекомунікації	163105,79	175883,10	211905,11
Операції з нерухомим майном	86171,88	89720,88	106121,76
Професійна, наукова та технічна діяльність	107210,42	107019,16	131641,47
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	74885,47	70620,66	94496,92
Освіта	21077,26	21704,86	25836,34

Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	26304,74	39149,33	70119,26
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	6790,69	4792,16	7257,78
Надання інших видів послуг	3513,01	3444,77	4283,19
<b>Всього</b>	<b>912665,44</b>	<b>922182,74</b>	<b>1122763,31</b>

Джерело: складено автором на основі[6].

Інформаційні та комунікаційні послуги (18,9%) та професійна, наукова та технічна діяльність (11,7%) також є важливими секторами з точки зору обороту послуг. Операції з нерухомим майном (9,5%), адміністративне та допоміжне обслуговування (8,4%) та охорона здоров'я та соціальне забезпечення (6,2%) становлять від 5% до 10% від загального обороту послуг.

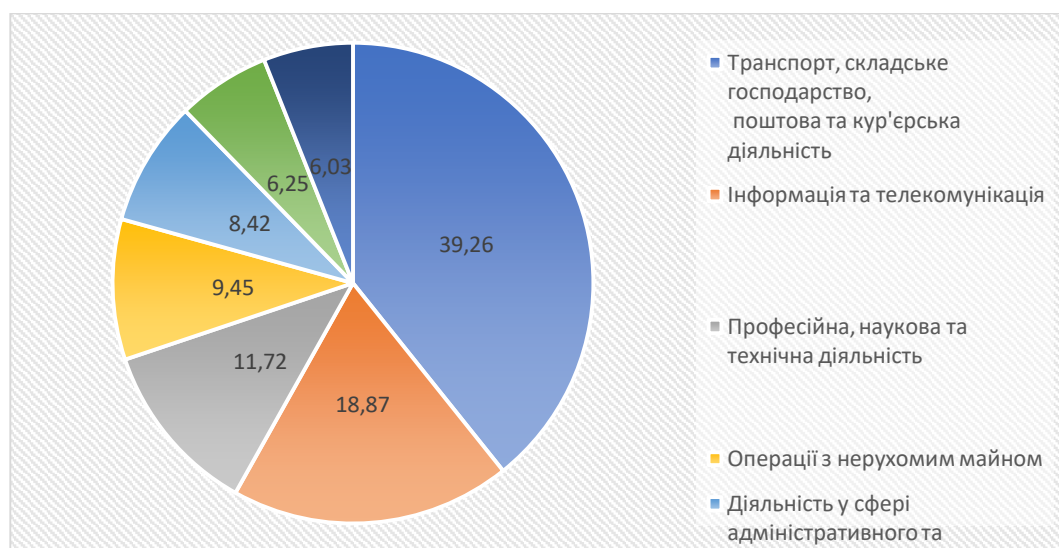


Рис. 1.1 - Структура загального обсягу реалізованих послуг у 2021 році, %

Джерело: складено автором на основі [4,6].

Ринкові відносини стають важливим елементом у створенні та функціонуванні ринків послуг, оскільки вони визначають спосіб взаємодії між виробниками та споживачами. Загалом, ці відносини активно сприяють розвитку ринків послуг, стимулюючи конкуренцію, інновації та ефективність, підвищуючи якість життя та надаючи споживачам широкий спектр послуг.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

#### **2.1 Аналіз впливу військового конфлікту на ринок послуг та його основні економічні та соціальні наслідки**

З початку конфлікту 24 лютого 2022 року відбулися масштабні руйнування та загибель людей у великих містах, бойові дії перекинулися на сільську місцевість, відбулося масове переміщення населення. Понад 3,6 мільйона людей були змушені покинути свої домівки та виїхати за кордон у пошуках безпеки. Мільйони інших були змушені переміститися всередині країни. Це призвело до різкого зростання цін на продукти харчування та сільськогосподарські послуги, що погіршило продовольчу ситуацію, яка і до конфлікту була складною. Конфлікт погіршив цю ситуацію, поглибивши продовольчу небезпеку як на регіональному, так і на глобальному рівнях.

Війна неминуче впливає на соціально-економічні процеси в кожній країні, але в Україні це помітно в різних секторах, зокрема й на ринку освіти. Тому прогнозування та моделювання таких процесів є необхідним. Економетричне моделювання стало корисним інструментом для дослідження взаємозв'язків між різними факторами та прогнозування майбутніх тенденцій. Його використовують у різних сферах, зокрема й у соціально-економічних дослідженнях. Стан війни має значний вплив на ринок освіти через кілька важливих факторів:

1. Зменшення кількості студентів. Конфлікти можуть зменшити кількість студентів в університетах та інших навчальних закладах і негативно вплинути на їхні фінанси.

2. Зміна потреб студентів. Потреби студентів можуть змінитися, а інтерес до технічних спеціальностей, особливо тих, що пов'язані з оборонною промисловістю, може зрости.

3. Зниження якості освіти. Війна може призвести до зниження якості освіти через обмежену мобільність та інші умови.

4. Збільшення витрат на освіту. Конфлікт може призвести до збільшення витрат на освіту, наприклад, через необхідність збільшення витрат на безпеку.

Для моделювання та прогнозування цих процесів можна використовувати різні економетричні методи, зокрема моделі часових рядів для оцінки рівня зарахування студентів, моделі панельних даних для оцінки впливу на фінансові показники навчальних закладів, тести для оцінки якості освіти та моделі множинної регресії для вивчення витрат на освіту.

Конфлікт і територіальна окупація спричинили низку порушень в інфраструктурі та виробничих потужностях, що обмежило асортимент продукції та зупинило комерційну діяльність. Ці процеси також призвели до зростання витрат для бізнесу та перебоїв у ланцюжку поставок. Як наслідок, в Україні та інших країнах-партнерах різко зросла інфляція. Економічна ситуація в Україні залишається нестабільною, а інфляція досягла рекордних показників за останні місяці, збільшившись до 357,6% з 306,4% у січні 2022 року. Глобальний тиск на зростання цін триває. Однак НБУ прогнозує, що інфляція знизиться до 20,7% у 2023 році та 9,4% у 2024 році, досягнувши цілі 5% у 2025 році. Це свідчить про те, що українська економіка поступово адаптується до умов війни.

Цьому процесу сприяє підтримка країн-партнерів, зокрема США, які надали понад 13,6 млрд доларів США гуманітарної, економічної та оборонної допомоги, а також Польщі (875 млн доларів США допомоги) та Японії (300 млн доларів США у вигляді пожертв та прямої підтримки).

