

# МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

ISSN 2520-2294 (print)  
ISSN 2709-5444 (online)

INTERNATIONAL SCIENTIFIC  
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»



№ 5 (73) / 2023

2 ТОМ



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ  
«ІНТЕРНАУКА».**

**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL  
«INTERNAUKA».**

**Series: «Economic sciences»**

**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

*Свідоцтво  
про державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації  
КВ № 22443-12343Р*

№ 5 (73)

2 том

Київ 2023

ББК 65  
УДК 33  
М-43



Повний бібліографічний опис всіх статей Міжнародного наукового журналу «Інтернаука». Серія: «Економічні науки» представлено в: **Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Наукова періодика України.**

Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Ulrichsweb Global Serials Directory; Google Scholar; Наукова періодика України; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); Electronic Journals Library; Open J-Gate; Academic keys; Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky.

## НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включене до Переліку наукових фахових видань МОН України (категорія «Б»)

Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

051 Економіка

071 Облік і оподаткування

072 Фінанси, банківська справа та страхування

073 Менеджмент

075 Маркетинг

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

241 Готельно-ресторанна справа

281 Публічне управління та адміністрування

292 Міжнародні економічні відносини

### Засновники:

1. Київський кооперативний інститут бізнесу і права.
2. Приватна установа «Науково-дослідний інститут публічного права».
3. Громадська організація «Міжнародна академія освіти і науки».
4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова Рада України».

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

Для наукових працівників, викладачів, студентів економічних спеціальностей, працівників фінансово-кредитних установ та підприємницьких структур й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2023

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».

Серія: «Економічні науки», 2023

ISSN 2520-2294 = Internauka. Seria: Ekonomičeskie nauki (Kiev)/Meždunarodnyj naučnyj žurnal "Internauka".  
Seria: Ekonomičeskie nauki

### *Редакція:*

Головний редактор: **Камінська Тетяна Григорівна** — доктор економічних наук, професор, в.о. ректора Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

### *Редакційна колегія:*

**Бардаш Сергій Володимирович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Безверхий Костянтин Вікторович** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Белялов Талят Енверович** — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Гринько Алла Павлівна** — доктор економічних наук, професор, декан факультету менеджменту Харківського державного університету харчування та торгівлі (Харків, Україна)

**Дмитренко Ірина Миколаївна** — доктор економічних наук, доцент, професор Національного центру обліку та аудиту Національної академії статистики, обліку та аудиту (Київ, Україна)

**Зось-Кіор Микола Валерійович** — доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту і логістики Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (Полтава, Україна)

**Ільїн Валерій Юрійович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку, контролю та оподаткування агробізнесу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Київ, Україна)

**Клочан В'ячеслав Васильович** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету (Миколаїв, Україна)

**Красноручький Олексій Олександрович** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (Харків, Україна)

**Курило Людмила Ізидорівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія» (Київ, Україна)

**Левицька Світлана Олексіївна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

**Назаренко Інна Миколаївна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічного контролю та аудиту Сумського національного університету (Суми, Україна)

**Олійник-Данн Олена Олександрівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Охріменко Ігор Віталійович** — доктор економічних наук, професор, проректор з навчальної та наукової роботи Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Паска Ігор Миколайович** — доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Білоцерківського національного аграрного університету (Біла Церква, Україна)

**Русіна Юлія Олександрівна** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Скриньковський Руслан Миколайович** — кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій Закладу вищої освіти «Львівський університет бізнесу та права» (Львів, Україна)

**Сопко Валерія Василівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Танклевська Наталія Станіславівна** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та фінансів Херсонського державного аграрного університету (Херсон, Україна)

**Тарасенко Ірина Олексіївна** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Токар Володимир Володимирович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Фоміна Олена Володимирівна** — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Ходжаян Аліна Олександрівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин Державного торгівельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Horska Elena** — Dr.h.c.Prof. Dr. Ing Professor Marketing and Management, Dean of the Faculty of Economics and Management of the Slovak University of Agriculture in Nitra (Slovak Republic)

**Imamov Khamdilla** — PhD, доцент Ташкентського державного економічного університету (Ташкент, Узбекистан)

## ЗМІСТ

### МЕНЕДЖМЕНТ

- Жуковська Валентина Миколаївна, Силкіна Юлія Олегівна, Миколайчук Ірина Павлівна**  
ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ДИДЖИТАЛ ТЕХНОЛОГІЯ В HR МЕНЕДЖМЕНТІ ..... 9
- Зоїдзе Діана Романівна, Губарєв Олександр Олегович**  
АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КРАУДСОРСИНГУ В МЕНЕДЖМЕНТІ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ...18
- Коваленко Олена Володимирівна, Мартинець Микола Михайлович**  
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ..... 26
- Могилова Марина Михайлівна, Корейба Володимир Дмитрович**  
ОСНОВНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ВАРТІСТЬ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ АКТУАЛІЗАЦІЇ  
ПИТАННЯ ЙОГО ОЦІНКИ ..... 33
- Присвітла Оксана Вікторівна**  
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ  
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ..... 39

### МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

- Kohut-Ferens Oksana, Kolotylo Andriana**  
FEATURES OF THE FUNCTIONING THE ALTERNATIVE ENERGY MARKET WITHIN  
EUROPEAN COUNTRIES ..... 45
- Проскурніна Надія Вікторівна, Шкурат Валерія Сергіївна**  
АГРАРНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ ПІД ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ ..... 58
- Редич Олександр Володимирович**  
ЗРІЛІСТЬ ВІДКРИТИХ ДАНИХ УКРАЇНИ, КРАЇН ВИШЕГРАДСЬКОЇ ЧЕТВІРКИ ТА КРАЇН  
КАНДИДАТІВ У ЧЛЕНИ ЄС. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ І ПЕРСПЕКТИВИ ..... 65

### ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

- Калюга Євгенія Василівна, Гришук Ганна Валеріївна,**  
**Калюга Олександр Олександрович**  
АУДИТ ВИКОРИСТАННЯ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ НА МАЛИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ  
ПІДПРИЄМСТВАХ ..... 72
- Краєвський Володимир Миколайович, Богдан Святослав Володимирович**  
ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ В ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІЙ СИСТЕМІ  
АГРАРНОГО БІЗНЕСУ ..... 79
- Краєвський Володимир Миколайович, Муравський Олександр Юрійович**  
ОБЛІКОВО-ПОДАТКОВА ПРИРОДА ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ ..... 84

**Мазіна Олександра Іванівна, Рогозний Сергій Анатолійович,  
Андрух Ольга Володимирівна**  
ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ У ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ... 90

**Юрченко Олександр Анатолійович, Закревська Олена Юріївна**  
АВТОМАТИЗАЦІЯ ОБЛІКУ ТОВАРІВ: НА ПРИКЛАДІ ВАС БУХГАЛТЕРІЯ ..... 99

#### ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

**Стеців Ірина Семенівна**  
МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКОГО МОНІТОРИНГУ ФУНКЦІОНУВАННЯ  
ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЮ  
БЕЗПЕКОЮ ..... 106

#### ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

**Vdovenko Larysa, Ktitor Kateryna, Dronchak Vitaly**  
MONETARY MEASURES OF THE NBU IN THE STATE FINANCE MANAGEMENT SYSTEM .... 112

**Ачкасова Світлана Анатоліївна, Копилова Софія Романівна**  
ЗАПОБІГАННЯ МИТНИМ РИЗИКАМ У КОНТЕКСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ МИТНОГО  
ОФОРМЛЕННЯ ПРИ ВВЕЗЕННІ ТОВАРІВ НА ТЕРИТОРІЮ УКРАЇНУ ..... 117

**Желізняк Роман Йосифович, Данилюк Владислав Андрійович**  
ГЛОБАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РІСТ ТА ВПЛИВ ІНФЛЯЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ  
НА ТОВАРНІЙ РИНОК..... 122

**Коцюрубенко Ганна Миколаївна, Кир'язова Тетяна Олександрівна**  
СОЦІАЛЬНА ФУНКЦІЯ ДЕРЖАВИ В УКРАЇНІ: АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ  
ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ..... 130

**Масюк Юлія Володимирівна**  
БЕЗПЕКА БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ В КОНТЕКСТІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ  
БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ..... 136

**Панасейко Ірина Миколаївна, Архірейська Наталя Вікторівна,  
Панасейко Микола Сергійович, Панасейко Сергій Миколайович**  
КОРИГУВАННЯ ПАРАМЕТРІВ БЮДЖЕТУ НА СТАДІЇ ЙОГО ВИКОНАННЯ  
ЯК ОПЕРАТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ БЮДЖЕТНОГО РЕГУЛЮВАННЯ..... 141

**Ситник Наталія Степанівна, Біда Марта Сергіївна**  
ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ УКРАЇНИ: ОЦІНКА ТА ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ  
У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД..... 147

**Ситник Наталія Степанівна, Бундз Наталія Богданівна**  
СТАН УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ..... 154

#### ІНШЕ

**Борщук Ірина Володимирівна**  
ОНБОРДИНГ ЯК ОДИН З НАЙВАЖЛИВІШИХ HR ПРОЦЕСІВ В ІТ КОМПАНІЯХ..... 162

## CONTENTS

### MANAGEMENT

- Zhukovska Valentyna, Sylkina Yulia, Mykolaichuk Iryna**  
GAMIFICATION AS A DIGITAL TECHNOLOGY IN HR MANAGEMENT ..... 9
- Zoidze Diana, Gubarev Oleksandr**  
ANALYSIS OF THE BUSINESS MODEL OF CROWDSOURCING IN THE MANAGEMENT  
OF MODERN ORGANIZATIONS ..... 18
- Kovalenko Olena, Martynets Mykola**  
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF COMMUNICATION MANAGEMENT ..... 26
- Mohylova Maryna, Koreiba Volodymyr**  
MAIN FACTORS AFFECTING THE VALUE OF A BUSINESS IN THE CONTEXT OF  
ACTUALIZING ITS VALUATION ..... 33
- Prysvitla Oksana**  
FORMATION OF MARKETING MANAGEMENT SYSTEM IN THE ENTERPRISE  
MANAGEMENT SYSTEM ..... 39

### INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

- Kohut-Ferens Oksana, Kolotylo Andriana**  
FEATURES OF THE FUNCTIONING THE ALTERNATIVE ENERGY MARKET WITHIN  
EUROPEAN COUNTRIES ..... 45
- Proskurnina Nadiia, Shkurat Valeriia**  
THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE DURING A FULL-SCALE WAR ..... 58
- Redych Oleksandr**  
OPEN DATA MATURITY OF UKRAINE, VISEGRAD COUNTRIES AND EU CANDIDATE  
COUNTRIES. COMPARATIVE ANALYSIS AND PROSPECTS ..... 65

### ACCOUNTING AND TAXATION

- Kaliuha Yevheniia, Hryshchuk Hanna, Kalyuga Oleksandr**  
AUDIT OF THE USE OF BUDGET FUNDS IN SMALL AGRICULTURAL ENTERPRISES ..... 72
- Kraievskyi Volodymyr, Bohdan Sviatoslav**  
ECONOMIC SECURITY AS AN OBJECT OF MANAGEMENT IN THE ACCOUNTING AND  
ANALYTICAL SYSTEM OF THE AGRARIAN BUSINESS ..... 79
- Kraievskyi Volodymyr, Muravskyi Oleksandr**  
ACCOUNTING AND TAX CONTENT OF TRANSFER PRICING ..... 84
- Mazina Oleksandra, Rohoznyi Serhii, Andrukh Olha**  
PROSPECTS FOR THE APPLICATION OF INTERNATIONAL STANDARDS IN THE PUBLIC  
SECTOR ..... 90
- Yurchenko Oleksandr, Zakrevska Olena**  
AUTOMATION OF GOODS ACCOUNTING: ON THE EXAMPLE OF BAS ACCOUNTING ..... 99



**PUBLIC ADMINISTRATION**

**Stetsiv Iryna**

SIMULATION OF THE SYSTEM PUBLIC MONITORING OF THE FUNCTIONING ECONOMIC MECHANISM OF FOOD SECURITY GOVERNANCE..... 106

**FINANCE, BANKING AND INSURANCE**

**Vdovenko Larysa, Ktitor Kateryna, Dronchak Vitaly**

MONETARY MEASURES OF THE NBU IN THE STATE FINANCE MANAGEMENT SYSTEM .... 112

**Achkasova Svitlana, Kopylova Sofia**

PREVENTION OF CUSTOMS RISKS IN THE CONTEXT OF IMPROVING CUSTOMS CLEARANCE WHEN IMPORTING GOODS INTO THE TERRITORY OF UKRAINE ..... 117

**Zhelizniak Roman, Danyiuk Vladyslav**

GLOBAL ECONOMIC GROWTH AND THE IMPACT OF INFLATIONARY PROCESSES ON THE COMMODITY MARKET..... 122

**Kotsiurubenko Ganna, Kyriazova Tetiana**

THE SOCIAL FUNCTION OF THE STATE IN UKRAINE: ANALYSIS OF THE REALIZATION OF THE POTENTIAL OF TAX POLICY ..... 130

**Masiuk Yuliia**

SECURITY OF THE BANKING SYSTEM IN THE CONTEXT OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF THE STATE ..... 136

**Panaseyko Iryna, Arkhireiska Natalia, Panaseyko Mykola, Panaseyko Serhiy**

ADJUSTMENT OF THE BUDGET PARAMETERS AT THE STAGE OF ITS EXECUTION AS AN OPERATIONAL TOOL OF BUDGET REGULATION ..... 141

**Sytnyk Nataliya, Bida Marta**

INVESTMENT CLIMATE OF UKRAINE: ASSESSMENT AND WAYS OF IMPROVEMENT IN THE POST-WAR PERIOD..... 147

**Sytnyk Nataliia, Bundz Nataliia**

STATE OF UKRAINIAN BUSINESS DURING THE WAR: PROBLEMS AND PROSPECTS..... 154

**OTHER**

**Borshchuk Iryna**

ONBOARDING AS ONE OF THE MOST IMPORTANT HR PROCESSES IN IT COMPANIES ..... 162

УДК 004.9:005.95/.96

**Жуковська Валентина Миколаївна**

*доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту  
Державний торговельно-економічний університет*

**Zhukovska Valentyna**

*D. Sc. (Economics), Associate Professor,  
Professor of the Department of Management  
State University of Trade and Economics  
ORCID: 0000-0001-5033-711X*

**Силкіна Юлія Олегівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Державний торговельно-економічний університет*

**Sylkina Yulia**

*PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management  
State University of Trade and Economics  
ORCID: 0000-0002-5155-2329*

**Миколайчук Ірина Павлівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Державний торговельно-економічний університет*

**Mykolaichuk Iryna**

*PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management  
State University of Trade and Economics  
ORCID: 0000-0001-7380-5000*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8872

## ГЕЙМІФІКАЦІЯ ЯК ДИДЖИТАЛ ТЕХНОЛОГІЯ В HR МЕНЕДЖМЕНТІ

## GAMIFICATION AS A DIGITAL TECHNOLOGY IN HR MANAGEMENT

**Анотація.** У статті проведено аналітичний огляд наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних науковців присвячених розвитку методологічних концептів гейміфікації у процесах онлайн рекрутингу, оцінювання знань та професійних навичок співробітників в HR менеджменті. Гейміфікація як технологія в умовах цифрової економіки набула широкого застосування на підприємствах. Теоретичний базис гейміфікації розглянуто як методичний інструментарій HR менеджера у процесах професійного навчання, оцінювання компетенцій та мотивації працівників. Ідентифіковано різні потреби та цілі використання гейміфікації як диджитал технології в емпіричних дослідженнях науковців та практиках компаній.

Проведений у статті аналітичний огляд наявних методів показав, переваги і недоліки гейміфікації. Гейміфікація в HR менеджменті підприємства використовується для підвищення результативності персоналу, оцінювання потенціалу та корекції професійної поведінки при підготовці та розвитку талантів організації /управлінського резерву для просування по кар'єрній мапі. Запропоновано методичний інструментарій з організації впровадження гейміфікації для професійного розвитку працівників в менеджменті підприємства. В рамках запропонованого алгоритму впровадження проекту гейміфікації як диджитал технології в управління персоналом підприємства сформовано поетапний (покроковий) чек лист з характеристикою кожного етапу (ініціація впровадження ігрового інструменту, комунікація з аудиторією, тестування, реалізація, висновки, удосконалення гейміфікації). Для кожного етапу зазначено результативні індикатори виконання та

необхідні ресурси інформаційного та методичного характеру. У процесі реалізації проєкту гейміфікації рекомендується проводити анкетування задоволеності учасників, визначити комунікаційні канали для отримання інсайтів та рефлексії. Акцентовано увагу на емпіричний досвід компаній, які застосовують гейміфікацію з метою утримання та мотивування кваліфікованих працівників, особливо якщо робота носить монотонний чи рутинний характер. Зроблено висновок, що гейміфікація як диджитал технологія дозволяє підвищити якість професійного навчання працівників, підтримувати їх мотивацію та продуктивність праці.

**Ключові слова:** гейміфікація, диджитал технологія, професійне навчання, мобільне навчання, залученість, розвиток працівників HR- менеджмент.

**Summary.** The article provides an analytical review of scientific publications of domestic and foreign scientists devoted to the development of methodological concepts of gamification in online recruiting processes, assessment of knowledge and professional skills of employees in HR management. Game technology (gametech) or game-based learning methods in the digital economy has become widely used and is in demand among company employees.

The theoretical basis of gamification is considered as a methodical toolkit for professional training, competency assessment and employee motivation. Different needs and goals of using gamification as a digital technology in empirical studies of scientists and practical activity of companies have been identified: such a tool is interesting and exciting. The analytical review of existing gamification methods conducted in the article showed their advantages and disadvantages. Gamification in the company's HR management is used to increase the personnel effectiveness, potential assessment and professional behaviour correction in the training and development of the organization's talents / management reserve for their promotion along the career map. A methodical toolkit for initiation and implementation of game simulation for employees in the HR management of the enterprise is proposed in view of the growth of digital technologies. As part of the proposed algorithm for the implementation of the gamification project as a digital technology in the enterprise personnel management, a step-by-step checklist was created with the characteristics of each stage (initiation of the game tool introduction, communication with the audience, testing, implementation, conclusions, gamification improvement). For each stage, indicative performance indicators and necessary informational and methodical resources are specified. In the process of implementing the gamification project, it is important to monitor feedback from participants: it is recommended to conduct a satisfaction survey of participants, determine communication channels for obtaining insights and reflection.

It was emphasized on the empirical experience of companies that are forced to search ways to retain and motivate qualified employees, especially if their work is monotonous or routine in nature. It was concluded that gamification as a digital technology can improve the quality of professional training of employees, support their motivation and labour productivity.

**Key words:** gamification, digital technology, professional training, mobile training, involvement, employee development, HR management.

**Постановка проблеми.** Гейміфікація як метод навчання та активізації залученості працівників у процес управління останні п'ять років набув поширення серед міжнародних та національних компаній в Україні. Сучасні технологічні зміни в умовах фінансово-економічних трансформацій та зростання глобальної, конкуренції на ринку цифрових технологій вимагають від HR компаній впровадження інноваційних інструментів навчання на робочому місці щоб досягти успіху та утримувати талановитих працівників. Термін «гейміфікація» (з англ. *gamification*) визначає процес включення елементів геймінгу в неігрові контексти з метою залучення та мотивації користувачів до виконання певних завдань, досягнення цілей або залучення зовнішніх користувачів (зацікавлених сторін) з метою покращення їх досвіду взаємодії з продуктом або послугою [1–4]. Співробітники більш залучені і краще адаптовані, коли на робочому місці застосовуються актуальні для бізнесу технології ігрового навчання. Даний тренд буде тільки посилюватись: за даними аналітиків найвищий світовий дохід до 2025 року демонструватиме мобільне навчання — 42,7 млрд доларів, друге місце посідатиме навчання на основі ігор — 28,8 млрд доларів США [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз досліджень за темою дослідження свідчить про наявність історіографії у сфері гейміфікації в освіті та мобільному навчанні [3–12]. Переважна більшість наявних праць (Лугова Т., Балабан А., Liu, B, Wang, J., Kalogiannakis M., Papadakis S.) фокусуються на описі загальних принципів та особливостях формування тих чи інших компетенцій в результаті використання дизайну гейміфікації чи ігрового навчання [3; 4]. Гейміфікація як цифрова технологія стає все більш затребуваним інструментом в адапційному навчанні та онбордингу персоналу, залученості нових працівників та підвищенні продуктивності команди зазначено у статтях Жуковської В.М, Марняло А., Шоми М. [9, с. 14–15; 16, с. 259], привабливості бренду роботодавця у роботах S. Adkins, Bensing G., Силкіної Ю. [2; 5; 11]. Про розвиток компетенцій для вирішення нових завдань акцентовано увагу Оке, А., Аліу, J., Кінебер F., Абайоми Т. [10], Миколайчук І. Расулової А та Салімон [12, с. 23–29]. Гейміфікація в HR менеджменті як цифрова технологія використовується як інструмент мотивації споживачів і сприйняття ними продукту, у тому числі й екологічної відповідальності бізнесу через соціальні медіа [1; 15; 17].

Автори Elidjen E., Hidayat D., Abdurachman E. [7, с. 229–231] аналізують вплив гейміфікації на мотивацію та результативність працівників: емпіричні дослідження локально підтверджують ефективний зв'язок між геймінгом та підприємництвом на прикладі індонезійських ІТ компаній; В публікаціях автори Belinski R., Peixe A., Frederico G., Garza-Reyes J. [6] сходяться на думці, що гейміфікація в організаційному навчанні впливає на підвищення залученості співробітників будівельних компаній; в емпіричному у дослідженні авторів Liu B., Wang J. [8, с. 320–324] також підтверджують гіпотеза щодо підвищення мотивації співробітників до навчання, якщо цифровий контент і процес отримання знань стає цікавим та захопленим. Підвищення процесів HR-управління за рахунок залучених працівників в ігрові симуляції на прикладі досвіду компаній представлено в аналітичному огляді Г. Середою [13, с. 218–221]. Однак низка питань у підвищенні результативності потребує подальших розвідок в роботі HR менеджерів.

**Мета статті.** В теоретичному та прикладному плані буде систематизовано трактування складових гейміфікації та підходи до регламентації процесу організації впровадження технології ігрового навчання в HR менеджменті (HRM) та формування цільових результатів гейміфікації.

**Вклад основних матеріалів дослідження.** Відповідно до класифікації технологій навчання у цифровому вимірі, у щорічному глобальному дослідженні визначено світове зростання для семи типів передових технологій навчання: 1) навчання на основі штучного інтелекту (AI-based learning); 2) навчання змішаної реальності (Mixed Reality Learning); 3) ігрове навчання (Game-based learning); 4) когнітивне навчання (Cognitive Learning); 5) мобільне навчання (Mobile Learning); 6) навчання, орієнтоване на місцезнаходження (Location-based learning); 7) навчання з використанням ботів (Educational Bots): з підтримкою штуч-

ного інтелекту забезпечують роль віртуального помічника вчителя у багатьох кадрових процесах [2, с. 12]. До 2025 року доходи від семи продуктів Advanced Learning Technology в сукупності досягнуть 129,7 млрд доларів (рис. 1).

Варто зазначити, що серед студентів попитом користуються програми для вивчення мови, пам'яті та ігри для мобільного навчання. Найбільший попит мають сегменти гейміфікованого (ігрового) навчання та навчання доповненої реальності: у тому числі в HRM — при наймі та оцінювання, ігри з кібербезпеки та бізнес-симуляції.