Незважаючи на масштабне російське вторгнення у 2022 році, Стратегія до 2025 року, оголошена НБУ у 2021 році, продовжила успішно реалізовуватися. Незважаючи на військовий конфлікт, тривала діяльність із забезпечення сталого розвитку центрального банку та фінансової екосистеми України.

Загалом у 2021-2022 роках було досягнуто 56% стратегічних цілей Національного банку. Це лише п'ять відсоткових пунктів відставання від цільового показника. Найвищий показник успішності зафіксовано за Компонентом 1 "Підтримка економічного відновлення та розвитку" - 62%. Компонент 2 "Цифрові фінанси як рушій діджиталізації економіки" досягнуто на рівні 55%, а Компонент 3 "Інституційний розвиток та операційна досконалість НБУ" - на рівні 44%.

Протягом року зменшилася кількість невеликих фінансових установ, зокрема чотири російські державні банки, два з яких були виведені з ринку після широкомасштабного російського наступу в лютому 2022 року; на кінець 2022 року на ринку залишилося 67 банків; 7 лютого 2023 року Форвард Банк оголосив про банкрутство через невідповідність вимогам українського законодавства. 7 березня 2023 року було відкликано банківську ліцензію у Айбокс Банку, який було визнано банкрутом через невідповідність вимогам українського законодавства, за систематичні порушення Закону "Про фінансовий нагляд". На обидва банки припадає 0,1% чистих активів сектору.

Протягом звітнього року частка державних банків зросла на 3,9 відсоткових пункти, сягнувши 50,6% чистих активів сектору, або більше половини. Таке зростання відбулося завдяки концентрації в цих банках соціальних та військових виплат. Приватбанк залишається лідером у залученні депозитів фізичних осіб, на його частку припадає понад 35% від загального обсягу. Як наслідок, концентрація в секторі зросла: на 20 найбільших банків припадає майже 93% чистих активів сектору.

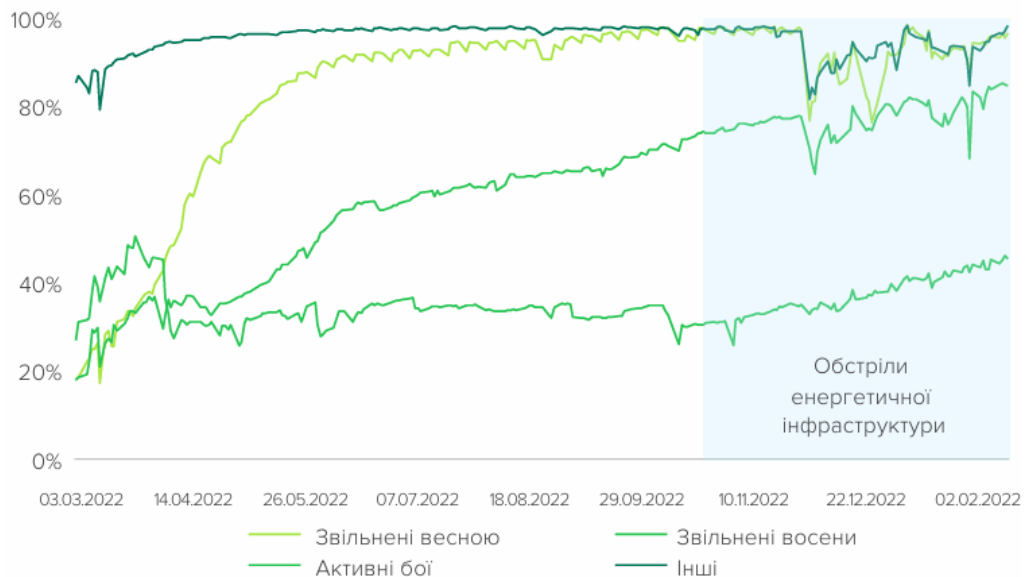
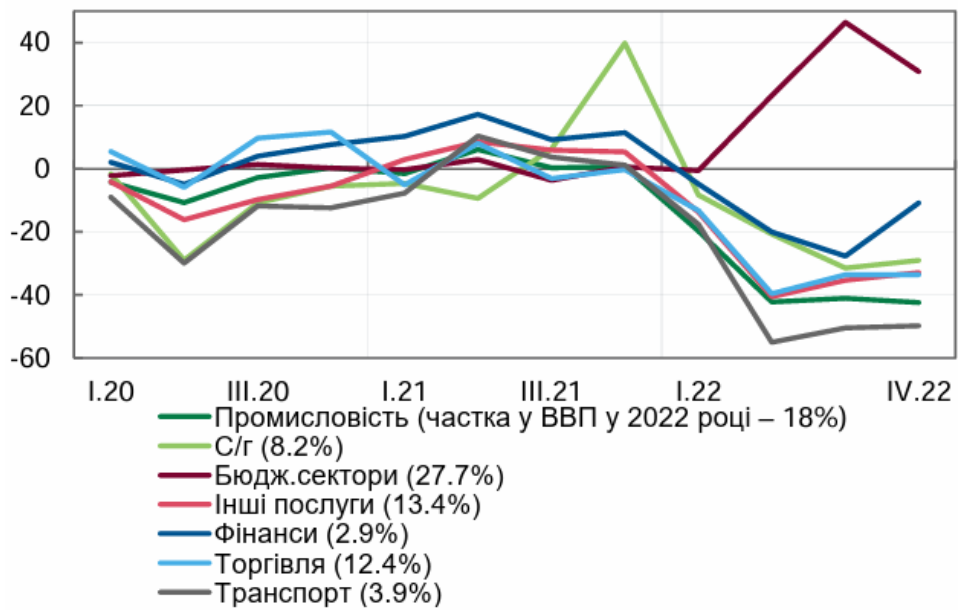


Рис. 2.1 - Частка працюючих відділень системно важливих банків.  
Джерело: складено автором на основі [13].

Руйнування виробничих потужностей та інфраструктури, логістичні обмеження, особливо на експорт, скорочення внутрішнього споживання та інвестиційного попиту, а також відключення електроенергії наприкінці року призвели до значної рецесії. Логістичні проблеми призвели до зниження обсягів перевезень, а слабкий споживчий попит вдарив по сектору торгівлі. Будівельний сектор найбільше постраждав від скорочення інвестицій. Сільське господарство також зазнало значних втрат через поганий врожай.

З іншого боку, темпи падіння у фінансовому секторі сповільнилися завдяки безперервності платежів, ІТ-сектор зміг адаптуватися завдяки дистанційній роботі та переміщенню компаній, а сектори освіти та охорони здоров'я залишилися стійкими завдяки бюджетному фінансуванню.





\* Бюджетні сектори включають державне управління й оборону, обов'язкове соціальне страхування; освіту; охорону здоров'я та надання соціальної

Рис. 2.2 - ВДВ за групами видів діяльності, % р/р.

Джерело: складено автором на основі [12].

Масштабне російське вторгнення суттєво вплинуло на українську економіку в багатьох аспектах, включаючи цінову ситуацію. Вплив війни на ціни та інфляцію - це складний процес, який залежить від багатьох факторів, і не дивно, що ситуація військового конфлікту призводить до економічної турбулентності. Розуміння цих взаємозв'язків може допомогти виявити причини цінових коливань та спрогнозувати можливі наслідки для національної економіки.

1. Падіння виробництва; внаслідок російського вторгнення у 2022 році щонайменше 109 великих та середніх підприємств зазнали прямих збитків. Це призвело до руйнування інфраструктури, зупинки виробництва та евакуації працівників, що обмежило доступність товарів на ринку.

2. Перебої з постачанням. Військові конфлікти порушують ланцюжок постачання товарів через закриття кордонів і перебої в транспортному сполученні, що призводить до збільшення вартості та обмеження доступності товарів.

3. Підвищений попит на безпеку. Попит на засоби захисту та медичне обладнання стрімко зростає, що призводить до підвищення цін через дефіцит пропозиції.

4. Ерозія довіри. Військові конфлікти можуть збільшити вартість кредитів і запозичень, створюючи невизначеність і ризики для бізнесу та інвесторів, що призводить до зниження довіри до економіки та фінансової стабільності.

5. Наземні міни. Наземні міни можуть призвести до евакуації людей і припинення виробництва в певних районах, обмежуючи пропозицію товарів і послуг на ринку і викликаючи зростання цін.

Державний борг збільшився з 2 362,49 млрд грн на кінець грудня 2021 року до 4 772,85 млрд грн на кінець 2022 року та 4 593,47 млрд грн на кінець травня 2023 року. Цього року міжнародні резерви досягли найвищого рівня за всю історію незалежності України; на початку липня 2023 року міжнародні резерви досягли історичного максимуму - 38 999,5 млн доларів США. Це на 4,5% більше, ніж у січні 2022 року, коли вони становили 30 940,9 млн дол. США.

## **2.2 Роль стратегічного планування та адаптації бізнесу до умов війни в дослідженні тенденцій ринку послуг**

Згідно з дослідженням Gradus Research (2022), стан бізнесу після російського вторгнення на територію України виглядає наступним чином: 45% підприємств продовжують працювати, як і раніше; 42% частково відкриті, але доходи значно скоротилися - на понад 58%. Багато підприємств втратили своє майно через конфлікт і тимчасово залишилися на окупованій території. Деякі підприємства були змушені переїхати в безпечніші райони або за кордон, щоб продовжити свою діяльність. За рік війни 800 підприємств переїхали в безпечніші райони країни, з яких 623 продовжили свою діяльність на нових місцях. За даними Міністерства

економіки України, більшість цих компаній переїхали до Львівської (24%), Закарпатської (14,5%), Чернівецької (9,8%), Івано-Франківської (8,3%), Хмельницької (7,3%) та Тернопільської (6,3%) областей. Однак понад 650 компаній, які спочатку планували перемістити свої виробничі потужності, відмовилися від цього у зв'язку зі звільненням територій від окупації. Деякі компанії також повернулися на свої колишні робочі місця через покращення безпекової ситуації. Наприклад, у Харківській, Чернігівській та Сумській областях 44 підприємства відновили свою діяльність. Слід зазначити, що 72% переміщених підприємств були переміщені частково в межах України, 11% - за кордон і 17% - як в межах України, так і за кордон. Найбільша кількість підприємств, які змогли відновити свою діяльність у місцях переміщення, належать до секторів оптової та роздрібною торгівлі та ремонту автотранспортних засобів (40,24%), переробної промисловості (31,71%), інформації та комунікаційних послуг (6,32%), професійної, наукової та технічної діяльності (5,85%) та будівництва (4,15%). Ще однією проблемою, з якою стикаються українські компанії, є скорочення робочого навантаження, що призводить до звільнення працівників: 20% працівників ідуть у відпустки, 27% йдуть на скорочення зарплат, 20% звільняються (понад 1 млн осіб), 18% емігрують до інших країн (частина продовжує працювати онлайн, частина виїжджає), 7% мобілізуються.

Поведінка споживачів часто суттєво змінюється під час кризи, оскільки пріоритети зміщуються і люди стають більш обережними у витратах. Це призводить до зниження попиту на певні товари та послуги. Бізнес відчуває потребу в адаптації своїх стратегій до мінливих потреб та мотивацій споживачів. На основі аналізу факторів бізнес-середовища визначено політичні та соціально – економічні загрози для компаній в умовах війни, які становлять виклик для стійкості бізнесу. (Табл.2.1)

## Ринкові загрози діяльності бізнесу під час війни в Україні.

Політичні загрози	Соціально-економічні загрози
Невизначеність політичної ситуації через військові дії	Зменшення купівельної спроможності населення
Правові та регуляторні невизначеності	Коливання вартості валюти
Фізичні ризики	Інфляція
Знищення майна внаслідок ракетних атак	Зростання тарифів на електроенергію
Втрата сільськогосподарських земель і врожаю через окупацію територій	Зростання безробіття
Руйнування інфраструктури	Звільнення працівників
Зменшення попиту та припинення постачання на окуповані території	Втрата кваліфікованої роботи сили через міграцію
Припинення бізнес-діяльності	Зменшення кількості співробітників через мобілізацію
Порушення зв'язків з постачальником, труднощі в логістиці	Фізичні руйнування
Припинення міжнародних угод про співпрацю з росією	Перешкоди в транспортуванні
Неможливість забезпечення стабільності енергопостачання	Обмежений доступ до фінансових ресурсів
	Неможливість забезпечення стабільності зв'язку

Джерело: складено автором на основі [12].

Експертне опитування керівників різних секторів, таких як готельний бізнес, сільське господарство, страхування, ІТ, освіта, розваги, фармацевтика, реклама та дизайнерські послуги, було проведене для того, щоб отримати уявлення про те, як компанії адаптуються до воєнних конфліктів. Опитування проводилося з вересня по грудень 2022 року серед 32 респондентів. (Рис.2.3).

Результати показують, що 25% місцевих підприємств припинили свою діяльність, тоді як інші намагаються пристосуватися до нової ситуації. Більшість підприємств (69%) були змушені закрити свої офіси, торгові точки та філії і скоротити свою діяльність; 56% перенесли свою діяльність у безпечніші райони; 56% адаптували свою продукцію; 44% перейшли на роботу в режимі онлайн; 19% припинили свою діяльність на міжнародних ринках; і 4% повністю змінили напрямок свого бізнесу. 4%

повністю змінили напрямок свого бізнесу. Щодо майбутньої діяльності, компанії планують: знайти нових клієнтів; знайти нових партнерів на міжнародних ринках; змінити бізнес-моделі; шукати можливості фінансування; скорочення витрат; впровадження антикризових заходів закриття бізнесу; впровадження технологічних інновацій; адаптація до військових потреб.