Одним із поширених прикладів використання елементів гейміфікації в HR-менеджменті є система професійного навчання та розвитку компетенцій при зайнятті вищих посад. Компанії можуть створювати інтерактивні курси, які максимально наближені до ігор, з можливістю надавати працівникам винагороди за досягнення певних результатів у грі. Менеджери також створюють онлайн-платформи, де працівники отримують бали за участь в тренінгах, лекціях та інших заходах — це сприяє не тільки розвитку співробітників, але й зростанню фінансових показників компанії. Використання таких інструментів робить навчання цікавим та допомагає залучити працівників до розвитку з більшим натхненням. Наприклад, в компанії Deloitte [15] застосовують гейміфікований тренінг з питань безпеки, де працівникам пропонується виконати різноманітні завдання, пов'язані з безпекою на робочому місці: успішність тренінгу визначається кількістю набраних балів та винагородою на розсуд компанії. Такий підхід дозволяє не тільки ефективно навчати працівників, але й збільшує їхню мотивацію до безпечної поведінки на роботі. Гейміфікація в компанії також використовується для оцінки ефективності роботи працівників та управління талантами. Програма Deloitte Leadership Academy містить ігрові елементи, які допомагають працівникам вивчати

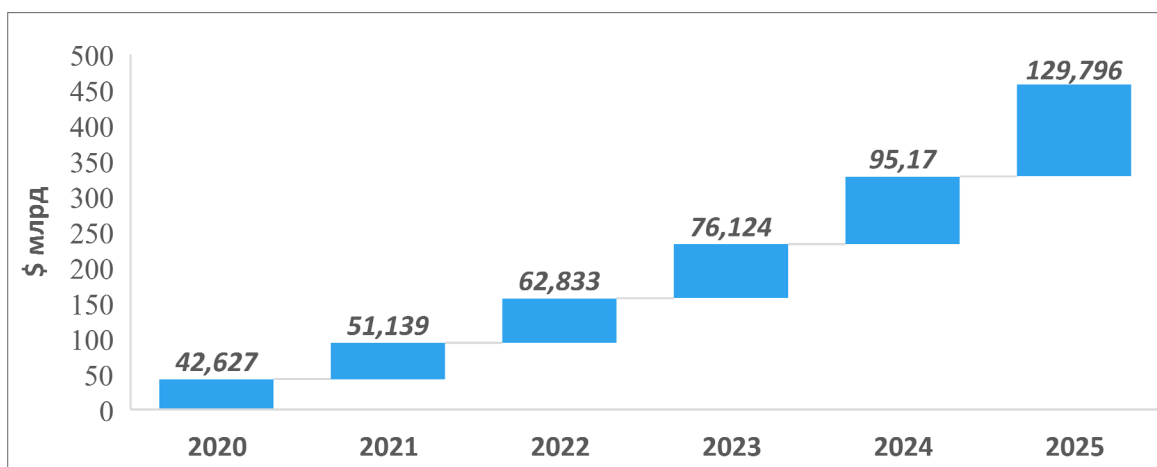


Рис. 1. Прогнозування доходів світового ринку диджитал технологій навчання.

Джерело: сформовано за [2, с. 16]

нові навички та розвиватися. Цей інструмент також дозволяє компанії Deloitte виявляти таланти серед своїх працівників [15].

Однією з головних переваг гейміфікації процесу управління персоналом є підвищення мотивації своїх співробітників та привабливість бренду компанії. Працівники як учасники гри можуть бути більш зацікавлені та залучені до виконання робочих завдань, що, в свою чергу, позитивно впливає на їх продуктивність та рівень задоволеності роботою. Гейміфікація також сприяє розвитку і самовдосконаленню працівників, адже вони стають більш активними та ініціативними. З іншої сторони ігровий контент, що пропонується споживачам є цифровим елементом привабливості бренду компанії [1; 3].

Відбір оцінка потенційних кандидатів, їх можуть займати багато часу і коштувати компанії значні гроші. Гейміфікацію використовують в процесі рекрутингу, що дозволяє зменшити тривалість процесу закриття вакансії [14; 16]. Зазвичай компанія, розробляє гейміфікований онлайн-тест, в якому кандидатам пропонуються завдання пов'язані з практичними кейсами, що мають місце у бізнес діяльності працівника на робочому місці. Такий підхід дозволяє оцінити не тільки теоретичні знання кандидатів, але й їхні практичні навички та здібності до розв'язання проблем. Хоча ігри орієнтовані на розвагу, їх основна мета в рекрутменті — проведення оцінки у процесі відбору, оцінки та онбордингу. Крім того, вони суттєво різняться за своїм форматом та змістом.

Для HR-менеджерів компанії завжди постає питання вибору функціоналу, типу ігрового навчання для працівників та самого процесу організування, бюджетування та впровадження як диджитал технології. Залученість аудиторії надає

можливості для задоволення потреб соціальної взаємодії, а ігровий контент професійного спрямування дозволяє розвинути когнітивні функції та мотивувати працівників на досягнення цілей, колаборації з командою бути кращим тощо [9; 12].

Вище зазначені наукові публікації [3–8; 14–15; 17] свідчать, що діджитал гейміфікацію за ознакою спрямованості поділити на внутрішню, зовнішню. Внутрішня гейміфікація орієнтована на співробітників компанії і спрямована на досягнення конкретних цілей: зміцнення корпоративної культури, згуртованості команди. Прикладом ігрового навчання є ігрові симуляції, які можуть проводитися як аудиторно, так і віртуально. Зовнішня гейміфікація — це взаємодія спрямована на залучення споживачів до продукту чи бренду компанії. Зміст сценарію та алгоритм клієнтоорієнтованої гейміфікації полягає у створенні гарного настрою та приємних вражень від покупки. Такий підхід дає можливість створити у цільовій аудиторії: а) емоційне підґрунтя для реального здійснення покупок; б) позитивний імідж щоб підвищити привабливість бренду та лояльність споживачів [1; 2; 7; 5; 15; 17].

Таким чином, виходячи з сутності, мети кадрових технологій в HRM: забезпечувати цілісний вплив на поведінку людини варто підкреслити декілька підходів щодо трактування цифрової гейміфікації (рис. 1): по перше — це використання саме цифрового контенту або способу подачі інформації; по друге це спосіб виконання завдань у системах управління навчанням (LMS) або через цифрові канали комунікацій; по третє це інструмент набуття цифрових компетенцій, мотивації та залученості як працівників, так і зацікавлених стейкхолдерів з метою прийняття рішень.

Нині роботодавці переважно послуговуються декількома варіаціями гейміфікації в HR ме-

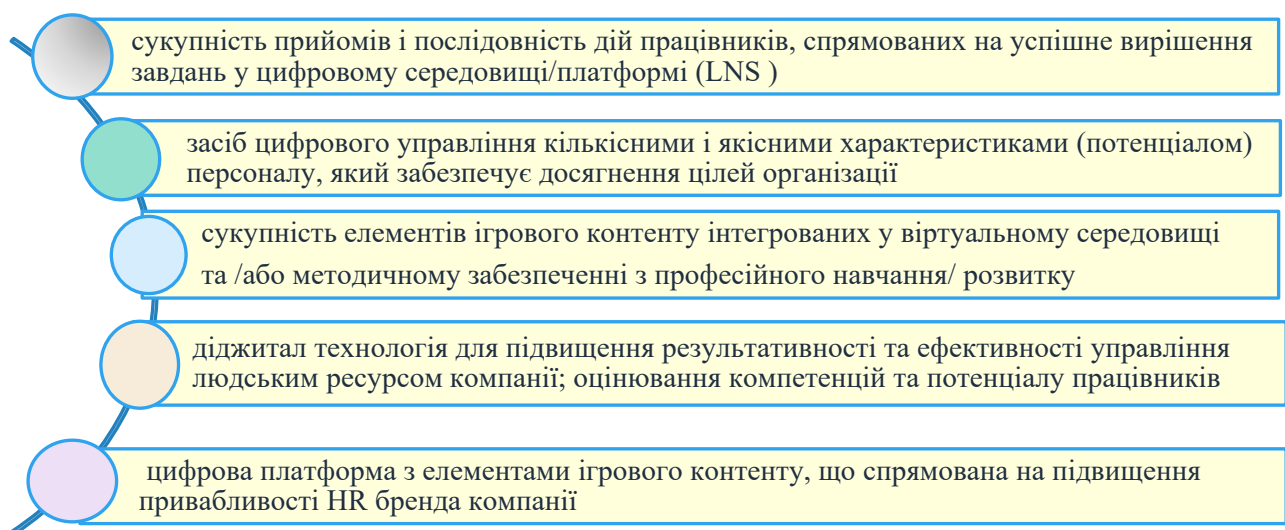


Рис. 2. Елементи трактування гейміфікації як діджитал технології в HRM  
Джерело: сформовано авторами [1; 3; 4; 6; 12; 13; 17]

неджменті: серед них рекрутмент кандидатів, оцінювання потенціалу розвитку працівників, професійне навчання, перепідготовка та розвиток компетенцій. З огляду на досвід гейміфікації в дослідженнях [2; 3; 5–7; 16; 17] за способом і метою використання можна визначити найбільш поширені технології з ігровими елементами навчання в управлінні персоналом, зокрема:

1) *імплементация ігрового контенту в методичному інструментарії оцінювання кандидата*. поширений спосіб, що складається з серії коротких тестів для ідентифікації окремих компетентностей, у тому числі на основі нескладних ігрових елементів [3; 9; 13; 17], з'їдка чат боту. Наприклад, роботодавці можуть оцінити рівень сприйняття ризиків персоналу, уміння переключатись та моделювати ситуацію тощо. Як приклад, внутрішнього і зовнішнього застосування гейміфікації варто виокремити Kahoot як одну з універсальних та популярних платформ вікторин для мобільного навчання студентів, працівників від компанії-розробника Kahoot! (штаб-квартира якої знаходиться у Норвегії, офіси є у США, Великій Британії, Франції та Фінляндії). Експерти зазначають про те, що у квітні 2020 року на платформі Kahoot було зафіксовано понад 200 мільйонів ігор з 1,2 мільярдами гравців у 200 країнах [2, с. 133].

2) *гейміфікація, як метод розвитку поведінкових компетенцій* [2, с. 133], спрямована на формування нових звичок або навиків для виконання роботи: наприклад, визначення властивостей за пам'ятовування кандидата на обличчя, швидкість прокладання маршруту, спланувати час тощо. Це більш тривалі за часовою ознакою ігрові кейси/симуляції, що спрямовані на оцінювання функціоналу працівника у заданих умовах та професійної ролі кандидата. За змістом у подібних кейсах використовуються складні сценарії з різними рівнями складності. За сценарієм кандидат або претендент для переходу на більш високу позицію має опанувати наближені до реальних виробничі ситуації та прийняти рішення з визначеним таймінгом (у заданому часовому інтервалі) та пройти певні рівні складності. Компанія Nike використовує ігровий додаток для підвищення благополуччя та мотивації здорового способу життя своїх працівників: ігровий додаток здійснює підрахунок кілометражу «пробігу» та публікацією результатів у соціальних мережах [1].

3) *Моделювання роботи з використанням e-tray кейсів*, що є комбінацією кількох психометричних тестів, на кшталт, оцінити ситуацію, відповісти на логічні чи персональні запитання, проаналізувати інформацію, розробити план дій [3; 17]. Моделювання роботи може тривати до кількох годин і включати декілька проблемних ігрових кейсів або ситуацій (зазвичай кандидату дають доступ ознайомитись з документами, додатковими

ресурсами по ситуації для аналізу), що пропонуються кандидатам для прийняття релевантних рішень [3; 9; 14; 16; 17].

Готові практичні посібники роботодавців (*Deloitte, PwC, Unilever, Amazon, P&G, EY, Morgan Stanley ma in*) з різними типами оцінювання на основі ігор пропонуються кандидатам і шукачам роботи ознайомитись на сайті [17] чи придбати (вартість коливається від 40 фунтів стерлінгів). Наприклад, ігровий тест для оцінювання «SkyRise City Game Assessment» складається з низки ігор, призначених для вимірювання складних рис особистості та когнітивних процесів (обробки інформації, критичного мислення тощо). Ігровий додаток надає користувачам можливість пройти віртуальний курс, щоб стати керівником готелю, компанії дозволяє здійснити відбір релевантних кандидатів на роботу.

Запуск гейміфікації, як і будь-якого проєкту, потребує ретельного планування технічного завдання для гри, підготовки методичного забезпечення, чіткої структури комунікацій, послідовності впровадження технології (рис. 2). Важливою частиною першого етапу (*крок 1*) є спілкування з *mon-* та *midl* менеджерами, адже їх підтримка під час реалізації нових проєктів є стратегічно важливою для HR. Ініціатор(и) впровадження має підготувати проєктну пропозицію гейміфікації з викладенням структури та змістових елементів гри: мета і результат ігрового контенту в якому відобразити місію, цікаву сюжетну лінію, систему можливих підказок (що імітують функціонал в професії) і зворотного зв'язку, елементи просування учасників з рівня на рівень та можливі помилки чи невдачі, що виникають у грі й одночасно мотивують до переможного результату.

Яскравим досвідом організації впровадження гейміфікації в HRM слугує приклад компанії Walmart (США). Компанія у колобарації з створила гейміфіковану навчальну онлайн-платформу «Spark City», назва яка запропонована працівниками, чий імена згодом з'явилися у самій грі [17]. Такий підхід підвищує мотивацію працівників до навчання, досягнення кращих результатів на робочому місці. Гра «Spark City», дозволяє співробітникам (це понад 1,4 мільйона працівників) візуалізувати перспективи професійної кар'єри в компанії, пройти всі рівні від продавця до менеджера чи директора магазину та «заробити» віртуальні монети за успішне виконання завдань та функціоналу, а керівникам отримати успішне виконання завдань персоналом: компетентність працівників за результатами оцінювання зросла на 22% [17]. Додаток Spark City є доступним для кожного працівника, а популярність гри трансформує звичайні уявлення про використання гейміфікації як цифрового інструментарія для менеджера щодо відбору, найму персоналу та адаптаційного професійного навчання.

Наступний *крок 2* спрямований на розробку стратегії комунікацій в самій грі, а саме в частині стратегії залученості зацікавлених осіб та співробітників самої компанії. Залежно від типу гри, яка може поєднувати обопільні інтереси як працівників компанії у процесі навчання, так і зовнішньої аудиторії (у разі залученості споживачів,

шукачів роботи). На цьому етапі також розробити послідовну інструкцію гри з усіма правилами та поясненнями. Доцільно також деталі гейміфікації обговорити із співробітниками, які залучені до розроблення, а також з менеджерами інших підрозділів, тренерами з професійного навчання. Пост у внутрішньому чаті та рекламне відео про пере-

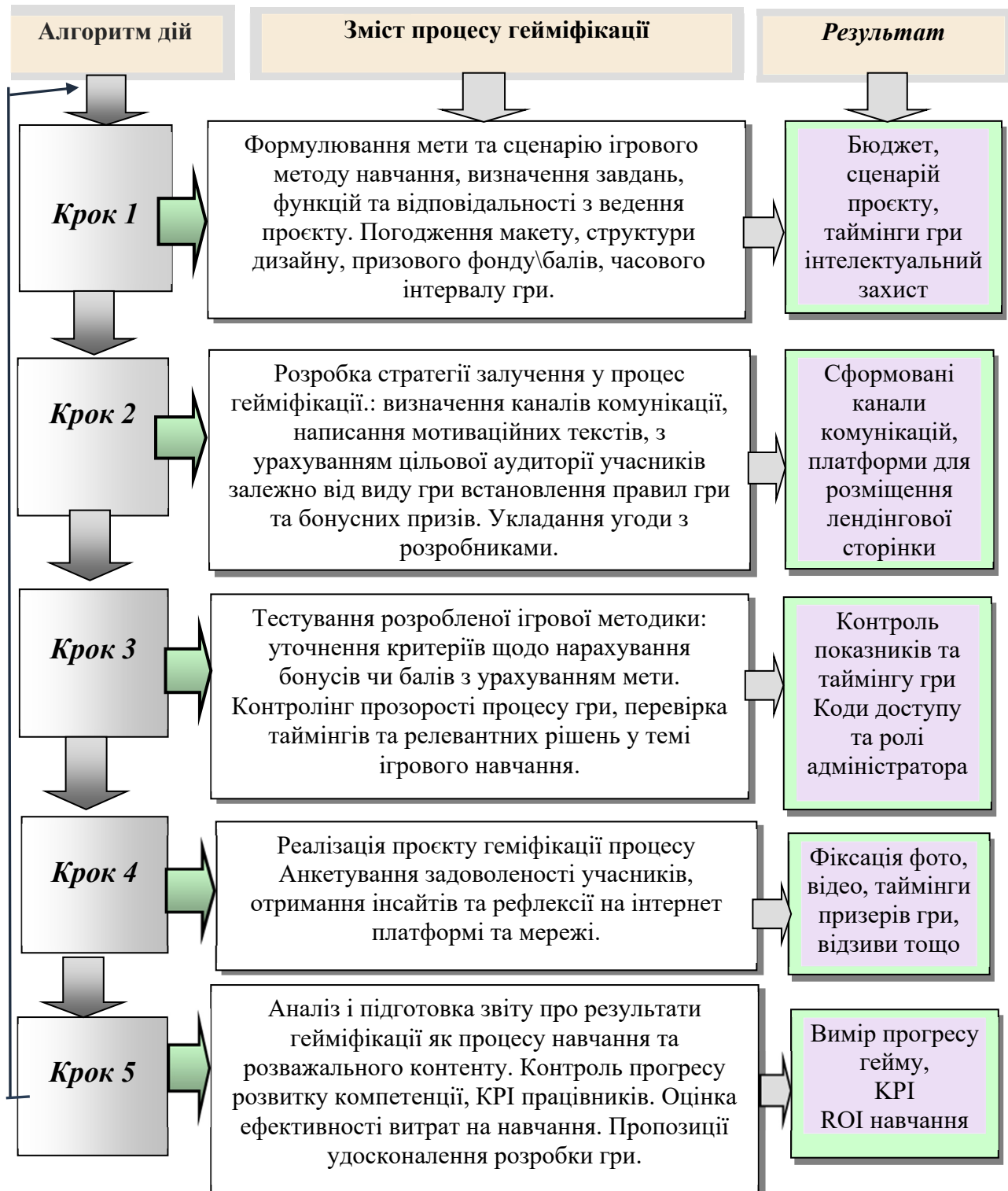


Рис. 2. Зміст завдань та результатів у процесі впровадження гейміфікації  
Джерело: розроблено авторами

ваги гейміфікації для співробітників збільшити прихильників до сюжетної лінії гри та можливо внесення конструктивних ідей для удосконалення.

Коли підготовлені всі регламенти перших двох кроків приймається рішення про старт гри (*крок 3*) або її пробне тестування чи апробацію. У процесі впровадження гейміфікації. Варто звернути увагу на тестовий запуск і перші результати учасників гри та їх зворотний зв'язок. Принципово важливими факторами є прозорість підрахунку очок і розуміння місця кожного співробітника або команди, які є в турнірній таблиці списках залежно від контенту і цілей гри. Тому на даному етапі важливо продумати транслявання інформації про кількість набраних балів учасниками та лідерів.

Реалізації ідеї гейміфікації (*крок 4*), як правило є найбільш умотивованим процесом проте для деяких працівників — це розважальний професійний контент, що дозволяє отримати додаткові бали/бонуси та інше, що дозволить здійснити релевантний обмін на призи та інші цінності, що закладається контентом та сценарієм самої гри. Залученість до корпоративної гри має бути продуманим: доцільно створити відео та фото звіти з призами (можна викласти інформацію в корпоративний чат), бажане інтерв'ю переможців з висвітленням їх думки про гейміфікацію, правила і складні мотиваційні виклики в ігрових завданнях тощо. З метою удосконалення ігрового контенту та технології провести опитування щодо задоволеності працівників проектом. На завершальному етапі (*крок 5*) реалізації гейміфікації як проекту менеджером з персоналу готується звіт та збираються відгуки учасників. Щоб менеджерам з навчання та розвитку персоналу розуміти наскільки контент корпоративної гейміфікації виявився цікавим та затребуваним серед працівників необхідно проводити перманентне анкетування, де основні питання мають дати відповідь про рівень задоволеності та корисність цифрової технології

з огляду на бізнес реальність. Питання анкети можуть включати, наприклад, «*Оцініть, наскільки учасники задоволені навчанням з використанням елементів гейміфікацією (за визначеною шкалою оцінок)?; Що найбільше сподобалося у (конкретній грі)?; Що можна покращити в ігровому навчанні?; Які виклики (контенту) у технології гри вас мотивують найбільше?*» тощо. Слід наголосити, що сюжетні лінії ігрового контенту при створенні обов'язково мають відтворювати навчальний простір з можливістю експериментування учасників, пошуку нових професійних ідей тощо.

Отже, вмотивованість, критичне мислення, швидке прийняття рішень в гейміфікації є важливими критеріями залученості працівників, адже в грі є чітка ціль, до якої прагне дійти кожен учасник. Навчання має бути захоплюючим, корисним у професійному плані. Критерій запам'ятовування та пригадування формуле нові нейронні зв'язки та впливає на формування професійних компетенцій стратегічного мислення, командної роботи тощо. швидкість запам'ятовування. Право на помилку і можливість її усвідомити, особливо якщо сюжет гри описує небезпечні ситуації з необхідністю прийняття рішень — це можливість програти віртуально реальний випадок у безпечному гейміфікованому просторі під час навчання з таймінгом та набути відповідних компетенцій.

Таким чином, у перспективі гейміфікація як диджитал технологія стає потужним інструментом в *HR менеджменті*, адже допомагає залучати, мотивувати та навчати співробітників. Використання гейміфікації у довгостроковій перспективі дозволить знизити витрати на професійний розвиток персоналу, оскільки ігрові елементи забезпечують більш ефективно засвоєння матеріалу. Розвиток технологій та зростання популярності мобільних пристроїв призводять до збільшення попиту на гейміфіковані рішення в управлінні персоналом.

#### Література

1. 19 Gamification Trends for 2023–2025: Top Stats, Facts & Examples. Growth Engineering. URL: <https://www.growthengineering.co.uk/19-gamification-trends-for-2022-2025-top-stats-facts-examples/> (дата звернення: 25.04.23)
2. Adkins S.S. The Worldwide 2020–2025 Advanced Learning Technology Market. METAARI Advanced Learning Technology Research, 2020. 134 p. URL: <http://www.metaari.com/whitepapers.html> (дата звернення: 25.03.23)
3. Лугова Т. Балабан А. Інструменти гейміфікації та ігрового дизайну для компетенцій управління комунікаціями. Грааль науки. 2022. 11. С. 405–415.
4. Kalogiannakis M., Papadakis S., Zourmpakis A.I. Gamification in science education. A Systematic Review of the Literature. *Educ. Sci.* 2021. 11(22). P. 1–36. doi: <https://doi.org/10.3390/educsci11010022>.
5. Bensinger G. Mission Racer: How Amazon turned the tedium of warehouse work into a game. May 21. 2019. URL: <https://www.washingtonpost.com/technology/2019/05/21/missionracer-how-amazon-turned-tedium-warehouse-work-into-game/?noredirect=on> (дата звернення: 30.04.23)
6. Belinski R., Peixe A.M. M., Frederico G.F., Garza-Reyes J.A. Organizational learning and Industry 4.0: findings from a systematic literature review and research agenda. *Benchmarking*. 2020. 27(8). P. 2435–2457. doi: <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0158>.