Рис. 2.3 - Результати експертних опитувань: адаптація бізнесу під час війни.

Джерело: складено автором на основі [11].

У дослідженні Accenture (2022) проаналізовано ризики, з якими стикаються українські компанії під час війни, та запропоновано структуру з п'яти пунктів, яка надає ключові рекомендації для прийняття обґрунтованих рішень в організації з метою забезпечення стійкості бізнесу. Ці рамки охоплюють такі сфери: управління людськими ресурсами та безпека зайнятості; розробка організаційної стратегії; оптимізація операційної діяльності; управління ланцюжком поставок та операційною мережею і здатністю компанії задовольняти потреби клієнтів; створення екосистеми з бізнес-партнерами та клієнтами та узгодження її з бізнес-цілями.

## **2.3 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Марс Україна»**

Назва компанії: ТОВ "Марс Україна. Місцезнаходження: вул. Оникієнка Олега, 127, м. Бровари, Київська область, Україна. Організаційно-правова форма: Товариство з обмеженою відповідальністю. Сфера діяльності: імпорт та дистрибуція продукції в Україні. Продукція: Кондитерські вироби та корми для домашніх тварин під торговими марками SNICKERS®, MARS®, TWIX®, BOUNTY®, M&M'S®, SKITTLES®, ORBIT®, PEDIGREE®, CHAPPI®, WHISKAS®, KITEKAT® та SHEBA®. Зобов'язання: Входить до складу групи компаній Mars Incorporated Group, кінцевим власником якої є Mars Inc. Прямими материнськими компаніями є MASTER FOOD UK, LLC та EFFEM UK, LLC. Філософія та бізнес-підхід "Марс Україна" веде свій бізнес на основі п'яти принципів: якість, відповідальність, взаємовигідність, ефективність та свобода. Ці принципи допомагають приймати рішення на основі спільних цінностей та колективних знань. Актуальність Незважаючи на складні обставини, такі як вторгнення російських військ в Україну у 2022 році, "Марс Україна" демонструє ознаки відновлення та активно працює над підтримкою свого бізнесу в умовах нестабільності.

План "Сталий розвиток у покоління", започаткований у 2017 році, є керівним принципом для реалізації сталого розвитку. Він зосереджений на чотирьох взаємопов'язаних сферах системного зростання: "здорова планета", "процвітаючі люди", "здорове благополуччя" та "трансформація упаковки". Mars прагне скоротити загальні викиди парникових газів по всьому ланцюжку створення вартості на 27% до 2025 року і досягти чистого нуля викидів до 2050 року; почати зі скорочення нераціонального використання води по всьому ланцюжку створення вартості на 50% до 2025 року і повністю скоротити його на наступних етапах.

## Активи у формі права користування за 2022

<i>У тисячах гривень</i>	Будівлі
Первісна вартість на 1 січня 2021 року	28 356
Накопичений знос	(18 601)
<b>Балансова вартість на 1 січня 2021 року</b>	<b>9 755</b>
Надходження	-
Вибуття	-
Амортизаційні відрахування	(10 683)
Модифікація договору, пов'язана зі зміною строку оренди та орендованих площ	22 139
<b>Балансова вартість на 31 грудня 2021 року</b>	<b>21 211</b>
Первісна вартість на 1 січня 2022 року	50 494
Накопичений знос	(29 283)
<b>Балансова вартість на 1 січня 2022 року</b>	<b>21 211</b>
Надходження	-
Вибуття	-
Амортизаційні відрахування	(9 630)
Модифікація договору, пов'язана зі зміною строку оренди та орендованих площ	(3 092)
<b>Балансова вартість на 31 грудня 2022 року</b>	<b>8 489</b>
Первісна вартість на 31 грудня 2022 року	47 402
Накопичений знос	(38 913)

Джерело: складено автором на основі [17,18].

Орендований актив визнається як актив з права користування, а відповідне зобов'язання виникає, коли орендований актив готовий до використання Компанією. Договори оренди не містять жодних положень, окрім тих, що вимагають від орендодавця виконання його зобов'язань щодо орендованого активу. Орендований актив не може бути використаний як застава для отримання позик.

Фінансова звітність Товариства з обмеженою відповідальністю "Марс Україна" станом на 31 грудня 2022 року відображає фінансовий стан та результати діяльності Товариства відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) та вимог «Закону про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Компанія орендує нежитлові приміщення, включаючи офісні та складські приміщення. Договори оренди, як правило, укладаються на фіксований строк від

одного до п'яти років; ставка нарахування, що застосовується до зобов'язань Компанії за договором оренди нежитлових приміщень від АТ "Альфа-Банк", становить 5,4%. До складу витрат на персонал включені внески до загальнодержавного пенсійного фонду в 2022 році у сумі 25 190 тисяч гривень (у 2021 році – 21 566 тисяч гривень).

Таблиця 2.3

Елементи доходів та витрат

<i>У тисячах гривень</i>	<b>2022 рік</b>	<b>2021 рік</b>
Собівартість реалізованих товарів	(1 667 337)	(2 387 357)
Реклама та маркетинг	(86 980)	(325 919)
Інформаційні, консалтингові та інші професійні послуги	(271 542)	(255 964)
Витрати на виплати працівникам	(208 359)	(155 699)
Роялті	(24 645)	(33 876)
Витрати на складське обслуговування	(17 081)	(33 181)
Транспортні послуги - доставка товарів покупцям	(29 139)	(27 701)
Інше	(19 441)	(51 133)
<b>Всього собівартості реалізованої продукції, витрат на реалізацію і загальних та адміністративних витрат</b>	<b>(2 324 524)</b>	<b>(3 270 830)</b>

Джерело: складено автором на основі [17,18].

Ризик ліквідності виникає, коли стає важко виконати фінансові зобов'язання, які покриваються грошовими коштами або іншими фінансовими активами. Їхній підхід до управління ліквідністю полягає в тому, щоб завжди мати достатній рівень ліквідності для виконання наших зобов'язань, як у звичайний час, так і в умовах стресу. Інші доходи складаються з таких статей:

Таблиця 2.4

Інші доходи

<i>У тисячах гривень</i>	<b>2022 рік</b>	<b>2021 рік</b>
Фінансова допомога	17 708	-
Дохід від претензій	1 358	30 301
Дохід від операційної курсової різниці, чиста сума	-	17 920
Інші доходи	6 552	10 321
<b>Всього іншого доходу</b>	<b>25 618</b>	<b>58 542</b>

Джерело: складено автором на основі [17,18].



Інші витрати складаються з таких статей:

Таблиця 2.5

Інші витрати

<i>У тисячах гривень</i>	<b>2022 рік</b>	<b>2021 рік</b>
Витрати від операційної курсової різниці, чиста сума	(81 034)	-
Витрати на формування резерву очікуваних кредитних збитків	(26 457)	(241)
Списання товарно-матеріальних запасів	(4 358)	(41 432)
Інші витрати	(15 330)	(11 562)
<b>Всього інших витрат</b>	<b>(127 179)</b>	<b>(53 235)</b>

Джерело: складено автором на основі [17,18].

Їхньою метою в управлінні капіталом є підтримання оптимальної структури капіталу, яка зберігає нашу здатність продовжувати діяльність, забезпечуючи прибутковість учасникам та іншим зацікавленим сторонам і знижуючи вартість капіталу. Для підтримання або реорганізації цієї структури компанія може час від часу коригувати суму дивідендів, що виплачуються учасникам, або повертати капітал. Станом на 31 грудня 2022 року загальний капітал в управлінні становив 563 278 тисяч гривень (31 грудня 2021 року: 218 861 тисяча гривень).

Оцінки справедливої вартості базуються на існуючих фінансових інструментах і не включають оцінки очікуваних майбутніх результатів діяльності або нефінансових активів та зобов'язань. Фінансові інструменти Компанії обліковуються за амортизованою вартістю; справедлива вартість усіх фінансових інструментів, відображених у звіті про фінансовий стан станом на 31 грудня 2022 року та 31 грудня 2021 року, приблизно дорівнює їх балансовій вартості на цю дату. Оцінка ґрунтується на дисконтуванні грошових потоків із застосуванням процентної ставки, що відповідає Рівню 3 ієрархії справедливої вартості. Після 31 грудня 2022 року не відбулося жодної події, яка б вимагала розкриття у фінансовій звітності, і ця інформація не розкривається в інших примітках.

Марс Україна має низку спільних бізнес-процесів, спрямованих на досягнення ефективної операційної діяльності та стратегічних цілей. Деякі з цих бізнес-процесів представлені схематично у Додатках (А,Б,В,Г), а їхня характеристика включає:

1. Закупівля сировини та матеріалів. Цей процес передбачає пошук, відбір та закупівлю сировини та матеріалів, необхідних для виробництва продукції компанії. Він передбачає укладання контрактів з постачальниками, контроль якості та забезпечення достатніх запасів для безперервного виробництва.

2. Виробництво. цей процес включає всі етапи виготовлення продукції, від планування виробництва до складання, пакування та підготовки до відправки.

3. Маркетинг і продажі. цей процес включає рекламу, маркетингові кампанії, розробку та реалізацію стратегій продажу продукції та залучення клієнтів.

4. Людські ресурси. Цей процес включає всі аспекти управління людськими ресурсами, від найму нових працівників до навчання, оцінки їхньої діяльності та сприяння розвитку і зростанню.

5. Фінансовий менеджмент. Цей процес передбачає управління фінансовими ресурсами компанії, включаючи бухгалтерський облік, управління операційним та основним капіталом, аналіз фінансової звітності та прийняття фінансових рішень.

Ці загальні бізнес-процеси є ключовими для успішного управління компанією "Марс Україна" і вимагають систематичного планування, впровадження та управління. Програма сертифікації продукції ТОВ "Марс Україна" включає наступні етапи:

1. Визначення вимог до сертифікації: Компанія встановлює стандарти якості та безпеки, яким повинна відповідати її продукція, щоб бути сертифікованою. Ці вимоги можуть бути внутрішніми

(встановленими самою компанією) або зовнішніми (вимоги регуляторних органів або міжнародні стандарти).

2. Підготовка документації. Підприємство збирає всі необхідні документи та інформацію про продукцію, що подається на сертифікацію. Сюди входять технічні характеристики продукції, виробничі дані, результати лабораторних випробувань та інші документи.

3. Подача заявки до органу з акредитації. Документи подаються до акредитованого органу сертифікації або лабораторії, уповноваженої оцінити відповідність продукції вимогам стандарту та видати сертифікат.

4. Оцінка відповідності. Орган сертифікації оцінює відповідність продукції вимогам стандарту за допомогою аудиту, лабораторних випробувань або інших методів.

5. Отримання сертифікату. Після успішного завершення процесу сертифікації компанія отримує сертифікат, який підтверджує, що її продукція відповідає встановленим стандартам якості та безпеки.

6. Підтримання сертифікації. Компанія гарантує, що її продукція відповідає сертифікаційним вимогам шляхом моніторингу виробництва, тестування та інших заходів з контролю якості.

Ця система гарантує, що продукція "Марс Україна" відповідає встановленим стандартам якості та безпеки, а також допомагає підтримувати довіру споживачів та дотримання законодавства. Схема бізнес-процесу ТОВ "Марс Україна" з пошуку та утримання постійних клієнтів включає наступні етапи:

1. Аналіз ринку. Комплексний аналіз ринку з метою визначення потенційних сегментів ринку, конкурентів та можливостей залучення нових клієнтів.

2. Розробка маркетингової стратегії. Розробка стратегії залучення клієнтів, включаючи визначення цільових аудиторій, каналів комунікації та маркетингових повідомлень.

3. Залучення клієнтів. Реалізація маркетингових кампаній та заходів для залучення потенційних клієнтів, таких як реклама, просування в соціальних мережах, участь у виставках та заходах.

4. Управління взаємовідносинами з клієнтами. Побудова відносин з потенційними клієнтами віч-на-віч, телефоном, електронною поштою та іншими каналами комунікації для підвищення їхньої зацікавленості та довіри до ваших продуктів і послуг.

5. Перетворення на постійних клієнтів. Розробка стратегій утримання клієнтів, таких як програми лояльності, повторні знижки та персоналізовані пропозиції для заохочення повторних покупок.

6. Моніторинг та аналіз. Постійний моніторинг ефективності маркетингових кампаній і стратегій залучення та утримання клієнтів, а також аналіз результатів для вдосконалення стратегій і методів роботи з клієнтами.

Ефективно керуючи процесом залучення та утримання клієнтів за допомогою цієї програми, "Марс Україна" забезпечує постійне залучення нових клієнтів та підтримку довгострокових відносин з постійними клієнтами.