7. Elidjen E., Hidayat D., Abdurachman E. The roles of gamification, knowledge creation, and entrepreneurial orientation towards firm performance. *International Journal of Innovation Studies*. December 2022. V. Issue 4. P. 229–237. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2022.07.002>.
8. Liu B., Wang J. Demon or angel: an exploration of gamification in management. *Nankai Business Review International*. 2020. 11(3). P. 317–343.
9. Жуковська В. М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. Том 1. № 2. С. 10–17.
10. Oke A. E., Aliu J., Kineber F. A., Abayomi T. Boosting employee performance through gamification: a study of the awareness and usage of game elements among construction professionals. *International Journal of Building Pathology and Adaptation*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. 2023. doi: <https://doi.org/10.1108/IJBPA-09-2022-0151>.
11. Силкіна Ю. О. Формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-процесами підприємства. Науковий журнал «Молодий вчений». Економічні науки. Херсон, 2019. № 5(69). С. 574–579.
12. Mykolaichuk I., Rasulova A., Salimon O. Digitalization of HR management at enterprises in the service field: transformation of technologies and modern challenges. *Modern Science — Modern veda*. Praha. Česká republika, Nemoros. 2022. № 3. P. 23–38.
13. Серета Г. В. Гейміфікація в менеджменті персоналу: зарубіжний та український досвід. Економіка і організація управління. 2017. № 4(28). С. 216–223.
14. Game-based and Gamified Candidate Assessments. Full 2023 Guide. *Job Assessment Experts*. URL: <https://www.graduatesfirst.com/gamified-assessments> (дата звернення: 30.04.2023)
15. Comprehensive. Balanced. Effective. *Safety Matters*. Deloitte. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/in/en/pages/risk/articles/in-ra-comprehensive-balanced-effective.html> (дата звернення: 25.03.2023)
16. Жуковська В. М., Миколайчук І. П., Марняло А. М., Шома М. С. Рекрутмент як технологія ефективного залучення й онбордингу персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 257–262.
17. Walmart's Spark City. *Virtual Reality Marketing*. URL: <https://www.virtualrealitymarketing.com/case-studies/walmarts-spark-city/> (дата звернення: 20.04.2023)

#### References

1. 19 Gamification Trends for 2023–2025: Top Stats, Facts & Examples. *Growth Engineering*. URL: <https://www.growthengineering.co.uk/19-gamification-trends-for-2022-2025-top-stats-facts-examples/> (accessed 25.04.2023)
2. Adkins S. S. The Worldwide 2020–2025 Advanced Learning Technology Market. *METAARI Advanced Learning Technology Research*. 2020. 134 p. URL: <http://www.metaari.com/whitepapers.html> (accessed 25.03.2023)
3. Luhova T., Balaban A. Instrumenty heimifikatsii ta ihrovoho dizainu dlia kompetentsii upravlinnia komunikatsiiamy. *Hraal nauky*. 2022. 11. S. 405–415. [in Ukrainian].
4. Kalogiannakis M., Papadakis S., A. Zourmpakis I.. Gamification in science education. A Systematic Review of the Literature. *Educ. Sci*. 2021. 11(22). P. 1–36. doi: 10.3390/educsci11010022. [in English].
5. Bensinger G. Mission Racer: How Amazon turned the tedium of warehouse work into a game. May 21, 2019. URL: <https://www.washingtonpost.com/technology/2019/05/21/missionracer-how-amazon-turned-tedium-warehouse-work-into-game/?noredirect=on> (accessed: 30.04.2023)
6. Belinski R., Peixe A. M. M., Frederico G. F., Garza-Reyes J. A. Organizational learning and Industry 4.0: findings from a systematic literature review and research agenda. *Benchmarking*. 2020. 27(8). P. 2435–2457. doi: <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0158>. [in English].
7. Elidjen E., Hidayat D., Abdurachman E. The roles of gamification, knowledge creation, and entrepreneurial orientation towards firm performance. *International Journal of Innovation Studies*. December 2022. V. 6, Issue 4. P. 229–237. [in English].
8. Liu B., Wang J. Demon or angel: an exploration of gamification in management. *Nankai Business Review International*. 2020. 11(3). P. 317–343. [in English].
9. Zhukovska V. M. Tsyfrovii vyklyky kadrovoho zabezpechennia pidpriemstva Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku». 2019. V. 1. № 2. S.10–17. [in Ukrainian].
10. Oke A. E., Aliu J., Kineber F. A., Abayomi T. Boosting employee performance through gamification: a study of the awareness and usage of game elements among construction professionals», *International Journal of Building Pathology and Adaptation*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. 2023. doi: <https://doi.org/10.1108/IJBPA-09-2022-0151> [in English].
11. Sylkina Yu. O. Formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva. *Naukovyi zhurnal «Molodyi vchenyi»*. Ekonomichni nauky Kherson. 2019. № 5(69). S. 574–579. [in Ukrainian].
12. Mykolaichuk I., Rasulova A., Salimon O. Digitalization of HR management at enterprises in the service field: transformation of technologies and modern challenges. *Modern Science — Modern veda*. Praha. Česká republika, Nemoros. 2022. № 3. P. 23–38 [in English].

13. Sereda H. V. Heimifikatsiia v menedzhmenti personalu: zarubizhnyi ta ukraïnskyi dosvid Ekonomika i orhanyzatsiia upravlinnia. 2017. № 4 (28). S. 2016–223. [in Ukrainian].
14. Game-based and Gamified Candidate Assessments. Full 2023 Guide. Job Assessment Experts. URL: <https://www.graduatesfirst.com/gamified-assessments> (accessed 30.04.2023)
15. Comprehensive. Balanced. Effective. Safety Matters. Deloitte, 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/in/en/pages/risk/articles/in-ra-comprehensive-balanced-effective.html> (accessed 25.03.2023)
16. Zhukovska V. M., Mykolaichuk I. P., Marnialo A. M., Shoma M. S. Rekrutment yak tekhnolohiia efektyvnoho zaluchennia y onborydnyhu personalu. Biznes Inform. 2021. № 12. S. 257–262. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-257-26> [in Ukrainian].
17. Walmart’s Spark City. Virtual Reality Marketing. URL: <https://www.virtualrealitymarketing.com/case-studies/walmarts-spark-city/> (accessed 20.04.2023)

УДК 33.65.338.4

**Зоїдзе Діана Романівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління та економіки фармації ІПКСФ  
Національний фармацевтичний університет*

**Zoidze Diana**

*PhD in Economics, Associate Professor  
National University of Pharmacy  
ORCID: 0000-0002-1180-937X*

**Губарєв Олександр Олегович**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту культури та соціальних технологій  
Харківська державна академія культури*

**Gubarev Oleksandr**

*PhD in Economics, Associate Professor  
Kharkiv State Academy of Culture  
ORCID: 0000-0002-7362-6456*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8848

## АНАЛІЗ БІЗНЕС–МОДЕЛІ КРАУДСОРСИНГУ В МЕНЕДЖМЕНТІ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

### ANALYSIS OF THE BUSINESS MODEL OF CROWDSOURCING IN THE MANAGEMENT OF MODERN ORGANIZATIONS

**Анотація.** Мета статті полягає в аналізі бізнес-моделі краудсорсингу в менеджменті сучасних організацій. У результаті узагальнення існуючих підходів було визначено зміст поняття «бізнес-краудсорсинг». Розглянуто складові краудсорсингу у бізнес-середовищі, а саме: чітко визначений натовп; певне завдання із чітко поставленою метою; наявність винагороди за участь у краудсорсинг-ініціативі у будь-якому вигляді; чітка визначеність краудсорсера у краудсорсинг-ініціативі; обізнаність учасників про винагороду; базування на онлайн-середовищі; відкритість для усіх бажаних; мережа Інтернет. Розкрито дев'ять блоків бізнес-моделі краудсорсингу, зокрема: сегменти клієнтів, ціннісна пропозиція, канали, відносини з клієнтами, потоки доходу, ключові ресурси, ключові гії, ключові партнери, структура витрат. Проведене порівняння краудсорсингу з аутсорсингом. Узагальнено типи бізнес-моделей краудсорсингу, серед яких: мікрозавдання, макрозавдання, відкриття інновацій, творчість, краудтестування, спільні знання, краудвандинг, конкурси. Визначено сфери, де доцільно їх використовувати. Встановлено, що бізнес-моделі краудсорсингу можна застосовувати на всіх етапах розвитку бізнесу, в тому числі: під час аналізу ідеї; на стадії розробки фірмового логотипу, створення дизайну корпоративного сайту, написання рекламних текстів; у процесі пошуку інвесторів; на етапі залучення виконавців. Узагальнено характеристики бізнес-краудсорсингу наступним чином: прискорені процеси, залучення споживачів, низькі витрати, масштабованість, доступність знань. Визначено переваги та недоліки бізнес-краудсорсингу. Представлено найкращі краудсорсингові платформи 2023 року. З'ясовано, що краудсорсинг можна використовувати для вирішення широкого кола завдань машинного навчання. Метою подальших досліджень у цьому напрямку має стати аналіз впливу краудсорсингової технології на вітчизняну економіку та визначення чинників, що заважають її результативному застосуванню.

**Ключові слова:** краудсорсинг, бізнес-краудсорсинг, бізнес-модель краудсорсингу, платформа краудсорсингу.

**Summary.** The article is aimed at analyze the business model of crowdsourcing in the management of modern organizations. As a result of the generalization of the existing approaches, the content of the concept of «business crowdsourcing» is defined. The components of crowdsourcing in the business environment are considered, including: a clearly defined crowd; a certain task with a clearly set goal; the presence of a reward for participation in a crowdsourcing initiative in any form; clear definition of the crowdsourcer in the crowdsourcing initiative; participants are aware of the reward; based on the online environment; openness for all comers; Internet. Nine blocks of the crowdsourcing business model are disclosed, including: customer segments, value proposition, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partners, cost structure.

Crowdsourcing has been compared with outsourcing. The types of crowdsourcing business models are summarized, including: microtasks, macrotasks, open innovation, creative, crowdtesting, collaborative knowledge, crowdwandering, contests. Areas where it is appropriate to use them has been identified. It is determined that crowdsourcing business models can be applied at all stages of business development, including: during idea analysis; at the stage of developing a corporate logo, creating a corporate website design, writing advertising texts; in the process of searching for investors; at the stage of attracting performers. The characteristics of business crowdsourcing are summarized as follows: accelerated processes, consumer involvement, low costs, scalability, availability of knowledge. The advantages and disadvantages of business crowdsourcing are determined. The best crowdsourcing platforms of 2023 are presented. It is identified that crowdsourcing can be used to accomplish a wide range of tasks of machine learning. The aim of further research in this direction should be the analysis of the impact of crowdsourcing technology on the domestic economy and the determination of factors preventing its effective application.

**Key words:** crowdsourcing, business crowdsourcing, crowdsourcing business model, crowdsourcing platform.

**Постановка проблеми.** Зростання ймовірності потенційної рецесії в світовій економіці змушує більшість підприємств скорочувати витрати. При цьому масові звільнення працівників є одним із заходів, які організації застосовують для підвищення ефективності діяльності. На думку вчених [1], краудсорсинг може виявитися вдалим способом допомогти підприємствам зменшити витрати та допомогти економіці знизити рівень безробіття.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання вивчення краудсорсингу присвячена в останнє десятиріччя велика кількість наукових публікацій як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Слід відзначити деяких з них, чиї науково-практичні розробки були використані під час роботи над цією статтею: Ш. Джавайд [1], О. Майстренко [2], О. Карий [3], Я. Панас [3], Нево Д. [6], Котлярська Ю. [6], Е. Естельес-Аролас [12], Ф. Гонсалес-Ладронде-Гевара [12], Д. Перейра [13], Їлмаз Б. [17].

Між тим, незважаючи на значну кількість публікацій з цієї проблематики, недостатньо уваги приділяється обґрунтуванню економічної сутності краудсорсингу як актуальної бізнес-моделі в менеджменті сучасних організацій.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті став аналіз бізнес-моделі краудсорсингу в менеджменті сучасних організацій.

**Виклад основного матеріалу.** Технологія краудсорсингу базується на використанні потенціалу колективного розуму. Однак, незважаючи на те, що як суспільне явище він існував століттями і був вже знайомий людству, вперше цей термін використав письменник Джеф Хау в журналі Wired в 2006 році [2, с. 507]. Він поєднав слова «crowd» — натовп і «sourcing» — підбір ресурсів, щоб дати ім'я цьому феномену. Зокрема, Дж. Хау визначає такі види краудсорсингу [2, с. 508]:

- створення — ведення творчого або бізнес-проекту за участю багатьох авторів;
- мудрість — спілкування фахівців: економістів, програмістів, інженерів — на форумах, де люди діляться інформацією. До цієї групи входять і консиліуми;
- голосування — спільне голосування. До цієї групи відносять складання рейтингів, анкетування;

– фінансування — збір коштів.

Краудсорсинг можна використовувати по-різному. Основна ідея цього сучасного феномену — обмін знаннями, досвідом, ресурсами — виглядає привабливо і може бути корисною для суспільства у досягненні багатьох цілей.

Разом з цим можна виокремити три підходи до визначення сутності краудсорсингу залежно від сфер використання:

- бізнес-краудсорсинг як інструмент стратегічного менеджменту [1–6];
- краудсорсинг як соціальна або суспільна технологія у навчанні або під час пошуку людей [7];
- краудсорсинг як технологія державного управління [8–11].

Найбільшого поширення на практиці отримав бізнес-краудсорсинг. Це пояснюється тим, що ця технологія менеджменту є ефективним інструментом сучасного бізнесу, оскільки дозволяє компаніям отримувати інформацію та досвід від людей у всьому світі, не потребуючи при цьому фактичного найму їх як звичайних працівників — з усіма пов'язаними з цим витратами.

Дослідивши всі наявні в науковій літературі визначення [1–6; 12–13], можна стверджувати, що бізнес-краудсорсинг — це доручення через онлайн-середовище робочих завдань необмеженій кількості осіб (натовпу), які виконують обов'язки за винагороду переважно нематеріальну.

Складовими краудсорсингу у бізнес-середовищі є [12, с. 80]:

- чітко визначений натовп;
- певне завдання із чітко поставленою метою;
- наявність винагороди за участь у краудсорсинг-ініціативі у будь-якому вигляді: матеріальна або нематеріальна;
- чітка визначеність краудсорсера у краудсорсинг-ініціативі;
- обізнаність учасників про винагороду;
- базування на онлайн-середовищі;
- відкритість для усіх бажаючих;
- мережа Інтернет є середовищем краудсорсинг-діяльності.

Індивід чи організація, які організують ту або іншу краудсорсинг-ініціативу мають назву

«краудсорсер». Саме краудсорсер розміщує відкрити пропозицію для якогось широкого співтовариства взяти участь у краудсорсинг-ініціативі, а потім організує та модерує процес здійснення ініціативи.

Бізнес-модель краудсорсингу вигідна бізнесу, оскільки допомагає економити на витратах. Різноманіття рішень та думок, невеликі витрати роблять аналізований метод управління завданнями корисним як для комерційних, так і для соціальних проєктів.

Д. Перейра запропонував в мережі Internet власне бачення змісту та структури бізнес-моделі краудсорсингу [13], в якій визначив 9 блоків та послідовність їх складання, а саме:

- блок 1 — сегменти клієнтів: пропозиція (натовп) і попит (клієнти або споживачі);
- блок 2 — ціннісна пропозиція: доступ до даних, знань, фінансування, послуг або товарів від натовпу; і допомога краудсорсера у вигляді компенсації (як правило, грошової або соціальної);
- блок 3 — канали: через Інтернет;
- блок 4 — відносини з клієнтами: створення відчуття спільноти;
- блок 5 — потоки доходу: загалом, потоки доходу становлять відсоток від транзакцій. Коли немає грошового обміну, використовуються вторинні потоки, такі як реклама;

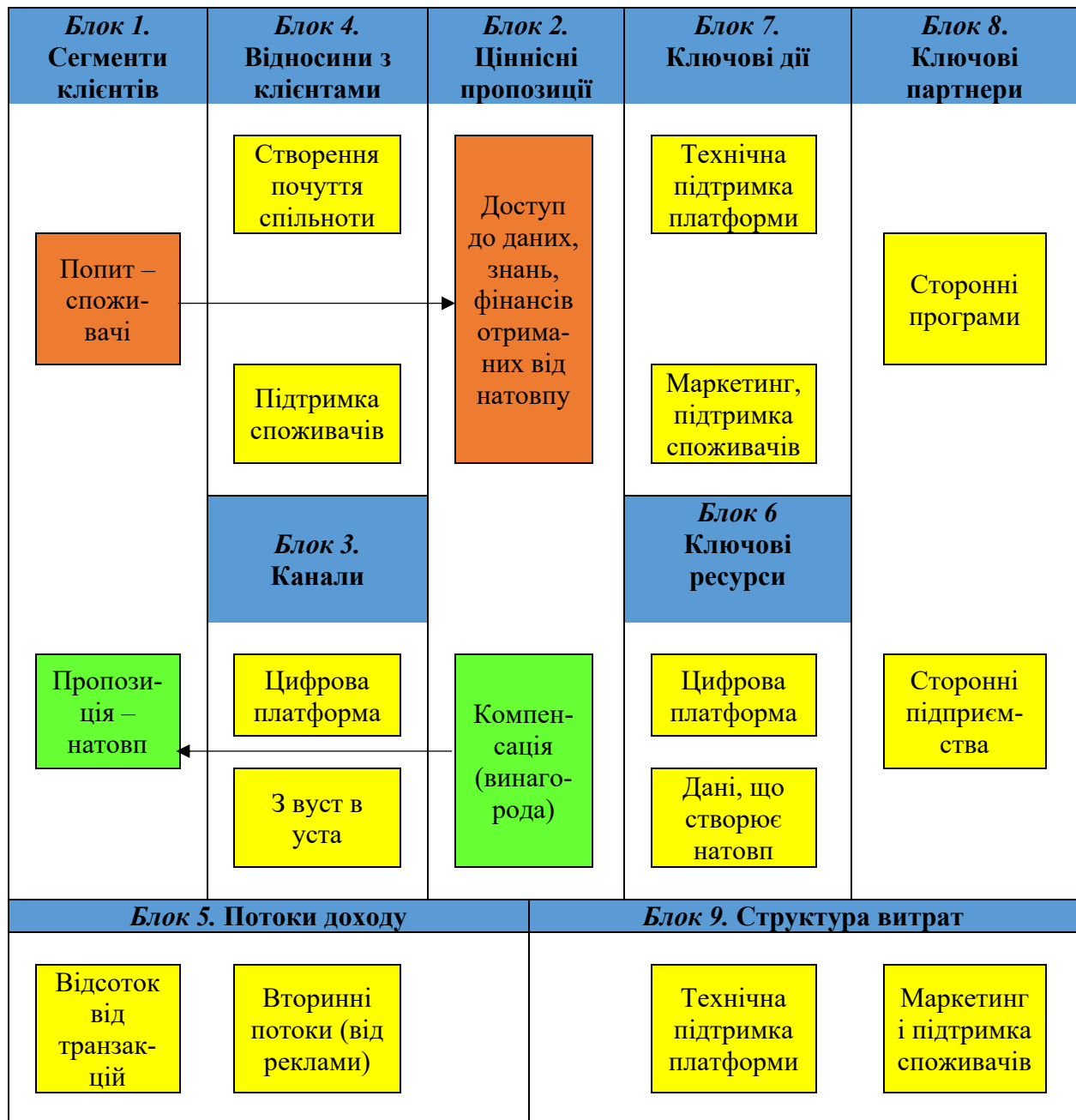


Рис. 1. Бізнес-модель краудсорсингу  
Джерело: складено авторами на основі [1; 13]

- блок — 6 — ключові ресурси: найважливіші активи для того, щоб бізнес-модель працювала, — це інформація або дані, які створює натовп, а також цифрова платформа, яка це забезпечує;
- блок — 7 — ключові дії: розробка та підтримка платформи, маркетинг і підтримка клієнтів;
- блок — 8 — ключові партнери: сторонні програми та підприємства;
- блок — 9 — структура витрат: зазвичай дешевше, ніж звичайна бізнес-діяльність, але включає витрати на технічний розвиток, маркетинг і підтримку клієнтів.

Вирізняють декілька типів бізнес-моделей краудсорсингу, які були згруповані та проаналізовані щодо сфери застосування або призначення в табл. 1.

Бізнес-модель краудсорсингу служить логічним і наочним відображенням того, як функціонує ця технологія на всіх своїх рівнях, а також яким чином формуються витрати та доходи. Водночас наведені у табл. 1 типи бізнес-моделей краудсорсингу підтверджують можливість її застосування на всіх етапах розвитку бізнесу, а саме:

- під час аналізу ідеї;
- на стадії розробки фірмового логотипу, створення дизайну корпоративного сайту, написання рекламних текстів;
- у процесі пошуку інвесторів;
- на етапі залучення виконавців.

Між тим, є і зауваження до класифікації. Так, деякі дослідники не згодні з тим, що краудфандинг — це різновид краудсорсингу, оскільки він шукає інформацію, контент і думку, тоді як кра-

удфандинг шукає гроші для підтримки якогось проекту, благодійної організації, стартапу, окремих осіб чи будь-чого подібного [13]. Між тим, саме процес краудфандингу дозволяє людям, зацікавленим в оригінальній ідеї, залучати капітал, уникаючи, наприклад, банків чи інвесторів [14]. Відомим прикладом є гарнітура Oculus [13].

Краудсорсинг відрізняється від аутсорсингу тим, що в рамках другого обов'язки передаються стороннім чітко визначеним фахівцям завжди за матеріальну винагороду [15, с. 274]. Так, під час передачі частини завдань спеціалістам, що працюють в аутсорсингових фірмах, кадрова організація отримує матеріальну винагороду, частину якої спрямовує на нарахування заробітних плат. В краудсорсинговій діяльності, навпаки, матеріальна винагорода учасників здебільшого відсутня. Вони роблять це на громадських засадах або отримують мінімальну платню як фрілансери. При цьому обов'язки передаються не окремим фахівцям, а всім бажаючим.

Бізнес-краудсорсинг має як переваги, так і недоліки, що представлені у табл. 3. у поєднанні з ключовою характеристикою цієї діяльності.

Більшість краудсорсингових завдань вирішується онлайн, тому серед ресурсів бізнес-моделей краудсорсингу особливої уваги заслуговують цифрові платформи, які отримали назву «платформи краудсорсингу». В табл. 3 представлені найкращі світові краудсорсингові платформи 2023 року.

Згідно з оцінкою McKinsey [1], використання краудсорсингових платформ могло б підвищити результативність бізнесу до 9%, одночасно знизивши

Таблиця 1

Типи бізнес-моделей краудсорсингу

№ з/п	Назва	Сутність бізнес-моделі	Де застосовується
1	Мікрозавдання	Натовп виконує маленькі завдання, які є частиною великих проектів.	Для збору даних, перевірки даних, транскрипції даних, досліджень, додавання тегів до зображень, перекладів.
2	Макрозавдання	Натовп просять вибрати ту частину проекту, в якій вони найбільше обізнані, і завершити її в найкращий спосіб.	Для розробки проектів, які важко поділити на менші фрагменти.
3	Відкриття інновацій	Натовп надає ідеї щодо інноваційних продуктів або допомагає вирішувати наявні проблеми пов'язані з ними.	Для створення нових продуктів та послуг.
4	Творчість	Натовп бере участь у вирішенні завдань творчого сектора.	Для створення дизайнів.
5	Краудтестування	Натовп тестує програмні забезпечення.	Для покращення операційних систем.
6	Спільні знання	Натовп забезпечує знаннями.	Для збору даних.
7	Краудфандинг	Натовп тестує проекти та бізнес-ідеї усіх видів.	Для збору коштів на продукт, стартапів, підтримка у разі катастроф, дослідження ринку.
8	Конкурси	Найкраща пропозиція від натовпу щодо завершення певного проекту отримує винагороду.	Для створення дизайну логотипів/постерів, пошуку назв компаній.

Джерело: складено авторами на основі [1–3; 13]

Таблиця 2

**Переваги та недоліки бізнес-краудсорсингу**

№ з/п	Характеристика бізнес-краудсорсингу	Переваги	Недоліки
1	Прискорені процеси	Робить завдання та процеси швидшими завдяки можливості розділити проект між багатьма працівниками.	Неорганізованість і непередбачуваність натовпу. Це може порушувати злагожденість роботи між групами та гальмувати виконання завдання.
2	Залучення споживачів	Передбачає участь споживачів у вирішенні проблем або наданні інформації. Це дозволяє утримувати увагу споживача набагато довше, оскільки він відчуває себе частиною проекту.	Можливий витік важливих даних. Це пов'язано із залученням до бізнес-процесів великої кількості сторонніх людей. Один із учасників конкурсу може передати інформацію конкурентам, що негативно позначиться на бізнесі.
3	Низькі витрати	Є дешевим способом реалізації проекту, оскільки в ньому зайняті працівники без повної зарплати, без потреби в спеціальному навчанні та офісі.	Невелика і негарантована винагорода не стимулює учасників до якісного виконання завдань.
4	Масштабованість	Дозволяє компанії створювати мікрозавдання для виконання віддаленими працівниками в будь-який час і в будь-якому місці.	Може спричинити для компанії важкі часи, особливо на початку або коли проект не має необхідних ресурсів для запуску.
5	Доступність знань	Дозволяє бізнесу отримати доступ до людей з навичками, яких немає серед його власних людських ресурсів.	Професіонали майже не беруть участь у конкурсах. Хороший фахівець не відчуває нестачі в клієнтах, тому не виконуватиме завдання на конкурсній чи безоплатній основі.

Джерело: складено авторами на основі [1–3; 13]

загальні витрати на людські ресурси та залучення талантів до 7%.

Платформи краудсорсингу також пропонують різноманітні переваги для світової економіки. Так, за прогнозами [1], до 2025 року онлайн-платформи

талантів збільшать глобальний ВВП на 2,7 трлн дол. (табл. 4).