## **РОЗДІЛ 3**

### **УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ РИНКУ ПОСЛУГ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ**

#### **3.1 Прогнозування можливих тенденцій розвитку ринку послуг в умовах війни**

Прогнозування тенденцій розвитку ринку послуг в умовах воєнного конфлікту - це процес оцінки та передбачення потенціалу змін споживчого попиту, пропозиції послуг, рівня цін та інших ринкових умов, що виникають в умовах воєнних дій. Ринкові умови у воєнний час можуть радикально змінюватися через економічну нестабільність, трансформацію інфраструктури та перерозподіл ресурсів. Прогнозування можливих тенденцій дозволяє компаніям та організаціям адаптуватися до нових умов, враховуючи потенційні ризики та можливості. Цей процес передбачає аналіз ринкових даних, споживчих тенденцій, стратегічне планування та гнучкий розвиток.

Перший напрям який передбачає тенденції розвитку ринку послуг це зміни в споживчій поведінці. У часи економічних труднощів, коли майбутнє є невизначеним, споживачі можуть бути більш обережними у своїх витратах. Люди можуть уникати витрат на предмети розкоші та послуги, а натомість зосередитися на основних потребах. Під час військового конфлікту вони можуть витратити кошти на товари та послуги, які вважають необхідними чи корисними. Може зрости попит на товари з тривалим терміном експлуатації, медичні препарати та засоби особистої безпеки. Споживачі також можуть змінювати свої вподобання через зміну умов життя або професійних навичок. Наприклад, попит на онлайн-освіту, телемедицину, дистанційну роботу і розважальний контент може зрости через обмеження в галузі охорони здоров'я і безпеки. Воєнний час також може сприяти більш ефективному використанню

ресурсів і мінімізації відходів. Люди можуть шукати способи заощаджувати енергію, воду та інші ресурси, а інтерес до екологічно чистих і стійких продуктів може зрости. Стрес і тривога, пов'язані з війною, можуть впливати на настрій і прийняття рішень споживачами. Люди можуть бути більш обережними при виборі товарів і послуг та шукати способи зменшити стрес і захистити психічне здоров'я. Усі ці зміни в поведінці споживачів вплинуть на ринок послуг, змінюючи попит на певні товари та послуги і вимагаючи від компаній адаптації до нових споживчих потреб та очікувань.

Другий напрям – це зміни в сфері охорони здоров'я та медичних послуг. Конфлікти можуть призвести до збільшення кількості жертв і потреби в екстреній медичній допомозі. Як наслідок, лікарні та служби екстреної медичної допомоги можуть бути перевантажені, а потреба у кваліфікованих медичних працівниках може зрости. Війна також може посилити стрес і психологічні проблеми серед населення. Як наслідок, психологам, психотерапевтам і психіатрам, можливо, доведеться більше працювати, щоб допомогти людям подолати стрес, тривогу і посттравматичний стресовий розлад. Інфраструктура охорони здоров'я може бути розширена, щоб задовольнити зростаючу потребу в медичній допомозі. Це може включати будівництво нових лікарень, тимчасових лікувальних центрів і медичних баз у зонах конфлікту. Війна може вимагати перерозподілу медичних ресурсів, включаючи медичний персонал, медичне обладнання та ліки, щоб задовольнити потребу в лікуванні поранень, пов'язаних з війною, та інших ушкоджень. Військові конфлікти можуть погіршити стан здоров'я і сприяти поширенню інфекційних захворювань. Такі заходи, як імунізація та епідеміологічний нагляд, можуть стати додатковими пріоритетами для медичних установ.

Третій напрям – це збільшення попиту на певні види послуг. Зростання попиту на телемедичні послуги може бути пов'язане з обмеженим доступом до традиційних закладів охорони здоров'я та

проблемами зі здоров'ям, що виникають під час конфліктів. Телемедицина, включаючи онлайн-консультації та можливість отримувати медичні поради дистанційно, може набути популярності серед населення. Закриття навчальних закладів та обмеження очного навчання може збільшити попит на освітні послуги онлайн. Люди можуть все частіше шукати можливості дистанційного навчання онлайн, такі як онлайн-курси, вебінари та лекції. Конфліктні ситуації можуть прискорити перехід на дистанційну роботу для багатьох компаній та працівників. Інфраструктури для віддаленої роботи, такі як програмне забезпечення для відеоконференцій та інструменти для онлайн співпраці, можуть стати дуже популярними. Загроза військового нападу може змусити людей приділяти більше уваги особистій безпеці. Попит на послуги безпеки, такі як домашні системи безпеки, охоронці та тренінги з особистої безпеки, може зрости.

### **3.2 Формулювання перспектив для бізнесу та держави щодо підтримки та розвитку ринку послуг в умовах війни в Україні**

Метою цього прогнозу є розробка економічного прогнозу для України на період 2024-2026 років на тлі триваючого військового конфлікту, який розпочався у 2022 році. Бізнес поступово адаптується та відновлює роботу, покращується зовнішньоекономічна діяльність. Цьому сприяє започаткована урядом програма фінансової допомоги. Прогноз передбачає позитивні ефекти від реалізації економічної політики, включаючи відновлення інфраструктури, реалізацію програм реконструкції та збільшення державної підтримки бізнесу та домогосподарств. Очікується, що 2024 рік стане етапом закріплення економічного відновлення, яке розпочалося у післявоєнний період у 2023 році.

Інвестиційна активність зростатиме завдяки безпеці та перспективі членства в ЄС. Міжнародні партнери та фінансові установи продовжать співпрацю та надаватимуть фінансову підтримку. Прогнози макроекономічних і соціального розвитку України на 2024-2026 роки, закладені в проекті Закону про Державний бюджет, підтверджують цю позитивну тенденцію.

Підтримка української бізнес-спільноти у воєнний час є життєво важливою для збереження економічної стабільності та функціонування країни. На даному етапі для стимулювання розвитку місцевої бізнес-спільноти необхідно вжити таких заходів:

- швидке впровадження нових стандартів та законодавства щодо соціально-економічного розвитку в Україні з урахуванням безпекових та військово-оперативних аспектів. Навіть під час війни Україна повинна вчитися, розвиватися і працювати;

- підтримка та налагодження сталих експортних каналів збуту вітчизняної продукції та запровадження системи податкових і митних стимулів для експортних операцій;

- підвищення якості, кількості та доступності фінансової підтримки бізнес-організацій та запровадження нових механізмів фінансової підтримки;

- розробити оптимальну модель оподаткування, яка забезпечить стабільність та передбачуваність податкового середовища;

- швидко відновити інфраструктуру за рахунок міжнародних грантів, фондів та траншів;

- зменшити адміністративні бар'єри та бюрократичні процедури для покращення бізнес-середовища та стимулювання підприємництва;

- розробити програми підтримки інноваційних проектів та досліджень;

- впровадження більш ефективної системи перепідготовки кадрів для задоволення поточних і майбутніх потреб бізнес-структур;



- створення мережі інформаційно-консультаційної підтримки підприємництва для забезпечення бізнесу актуальною інформацією про стан війни, економічну ситуацію та можливості підтримки і розвитку.

## ВИСНОВКИ

Метою аналізу теоретико-методологічних засад дослідження тенденцій розвитку ринку послуг до початку війни у 2022 році є вивчення основних принципів функціонування ринку послуг України та виявлення основних особливостей і тенденцій цього періоду. Проаналізувавши існуючий ринок послуг в Україні до початку війни, можна визначити основні сектори ринку та їх структуру. Аналіз цих аспектів допоможе зрозуміти динаміку змін у різних секторах економіки до кризи та виявити потенційні фактори, які можуть вплинути на подальший розвиток. Роль ринкових відносин у формуванні та функціонуванні ринків послуг є ключовою для розуміння механізмів їх розвитку. Ринкові відносини визначають взаємодію між учасниками ринку, сприяють розвитку конкуренції та підвищенню якості і доступності послуг для споживачів. Аналіз цих відносин допомагає виявити фактори, які впливають на формування ціни, кількості та якості послуг на ринку.

Дослідження та аналіз ринку послуг в умовах війни в Україні після 2022 року дозволяє виявити основні впливи військового конфлікту на цей ринок та його наслідки як для економіки, так і для суспільства. Дослідження впливу військового конфлікту на ринок послуг виявляє суттєві зміни у структурі та функціонуванні різних секторів економіки. Зокрема, війна призвела до змін у споживчому попиті, виробничих процесах, ланцюгах поставок та інших аспектах бізнес-діяльності. Як наслідок, ринки послуг зазнали значних трансформацій, наслідки яких можуть бути як позитивними, так і негативними для їхніх учасників. Основні економічні та соціальні наслідки військового конфлікту для ринків послуг включають зниження виробничого та споживчого попиту, зміни в структурі пропозиції послуг, посилення конкуренції, зміни в ціновій політиці та інші ефекти, які можуть бути важливими для майбутнього розвитку ринку. При аналізі тенденцій на ринках послуг

особливо важливою є роль стратегічного планування та адаптації підприємств до війни. Підприємства, які успішно адаптуються до змін у зовнішньому середовищі та ефективно планують свою діяльність, можуть отримати конкурентну перевагу та вижити у складних умовах війни. Однак для цього необхідно аналізувати ринкові тенденції, адаптувати стратегії розвитку та приймати бізнес-рішення для збереження стабільності та конкурентоспроможності.

Покращення ситуації на ринку послуг під час військових дій в Україні вимагає ретельного аналізу поточної ситуації та формування стратегій, спрямованих на забезпечення стійкості та зростання в цей непередбачуваний період. Прогнозування тенденцій розвитку ринку послуг у воєнний час є важливим кроком у формуванні ефективної стратегії. Враховуючи військові, економічні та соціальні фактори, можна визначити потенційні зміни у споживчому попиті, структурі ринку та конкуренції. Прогнозування допомагає компаніям та урядам найкращим чином адаптувати свої стратегії та дії до змін на ринку. В умовах війни в Україні слід розробляти інноваційні підходи та стратегії, щоб покращити перспективи для бізнесу та уряду щодо підтримки та розвитку ринку послуг. Для бізнесу це може включати освоєння нових сегментів ринку, підвищення ефективності виробництва та постачання, впровадження адаптивних стратегій управління. Для уряду важливо забезпечити стабільне бізнес-середовище, сприяти розвитку інфраструктури та надавати підтримку і стимули для інвестицій у ключові сектори послуг. Загальні висновки, які можна зробити з цих оцінок, є основою для розробки комплексної та ефективної стратегії підтримки та розвитку ринку послуг в умовах війни в Україні. Реалізація такої стратегії сприятиме підтримці та зміцненню економічної стійкості України, дозволить бізнесу адаптуватися до непередбачуваних обставин, а також забезпечить стабільність і розвиток ринку в цей складний період.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сучасні тенденції розвитку сфери послуг в Україні. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/07/2022-306-27.pdf> (дата звернення: 16.12.2023).
2. Україна на світовому ринку послуг: місце та перспективи розвитку. URL: [http://www.psaejrnl.nau.in.ua/journal/3\\_77\\_1\\_2020\\_ukr/6.pdf](http://www.psaejrnl.nau.in.ua/journal/3_77_1_2020_ukr/6.pdf) (дата звернення: 18.12.2023).
3. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA&isSpecial=True> (дата звернення: 20.12.2023).
4. Сучасний стан та перспективи розвитку ринку послуг України. URL: [https://www.researchgate.net/publication/326051194\\_Current\\_State\\_and\\_Prospects\\_of\\_Development\\_of\\_the\\_Services\\_Market\\_in\\_Ukraine](https://www.researchgate.net/publication/326051194_Current_State_and_Prospects_of_Development_of_the_Services_Market_in_Ukraine) (дата звернення: 12.01.2024).
5. Світовий ринок послуг: сучасний стан та тенденції розвитку. URL: [https://www.researchgate.net/publication/371327279\\_SVITOVIIJ\\_RINOK\\_POSLUG\\_SUCASNIJ\\_STAN\\_TA\\_TENDENCII\\_ROZVITKU](https://www.researchgate.net/publication/371327279_SVITOVIIJ_RINOK_POSLUG_SUCASNIJ_STAN_TA_TENDENCII_ROZVITKU) (дата звернення: 20.01.2024).
6. Ринок сфери послуг України: основні тенденції розвитку. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42923/2/MNPK\\_2023\\_Lenyshyn\\_L-Ukraines\\_services\\_market\\_75-76.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42923/2/MNPK_2023_Lenyshyn_L-Ukraines_services_market_75-76.pdf) (дата звернення: 24.01.2024).
7. Український фінтех у 2023 році: стан, виклики і перспективи. URL: <https://speka.media/ukrayinskii-fintex-u-2023-roci-stan-vikliki-i-perspektivi-plrldv> (дата звернення: 14.02.2024).