На сьогодні широкого поширення отримала ідея застосування штучного інтелекту. Машинне навчання — це розділ штучного інтелекту. Прогнозуєть-

Таблиця 3

**Найкращі краудсорсингові платформи 2023 року**

№ з/п	Назва краудсорсингової платформи	Завдання, що виконує	Ціноутворення
1	InnoCentive	Для вирішення найбільших світових проблем	Для отримання детальної інформації необхідно зв'язатися з компанією.
2	OpenIDEO	Для пошуку сміливих інноваційних рішень під час вирішення складних проблем	Співпрацює з деякими з найбільших організацій у світі, що її спонсорують.
3	Amazon Mechanical Turk	Для пошуку людей, які допомогатимуть виконувати краудсорсингові завдання	Ви вирішуєте, скільки платити працівникам за кожне завдання, і MTurk отримує 20% від винагороди, яку ви їм платите, а також будь-які бонуси.
4	uTest	Для пошуку вакансій тестування користувачів і впливу на цифрові продукти	Безкоштовний для реєстрації та участі в тестах. Зареєстрованим користувачам платять на основі тестів, у яких вони беруть участь.
5	Upwork	Для пошуку відповідних фрилансерів для виконання завдань	Стягує 3% як комісію за обслуговування з усіх платежів, здійснених через них.
6	99designs	Для пошуку чудового графічного дизайнера при створенні привабливих дизайнів	4 різні доступні пакети за ціною від 299 до 1299 дол.
7	Cad Crowd	Для отримання 3D-дизайнів та ідей для друку	Ціни не відображаються, оскільки вони залежать від типу роботи, яку ви хочете виконати.

Джерело: складено авторами на основі [16]

Таблиця 4

Прогноз приросту глобального ВВП від застосування краудсорсингу

№ з/п	Джерела приросту ВВП	Чинники приросту	Частка приросту ВВП, трлн дол.
1	Підвищення продуктивності	Кращі збіги під час пошуку рішень	0,34
		Зниження неформальності під час пошуку рішень	0,29
2	Більша зайнятість за рахунок 25 мільйонів додаткового еквівалента повної зайнятості	Пришвидшення збігів	0,7
		Нові збіги	0,11
3	Підвищення частки робочої сили за рахунок 47 мільйонів додаткового еквівалента повної зайнятості	Робота для наразі неактивних людей і збільшені години для поточних сумісників	1,27
Разом:			2,7

Джерело: складено авторами на основі [1]

ся, що ринок машинного навчання зростає на 42% CAGR між 2018 і 2024 роками [17]. Краудсорсинг можна використовувати для вирішення широкого кола завдань машинного навчання, зокрема: збір даних для дослідження ринку, створення контенту, дизайн логотипу, комплексне вирішення проблем. В своєму дослідженні Б. Ілмаз наводить 5 випадків використання/застосувань експертів з краудсорсингу для машинного навчання, а саме: аналіз настроїв, прогнозування часових рядів, розпізнавання об'єктів, медичний діагноз, машинний переклад [17].

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** В умовах зростаючої діджиталізації життя суспільства бізнес-модель краудсорсингу стає однією з найефективніших з тих, що використовуються в менеджменті сучасних організацій. Напрямом подальших досліджень має стати аналіз впливу краудсорсингової технології на вітчизняну економіку та визначення чинників, які заважають її результативному застосуванню.

#### Література

1. Javaid S. Crowdsourcing in 2023: Types, Benefits & Top Use Cases. Aimultiple. December 22, 2022. URL: <https://research.aimultiple.com/crowdsourcing/> (дата звернення: 01.05.2023).
2. Майстренко О.В. Краудсорсинг: сутність, види, принципи та інструменти застосування. Економіка і суспільство. 2017. № 9. С. 507–511. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/87.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/87.pdf) (дата звернення: 01.05.2023).
3. Карий О., Панас Я. Краудсорсинг як інструмент менеджменту: приклади вирішення місцевих проблем. Проблеми економіки та управління. 2016. Випуск 3. № 847(1). С. 213–219. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP\\_2016\\_847\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2016_847_34) (дата звернення: 06.05.2023).
4. Devese C., Palacios D., Ribeiro-Navarrete B. The effectiveness of crowdsourcing in knowledge-based industries: the moderating role of transformational leadership and organisational learning. Economic Research-Ekonomiska Istrazivanja. 2019. № 32. P. 335–351. doi: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1547204> (дата звернення: 01.05.2023).
5. Ghezzi A., Gabelloni D., Martini A., Natalicchio A. Crowdsourcing: A Review and Suggestions for Future Research. IJMR. 2018. Vol. 20, Issue 2. P. 343–363. doi: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12135> (дата звернення: 01.05.2023).
6. Nevo D., Kotlarsky J. Crowdsourcing as a strategic IS sourcing phenomenon: Critical review and insights for future research. The Journal of Strategic Information Systems. 2020. Vol. 29. Issue 4. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101593> (дата звернення: 01.05.2023).
7. Ходаковська О. Навчальна діяльність та краудсорсинг. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». 2021. № 7. doi: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.27.08.2021.044> (дата звернення: 01.05.2023).
8. Калініна Г.М. Краудсорсинг як інноваційний управлінський інструмент і змістова компонента навчального посібника для керівників. Проблеми сучасного підручника. 2015. Вип. 15(1). С. 230–239. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/psp\\_2015\\_15\(1\)\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/psp_2015_15(1)_27) (дата звернення: 01.05.2023).



9. Нікітенко Л.О. Краудсорсинг як інструмент партисипативної демократії. Часопис Київського університету права. 2020. № 2. С. 133–138. doi: 10.36695/2219-5521.2.2020.22
10. Бахур Н. Використання інструментів краудсорсингу в розвитку територіальних громад. Національний інститут стратегічних досліджень. 13.07.2022. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/rehionalnyu-rozvytok/vykorystannya-instrumentiv-kraudsorsynhu-v-rozvytku> (дата звернення: 01.05.2023).
11. Наумкіна С.М., Нерубашченко І.А. Краудсорсинг як сучасна модель діалогової взаємодії в суспільстві. Науковий журнал «Політикус». 2020. Вип. 2. С. 70–74. doi: <https://doi.org/10.24195/2414-9616-2020-2-70-74>
12. Estellés-Arolas E., González-Ladrón-de-Guevara F. Towards an Integrated Crowdsourcing Definition. *Journal of Information Science*. 2012. 38(2). p. 67–80. doi: <https://doi.org/10.1177/0165551512437638> (дата звернення: 06.05.2023).
13. Pereira D. Crowdsourcing Business Model. March 3, 2023. URL: <https://businessmodelanalyst.com/crowdsourcing-business-model/> (дата звернення: 01.05.2023).
14. Теслюк С.А., Матвійчук Н.М., Демчук Н.В. Краудфандинг як сучасний спосіб фінансування: проблеми та перспективи його розвитку в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-16> (дата звернення: 01.05.2023).
15. Зойдзе Д.Р. Аутсорсинг та особливості його застосування на підприємствах фармацевтичної галузі. *Бізнес Інформ*. 2017. № 5. С. 274–278.
16. Enfroy A. 7 Best Crowdsourcing Platforms of 2023 (Ultimate Guide). Dec 08, 2022. URL: <https://www.adamenfroy.com/crowdsourcing-platform> (дата звернення: 01.05.2023).
17. Yilmaz B. Crowdsourcing Machine Learning: A Complete Guide in 2023. *Aimultiple*. February 19, 2023 URL: <https://research.aimultiple.com/crowdsourcing-machine-learning/> (дата звернення: 01.05.2023).

#### References

1. Javaid S. Crowdsourcing in 2023: Types, Benefits & Top Use Cases. *Aimultiple*. December 22, 2022. URL: <https://research.aimultiple.com/crowdsourcing/> (date of application: 01.05.2023).
2. Maistrenko O.V. Kraudsorsynh: sutnist, vydy, pryntsypty ta instrumenty zastosuvannya. *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. № 9. S. 507–511. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/9\\_ukr/87.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/87.pdf) (date of application: 01.05.2023).
3. Karyi O., Panas Ya. Kraudsorsynh yak instrument menedzhmentu: pryklady vyryshennia mistsevykh problem. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia*. 2016. Vypusk 3. № 847(1). S. 213–219. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP\\_2016\\_847\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2016_847_34) (date of application: 06.05.2023).
4. Devece C., Palacios D., Ribeiro-Navarrete B. The effectiveness of crowdsourcing in knowledge-based industries: the moderating role of transformational leadership and organisational learning. *Economic Research-Ekonomiska Istrazivanja*. 2019. № 32. P. 335–351. doi: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1547204> (date of application: 01.05.2023).
5. Ghezzi A., Gabelloni D., Martini A., Natalicchio A. Crowdsourcing: A Review and Suggestions for Future Research. *IJMR*. 2018. Vol. 20, Issue 2. P. 343–363. doi: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12135> (date of application: 01.05.2023).
6. Nevo D., Kotlarsky J. Crowdsourcing as a strategic IS sourcing phenomenon: Critical review and insights for future research. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2020. Vol. 29. Issue 4. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101593> (date of application: 01.05.2023).
7. Khodakovska O. Navchalna diialnist ta kraudsorsynh. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Hraal nauky»*. 2021. № 7. doi: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.27.08.2021.044> (date of application: 01.05.2023).
8. Kalinina H.M. Kraudsorsynh yak innovatsiyni upravlinskyi instrument i zmistova komponenta navchalnoho posibnyka dlia kerivnykiv. *Problemy suchasnoho pidruchnyka*. 2015. Vyp. 15(1). S. 230–239. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/psp\\_2015\\_15\(1\)\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/psp_2015_15(1)_27) (date of application: 01.05.2023).
9. Nikitenko L.O. Kraudsorsynh yak instrument partysypatyvnoi demokratii. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava*. 2020. № 2. S. 133–138. doi: 10.36695/2219-5521.2.2020.22.
10. Bakhur N. Vykorystannia instrumentiv kraudsorsynhu v rozvytku terytorialnykh hromad. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen*. 13.07.2022. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/rehionalnyu-rozvytok/vykorystannya-instrumentiv-kraudsorsynhu-v-rozvytku> (date of application: 01.05.2023).
11. Naumkina S.M., Nerubashchenko I.A. Kraudsorsynh yak suchasna model dialohovoi vzaiemodii v suspilstvi. *Naukovyi zhurnal «Politykus»*. 2020. Vyp. 2. S. 70–74. doi: <https://doi.org/10.24195/2414-9616-2020-2-70-74>
12. Estellés-Arolas E., González-Ladrón-de-Guevara F. Towards an Integrated Crowdsourcing Definition. *Journal of Information Science*. 2012. 38(2). p. 67–80. doi: <https://doi.org/10.1177/0165551512437638> (date of application: 06.05.2023).
13. Pereira D. Crowdsourcing Business Model. March 3, 2023. URL: <https://businessmodelanalyst.com/crowdsourcing-business-model/> (date of application: 01.05.2023).

14. Tesliuk S.A., Matviichuk N.M., Demchuk N.V. Kraudfandynh yak suchasnyi sposib finansuvannia: problemy ta perspektyvy yoho rozvytku v ukrain. Ekonomika ta suspilstvo. 2022. № 37. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-16> (date of application: 01.05.2023).

15. Zoidze D.R. Outsorsynh ta osoblyvosti yoho zastosuvannia na pidpriumstvakh farmatsevychnoi haluzi. Biznes Inform. 2017. № 5. S. 274–278.

16. Enfroy A. 7 Best Crowdsourcing Platforms of 2023 (Ultimate Guide). Dec 08, 2022. URL: <https://www.adamenfroy.com/crowdsourcing-platform> (date of application: 01.05.2023).

17. Yilmaz B. Crowdsourc Machine Learning: A Complete Guide in 2023. Aimultiple. February 19, 2023. URL: <https://research.aimultiple.com/crowdsourc-machine-learning/> (date of application: 01.05.2023).

УДК 331.104:316.77

**Коваленко Олена Володимирівна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту організацій та адміністрування  
Дніпровський державний технічний університет*

**Kovalenko Olena**

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the  
Department of Organization and Administration Management  
Dniprovsky State Technical University*

ORCID: 0000-0001-8157-1013

**Мартинець Микола Михайлович**

*здобувач магістратури  
Дніпровського державного технічного університету*

**Martynets Mykola**

*Master's degree Candidate of the  
Dniprovsky State Technical University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8920

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF COMMUNICATION MANAGEMENT

**Анотація.** В умовах сучасного бізнес-середовища, де ефективна комунікація має вирішальне значення, дослідження теоретико-методичних аспектів комунікаційного менеджменту є надзвичайно актуальним. Розуміння принципів та методів керування комунікаціями у сфері управління має велике значення для успішної діяльності організацій. Мета статті – дослідити теоретичні основи та методичні підходи до комунікаційного менеджменту, зокрема в контексті організаційної комунікації. Методи дослідження: в процесі дослідження використовуються аналітичні методи, наукові публікації, аналіз кейсів, опитування та інтерв'ю для отримання висновків та узагальнень. Результати дослідження надають глибше розуміння теоретичних основ комунікаційного менеджменту, виявляють особливості впливу технологій на комунікаційні процеси та розкривають методичні підходи до управління комунікаціями в організаціях. Дослідження теоретико-методичних аспектів комунікаційного менеджменту підтверджують його важливу роль у сучасному організаційному середовищі. Завдяки дослідженням теорій Макса Вебера, Томпкінса і Чейні, а також Дітца, отримане глибше розуміння комунікаційного менеджменту. Теорія Вебера підкреслює значення формалізації та ієрархічної структури комунікації, тоді як теорія Чейні і Томпкінса дозволяє нам розглядати контроль і комунікацію в різних типах організацій. Теорія Дітца, зокрема менеджериалізму, акцентує увагу на представленні різноманітних інтересів та політичних та економічних аспектах комунікації в організаціях.

Практичне значення дослідження має для сучасних комерційних структур та організацій, дозволяючи їм розробляти та впроваджувати ефективні комунікаційні стратегії, поліпшувати внутрішні та зовнішні комунікації, забезпечувати взаємодію між різними рівнями та функціональними групами в організації, а також впливати на побудову позитивного організаційного клімату та досягнення організаційних цілей.

**Ключові слова:** комунікації, менеджмент, теорія управління.

**Summary.** In today's business environment, where effective communication is crucial, studying theoretical and methodological aspects of communication management is highly relevant. Understanding the principles and methods of communication management in the management field is of great importance for the successful operation of organizations. The purpose of the article is to study the theoretical foundations and methodological approaches to communication management, in particular, in the context of organizational communication. Research methods: the study uses analytical methods, scientific publications, case analysis, surveys, and interviews to draw conclusions and generalizations. The results of the study provide a deeper understanding of the theoretical foundations of communication management, identify the peculiarities of the impact of technology on

communication processes and reveal methodological approaches to communication management in organizations. The study of theoretical and methodological aspects of communication management confirms its important role in the modern organizational environment. Thanks to the study of the theories of Max Weber, Tompkins, Cheney, and Dietz, a deeper understanding of communication management has been obtained. Weber's theory emphasizes the importance of formalization and hierarchical communication structure, while Cheney and Tompkins' theory allows us to consider control and communication in different types of organizations. Dietz's theory, particularly managerialism, emphasizes representing various interests and organizational communication's political and economic aspects.

The practical significance of the study is for modern commercial structures and organizations, allowing them to develop and implement effective communication

**Key words:** communications, management, management theory.

**Постановка проблеми.** У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективна комунікація є ключовим фактором успіху для організацій. Втім, багато компаній стикаються з викликами, пов'язаними з неефективними комунікаційними процесами, незрозумілими повідомленнями, конфліктами та недостатньою залученістю співробітників. Для вирішення цих проблем необхідно розуміти теоретико-методологічні аспекти комунікаційного менеджменту. Незважаючи на наявність різноманітних теорій та концепцій, організації потребують комплексного підходу, що охоплює ефективне планування, керування та контроль комунікаційних процесів. Такий підхід показує, які комунікації є ефективні, а які ні; які є застарілі, а які перспективні для вітчизняного бізнесу.

Актуальність побудови ефективних комунікацій доповнюється і нестачею ефективних технологій менеджменту на підприємствах в Україні, які прагнуть працювати відповідно до стандартів управління Європейського Союзу (ЄС). Стандарти управління ЄС, зокрема стандарт ISO 9001, вимагають забезпечення ефективної комунікації в організаціях. Це означає, що підприємства повинні мати чітко визначені комунікаційні процедури, канали та засоби, які сприяють ефективному обміну інформацією між різними рівнями та функціональними одиницями організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання побудови комунікативного менеджменту є широко досліджувані у іноземній літературі останні століття. При цьому варто зазначити, що із розвитком інформаційних технологій, актуальність комунікативного менеджменту постійно оновлюється. Серед класиків наукової літератури варто виділити таких авторів як Роббінс і Джадж [1], які надають комплексний аналіз організаційної поведінки, досліджуючи фактори, які впливають на поведінку в організаціях. Чейні, Крістенсен, Зорн і Ганеш [2] обговорюють організаційну комунікацію в епоху глобалізації, розглядаючи виклики і практики, пов'язані з комунікацією в глобальному контексті. Дітц, Трейсі та Сімпсон [3] зосереджуються на тому, як вести організації через перехідний період, підкреслюючи роль ко-

мунікації та культурних змін. Ван Де Вен, Ганко та Хінінгс [4] переглядають теорію непередбачуваності, досліджуючи зв'язок між організаційним та інституційним дизайном.

На сьогоднішній день в галузі комунікаційного менеджменту відчутна нестача сучасних досліджень, особливо в українській науковій літературі. Це ускладнює розуміння сучасних тенденцій та впливу нових технологій на комунікаційні процеси в організаціях. Проте, необхідно відзначити деяких дослідників, які зробили значний внесок у розвиток комунікаційного менеджменту в Україні, зокрема: Чередниченко В. [5], Гринько Т.В. [6], Марковець О.В. [7], Прус Л.Р. [8], Копитова І.В. [9].

**Формування цілей статті.** Мета — розкрити теоретико-методологічні аспекти комунікативного менеджменту на основі вивчення виду комунікативних зав'язків в компаніях, побудованих на базових теоретичних концепціях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Теорія комунікативного менеджменту — це комплексна концепція, яка охоплює групу взаємопов'язаних припущень, пропозицій та концепцій, спрямованих на пояснення та розуміння динаміки та результатів комунікації в організаційному контексті. Вона дає цінне розуміння тонкощів комунікаційних процесів, структур і поведінки, які відбуваються в різних організаційних умовах. Ефективний комунікаційний менеджмент забезпечує надходження потрібної інформації до потрібних людей у потрібний час і в потрібному форматі, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, співпраці та організаційному узгодженню.

Розглянемо ключові теоретико-методологічні аспекти комунікативного менеджменту визначивши його суть, мету, об'єкт, суб'єкти, учасники та види теорій комунікацій.

Відповідно до дослідженої літератури, *суть комунікаційного менеджменту* полягає в його здатності заповнювати інформаційні прогалини, долати бар'єри та сприяти порозумінню і співпраці в організаціях. Він зосереджується на оптимізації комунікаційних процесів для узгодження з цілями, цінностями та культурою організації. Комунікаційний менеджмент має важливе значення для

побудови відносин, сприяння залученню, управління конфліктами та формування позитивного організаційного клімату [5, с. 81].

Цілі комунікаційного менеджменту включають: підвищення організаційної ефективності; сприяння ефективному прийняттю рішень; підвищення залученості та задоволеності працівників; управління організаційними змінами та формування позитивного іміджу організації; покращення внутрішньої комунікації; покращення зовнішньої комунікації із зацікавленими сторонами; забезпечення чіткої та послідовної передачі повідомлень; сприяння культурі прозорості та відкритого діалогу [6, с. 113].

Об'єктом комунікаційного менеджменту є інформація та повідомлення, якими обмінюються всередині організації. Він охоплює як вербальні, так і невербальні форми комунікації, включаючи письмові документи, зустрічі, презентації, електронну пошту, соціальні мережі тощо. Предметом комунікаційного менеджменту є організаційний контекст, в якому відбувається комунікація, що охоплює організаційну структуру, культуру, процеси та цілі [8, с. 67].

Суб'єкти або учасники комунікаційного менеджменту класифікуються за ролями.

1. *Лідери організації.* Лідери відіграють вирішальну роль у визначенні комунікаційних стратегій, забезпеченні керівництва та формуванні культури ефективної комунікації. Вони відповідають за формулювання бачення, місії та цінностей організації та забезпечення їхньої відповідності комунікаційним зусиллям.

2. *Комунікаційні менеджери.* Комунікаційні менеджери контролюють комунікаційні процеси, розробляють комунікаційні плани та координують комунікаційну діяльність. Вони відповідають за розробку та реалізацію стратегій для досягнення комунікаційних цілей, забезпечення своєчасного і точного потоку інформації та оцінку ефективності комунікації.

3. *Працівники.* Усі працівники відіграють певну роль у управлінні комунікаціями. Вони є як відправниками, так і одержувачами інформації і роблять свій внесок у загальну ефективність комунікації в організації. Працівники несуть відповідальність за активну участь у комунікаційних процесах, забезпечення зворотного зв'язку та узгодження своїх дій з цілями організації [9, с. 178].

По суті, теорія комунікаційного менеджменту намагається пояснити, чому комунікація відбувається саме так, і як вона впливає на функціонування організації, прийняття рішень та загальну ефективність. Ці теорії розробляються для того, щоб запропонувати глибше розуміння складнощів організаційної комунікації, надаючи дослідникам і практикам інструменти для аналізу, інтерпретації та вдосконалення комунікаційних практик в організаціях.

Одним із фундаментальних аспектів теорії комунікаційного менеджменту є її спрямованість на пояснення ролі комунікації у формуванні організаційних структур, відносин і процесів. Вона досліджує, як комунікаційні канали, мережі та моделі впливають на потік інформації, впливають на прийняття рішень та сприяють розвитку організаційної культури та ідентичності.

Організаційна комунікація охоплює процеси та практики, за допомогою яких відбувається обмін інформацією, ідеями та смислами в організації. Вона включає як формальні, так і неформальні канали комунікації та відіграє вирішальну роль у формуванні організаційної культури, сприянні прийняттю рішень та заохоченні співпраці між працівниками [4, с. 141]. Навчання організаційної комунікації включає вивчення різних теорій, що намагаються пояснити, як відбувається комунікація в організаціях та як здійснюється керування комунікаційними процесами. У табл. 1 порівнюємо три знакові теорії комунікації — теорію Макса Вебера, теорію Чейні та Томпкінса та теорію Дітца. Кожна з цих теорій має власні особливості, що допомагають розуміти комунікаційні процеси в організаціях та їх вплив на розвиток і ефективність організаційних систем. Завдяки цій таблиці ми зможемо отримати компактний порівняльний огляд цих теорій та їх основні характеристики.

Теорія бюрократичних організацій Вебера є класичним і впливовим поглядом у галузі організаційних досліджень. Згідно з Вебером, бюрократичні організації характеризуються чіткою ієрархічною структурою та чітко визначеними ролями і обов'язками. Очікується, що комунікація в таких організаціях відбувається за принципом «зверху вниз», коли інструкції та інформація надходять від керівництва вищого рівня до працівників нижчого рівня у структурований і однозначний спосіб.

Однією з ключових особливостей теорії Вебера є акцент на раціональності та ефективності. Бюрократичні організації прагнуть досягти своїх цілей шляхом впровадження раціональних і стандартизованих процедур. Ця раціональність відображається у розподілі роботи на основі здібностей та стажу працівників, визначених за фіксованими критеріями.

До того ж, веберівський аналіз визнає важливість чіткого розподілу повноважень і чітко визначеного ланцюга підпорядкування. Повноваження щодо прийняття рішень зосереджуються на верхній організаційній ієрархії, що гарантує, що комунікація відбувається за встановленими каналами і що залишається мало місця для двозначності або плутанини. Така фіксована структура і чіткий розподіл праці сприяють загальній ефективності та передбачуваності бюрократичних організацій.

Вебер підкреслював важливість формалізованих процедур, правил і повноважень у комунікацій-

Таблиця 1

Порівняльні характеристики теорій комунікативного менеджменту

Теорія комунікації	Опис
Теорія Вебера 20-ті роки XX ст.	Веберівська теорія комунікації, також відома як бюрократична теорія, розглядає комунікацію в організаціях з позиції формалізованих процедур, правил та ієрархічної структури. Вона підкреслює роль влади, правил і процедур в організаційній комунікації та регулюванні робочих процесів.
Теорія Чейні та Томпкінса 1970–1980-ті роки	Теорія Чейні та Томпкінса, відома як теорія організаційного контролю, розглядає чотири типи контролю в організаціях: простий, технічний, бюрократичний та концертний. Ця теорія виокремлює етапи розвитку організацій від простих моделей до бюрократичних та більш гнучких структур. Кожен тип контролю передбачає різні механізми регулювання та комунікації в організації.
Теорія Дітца 1980–1990-ті роки	Теорія Дітца, відома як теорія менеджеріалізму, розглядає комунікацію та контроль в організаціях з урахуванням політичних, економічних інтересів та необхідності представлення різноманітних інтересів. Ця теорія наголошує на ролі менеджерів, демократичних аспіраціях та впливі влади на комунікацію в організаціях.

Джерело: систематизовано автором [1; 2; 3; 4; 5]

них процесах в організаціях. Розглянемо кілька варіантів комунікаційних зв'язків, які можна спостерігати в сучасних корпораціях на основі теорії Вебера (табл. 2).

Теорія організаційного контролю Омпкінса та Чейні є продовженням веберівської теорії, яка фокусується на різних типах контролю в організаціях, що переходять від бюрократії до більш гнучких структур. Теорія пропонує чотири типи контролю: простий, технічний, бюрократичний та узгоджений.

1. *Простий контроль.* Цей тип контролю характеризується прямим наглядом та особистими повноваженнями. Він ґрунтується на особистій взаємодії та пильному спостереженні за працівниками. Простий контроль найчастіше зустрічається в невеликих організаціях або традиційних ієрархічних структурах, де керівники мають прямий контроль над підлеглими.

2. *Технічний контроль.* Технічний контроль базується на стандартизованих процедурах, правилах і нормах. Він зосереджений на використанні

Таблиця 2

Види комунікативних зв'язків сучасних корпорацій, що засновані на теорії Вебера

Вид комунікації	Опис
Вертикальна комунікація	У теорії Вебера вертикальна комунікація відноситься до потоку інформації та директив між різними рівнями організаційної ієрархії. Вона відбувається за принципом «зверху вниз», коли керівники спілкуються з підлеглими для передачі інструкцій, цілей і зворотного зв'язку про результати роботи. Цей варіант забезпечує координацію, контроль та узгодження діяльності в організації.
Горизонтальна комунікація	Горизонтальна комунікація передбачає обмін інформацією між окремими особами або відділами на одному ієрархічному рівні. Вона сприяє співпраці, вирішенню проблем і координації між різними підрозділами або командами всередині організації. Горизонтальні комунікації допомагають зруйнувати ізоляцію та сприяють міжфункціональній співпраці.
Латеральна комунікація	Латеральна комунікація відбувається між окремими особами або відділами з різних ієрархічних рівнів, але зі схожими функціональними ролями чи обов'язками. Вона дозволяє обмінюватися знаннями, кращими практиками та поширювати інформацію між різними частинами організації. Латеральна комунікація сприяє інноваціям, навчанню та синергії між колегами з однаковим рівнем знань.
Діагональна комунікація	Діагональна комунікація пронизує ієрархічні рівні та функціональні сфери, уможливаючи комунікацію та координацію між різними частинами організації, які можуть не мати прямих відносин підпорядкування. Вона полегшує обмін інформацією, ідеями та рішеннями між різними відділами або підрозділами, які мають взаємозалежності. Діагональна комунікація сприяє створенню цілісного уявлення про організацію та підтримує ефективне прийняття рішень.
Формальні канали комунікації	Теорія Вебера підкреслює важливість формалізованих процедур і каналів комунікації в організаціях. Цей варіант включає офіційні канали комунікації, такі як службові записки, електронні листи, звіти та офіційні зустрічі. Ці канали слідує встановити про токолам і забезпечують послідовність, чіткість і підзвітність у комунікаційних процесах.

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 2; 3]

формалізованих систем і технологій для регулювання та координації робочих процесів. Технічний контроль часто зустрічається у великих організаціях, які прагнуть до ефективності та послідовності.

**3. Бюрократичний контроль.** Бюрократичний контроль схожий на концепцію, описану Максом Вебером. Він наголошує на ієрархічній владі, формальних правилах і знеособлених системах. Бюрократичний контроль спирається на чіткі посадові інструкції, чітко визначені ролі та централизоване прийняття рішень. Він переважає в організаціях зі складною структурою та розгалуженим бюрократичним апаратом.

**4. Узгоджений контроль.** Узгоджений контроль являє собою перехід від ієрархічного контролю до більш децентралізованого та командного підходу. Він наголошує на спільних цінностях, нормах і взаємній підзвітності між працівниками. Консервативний контроль часто спостерігається в організаціях, які сприяють розширенню прав і можливостей працівників, командній роботі та почуттю причетності.

Теорія Томпкінса і Чейні припускає, що в міру розвитку організації переходять від простого контролю до більш складних форм контролю, що передбачають участь усіх зацікавлених сторін. Теорія визнає, що контроль і комунікація в організаціях мають більше нюансів, ніж те, що спочатку описував Вебер, але вона також припускає, що вони не настільки аморфні, як пропонують деякі постмодерністські теоретики.

Виходячи з теорії організаційного контролю Томпкінса і Чейні, варіанти комунікаційних зв'яз-

ків у сучасних корпораціях можна змоделювати відповідно до чотирьох типів контролю: простий, технічний, бюрократичний і вирівняний. Ці варіанти відображають перехід від жорстких бюрократичних структур до більш гнучких і вирівняних форм контролю. Розглянемо варіанти комунікаційних зв'язків на основі теорії Томпкінса і Чейні (табл. 3).

У сучасних корпораціях ці варіанти комунікаційних зв'язків можуть співіснувати в різній мірі, залежно від стадії розвитку організації та її конкретних цілей і цінностей. Рух до більш узгодженого контролю відображає зростаючий акцент на розширенні можливостей працівників, командній роботі та спільному відчутті мети. Організації прагнуть створити комунікаційні зв'язки, які сприяють співпраці, обміну знаннями та адаптивності, але водночас включають елементи технічного та бюрократичного контролю для забезпечення ефективності та підзвітності.

Теорія менеджеріалізму Дітца є відповіддю на еволюцію організаційних структур і моделей, спрямована на те, щоб вловити мінливу динаміку організаційної комунікації та контролю. На відміну від традиційних теорій, теорія Дітца визнає вплив політичних та економічних інтересів в організаціях і наголошує на представництві та вираженні різноманітних інтересів.

Одним із важливих аспектів теорії Дітца є відхід від жорстких концепцій організацій. Натомість він розглядає організації як простір, де вступають у гру демократичні прагнення та динаміка влади. Дітц визнає, що значення походить не лише від слів, але й від людей, які беруть у них участь.

Таблиця 3

Види комунікативних зв'язків сучасних корпорацій, що основані на теорії Томпкінса і Чейні

Вид комунікацій	Опис
Проста комунікація	В організаціях з простим контролем комунікаційні зв'язки, як правило, прямі і базуються на особистому авторитеті. Це передбачає особисту взаємодію, неформальні бесіди та пильний нагляд. Проста комунікація сприяє швидкому прийняттю рішень, негайному зворотному зв'язку та відчуттю особистого зв'язку між керівниками та підлеглими.
Технічна комунікація	Технічний контроль спирається на стандартизовані процедури, правила і технологічні системи для регулювання комунікації. Комунікаційні зв'язки в цьому варіанті структуровані та формалізовані, з акцентом на використанні спеціалізованих інструментів, протоколів та інформаційних систем. Технічна комунікація уможливує ефективний і послідовний обмін інформацією, забезпечуючи точність і достовірність комунікаційних процесів.
Бюрократична комунікація	Бюрократичний контроль, подібно до концепції Вебера, наголошує на ієрархічній владі, формальних правилах та знеособлених системах. У цьому варіанті комунікації відбуваються за встановленими каналами і протоколами, з дотриманням чітких ліній підпорядкування і прийняття рішень. Бюрократична комунікація забезпечує відповідність, підзвітність і послідовність в організаційній комунікації.
Узгоджена комунікація	Вирівняний контроль являє собою перехід до більш децентралізованих і командних структур. Комунікаційні зв'язки в цьому варіанті характеризуються спільними цінностями, нормамаи та взаємною підзвітністю між працівниками. Узгоджена комунікація сприяє відкритому діалогу, співпраці, обміну ідеями та зворотним зв'язком між членами команди. Це сприяє формуванню почуття причетності, відданості та колективної відповідальності за досягнення цілей організації.

Джерело: систематизовано автором [1; 2; 3; 4]

Таблиця 4

Види комунікативних зв'язків сучасних корпорацій, що засновані на теорії Дітца

Вид комунікації	Опис
Інклюзивна комунікація	Інклюзивна комунікація фокусується на створенні середовища, в якому заохочуються і цінуються різні голоси і точки зору. Вона передбачає активне слухання, діалог та відкриті дискусії, які включають різні точки зору та думки. Інклюзивна комунікація сприяє розвитку почуття приналежності, різноманітності та рівності в організації, заохочуючи творчість, інновації та співпрацю.
Комунікація із зацікавленими сторонами	Комунікація зі стейкхолдерами визнає важливість взаємодії з різними зацікавленими сторонами, які мають особистий інтерес до організації. Вона передбачає створення ефективних каналів для комунікації та співпраці із зацікавленими сторонами, такими як працівники, клієнти, постачальники, члени громади та інвестори. Комунікація зі стейкхолдерами забезпечує прозорість, розбудовує довіру, сприяє взаєморозумінню та співпраці.
Політична комунікація	Політична комунікація визнає вплив динаміки влади, інтересів та ідеологій в організаціях. Вона включає в себе навігацію та переговори щодо різних точок зору та владних структур, щоб сприяти ефективному прийняттю та реалізації рішень. Політична комунікація спрямована на усунення дисбалансу влади, конфліктів інтересів та необхідності забезпечення справедливого представництва і розподілу ресурсів.
Економічна комунікація	Економічна комунікація визнає вплив економічних чинників на організаційну комунікацію. Вона передбачає донесення фінансової інформації, бізнес-стратегій та ринкових тенденцій до внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін. Економічна комунікація сприяє прийняттю обґрунтованих рішень, управлінню ризиками та ефективному розподілу ресурсів, враховуючи економічні наслідки та цілі організації.

Джерело: систематизовано автором [3; 4; 5]

Тому його теорія прагне розкрити глибинні інтенси, що стоять за цими значеннями, пропонуючи більш тонке розуміння організаційної комунікації та контролю.

У порівнянні з попередніми теоріями, такими як бюрократична модель Вебера та теорія контролю Томпкінса і Чейні, теорія менеджеріалізму Дітца є прогресивною. Вона усуває недоліки бюрократичного підходу, визнаючи важливість людей та їхніх демократичних прагнень в організаціях. Вона також визнає управлінський клас провідною силою в організаціях, що відображає реалії другої половини 20-го століття. Розглянемо варіанти комунікаційних зв'язків на основі теорії Дітца.

Загалом, теорія менеджеріалізму Дітца пропонує більш повне розуміння організаційної комунікації та контролю, інтегруючи політичні та економічні фактори, а також визнаючи голоси та інтереси різних зацікавлених сторін в організації.

**Висновки.** Дослідження теоретико-методологічних аспектів комунікаційного менеджменту виявили його ключову роль у сучасному організаційному середовищі. Комунікаційний менеджмент забезпечує ефективне керування інформаційним потоком, сприяє співпраці та координації дій всередині організації і допомагає досягнути поставлених цілей.

За допомогою теорій Макса Вебера, Томпкінса та Чейні, а також Дітца, ми отримали глибше

розуміння комунікаційного менеджменту. Теорія Вебера наголошує на формалізації та ієрархічній структурі комунікації, тоді як теорія Чейні та Томпкінса дозволяє розглядати контроль і комунікацію в різних типах організацій. Теорія Дітца, зокрема менеджеріалізму, зосереджується на представленні різноманітних інтересів та політичних та економічних аспектах комунікації в організаціях.

Теоретико-методологічні аспекти комунікаційного менеджменту надають базу для розробки стратегій та планів комунікаційної діяльності в організаціях. Вони включають в себе розуміння різних типів комунікації, які можуть використовуватись у формальних і неформальних контекстах. Крім того, вони враховують роль лідерів, менеджерів та співробітників як учасників комунікаційного процесу.

Застосування теоретико-методологічних принципів комунікаційного менеджменту допомагає організаціям покращувати внутрішню та зовнішню комунікацію, забезпечувати ефективну передачу інформації, підвищувати взаєморозуміння та співпрацю між всіма учасниками організації. Це сприяє покращенню якості прийняття рішень, розвитку творчості та інноваційності, зміцненню організаційної культури та підвищенню задоволеності працівників.



#### Література

1. Robbins S.F., Judge T.A. *Organizational Behavior*. 12th Ed. New York: Pearson Education Inc. 2007.
2. Cheney G., Christensen L.T., Zorn T.E., Ganesh S. *Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices*. Long Grove, IL: Waveland Press. 2004.
3. Deetz S., Tracy S., Simpson J. *Leading organizations through transitions: Communication and cultural change*. Thousand Oaks, CA: Sage. 230 p., plus xi. Hrd & pbk. 2000.
4. Ganco M., Hinings C. Returning to the Frontier of Contingency Theory of Organizational and Institutional Designs. *The Academy of Management Annals*. 2013. 7. P. 393–440.
5. Чередниченко В. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. 42. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89>
6. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Кириченко А.С. Стратегічні підходи до управління маркетинговими комунікаціями на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9703> (дата звернення: 25.05.2023)
7. Марковець О.В. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації сфері менеджменту організації. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2019. № 6. С. 7–18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia\\_2019\\_6\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2019_6_4) (дата звернення: 26.05.2023)
8. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 38–41. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_1/zmist.files/\\_09.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_1/zmist.files/_09.pdf) (дата звернення: 28.05.2023)
9. Копитова І.В. Комунікації як основа механізму управління Інноваційна економіка. 2016. № 5–6. С. 146–151. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_5-6\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_27) (дата звернення: 28.05.2023)

#### References

1. Robbins S.F., Judge T.A. (2007). *Organizational Behavior*. 12th Ed. New York: Pearson Education Inc [in English].
2. Cheney G., Christensen L.T., Zorn T.E., & Ganesh S. (2004). *Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices*. Long Grove, IL: Waveland Press. [in English].
3. Deetz S., Tracy S., & Simpson J. (2000). *Leading organizations through transitions: Communication and cultural change*. Thousand Oaks, CA: Sage. [in English].
4. Ganco M., Hinings C.R., & Van De Ven A.H. (2013). Returning to the Frontier of Contingency Theory of Organizational and Institutional Designs. *The Academy of Management Annals*, 7, 393–440. [in English].
5. Cherednychenko V. (2022). *Komunikatyvnyi menedzhment v stratehii rozvytku pidpriemstva* [Communication management in the enterprise development strategy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 42. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89> [In Ukrainian].
6. Hrynyk T., Gviniashvili T., & Kyrychenko A. (2021). *Stratehichni pidkhody do upravlinnia marketynhovymy komunikatsiiami na pidpriemstvi* [Strategic approaches to managing marketing communications in the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, 12. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9703> [In Ukrainian].
7. Markovets O.V. (2019). *Vykorystannia novitnikh tekhnolohii dlia zabezpechennia komunikatsii sferi menedzhmentu orhanizatsii. Standartyzatsiia* [Utilizing modern technologies for communication in the field of organizational management]. *Sertyfikatsiia. Yakist*, 6, 7–18. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia\\_2019\\_6\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2019_6_4) [In Ukrainian].
8. Prus L.R. (2019). *Komunikatsiinyi menedzhment* [Communication management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 1, 38–41. Retrieved from: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_1/zmist.files/\\_09.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_1/zmist.files/_09.pdf) [In Ukrainian].
9. Kopytova I.V. (2016). *Komunikatsii yak osnova mekhanizmu upravlinnia* [Communication as the basis of the management mechanism]. *Innovatsiina ekonomika*, 5–6, 146–151. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2016\\_5-6\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_5-6_27) [In Ukrainian].

**Могилова Марина Михайлівна**  
*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри маркетингу та управління бізнесом  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*  
**Mohylova Maryna**  
*Doctor of Economic Sciences, Docent  
National University of «Kyiv-Mohyla Academy»*  
ORCID: 0000-0003-2411-8014

**Корейба Володимир Дмитрович**  
*магістрант кафедри маркетингу та управління бізнесом  
Національного університету «Києво-Могилянська академія»*  
**Koreiba Volodymyr**  
*Master's Student of the  
National University of «Kyiv-Mohyla Academy»*  
ORCID: 0000-0002-7952-2498

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8884

## ОСНОВНІ ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ВАРТІСТЬ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ АКТУАЛІЗАЦІЇ ПИТАННЯ ЙОГО ОЦІНКИ

## MAIN FACTORS AFFECTING THE VALUE OF A BUSINESS IN THE CONTEXT OF ACTUALIZING ITS VALUATION

**Анотація.** У статті розкрито актуальність питання визначення вартості майна і бізнесу в ринкових умовах. Окреслено основні стандартні випадки та умови, за яких проводиться оцінка майна і бізнесу у відповідності до міжнародної й вітчизняної практики та їх нормативно-правового регулювання. Визначено причини актуалізації оцінки майна і підприємств в Україні, що виникли за умов військового стану, зокрема примусове відчуження майна на потреби армії, розрахунок втрат майна внаслідок військових дій, обґрунтування оптимізації складу цілісного майнового комплексу підприємства при економічній кризі. Розкрито сутність дохідного, ринкового (порівняльного) і майнового підходів оцінки. Визначено сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників, які є визначальними при формуванні вартості у рамках застосування кожного з методологічних підходів.

При застосуванні методів дохідного підходу ключовими факторами вартості підприємства визначено показники його фінансово-економічної та інвестиційної діяльності, що формують чистий грошовий потік, й різного роду ризики макро-, мезо- й мікроекономічного характеру. Встановлено, що на вартість підприємства при її оцінці методами ринкового підходу впливають показники фінансово-майнового стану та економічної діяльності компанії і підприємств-аналогів, а також стан фондового ринку чи ринку ЦМК. В свою чергу, визначено сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що є визначальними при застосуванні методів майнового підходу, з яких основними є склад майнового комплексу підприємства, реальний стан його складових і ситуація на ринку подібного майна за видами. Обґрунтовано висновок про потребу у застосуванні методів всіх трьох методологічних підходів до оцінки бізнесу з метою максимізації об'єктивності визначення вартості, яка формується під впливом різних зовнішніх і внутрішніх факторів.

**Ключові слова:** оцінка, вартість, майно, бізнес, фактори вартості, методи оцінки

**Summary.** The article reveals the relevance of determining the value of assets and business in market conditions. The main standard cases and conditions under which the assessment of property and business is carried out in accordance with international and domestic practice and their legal regulation are outlined. The reasons for updating the valuation of assets and business in Ukraine are identified, arising from the conditions of martial law, including forced alienation of property for military

purposes, calculation of property losses as a result of military actions, and justification for optimizing the composition of the integrated asset complex of an enterprise during an economic crisis. The essence of income, market (comparative), and property valuation approaches is explained. A set of external and internal factors that are decisive in forming value within the application of each of the methodological approaches is determined.

When applying the methods of the income approach, the key factors determining the value of a business are defined as indicators of its financial, economic, and investment activities, which form the net cash flow, and various risks of macro-, meso- and microeconomic nature. It has been established that the value of an enterprise, assessed through market approach methods, is influenced by indicators of financial and property status and economic activity of the company and its analogues, as well as the state of the stock market or the market of the IPC. In turn, a set of internal and external factors, which are decisive in applying the asset approach methods, has been identified, with the main ones being the composition of the enterprise's asset complex, the actual condition of its components, and the situation in the market for similar assets by types. The conclusion has been substantiated regarding the need to apply methods from all three methodological approaches to business valuation in order to maximize objectivity in determining value, which is formed under the influence of various external and internal factors.

**Key words:** valuation, value, asset, business, impact factors, valuation methods

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки ключовим елементом здійснення ринкових трансакцій є ціна товару. Разом з тим, обґрунтування доцільності операції передбачає попередню оцінку вартості майна, майнових прав чи бізнесу. Визначення вартості проводять у багатьох випадках, як законодавчо визначених, так і для внутрішніх потреб підприємства. Разом з тим, окремим періодам оціночної практики властива активізація, обумовлена різними інституційними, політичними чи соціально-економічними умовами. Серед таких періодів в Україні — це роки великої і малої приватизації, що передбачало розробку та застосування відповідних адаптованих методик оцінки різних видів майна й ЦМК. В 2010–2014 роках відмічалась активізація вітчизняного ринку М&А, в основі угод якого лежить оцінка бізнесу компаній-учасників. Наразі в умовах військового стану в Україні з різних причин, перш за все через підвищення ризиків, актуалізується питання оцінки майна і бізнесу. В контексті менеджменту надзвичайно важливо виявити саме фактори, які впливають на вартість бізнесу та її зміну. Ці аргументи свідчать на користь актуальності теми статті.

**Аналіз останніх досліджень.** Оцінка вартості бізнесу висвітлюється у роботах багатьох світових науковців. Джей Фішман, Шеннон Пратт та Вільям Моррісон у своєму дослідженні поглиблено розглядають кожен з трьох основних підходів до оцінки бізнесу, а також розкривають тему використання різних видів вартості при оцінці [3]. Асват Дамодаран у своїй роботі охоплює ключові основи оцінки бізнесу, наводить практичні поради, окремо розглядає питання вибору акцій та розуміння ринку, а також, розглядаючи складові методів оцінки вартості підприємства, пояснює, як їх використовувати для визначення «справедливої» вартості компанії та як цю вартість порівнювати з ринковою ціною акцій [4].

Вітчизняні вчені також приділяють увагу різним аспектам оцінки вартості бізнесу. Так, Мельник Т. розглядає цифрову трансформацію

економіки України, як один з основних шляхів допомоги оцінювачам майна та майнових прав під час військової агресії [5]. Колодяжною Т. досліджено вплив процесу оцінки вартості бізнесу на його конкурентоспроможність [6]. Корецька О. та Жихарева В. шляхом порівняння міжнародних та національних стандартів оцінки вартості бізнесу обґрунтували пропозиції з удосконалення вітчизняних стандартів [7]. Робота Августової О., Коломієць Д. і Гнасько О. присвячені аналізу міжнародної практики оцінки вартості бізнесу, зокрема компанії Amazon [8]. Критичний підхід до сутності різних методичних підходів оцінки вартості бізнесу дозволив Кубецькій О. та Манейло К. обґрунтувати потребу поєднання майнового та доходного підходів, як оптимального методу розрахунку вартості підприємства [9]. Разом з тим, в розвиток цих досліджень є сенс чітко визначити сукупність всіх чинників формування вартості, вплив яких виявляється при застосуванні того чи іншого підходу оцінки.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є окреслення основних чинників формування вартості бізнесу, враховуючи сутність і особливості різних методологічних підходів.

**Виклад основного матеріалу.** Оцінка вартості майна чи бізнесу передбачає розрахунок їх вартості в грошовому еквіваленті на певну дату оцінки за чіткою процедурою з використанням методів стандартних методологічних підходів, що визначені чинним законодавством в Україні та міжнародними правилами оцінки.

Основними причинами та умовами для проведення оцінки майна підприємства чи бізнесу є купівля-продаж компаній в цілому чи їх часток, в тому числі в процесі приватизації, операції на фондовому ринку, проведення реструктуризації підприємств, операції зі злиття чи поглинання компаній, обґрунтування управлінських рішень з підвищення рівня капіталізації підприємства, залучення інвестиційних чи кредитних ресурсів тощо.

Наразі актуалізація оцінки майна та бізнесу (ЦМК) визначена форс-мажорними і кризовими умовами бізнесу в Україні внаслідок воєнного стану й зменшенням ділової активності підприємств через пандемію COVID-19. Ризики втрати майна, призупинення діяльності підприємства чи зменшення його виробничої потужності, втрати сукупного виробничого потенціалу, в тому числі трудових ресурсів, обумовлюють зростання уваги до оцінки бізнесу, в тому числі і як цілісного майнового комплексу (табл. 1).

По-перше, в умовах воєнного стану оцінка майна є невід’ємним елементом при його примусовому відчуженні на потреби держави. Законом України «Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану» примусове відчуження майна визначено як позбавлення власника права власності на індивідуально визначене майно, що перебуває у приватній або комунальній власності та яке переходить у власність держави для використання в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану за умови попереднього або наступного повного відшкодування його вартості [2].

Таким чином, при настанні випадку відчуження майна його вартість повинна бути попередньо оціненою задля подальшого відшкодування власнику.