8. Український фінтех 2023: 246 компаній, 7 з них засновані у 2022-му. / URL: [Український фінтех 2023: 246 компаній, 7 з них засновані у 2022-му – AIN.UA](#) (дата звернення: 14.02.2024).
9. Каталог фінтех-компаній України 2023. / URL: <https://drive.google.com/file/d/1iZ0ajeEV8sBRH17bzQQfWev0awJvO9Fg/view?pli=1> (дата звернення: 14.02.2024).
10. Формування сучасного ринку послуг та його трансформація в умовах глобалізації. URL: [ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО РИНКУ ПОСЛУГ ТА ЙОГО ТРАНСФОРМАЦІЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ | Ганна Белінська - Academia.edu](#) (дата звернення: 03.02.2024р)
11. Економічні та соціальні наслідки війни в Україні, вплив конфлікту на світову економіку. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2127/2056/> (дата звернення: 15.02.2024р.)
12. Політичні, економічні і структурні наслідки російської агресії для України і світової спільноти. завдання економічного відновлення України у повоєнний період з врахуванням євроінтеграційних пріоритетів. URL: [https://razumkov.org.ua/images/2023/04/21/2023\\_04\\_consequences\\_of\\_the\\_war\\_for\\_ukraine.pdf](https://razumkov.org.ua/images/2023/04/21/2023_04_consequences_of_the_war_for_ukraine.pdf) (дата звернення: 10.03.2024р.)
13. Вплив війни на кредитний ринок України. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/48\\_2023ua/12.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/48_2023ua/12.pdf) (дата звернення: 20.03.2024р)
14. Вплив війни на економіку України. URL: [http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/36\\_2022/22.pdf](http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/36_2022/22.pdf) (дата звернення: 20.03.2024р)
15. «All About Mars» URL: <https://www.mars.com/ukraine> (дата звернення: 14.12.2023)
16. «MARS GLOBAL» URL: <https://www.mars.com/> (14.12.2023)
17. Фінансовий звіт Mars Україна за 2022 р URL: <https://www.mars.com/sites/g/files/dfsbuzz106/files/202309/Mars%20opinion>

[%20%28UKR%29%20and%20Mars%20Ukraine\\_31%20Dec%202022\\_UKR.pdf](#) (дата звернення: 18.12.2023)

18. Фінансовий звіт Mars Україна за 2021 р. URL: <https://www.mars.com/sites/g/files/dfsbuf106/files/202309/Mars%20Audit%20opinion%20Ukr%202021%20signed.pdf> (дата звернення: 19.12.2023)

19. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/71.pdf> (дата звернення: 20.12.2023)

20. Маркетинговий менеджмент URL: [МАРКЕТИНГОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ \(kpi.ua\)](#) (дата звернення: 25.12.2023)

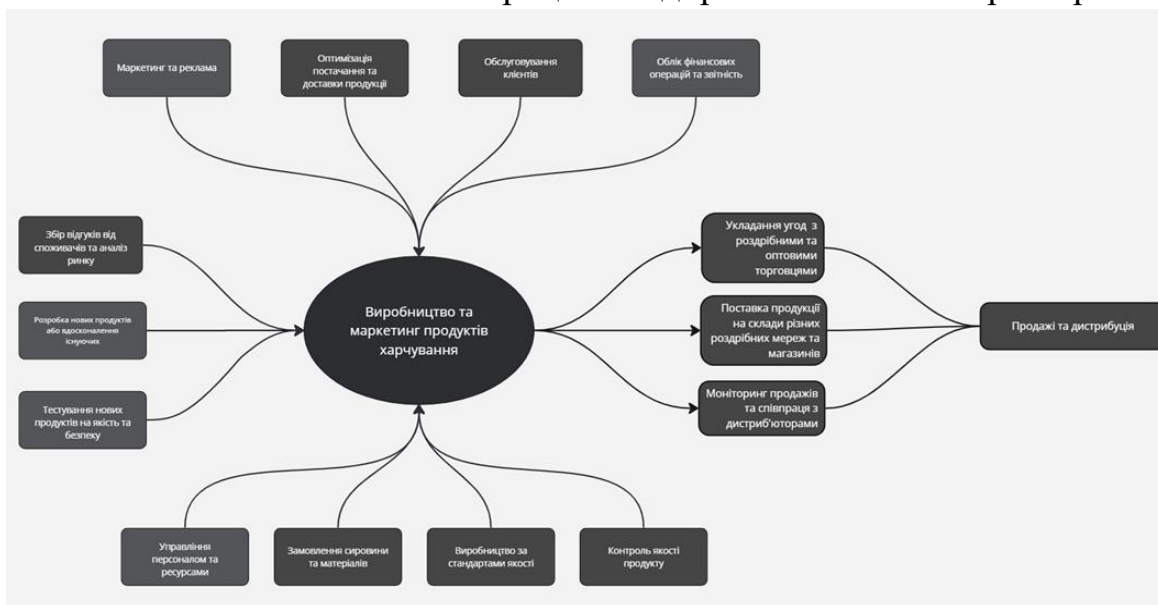
21. Mars Marketing Code for Human Food 2022 Governance Report URL: <https://www.mars.com/sites/g/files/dfsbuf106/files/202309/MMC%20Governance%20Report%202022%20FINAL.pdf> (дата звернення: 27.12.2023)

22. How the Mars Compass Helps Us Navigate Our Path Forward URL: <https://www.mars.com/about/mars-compass> (дата звернення: 27.12.2023)

# ДОДАТКИ

## Додаток А

«Загальна схема бізнес-процесів підприємства ТОВ Марс Україна»



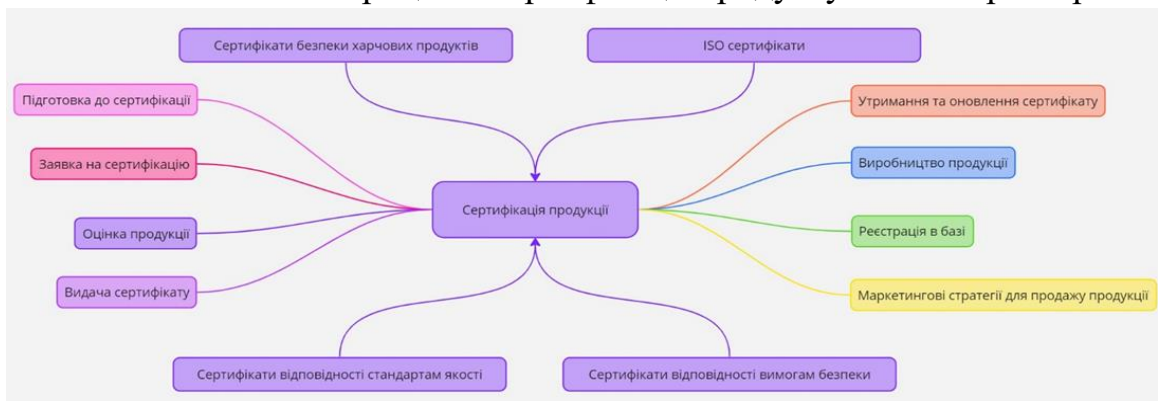
## Додаток Б

«Схема бізнес-процесів пошуку споживачів підприємства ТОВ Марс Україна»



## Додаток В

«Схема бізнес-процесів сертифікації продукту ТОВ Марс Україна»



«Даталогічна модель підприємства ТОВ Марс Україна»