По-друге зросла потреба в оцінці майна для визначення втрат рухомого і нерухомого майна через ракетні обстріли та безпосередньо бойові дії. Перш за все, підприємства зацікавлені в результаті оцінки як основи визначення суми втрат для їх відшкодування. Також, суб’єкт господарювання потребує інформації для аналізу свого майнового комплексу і його цілісності з метою визначення перспектив подальшої діяльності та потреби в інвестиціях. Інформаційне забезпечення прийняття відповідних управлінських рішень забезпечують результати інвентаризації і оцінки майна. Оцінка майна, що було втрачено внаслідок військових дій, представляє со-

бою складний процес, оскільки за таких обставин не реально провести огляд об’єкта оцінки і визначити його реальний фізичний стан. Відповідно проблемним є застосування витратного (майнового) підходу, що передбачає розрахунок фактичного знецінення об’єкту внаслідок його фізичного зносу.

По-третє, в умовах економічної кризи і у зв’язку з рецесією на ринку підприємства вимушені проводити оцінку майна задля оптимізації складу і структури цілісного майнового комплексу. Деякі компанії приймають рішення про продаж частини активів, інші вирішують перемістити офіс, а когось військові дії змушують перевезти свій бізнес до іншого регіону. Усі ці дії вимагають проведення оцінки.

З початком воєнного стану в Україні і пандемії COVID-19 підприємства почали зазнавати збитків і втрат від економічної кризи, активних бойових дій, фізичного зруйнування майна, а згодом і від вимкнень електроенергії, що змушували швидко реагувати на нові реалії, оптимізуючи бізнес-процеси. Усі ці умови негативно позначалися на вартості вітчизняного бізнесу.

Зважаючи на загальноприйняті методологічні підходи оцінки вартості майна і бізнесу, які ґрунтуються на принципах корисності, граничної продуктивності, ринкового середовища (попиту і пропозиції, зміни вартості), найбільш ефективного використання тощо, варто окреслити основні чинники та їх вплив на загальні тенденції зміни вартості підприємств в Україні.

З метою проведення оцінки майна і бізнесу в рамках міжнародної і вітчизняної практики застосовують методи трьох загальноприйнятих підходів: дохідного, порівняльного (ринкового) та майнового (витратного). Кожен з них дозволяє провести оцінку підприємства, враховуючи вплив на вартість тих чи інших чинників. Зазвичай прийнято класифікувати ці фактори за рівнем виникнення на внутрішні, які підлягають коригування підприємством, та зовнішні.

Таблиця 1

**Основні випадки проведення оцінки майна і бізнесу та її актуалізація на сучасному етапі в Україні**

Стандартні випадки, в тому числі відповідно до законодавства України	Актуальні випадки відповідно до умов воєнного стану і економічної кризи
купівля / продаж компанії в цілому або частинами, в тому числі при приватизації	купівля / продаж акцій, облігацій компанії на фондовому ринку
реструктуризація чи ліквідація підприємства, операції M&A, виокремлення самостійних підприємств зі складу холдингів	встановлення частки співвласників у випадку підписання або розірвання договору або у випадку смерті одного з партнерів
оцінка кредитоспроможності підприємства та заставної вартості при кредитуванні	обґрунтування управлінських рішень в контексті вартісно-орієнтованого управління щодо підвищення рівня капіталізації підприємств
	примусове відчуження майна на потреби держави (армії)
	розрахунок втрат рухомого і нерухомого майна внаслідок військових дій
	обґрунтування оптимізації складу цілісного майнового комплексу підприємства за умов економічної кризи

Джерело: розроблено авторами

Відповідно найбільш об’єктивну орієнтовну вартість майна чи бізнесу можна отримати при застосуванні методів всіх трьох підходів, оскільки результат оцінки характеризуватиме всі аспекти бізнесу в контексті його внутрішнього і зовнішнього середовища.

Оцінка методами дохідного підходу відображає дохідність бізнесу і вплив макро-, мезо- та мікроекономічних ризиків. Вартість бізнесу за порівняльним (ринковим) підходом перш за все формується під впливом стану фондового ринку і фінансово-економічних показників оцінюваного підприємства. Результат застосування майнового підходу відображає стан і вартість цілісного майнового комплексу суб’єкта господарювання.

Одним з основних є дохідний підхід оцінки, за яким вартість бізнесу визначається шляхом капіталізації грошових потоків на підприємстві, враховуючи його операційну, інвестиційну і фінансову діяльність, при дотриманні принципу найбільш ефективного використання. Разом з тим, в окремих випадках передбачається оцінка при поточному фактичному використанні об’єкта. Визначальні фактори впливу на вартість підприємства при застосуванні дохідного підходу представлено в таблиці 2.

Застосування методів ринкового (порівняльного) підходу до оцінки дозволяє розрахувати ринкову вартість бізнесу на основі даних про стан ринку купівлі — продажу подібних підприємств чи їх часток (акцій, облігацій) з подальшим порівнян-

Таблиця 2

Основні фактори впливу на вартість підприємства в рамках застосування методів дохідного підходу

Характер чинника	Чинник
Зовнішні	Банківські відсотки за депозитами
	Макроекономічні показники та ризики, обумовлені непередбачуваністю макроекономічного середовища
	Стан ринку продукції (товарів, робіт, послуг), що визначає дохідність операційної діяльності
	Ризики ринкового середовища через його непередбачуваність
	Галузеві ризики відповідно виду економічної діяльності підприємства
Внутрішні	Грошовий потік підприємства
	Рівень прибутків (збитків) підприємства
	Амортизаційна політика компанії і відповідно розміри амортизаційних нарахувань
	Інвестиційна політика компанії і відповідно обсяги капітальних інвестицій
	Збутова політика підприємства (товарні запаси і запаси готової продукції в динаміці)
	Політика управління виробничими оборотними активами
	Управління дебіторською заборгованістю та її суми в динаміці
	Управління поточною і довгостроковою кредиторською заборгованістю та їх суми
	Склад ЦМК, зокрема наявність надлишкових активів
<i>Ризики:</i> ліквідності вкладень у бізнес; компенсації альтернативних умов інвестування; компетентності управління бізнесом; місцерозташування підприємства.	

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 3

Основні фактори впливу на вартість підприємства в рамках застосування методів ринкового підходу

Характер чинника	Чинник
Зовнішні	Активність і стан фондового ринку та ринку купівлі-продажу підприємств чи ЦМК
	Ціни на подібні підприємства чи їх частки
	Фінансово-економічні параметри компаній — аналогів (конкурентів)
Внутрішні	<i>Показники фінансово-майнового стану підприємства:</i> вартість активів; вартість необоротних активів; вартість власного капіталу
	<i>Показники фінансово-економічної діяльності підприємства:</i> чистий прибуток (E); чистий прибуток до оподаткування (EBT); прибуток до сплати відсотків і оподаткування (EBIT); прибуток до сплати відсотків, оподаткування і амортизаційних відрахувань (EBITDA); чистий грошовий потік (CF); дохід (виручка) від реалізації (S)

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 4

Основні фактори впливу на вартість підприємства в рамках застосування методів майнового підходу

Характер чинника	Чинник
Зовнішні	Активність і стан ринку різних об'єктів (нерухомості, транспортних засобів, машин і обладнання, інтелектуальної власності, товарів), подібних тим, що входять до складу ЦМК підприємства
	Ринкові ціни на подібні об'єкти майна
Внутрішні	Фактичний стан (рівень придатності, зносу чи знецінення тощо) основних засобів та інших матеріальних активів підприємства
	Наявність і стан нематеріальних активів підприємства, в т.ч. об'єктів права інтелектуальної власності
	Наявність дебіторської заборгованості у підприємства з урахуванням її строку
	Наявність кредиторської заборгованості у підприємства з урахуванням її строку
	Абсолютна ліквідність підприємства, наявність грошових коштів

Джерело: розроблено авторами

ням їх основних фінансово-економічних параметрів з оцінюваним об'єктом. В рамках порівняльного (ринкового підходу) вартість підприємства формується під впливом ряду чинників, основні з яких представлено в таблиці 3.

При майновому підході оцінка компанії здійснюється з точки зору її ресурсного потенціалу, як вартість саме майнового комплексу, що є сумарною вартістю чистих активів підприємства. Застосування методів майнового підходу передбачає інвентаризацію та оцінку індивідуальної ринкової вартості кожної одиниці (чи групи) активів. На вартості підприємства позначається склад його цілісного майнового комплексу, стан його складових і ринку подібного майна (таблиця 4).

Таким чином, враховуючи різні зовнішні і внутрішні фактори, можна оцінити ретроспективну і поточну вартість бізнесу, а також обґрунтувати перспективи розвитку компанії. Виявлення всіх цих факторів з окресленням характеру впливу дозволяє розробити адаптовані механізми управління компанією, зокрема щодо збалансування і оптимізації складових майнового комплексу, підвищення фінансово-економічних показників господарської діяльності, мінімізації негативного впливу зовнішнього середовища і ризиків.

**Висновки.** Підсумовуючи викладене слід зазначити, що оцінка вартості бізнесу слугує важливим

інструментом управління підприємством. Вона є невід'ємним елементом при здійсненні ринкових трансакцій з підприємством. Існує багато причин для визначення вартості бізнесу, а за певних обставин при інституційних і соціально-економічних змінах, а також при виникненні форс-мажорних обставин, питання оцінки актуалізується. Окреслення чинників впливу на вартість бізнесу за різними методологічними підходами оцінки з їх поділом за рівнем виникнення допомагає керівництву компанії чітко визначити, які аспекти діяльності компанії потребують поглибленої уваги менеджменту в контексті вартісно-орієнтованого управління. Аналіз основних факторів в динаміці з виявленням їх впливу на зміни вартості бізнесу дозволяє розробити і прийняти обґрунтовані рішення для максимізації вартості підприємства та його розвитку.

Вартість підприємства є результатом впливу багатьох чинників, визначальні з яких різняться при проведенні оцінки різними стандартними методичними підходами. Тому з метою максимально об'єктивної оцінки бізнесу необхідно застосовувати методи всіх трьох підходів, щоб врахувати вплив всієї сукупності факторів.

Подальші дослідження мають бути направлені на ретро — і перспективний аналіз окреслених показників — факторів вартості бізнесу в Україні та виявлення рівня їх впливу на сучасному етапі.

**Література**

1. Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні: Закон України від 12.07.2001 р. № 2658-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14> (дата звернення: 11.05.2023).
2. Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану: Закон України від 17.05.2012 р. № 4765. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4765-17> (дата звернення: 12.05.2023).
3. Jay E. Fishman, Shannon P. Pratt, William J. Morrison. Standards of Value: Theory and Applications. Wiley. October 17, 2015. 496 p.
4. Damodaran A. The Little Book of Valuation: How to Value a Company, Pick a Stock and Profit. Wiley. May 03, 2011. 256 p.
5. Мельник Т.А. Цифрова трансформація при оцінці майна та майнових прав в умовах військової загрози // Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем: збірник тез та доповідей науково-практичної конференції (м. Кропивницький, 29 листопада 2022 р.) / упоряд. І.М. Миценко. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. С. 161–162.
6. Колодяжна Т.В. Вплив процесу оцінки вартості підприємства на його конкурентоспроможність. Взаємодія норм міжнародного і національного права крізь призму процесів глобалізації та інтеграції: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Северодонецьк, 8 грудня 2021 р. Северодонецьк, 2021. С. 148–153.
7. Корецька О.В., Жихарева В.В. Огляд міжнародних та вітчизняних стандартів оцінки вартості бізнесу в системі правового регулювання оціночної діяльності. Економіка та суспільство. 2023. № 48. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-18>.
8. Августова О., Коломієць Д., Гнасько О. Міжнародна практика оцінки вартості бізнесу. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2023 № 1 С. 94–107. doi: [https://doi.org/10.31617/3.2023\(126\)08](https://doi.org/10.31617/3.2023(126)08).
9. Кубецька О.М., Манейло К.А. Оцінка вартості підприємства в сучасних економічних умовах. Модернізація вітчизняної правової системи в умовах світової інтеграції: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 23–24 червня 2022 р. / за заг. ред. Б.Р. Стецюка. Кропивницький: ЛА НАУ, 2022. С. 354–356.

**References**

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), The Law of Ukraine of 12.07.2001 № 2658-III «On property valuation, property rights and professional appraisal activities in Ukraine», available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2658-14> (Accessed 11 May 2023).
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine of 17.05.2012 № 4765-VI «On the transfer, forced alienation or seizure of property under legal regime of the martial law or state of emergency», available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4765-17> (Accessed 12 May 2023).
3. Jay E. Fishman, Shannon P. Pratt, William J. Morrison. Standards of Value: Theory and Applications. Wiley. October 17, 2015. 496 p.
4. Damodaran A. The Little Book of Valuation: How to Value a Company, Pick a Stock and Profit. Wiley. May 03, 2011. 256 p.
5. Melnyk T.A. Tsyfrova transformatsiia pry otsyntsi maina ta mainovykh prav v umovakh viiskovoi zahrozy // Hlobalna bezpeka ta asymetrychnist svitovoho hospodarstva v umovakh nestabilnoho rozvytku ekonomichnykh system: zbirnyk tez ta dopovidei naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Kropyvnytskyi, 29 lystopada 2022 r.) / uporiad. I.M. Mytsenko. Kropyvnytskyi: TsNTU, 2022. S.161–162.
6. Kolodiazna T.V. Vplyv protsesu otsinky vartosti pidprijemstva na yoho konkurentospromozhnist. Vzaiemo-diia norm mizhnarodnoho i natsionalnoho prava kriz pryzmu protsesiv hlobalizatsii ta intehratsii: materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf., m. Sievierodonetsk, 8 hrudnia 2021 r. Sievierodonetsk, 2021. S. 148–153.
7. Koretska O.V., Zhykharieva V.V. Ohliad mizhnarodnykh ta vitchyznianskykh standartiv otsinky vartosti biznesu v systemi pravovoho rehuliuвання otsinochnoi diialnosti. Ekonomika ta suspilstvo. 2023. № 48. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-18>.
8. Avhustova O., Kolomiiets D., Hnasko O. Mizhnarodna praktyka otsinky vartosti biznesu. Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo. 2023 № 1 S.94–107. doi: [https://doi.org/10.31617/3.2023\(126\)08](https://doi.org/10.31617/3.2023(126)08).
9. Kubetska O.M., Maneilo K.A. Otsinka vartosti pidprijemstva v suchasnykh ekonomichnykh umovakh. Modernizatsiia vitchyznianskoi pravovoi systemy v umovakh svitovoi intehratsii: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Kropyvnytskyi, 23–24 chervnia 2022 r. / za zah. red. B.R. Stetsiuka. Kropyvnytskyi: LA NAU, 2022. S. 354–356.

**Присвітла Оксана Вікторівна**  
*кандидат економічних наук, доцент*  
*Дніпровський державний технічний університет*  
**Prysvitla Oksana**  
*PhD in Economics, Associate Professor*  
*Dniprovsky State Technical University*  
ORCID: 0000-0002-5751-5609

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8846

## **ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

### **FORMATION OF MARKETING MANAGEMENT SYSTEM IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM**

**Анотація.** Для побудови ефективної системи стратегічного управління та її адаптації до зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на підприємства, комерційну сферу, створюються стратегічні плани відповідно до умов сучасного ринку. У цьому контексті важливе місце посідає маркетинговий менеджмент, який полягає у створенні унікальної системи функціонування вітчизняних комерційних підприємств з метою підвищення ефективності їх діяльності. Сучасний ринок насичений продуктами, смаки споживачів постійно змінюються під впливом моди чи реклами, а отже, зростає конкуренція. Отже, мета маркетингу, як правило, це гарантія прибутку компанії у кількості, яка необхідна для отримання запланованого прибутку. Ефективність, прибутковість, спад, підприємницький ризик досягається завдяки тенденціям ринку, які базуються на використанні маркетингових технологій.

Успіх на ринку багато в чому залежить від передових технологій, які освоєні підприємством, щоб пропонувати маркетинг продукт або послугу, яку не можуть надати конкуренти, або порівнянної якості, але за нижчою ціною, з отриманням прибутку. Тому, управління маркетингом має системний характер – це цілеспрямований вплив на маркетингову діяльність через планування, організацію, мотивацію та контроль для досягнення маркетингових цілей компанії.

У статті розглянуто позитивні аспекти і переваги сучасних моделей підприємств через впровадження цифрових технологій маркетингу, електронної комерції. Встановлено сучасні тенденції, характерні для системи управління маркетингом підприємства та визначення ефективності їх діяльності. Акцент робиться на наявність маркетингових атрибутів управління, пов'язаних з управлінням, маркетингом та економічною ефективністю підприємств. Доведено, що управління маркетингом є складною системою з великою кількістю структурованих частин, взаємопов'язаних і спрямованих на забезпечення стабільності всіх сфер діяльності підприємства в сучасних ринкових умовах. Встановлено, що необхідно дотримуватись послідовності етапів алгоритму процесу формування та впровадження маркетингового менеджменту на підприємстві.

**Ключові слова:** менеджмент, маркетинг, стратегічне управління, підприємство.

**Summary.** In order to build an effective strategic management system and its adaptation to external and internal factors affecting enterprises and the commercial sphere, strategic plans are created under the conditions of the modern market. In this context, an important place is occupied by marketing management, which consists in creating a unique system of functioning for domestic and commercial enterprises in order to increase the efficiency of their activities. The modern market is saturated with products, consumer tastes constantly change under the influence of fashion or advertising, and therefore, competition is increasing. Therefore, the goal of marketing is, as a rule, a guarantee of the company's profit in the amount necessary to obtain the planned profit. Efficiency, profitability, decline, and entrepreneurial risk are achieved thanks to market trends based on marketing technologies.

Success in the market largely depends on advanced technologies mastered by the enterprise to offer marketing a product or service that competitors cannot provide or of comparable quality, but at a lower price, with profit. Therefore, marketing management has a systemic nature – it is a purposeful influence on marketing activities through planning, organization, motivation, and control to achieve the company's marketing goals.

The article examines the positive aspects and advantages of modern enterprise models through implementing digital marketing and electronic commerce technologies. Modern characteristic trends of the company's marketing management system



and determination of the effectiveness of their activities have been established. Emphasis is placed on marketing management attributes related to management, marketing, and economic efficiency of enterprises.

It has been proven that marketing management is a complex system with many structured parts, interconnected and aimed at ensuring the stability of all spheres of the enterprise in current market conditions. It was established that it is necessary to observe the sequence of stages of the algorithm formation and implementation of marketing management at the enterprise.

**Key words:** management, marketing, strategic management, enterprise.

**Постановка завдання.** Під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, на підприємствах формують стратегічні плани відповідно до умов сучасного ринку, тому для ефективної системи стратегічного управління важливе місце займає маркетинговий менеджмент. Створення та використання сучасних маркетингових механізмів на основі інтеграції з менеджментом вирішує багато практичних завдань ефективного менеджменту. Тому об'єктивною потребою постає вдосконалення управління маркетинговою діяльністю, для оптимального співвідношення між потребами ринку і споживачами та наявністю інструментарію для забезпечення цих потреб.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Як зарубіжні так і вітчизняні вчені досліджували питання маркетингового менеджменту та управління маркетинговою діяльністю підприємств, зокрема: Котлер Ф., Келлер К. Л. [1], Л. Бабаченко [2], Балабанова Л. В. [3], О. А. Біловодська [4], В. Россохою [5], Н. Язвінською [6] та іншими.

**Мета статті.** Стаття має на меті аналіз та узагальнення теоретичних засад формування системи маркетингового менеджменту на підприємстві, обґрунтування ролі системного застосування комплексу складових маркетингу, як сучасну концепцію управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних ринкових умовах, які характеризуються конкурентним середовищем та перебувають у процесі постійних змін, для побудови ефективної системи стратегічного управління та її пристосування до зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на підприємства, важливе місце займає маркетинговий менеджмент. На думку, Г. Армстронг та Ф. Котлер управління маркетингом трактують як аналіз, планування, реалізацію та контроль програм, які спрямовані на створення, підтримку та розширення вигідних відносин з цільовим покупцем для досягнення глобальних цілей компанії [7]. Маркетинг, за визначенням Інституту маркетингу (*The Chartered Institute of Marketing* — CIM), являє собою управлінський процес, метою якого є прогнозування, встановлення і задоволення запитів споживачів, з огляду на вигоди організації [8]. Згідно цього, мета маркетингу — забезпечення доходів підприємства в обсягах, які необхідні для отримання запланованого прибутку. Завдяки знанням ринкових тенденцій, які базується на застосуванні маркетингових технологій, досягаються такі основні

цілі, як ефективність, прибутковість, зниження ризиків ведення бізнесу. Для отримання кращої картини бізнес середовища та застосування маркетингових досліджень, які зосереджені головним чином на характеристиці середовища конкуренції та визнання потреб і очікувань покупців, менеджери виокремлюють ряд проблем (табл. 1).

Як зазначено у Бабаченко Л. В., маркетинговий менеджмент — це система управління підприємством, що ґрунтується на принципах маркетингу, тобто передбачає орієнтацію діяльності підприємства на задоволення потреб споживачів, що особливо актуально для сфери торгівлі через жорстку конкуренцію за потенційних споживачів. Таким чином, це передбачає управління всіма функціями, всіма структурними підрозділами підприємства на основі маркетингу з метою досягнення стабільних позицій на ринку шляхом планування, контролю, обліку виконання поточних планів з урахуванням перманентних змін на ринку та умов конкурентоспроможності [9].

Очевидно, що «маркетинговий менеджмент» варто розглядати, як комплекс, що містить стратегічні та тактичні заходи, які спрямовані на забезпечення стійкого успіху серед споживачів продукції торгового підприємства, а також, як сфера управління маркетингом з урахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на виробничо-фінансову діяльність підприємств торгівлі [10].

Планування є визначальною функцією менеджменту. Включення планування до складу стандартних маркетингових заходів дає змогу підприємству своєчасно адаптуватися до умов зовнішнього середовища, розширити власні можливості в динамічному оточенні підприємництва, забезпечити і підтримувати конкурентні переваги на своїх ринках (табл. 2).

**Фаза 1:**

**0.1 Формулювання місії** — відображає індивідуальність організації, є основою комунікації організації з навколишнім середовищем, є синтезом поведінки компанії;

**0.2 Формулювання цілей** — цілі компанії повинні бути розширенням її місії. Маркетинговими цілями повинен бути розвиток загального бізнесу компанії в сфері її маркетингової діяльності, це кількісна оцінка того, що компанія має продавати і кому продавати, крім того це стосується аспектів формування присутності компанії на ринку.

Таблиця 1

Приклади маркетингових проблем представлені менеджерами

Категорії проблем	Приклади проблем з точки зору менеджерів
Прийняття тактичних та оперативних рішень	Введення нового продукту на ринок Розширення асортименту компанії Адаптація товарної пропозиції до очікувань покупців Визначення ціни продукції/коригування рівня цін відносно ціни конкурентів Оптимізація цінової стратегії Адаптація діяльності у сфері маркетингової комунікації Визначення причин стагнації продажів Визначення причин падіння продажів
Контроль наслідків дій	Визначення задоволеності/незадоволеності клієнтів Оцінка задоволеності/незадоволеності співробітників Оцінка іміджу бренду Визначення впізнаваності бренду
Планування стратегічного управління	Визначення ринкової ніші Вихід на новий ринок — визначення реальних ринкових можливостей Визначення тенденцій розвитку ринку
Збагачення знань	Визначення конкурентної позиції Визначення потреб і переваг клієнтів Розробка демографічного, соціально-економічного профілю клієнта та характеристика його очікувань

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2

Етапи процесу маркетингового планування

Фаза 1	Фаза 2	Фаза 3	Фаза 4
<i>Цілепокладання</i>	<i>Ситуаційна</i>	<i>Формулювання стратегії</i>	<i>Розподіл ресурсів і моніторинг</i>
1.1. Місія	2.1. Маркетинговий аудит	3.1. Припущення	4.1. Бюджет
1.2. Цілі	2.2. Огляд ринку	3.2. Маркетингові цілі та стратегії	4.2. Детальна програма впровадження за перший рік
	2.3. SWOT-аналіз	3.3. Оцінка очікуваних результатів і зазначення альтернативних маркетингових планів	

Джерело: розроблено автором

Фаза 2:

2.1 Маркетинговий аудит, включає зовнішній та внутрішній. Зовнішній аудит — економічне середовище, аналіз основних конкурентів, диверсифікація, міжнародні зв'язки тощо. Внутрішній аудит — аналіз продажів (у різних аспектах загальний обсяг, географічні області, галузі тощо), частки ринку, змінних складових маркетингу (управління, ціна, розподіл, просування, операції та ресурси);

2.2 Огляд ринку включає: визначення самого ринку (з точки зору потреб клієнтів), як працює ринок (потоки товарів та послуг), сегментація ринку;

2.3 SWOT — аналіз — метою є визначення позиції організації з комплексної точки зору, її здатність конкурувати у конкурентному середовищі. Суть полягає в тому, щоб пов'язати аналіз внутрішнього потенціалу організації з аналізом потенціалу середовища, в якому організація перебуває чи має намір перебувати.

Фаза 3:

3.1 Припущення — стосуються стандартизації простору планування та стосуються кількох основних характеристик, властивостей або параметрів прогнозу ринку, для яких розробляються маркетингові цілі та стратегії;

3.2 Маркетингові цілі та стратегії — стосуються того, що бажано досягти, у певній часовій перспективі: вони виражають бажаний стан або бажаний процес (динаміка зростання);

3.3 Оцінка очікуваних результатів і зазначення альтернативних маркетингових планів — оцінюються можливості та ризики, а також очікувані (реалістичні) результати досягнення цілей та здійсненність стратегії — з використанням власного досвіду, аналогій, розрахунків та імітаційних експериментів. За необхідністю розглядаються альтернативні детальні плани.

Фаза 4:

4.1 Бюджет — повинен ґрунтуватися на реальних параметрах і мати перспективу на кілька років. Основою бюджетного планування є включення, обґрунтування та розрахунок усіх витрат і взаємозв'язок їх з початковими фінансовими цілями компанії;

4.2 Детальна програма впровадження за перший рік — відправною точкою реалізації маркетингового плану є визнання умов, у яких діє поточний маркетинговий план, і використання цієї основи для розробки цієї системи з новими

концепціями та елементами, узгодженими в стратегічному та оперативному плані.

*Переваги маркетингового планування:*

- систематичне виявлення нових можливостей і загроз;
- готовність реагувати на зміни;
- детальне визначення стійкої конкурентної переваги;
- покращення управлінського спілкування;
- послаблення конфліктів в організації;

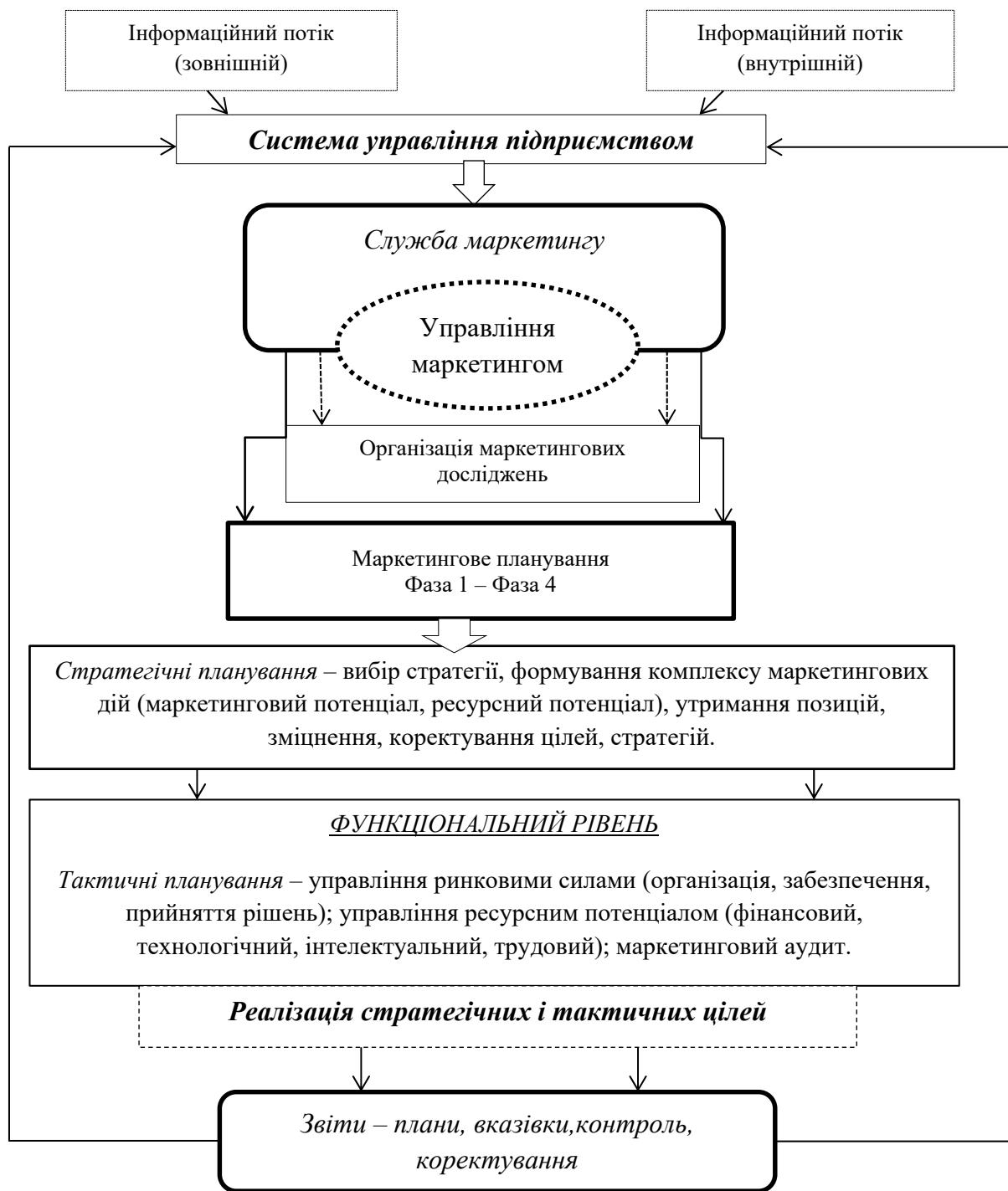


Рис. 1. Управління підприємством в системі маркетингового менеджменту  
Джерело: узагальнено автором на основі [11]

- залучення до процесу всіх сфер і рівнів управління планування;
- правильний розподіл дефіцитних ресурсів;
- послідовність методів, які використовуються в усій організації;
- більш жорстка орієнтація всіх організаційних підрозділів на ринок.

Для сумлінного виконання поставлених задач, перед підприємством постає завдання мотивації працівників, для якісної і продуктивної праці. Мотиваційна функція тісно пов'язана з плануванням, організацією, та контролем. За допомогою інструментарію маркетингу, на підприємстві здійснюється маркетингове управління. А набір інструментарію менеджменту на підприємстві, який використовується для управління попитом — є комплексом маркетингу. Комплексність цих складових представляє маркетингову програму підприємства у конкурентному середовищі (рис. 1).

З огляду на активний розвиток технік і технологій, ринкової конкуренції, підприємство має на миті швидко реагувати та адаптуватися до безперервно мінливих ринкових умов, що потребує творчих підходів щодо застосування новітніх ефективних методів управління. Одним з таких інноваційних методів являється застосування технологій цифрового маркетингу.

Використання сучасних інформаційних ресурсів та технологій, для проведення маркетингових

досліджень, реалізації товарної і цінової політики, максимальне задоволення потреб споживачів через інноваційну організацію матеріального та інформаційного обміну — є специфікою цифрового маркетингу. При використанні інструментів та методів цифрового маркетингу, реалізується можливість знижувати маркетингові та виробничі витрати, здійснювати ефективну маркетингову політику, підвищувати ефективність взаємодію між споживачем і продавцем.

**Висновки.** З огляду на тенденції сучасного бізнес середовища, інтеграція маркетингу і менеджменту в єдиний комплексний механізм, спрямовую діяльність підприємства відповідно до умов ринку, потреб споживачів, можливостей організації, а також являється інструментом для усунення дисбалансу між цими факторами. В свою чергу, маркетинговий менеджмент, в системі стратегічного управління є необхідним елементом, в умовах змінних мікро- та макросередовища, використання якого дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства, забезпечити високий рівень конкурентності, на основі розробки маркетингового плану. Окрім того, орієнтація на принципи впровадження інноваційних методів маркетингового менеджменту, може дати поштовх до розбудови ефективного промислового сектору.

#### Література

1. Котлер Ф., Келлер К., А.Павленко та ін. Маркетинговий менеджмент: підручник. К.: Хімджест, 2008. 720 с.
2. Бабаченко Л.В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. № 15. С. 11–15.
3. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
4. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник. К.: Знання, 2010. 332 с.
5. Россоха В.В. Маркетинговий менеджмент у системі управління персоналом. Агроінком. 2015. № 10. С. 108–112.
6. Маркетинговий менеджмент: Навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», ОП «Промисловий маркетинг» / Н.В. Язвінська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Електронні текстові дані. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 60 с.
7. Армстронг Г., Котлер Ф. Основи маркетингу. Вид-во: Науковий світ, 2020. 880 с.
8. Дячков Д.В., Балацька К.В. Процесний підхід до управління маркетингом підприємства. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e6a1e111-3fcb-4931-b749-14f25a6b26f0/content> (дата звернення 01.05.2023).
9. Бабаченко Л.В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. № 15. С. 11–15.
10. Захарова О.В., Проданова Л.В., Кливак Е.О. Інноваційні методи маркетингового менеджменту на прикладі моделі бізнесу INDITEX. Економіка і організація управління. 2019. № 4. С. 21–29.
11. Кобець Д.Л. Формування системи маркетингового управління промисловим підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 7(2). С. 206–208. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_7%282%29\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_7%282%29_56) (дата звернення: 27.04.2023)

#### References

1. Kotler F., Keller K., A.Pavlenko ta in. (2008). Marketynhovyi menedzhment: pidruchnyk. K.: Khimdzhest. [in Ukrainian]

2. Babachenko L. V. (2017). Stratehichnyi marketynh u systemi upravlinnia promyslovym pidpriemstvom. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu, no 15, pp. 11–15. [in Ukrainian]
3. Balabanova L. V., Kholod V. V. & Balabanova I. V. (2012). Marketynh pidpriemstva: navchalnyi posibnyk. K.: Tsentr uchbovoi literatury. [in Ukrainian]
4. Bilovodska O. A. (2010). Marketynhovyi menedzhment: navchalnyi posibnyk. K.: Znannia. [in Ukrainian]
5. Rossokha V. V. (2015). Marketynhovyi menedzhment u systemi upravlinnia personalom. Ahroinkom. no 10, pp. 108–112. [in Ukrainian]
6. Yazvinska N. V. (2020). Marketynhovyi menedzhment. Kyiv. [in Ukrainian]
7. Armstronh H., Kotler F. (2020). Osnovy marketynhu. Vyd-vo: Naukovyi svit. [in Ukrainian]
8. Diachkov D. V., Balatska K. V. Protsesnyi pidkhid do upravlinnia marketynhom pidpriemstva. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e6a1e111-3fcb-4931-b749-14f25a6b26f0/content> [in Ukrainian]
9. Babachenko L. V. (2017). Strategic marketing in the management system of an industrial enterprise. Naukovyj visnyk Uzhghorodskogho nacionaljnogho universytetu, 5, pp. 11–15. [in Ukrainian]
10. Zakharova O. V., Prodanova L. V. & Klyvak E. O. (2019). Innovative methods of marketing management on the example of business model INDITEX. Ekonomika i orghanizacija upravlinnja, 4, pp. 21–29. [in Ukrainian]
11. Kobets D. L. (2014). Formuvannia systemy marketynhovoho upravlinnia promyslovym pidpriemstvom. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky, 7(2). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_7%282%29\\_\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_7%282%29__56) [in Ukrainian]

UDC 620.92(4)

**Kohut-Ferens Oksana**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of International Economic Relations,  
Faculty of History, Political Science and International Relations  
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University  
ORCID: 0000-0001-6015-5205*

**Kolotylo Andriana**

*Department of International Economic Relations,  
Faculty of History, Political Science and International Relations  
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University  
ORCID: 0000-0002-7681-6634*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8841

## FEATURES OF THE FUNCTIONING THE ALTERNATIVE ENERGY MARKET WITHIN EUROPEAN COUNTRIES

## ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ У МЕЖАХ КРАЇН ЄВРОПИ

**Summary.** *The purpose of the scientific research is to study the growth potential of alternative energy in European countries and to determine the prospects of Ukraine's development vectors.*

*The policy of greening in European countries was considered, the main directions, methods and level of efficiency of the functioning of facilities using alternative energy were determined.*

*Econometric equations were developed: the first equation characterizes the influence of factors related to the European concept of greening the economy, namely, the driving forces for the growth of energy consumption from alternative sources are the reduction of emissions and natural gas consumption; the second equation, based on econometric modeling, consists in the study of the dependence of alternative consumption in the selected countries on GDP, the unemployment rate and the price of natural gas (currently and for the two previous years).*

*The main problems and reasons for the introduction of green energy in Europe have been identified. Ways of introducing alternative energy in Ukraine have been determined, taking into account the current situation and the state of war.*

*The results of the conducted research on the formation and implementation of environmental policy in the conditions of increasing need for economic and energy security of European countries will help the government of Ukraine to implement the policy of greening, taking into account the experience and results of the studied countries.*

*The obtained data can be used in their research by other governmental and non-governmental organizations and institutions.*

**Key words:** *alternative energy, renewable energy sources, energy system, traditional sources, GDP, natural gas, carbon dioxide, unemployment rate.*

**Анотація.** *Метою наукового дослідження є вивчити потенціал зростання альтернативної енергетики в Європі країн та визначити перспективи векторів розвитку України.*

*В статті розглянуто політику екологізації в країнах Європи, визначено основні напрямки, методи та рівень ефективності функціонування потужностей з використанням альтернативної енергетики.*

*Розроблено економетричні рівняння: перше рівняння характеризує вплив чинників пов'язаних з Європейською концепцією екологізації економіки, а саме рушійними силами зростання споживання енергії з альтернативних джерел є зменшення викидів та споживання природного газу; друге рівняння на основі економетричного моделювання, полягає*

в дослідженні залежності споживання альтернативної в обраних країнах від ВВП, рівня безробіття та ціни на природний газ (поточного та за два попередніх роки).

Визначено напрями розвитку альтернативної енергетики у досліджуваних країн: Великобританії, Данії, Швеції, Німеччини, Фінляндії, Ісландії.

Проаналізовано напрями України в енергетичній сфері до воєнного стану та основні шляхи до енергетичної безпеки України в умовах війни та можливі напрями втілення екологічної політики після закінчення війни.

**Ключові слова:** альтернативна енергетика, відновлювальні джерела енергії, енергетична система, традиційні джерела, ВВП, природний газ, діоксид вуглецю, рівень безробіття.

**Statement of the problem.** The provision of energy resources is one of the key problems of modernity. The functioning of the economic system is impossible without its use of energy resources. To date, the most in demand energy sources are natural gas and oil. Oil (its heavy fractions (fuel oil)) is widely used as fuel. However, there are two main reasons that deny a hundred percent prospect of this species. The first, and it is obvious, oil cannot be included in the series of ecologically clean sources of energy. The second is oil reserves (including reserves which remain unexplored) are quite limited. Gas is also widely distributed throughout the world. Its reserves are sufficient large but, like crude oil, limited.

According to scientists, these resources, under the condition of active use, will be enough for only 50 years. In addition, they have a destructive effect on the environment, the consequences of which we have already seen today.

Consequently, the current issue for all European countries, in particular for Ukraine, is the prospects for the development of the energy system based on the use of renewable energy sources, whereas, according to energy monitoring data, such sources cause less damage to the environment and have great prospects in the near future.

So, all over the world, in Europe in particular, the number of institutions that produce energy from renewable sources and investors who understand that alternative energy is the future is increasing every year.

The most developed European countries, such as Iceland, Sweden, Finland, Latvia, Great Britain, produce 40 percent or more of energy from alternative sources. Such a trend is understandable and predictable, because if earlier people thought only about the damage to the environment, the exhaustion of traditional energy sources, now alternative energy has a strategic importance for energy security and national independence of the country in the global political and economic systems.

During a full-scale war, Europe is speeding up the process of transition to alternative energy, therefore, in the near future, non-traditional energy has prospects to completely force out traditional energy.

**Analysis of recent research and publications.** Forms of development of the energy sphere, substantiation of cyclicalities in attention was given to energy

in the works of V. L. Nekrasova, V. V. Bushueva, V. A. Kalamonov. The statistical basis of the study is the Organization's databases of economic cooperation and development, International Energy agencies, Theoretical and methodological foundations and current issues of energy security of Ukraine were reflected in the works of well-known Ukrainians scientists: V. Barannik, Z. Varnaliya, A. Galchynsky, V. Heits, M. Zemlany, M. Kovalka, L. Krivorutskyi, V. Lira, R. Podoltsia, Yu. Rudenko, V. Saprykina, B. Groaning.

**Formulation purpose of article (problem).** The purpose of the article is to study the growth potential of alternative energy in European countries and to determine the prospects of development vectors for Ukraine.

**The main material.** The EU reached 22,1% of gross final energy consumption from renewable sources in 2020, which is about 2 percentage points higher than planned. This goal is distributed among the EU member states with national action plans designed to determine the path of development of renewable energy in each of the member states [1; 2].

Among the leaders in the development of renewable energy sources: Sweden (60%) had the highest share among EU member states in 2020, ahead of Finland (44%) and Latvia (42%). At the opposite end of the scale, the lowest share of renewable energy sources was registered in Malta (11%), followed by Luxembourg (12%) and Belgium (13%) [3; 4].

Among EU member states more than 70% of electricity consumed in 2020 was produced from renewable sources in Austria (78.2%) and Sweden (74.5%). Electricity consumption from renewable sources was also high in Denmark (65.3%), Portugal (58%) and Latvia (53.4%), accounting for more than half of electricity consumption. At the other end of the scale, the share of electricity from renewable sources was 15% or less in Malta (9.5%), Hungary (11.9%), Cyprus (12.0%), Luxembourg (13.9%) and the Czech Republic (14.8%). Norway and Iceland (EFTA countries) produced more electricity from renewable sources than they consumed in 2020, so the share exceeds 100% [5; 3; 6].

For a more detailed analysis of the direction of alternative energy in European countries the authors took 7 leading countries in the development and implementation of alternative energy, in which

the percentage of alternative energy consumption from the total level of energy consumption is 17 and above: Denmark, Finland, Germany, Sweden, Great Britain, Iceland [7].

For analysis, the authors developed and tested two equations. The first equation characterizes the influence of factors related to the European concept of greening the economy, the driving forces of the growth of energy consumption from alternative sources are the reduction of emissions and the consumption of natural gas. This equation is built on the basis of econometric modeling for each individual country, its general form is as follows:

$$\begin{aligned} alter\_con\_ = & b_0 + b_1CO_2 + b_2gas\_con\_ + \\ & + b_3CO_2(-1) + b_4CO_3(-2) + b_5gas\_con\_(-1) + (1) \\ & + b_6gas\_con\_(-2) \end{aligned}$$

where t — corresponds to each time period; alter\_con\_ — consumption of alternative energy; CO<sub>2</sub>(2) — emissions of carbon dioxide; gas\_con\_ — consumption of natural gas

The interdependence between carbon emissions, gas consumption and alternative energy in the implementation of the greening policy is obvious, but the study uses a two-year reaction lag to demonstrate the existence of the strategy of this policy, because the energy market is very dynamic, taking a larger lag is not very appropriate. The hypothesis of the equation is the existence of a greening policy strategy by demonstrating an inverse relationship between the dependent and non-dependent variables. The results of the study are presented in table 1.

The t-test is presented in parentheses and the significance of the obtained results is conditionally indicated: the hypothesis can be rejected at the level of statistical significance with a 1% margin of error (\*\*\*) — 1% (very significant coefficient), \*\* — 5% of error (a significant coefficient), \* — 10% of error (small coefficient)).

The second equation, based on econometric modeling, consists in the study of the dependence of alternative consumption in the selected countries on GDP, the unemployment rate and the price of natural gas (currently and for the two previous years) has the following form:

$$alten\_con = \alpha_0 + \alpha_1GDP + \alpha_3UNEMP + \alpha_4gas\_price + \alpha_5gas\_price(-1) + \alpha_6gas\_price \quad (2)$$

where t — corresponds to each time period; alter\_con\_ — consumption of alternative energy; GDP — Gross Domestic Product; UNEMP — unemployment rate; gas\_price — gas price.

GDP<sub>t</sub> — GDP of the current year, UNEMP<sub>t</sub> — unemployment rate of the current year, gas\_price<sub>t</sub> — gas price of the current year, gas\_price<sub>(t-1)</sub> — gas price of the past year, gas\_price<sub>(t-2)</sub> — gas price for two previous years

The influence of GDP, gas prices on the volume of consumption of alternative energy indicates the economic factors of the use of alternative energy, with the aim of increasing economic well-being at the macro and micro levels, that is, if the consumption of alternative energy depends on GDP and inversely depends on gas prices for the previous year and two previous years, and at the same time, the hypothesis put forward in the first equation was not confirmed — the country's use of renewable energy is due exclusively to the decrease in the price of the energy component in the national economy and the reduction of the lack of energy resources for economic growth — this statement was confirmed for Sweden on the basis of research (see table 2). If there is interdependence between unemployment and the consumption of alternative energy, the population (households) tends to save due to the use of alternative energy, example of Great Britain (tabl. 2).

The t-test is presented in parentheses and the significance of the obtained results is conditionally indicated: the hypothesis can be rejected at the

Table 1

Summary table of the interdependence of alternative energy consumption from CO<sub>2</sub> emissions and natural gas consumption in the studied countries according to econometric modeling (based on the first equation)

The name of the country	CO <sub>2</sub> emissions	CO <sub>2</sub> emissions for the previous year	CO <sub>2</sub> emissions for the 2 previous year	Gas consumption	Gas consumption for the previous year	Gas consumption for the 2 previous year
Sweden	-	-	-	-	-	-
Great Britain	-	-0,2129 (-4,36**)	-0,2263 (-5,85**)	-0,6165 (-5,03 **)	-	-
Denmark	-	0,0796 (2,62*)	0,0807 (2,40*)	-	-	- 6,24 (-2,66*)
Finland	-	-	-	-	-	-
Germany	-	-	-	-	-	-

Source: developed by the author (general research results are presented in Add. B)



Table 2

Summary table of interdependence of alternative energy consumption with GDP, unemployment rate, gas prices over two years in the studied countries according to econometric modeling (based on the second equation)

The name of the country	GDP	Unemployment rate	Gas prices	Gas prices for the previous year	Gas prices for the 2 previous year	Gas consumption for the 2 previous year
Sweden	0,0870 (2.89*)	-	-	-0,0537 (3,72**)	-0,0146 (2,40*)	0,0870 (2.89*)
Great Britain	-	-0,2083 (-5,90***)	-	-	-	-
Denmark	-	-	-	-	-	-
Finland	-	-	0,0783 (3,56**)	-0,0369 (-2,71*)	-	-
Germany	-	-	-	-	-	-

Source: developed by the author (general research results are presented in Add. B)

level of statistical significance with a 1% of error (\*\*\*) — 1% (very significant coefficient), \*\* — 5% of error (a significant coefficient), \* — 10% error (small coefficient)).

Ukraine has sufficient potential in the field of alternative sources of energy. The total capacity of renewable energy sources in Ukraine was 8,516 MW in 2020, which is in 8.8 times more than in 2014-967 MW.

Since 2015 solar power plants have had the largest capacities. In 2020 they amounted to 6094 MW, namely 71.5% of the total number of capacities. The increase in solar power plants was 14.5 MW. The second place as of 2020 are wind power plants, the power of which is in 5 times smaller than solar power plants — 1314 MW. Regarding the capacities of MHPs and the use of biogas, the trends are slightly more negative, respectively 117 MW and 103 MW for 2019 [8; 9].

Similar to the econometric modeling that was carried out in the first subsection for European countries, the scientific work tested Ukraine’s indicators and developed key conclusions.

During the testing of the indicators of Ukraine according to the first equation (1), the author revealed multicollinearity, namely, the correlation index of CO<sub>2</sub> emissions and natural gas consumption is very high (0.99) (Add. D) which indicates a very small share of alternative energy in the country’s energy system, to confirm this conclusion, a percentage was calculated the share of alternative energy in total energy consumption (see Fig. 1).

Multicollinearity is the presence of close linear dependence or strong correlation between explanatory variables, which can distort the results of the study and be the basis for non-objective conclusions.

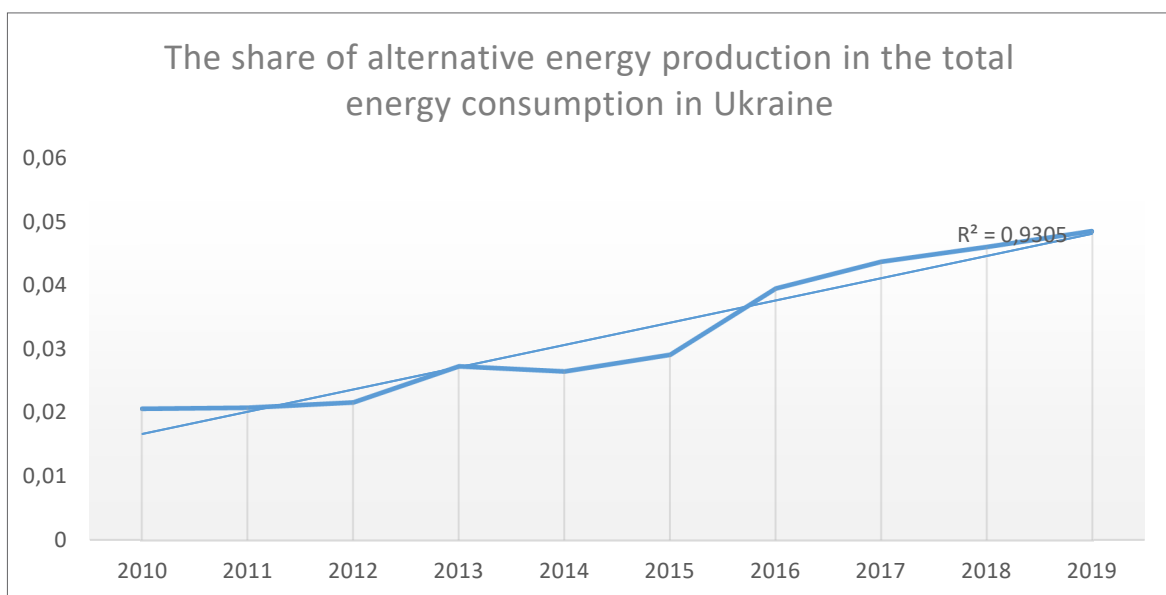


Fig. 1. The share of alternative energy production in the total energy consumption in Ukraine  
Source: author’s development based on statistical data (Add. A)

A positive, but with a low growth rate, trend of increasing the share of alternative energy in the total consumption of energy resources was also observed, as evidenced by the R2 level of the slope of the trend line (0.93).

Scientifically important and empirically confirmed are the results obtained by the author during econometric modeling of the dependence of alternative energy consumption in Ukraine on key economic indicators, such as GDP, the unemployment rate, natural gas prices (current and with the calculation of the reaction lag) in accordance with equation 2, the results of which are taken off in tabl. 3.

The t-test is presented in parentheses and the significance of the obtained results is conditionally indicated: the hypothesis can be rejected at the level of statistical significance with a 1% margin of error (\*\*\*) — 1% (very significant coefficient), \*\* — 5% of error (a significant coefficient), \* — 10% of error (low coefficient)).

Despite the fact that the coefficients are still significantly small, but significant, it can be argued that the number of business entities (both legal entities and individuals) that increase the use of renewable energy is increasing (this is evidenced by the direct dependence of the increase in the consumption of alternative energy of energy from GDP and the unemployment rate), as in Finland and Sweden, the natural gas and alternative energy markets are competitive, although objectively they are not interchangeable, as the rate of replacement of traditional sources of energy by renewable energy in Ukraine is still very low.

According to the authors, the development vector of the energy market of Ukraine, with the growth of production and consumption of renewable energy sources, is economically correct and liberal, but it needs certain mechanisms that would speed up this process.

Considering the unstable political and economic situation of the country on the world stage, the development of this direction will provide an opportunity to be less dependent on price fluctuations for this energy resource, which is currently widely used in Ukraine.

It is worth noting that Ukraine decided to join the Energy Community in 2010, which was a clear

sign of its intention to become part of the European energy market and build a competitive market with strong relationships with all its neighbors. At the same time, it was a commitment to carry out fundamental reforms in the energy sector, revising the inherited Soviet model of energy markets [10; 11].

Against the background of the invasion of the Russian Federation, Ukraine switched to the European energy system in order to receive uninterrupted electricity to ensure the functioning of vital infrastructures [12].

It was scientifically important in the work to test using developed econometric equations the use of alternative energy in Iceland, because this is a country that has completely abandoned the consumption of natural gas, having developed and implemented a state energy system with use large share of alternative sources use. However, in the course of the research, it was found that equations 1 and 2 cannot be objectively applied for Iceland, due to a critically high index of multicollinearity of the dependent variables (about 0.99).

Such a situation once again explains the effective implementation of the energy strategy, which is based on alternative sources (see Fig. 2.) and which, according to the author, is already a closed integrated system, rationally implemented by the state policy of Iceland.

Therefore, for the study of Iceland, equations 3 and 4 were developed in the work to indicate the interdependence of the volume of alternative energy produced on the level of GDP, total consumption and the level of unemployment:

$$\log(\text{prod\_alt}) = b_1 \text{Trend}_t + b_2 \log(\text{cons})_t + b_3 \log(\text{GDP})_t + b_4 \log(\text{GDP})_{t-1} + e_{it} \quad (3)$$

$$\log(\text{prod\_alt}) = b_1 \text{Trend}_t + b_2 \log(\text{cons})_t + b_3 \log(\text{un})_t + b_4 \log(\text{un})_{t-1} + e_{it} \quad (4)$$

where t corresponds to each time period; Trend — trend line; prod\_alt — alternative energy production, cons — energy consumption in Iceland; GDP — Gross Domestic Product; un — unemployment rate;  $e_{it}$  — is the research error

The results confirmed the hypothesis (Add. B) — the amount of energy production from alternative

Table 3

Summary table of the interdependence of alternative energy consumption with GDP, the unemployment rate, and gas prices over two years in Ukraine according to econometric modeling (based on the second equation)

The name of the country	GDP	Unemployment rate	Gas prices	Gas prices for the previous year	Gas prices for the 2 previous year	Gas consumption for the 2 previous year
Ukraine	0,002 (4,28***)	0.0614 (0,023***)	0.0134 (3,14**)	-	-0,008 (2,46*)	Україна

Source: developed by the author (the general results of the study are presented in Add. D)

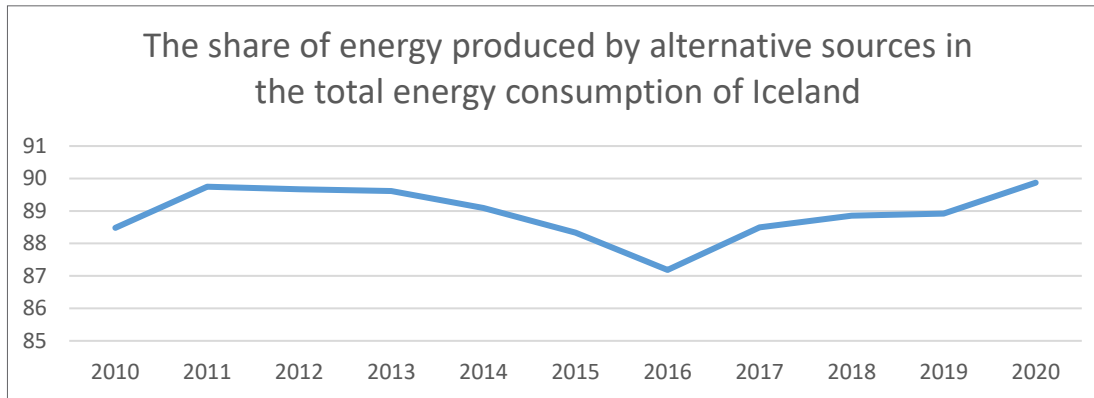


Fig. 2. The share of energy produced by alternative sources in the total energy consumption of Iceland

Source: author's development based on statistical data (Add. A)

sources is not affected by the level of unemployment and GDP, there is a logical dependence between the total consumption and the production of alternative energy, and therefore it is possible to draw a conclusion — the energy system of Iceland is a nationwide concept of a carbon-neutral economy. the priority of which is the complete rejection of traditional sources of energy in the future, despite possible economic losses.

**Insights from this study and perspectives further research in this direction.** Despite the fact that the whole Europe is implementing alternative energy and greening policies to reduce the consumption of exhaustible resources and the production of harmful substances that cause greenhouse gas emissions into the air, there are countries that are also guided by economic factors, such as: the level of GDP, unemployment rate, prices of gas. All this is an unconditional process that helps the country avoid economic imbalances caused by various factors, for example, fluctuations in the prices of gas and other fossil resources.

The results of the conducted multifactorial study are as follows:

- The UK follows a greening policy strategy and systematically reduces natural gas consumption and carbon emissions, while actively involving the public and households.
- In Denmark, there is a direct relationship between CO2 emissions for the current and previous year and the consumption of alternative energy and an inverse relationship with gas consumption two years before the current one, taking into account the low significance of the coefficients, — the country is trying to replace natural gas with alternative sources in a long-term strategy, but the growth their consumption is due to the growth of energy consumption in general.
- For Sweden and Finland, one of the most important factors is gas prices, which demonstrates the cyclicity of the economy and the partial competition of renewable energy with natural gas based on economic and price factors.

- For Germany, alternative energy is a key element of energy security, political independence and stability in the international arena.
- Iceland is a country that has completely abandoned consumption natural gas, having developed and implemented a state power system with the large share of the use of alternative sources. The volume of energy production by alternative sources is not affected by the level of unemployment and GDP, there is a dependence between the total consumption and the production of alternative sources, therefore, the energy system of Iceland is a national concept of a carbon-neutral economy, the priority of which is the complete rejection of traditional energy sources in the future, despite the possible economic losses.
- Until 2020, there was a trend of increasing numbers in Ukraine economic entities (both legal entities and individuals) that increased the use of alternative energy (this is evidenced by the direct dependence of the growth of alternative energy consumption on GDP and the unemployment rate), despite the very low rate of substitution of renewable energy for traditional sources of energy, Ukraine understands the economic efficiency of such energy for the development of the national economy and security. Considering the unstable political and economic situation of the country on the world stage, the development of this direction will provide an opportunity to be less dependent on price fluctuations for this energy resource, which is currently widely used in Ukraine.

After victory, the main tasks will be:

1. Restore destroyed facilities.
2. Attract investors and technical assistance.
3. Focus on the experience of partner countries.
4. Find new promising ways and resources for greening the economy.

And the next steps will be as follows:

- the use of the “gas to power — power to gas” system will make it possible to export the produced energy to European countries;

- increasing the capacity of alternative energy facilities, in particular, one of the promising directions in the near future should be the construction of hydroelectric power plants. The further development of hydropower requires the reconstruction and technical improvement of hydropower units;
- activation of the use of biogas, since it can be used as a fuel, energy is produced from it, which can be used for decentralized energy supply;
- implementation of a stable policy that can be predicted to stimulate the development of the construction of SPPs and WPPs;
- construction and introduction of 5 GW of renewable energy capacity (with the exception of large-capacity hydroelectric power stations);
- investment stimulation of relevant state programs on renewable energy, including popularization within regional, national and global markets.

In addition, the European government has developed a strategy for increasing energy security, which

aims to reduce the import of traditional resources from the Russian Federation.

The consequences of a quick and not gradual restriction of imports may be:

1. In the coming months, the prices of energy carriers such as oil, gas and coal will be high, which negatively affects the price of electricity.

2. Doubling up energy efficiency and investing in renewable energy sources (by insulating buildings, installing heat pumps, or installing solar panels on roofs).

3. Solving social problems with the help of transfers (starting from handouts to households and set ceiling prices for gas and electricity to lower tax rates).

4. Support for significant investments in low-carbon technology. The European Green Deal already supports the development of new climate-neutral technologies such as green hydrogen, biochemicals or decarbonized materials

#### References

1. European energy policy. Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action. URL: [https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Publikationen/Energie/renewable-energy-sources-in-figures-2020.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Publikationen/Energie/renewable-energy-sources-in-figures-2020.pdf?__blob=publicationFile&v=4) (date of application: 04 January 2022)
2. WindEurope. URL: <https://windeurope.org/> (date of application: 05 May 2022)
3. International Energy agency. URL: <https://www.iea.org/about> (date of application: 07 February 2022)
4. Center for Resource Solutions. URL: <https://resource-solutions.org> (date of application: 03 January 2023)
5. Eurostat / Statistics Explained. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Main\\_Page](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Main_Page) (date of application: 12 January 2022)
6. International Renewable Energy Agency. URL: <https://www.irena.org/> (date of application: 20 January 2022)
7. Ashden: Sustainable solutions. URL: <http://www.ashden.org/> (date of application: 25 January 2022)
8. European-Ukrainian Energy Agency. URL: <https://euea-energyagency.org/uk/> (date of application: 07 April 2023)
9. Khazan P.V. Statistical assessment of the development of renewable energy sources in Ukraine. Kyiv. European Commission. Ukraine as part of the European energy market. 2019. [journal.com.ua/index.php/journal/article/view/83/76](http://journal.com.ua/index.php/journal/article/view/83/76) (date of application: 05 February 2022)
10. Reuters. Europe and Ukraine's plan to link power grids. 2022. URL: <https://www.reuters.com/business/energy/europe-ukrainesplan-link-power-grids-2022-03-01/> (date of application: 26 January 2022)
11. The official website European Commission. URL: [https://ec.europa.eu/info/index\\_en](https://ec.europa.eu/info/index_en) (date of application: 05 April 2023)
12. Countryeconomy. URL: <https://countryeconomy.com/> (date of application: 05 April 2022)
13. Statista. URL: <https://www.statista.com/> (date of application: 03 January 2022)
14. The World Bank. URL: <https://countryeconomy.com/> (date of application: 05 January 2022)

Addition A

Main indicators of economic research

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Denmark</b>											
GDP	321.995	344.003	327.149	343.584	352.994	302.673	311.988	329.866	352.058	347.176	339.626
Energy consumption	0,82	0,78	0,72	0,75	0,72	0,70	0,71	0,70	0,70	0,68	0,59
Alternative energy consumption	0,12	0,14	0,15	0,16	0,17	0,18	0,18	0,21	0,20	0,22	0,21
Gas consumption	0,19	0,16	0,15	0,14	0,12	0,12	0,12	0,12	0,11	0,10	0,08
Increase in %	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,7	0,8	0,6	0,5	0,4	0,3
<b>Finland</b>											
GDP	248.262	273.925	256.849	270.065	273.042	232.582	239.150	252.867	274.210	269.654	267.856
Energy consumption	1,30	1,22	1,18	1,19	1,15	1,14	1,16	1,13	1,16	1,13	1,10
Alternative energy consumption	0,11	0,12	0,12	0,13	0,14	0,14	0,14	0,17	0,18	0,19	0,19
Gas consumption	0,15	0,13	0,12	0,11	0,10	0,08	0,07	0,07	0,08	0,07	0,07
Increase in %	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1	0,2
<b>Germany</b>											
GDP	3,423.466	3,761.142	3,545.946	3,753.687	3,904.921	3,383.091	3,496.606	3,664.511	3,951.340	3,863.344	3,780.553
Energy consumption	13,70	13,20	13,37	13,74	13,16	13,40	13,62	13,78	13,44	13,05	12,11
Alternative energy consumption	0,90	1,11	1,25	1,30	1,43	1,66	1,64	1,88	1,97	2,10	2,21
Gas consumption	3,17	2,91	2,92	3,06	2,66	2,77	3,06	3,16	3,09	3,19	3,12
Increase in %	-0,2	-1,9	0,2	0,3	0,4	0,9	0,8	0,4	0,3	0,2	0,2
<b>Sweden</b>											
GDP	3,573.581	3,727.905	3,743.086	3,822.671	3,992.730	4,260.470	4,415.031	4,625.094	4,828.306	5,020.803	4,951.553
Energy consumption	2,16	2,13	2,26	2,12	2,11	2,17	2,14	2,21	2,16	2,24	2,20
Alternative energy consumption	0,17	0,19	0,21	0,22	0,24	0,29	0,30	0,33	0,32	0,36	0,41
Gas consumption	0,06	0,04	0,04	0,04	0,03	0,03	0,04	0,03	0,04	0,04	0,04
Increase in %	0,9	0,8	0,7	0,8	1	1,1	1,3	1,3	1,2	1	0,7
<b>United Kingdom</b>											
GDP	2,481.58	2,659.88	2,704.02	2,783.25	3,056.52	2,932.78	2,693.25	2,662.48	2,857.32	2,830.81	2,707.74
Energy consumption	8,92	8,43	8,53	8,48	7,99	8,08	7,99	7,96	7,95	7,73	6,89
Alternative energy consumption	0,26	0,32	0,37	0,49	0,59	0,74	0,74	0,88	0,99	1,09	1,20
Gas consumption	3,55	2,95	2,77	2,75	2,52	2,59	2,90	2,83	2,86	2,78	2,61
Increase in %	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,8	0,8	0,7	0,6	0,6	0,6
<b>Ukraine</b>											
GDP	136,01	163,16	175,71	179,57	130,57	90,49	93,31	112,11	130,92	154	155,3
Energy consumption	5,1	5,27	5,17	4,89	4,33	3,59	3,75	3,49	3,62	3,42	3,31
Alternative energy consumption			0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,05	0,09
Gas consumption	1,96	2,02	1,87	1,72	1,45	1,15	1,13	1,09	1,1	1,02	1,06
Unemployment rate in %	8,8	8,6	8,1	7,7	9,7	9,5	9,7	9,9	9,1	8,6	9,9
The price of gas in UAH. per cubic meter	0,725	0,725	0,725	0,725	1,09	7,19	6,88	6,88	6,96	8,55	4,3
Emissions of CO <sub>2</sub> tons per capita	6,75	7,15	7,01	6,79	5,89	4,94	4,97	4,5	4,71	4,49	4,34
Increase in %	-0,39	-0,04	-0,32	-0,18	-0,38	-5,5	-0,39	-0,41	-0,47	-0,55	-0,59

Iceland											
General consumption	226 698	242 547	236 756	246 877	246 000	234 224	221 306	232 800	255 736	251 760	247 812
Alternative energy consumption	200 585	217 676	212 300	221 240	219 163	206 895	192 949	206 017	227 231	223 857	222 718

Source: [3; 13; 14]

### Addition B

#### B.1.

#### Correlation of energy consumption obtained from alternative sources with natural gas consumption and CO<sub>2</sub> emissions in Sweden

	ALTER_CON	CO2	GAS_CONS_
ALTER_	1.000000	-0.826799	-0.384692
CO2	-0.826799	1.000000	0.697894
GAS_C	-0.384692	0.697894	1.000000

Source: author's development based on statistical data presented in Add. A

#### An econometric model of the dependence of alternative energy consumption on the volume of natural gas consumption and the strategy to reduce CO<sub>2</sub> emissions for the previous two-year period in Sweden

Dependent Variable: ALTER\_CON  
Method: Least Squares  
Date: 01/27/22 Time: 15:13  
Sample (adjusted): 2012 2020  
Included observations: 9 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
CO2	0.116148	0.149055	0.779230	0.5174
GAS_CONS_	4.813761	2.300041	2.092903	0.1714
CO2(-1)	0.082775	0.135443	0.611144	0.6033
CO2(-2)	-0.306670	0.111281	-2.755814	0.1103
GAS_CONS (-1)	4.361023	2.259605	1.929994	0.1934
GAS_CONS (-2)	3.632263	2.460253	1.476378	0.2779
C	0.373042	0.503096	0.741492	0.5356

R-squared	0.958239	Mean dependent var	0.297778
Adjusted R-squared	0.832955	S.D. dependent var	0.066291
S.E. of regression	0.027094	Akaike info criterion	-4.327550
Sum squared resid	0.001468	Schwarz criterion	-4.174153
Log likelihood	26.47398	Hannan-Quinn criter.	-4.658580
F-statistic	7.648543	Durbin-Watson stat	2.192481
Prob(F-statistic)	0.120125		

Source: author's development based on statistical data presented in Add. A

#### B.2.

#### Correlation of energy consumption obtained from alternative sources with the price of natural gas, GDP and the level of unemployment in Sweden

	ALTER_CON	GAS_PRICE	GDP	UNEMPL
ALTER	1.000000	-0.532240	0.968080	-0.496132
GAS_PR	-0.532240	1.000000	-0.473681	-0.237339
GDP	0.968080	-0.473681	1.000000	-0.644687
UNEMPL	-0.496132	-0.237339	-0.644687	1.000000

Source: author's development based on statistical data presented in Add. A

#### An econometric model of the dependence of alternative energy consumption on natural gas prices for the previous two-year period, GDP and the unemployment rate in Sweden

Dependent Variable: ALTER\_CON  
Method: Least Squares  
Date: 01/27/22 Time: 14:08  
Sample (adjusted): 2012 2020  
Included observations: 9 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
GAS_PRICE	-0.006550	0.013537	-0.483879	0.6616
GDP	0.087092	0.030105	2.892892	0.0629
UNEMPL	0.008647	0.013033	0.663486	0.5545
GAS_PRICE(-1)	-0.053734	0.014427	-3.724550	0.0337
GAS_PRICE(-2)	0.014688	0.006100	2.407985	0.0952
C	0.378717	0.400957	0.944533	0.4146

R-squared	0.994434	Mean dependent var	0.297778
Adjusted R-squared	0.985157	S.D. dependent var	0.066291
S.E. of regression	0.008076	Akaike info criterion	-6.565054
Sum squared resid	0.000196	Schwarz criterion	-6.433571
Log likelihood	35.54274	Hannan-Quinn criter.	-6.848794
F-statistic	107.1961	Durbin-Watson stat	2.265355

Source: author's development based on statistical data presented in Add. A

#### B.3.

#### Correlation of energy consumption from alternative sources with natural gas consumption and CO<sub>2</sub> emissions in Great Britain

	ALTER_CON	CO2	GAS_CONS_
ALTER_	1.000000	-0.271577	-0.114044
CO2	-0.271577	1.000000	0.484439
GAS_C	-0.114044	0.484439	1.000000

Source: author's development based on statistical data presented in Add. A

#### An econometric model of the dependence of alternative energy consumption on natural gas consumption and CO<sub>2</sub> emission reduction strategies for the previous two-year period in Great Britain

Dependent Variable: ALTER\_CON  
Method: Least Squares  
Date: 01/27/22 Time: 15:22  
Sample (adjusted): 2012 2020  
Included observations: 9 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
CO2	0.129330	0.074159	1.743945	0.2233
GAS_CONS_	-0.616573	0.122359	-5.039047	0.0372
CO2(-1)	-0.272924	0.062474	-4.368634	0.0486
CO2(-2)	-0.226341	0.038639	-5.857901	0.0279
GAS_CONS (-1)	-0.055750	0.072791	-0.765898	0.5238
GAS_CONS (-2)	-0.109119	0.052151	-2.092365	0.1715
C	5.428662	0.540646	10.04107	0.0098

R-squared	0.998680	Mean dependent var	0.787778
Adjusted R-squared	0.994721	S.D. dependent var	0.277839
S.E. of regression	0.020186	Akaike info criterion	-4.916134
Sum squared resid	0.000815	Schwarz criterion	-4.762738
Log likelihood	29.12261	Hannan-Quinn criter.	-5.247164
F-statistic	252.2507	Durbin-Watson stat	2.477152
Prob(F-statistic)	0.003954		

Source: author's development based on statistical data presented in Add. A

**B.4.**

**Correlation of consumption of energy obtained from alternative sources with the price of natural gas, GDP and the level of unemployment in Great Britain**

	ALTER_CON	GAS_PRICE	GDP	UNEMPL
ALTER	1.000000	-0.200713	-0.051721	-0.075194
GAS_PR	-0.200713	1.000000	0.828488	-0.123158
GDP	-0.051721	0.828488	1.000000	-0.332762
UNEMPL	-0.075194	-0.123158	-0.332762	1.000000

Source: author's development based on statistical data presented in Add. A

**An econometric model of the dependence of alternative energy consumption on natural gas prices over the previous two-year period, GDP and unemployment in Great Britain**

Dependent Variable: ALTER\_CON  
Method: Least Squares  
Date: 01/27/22 Time: 17:10  
Sample (adjusted): 2012 2020  
Included observations: 9 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
GAS_PRICE	0.137914	0.190970	0.722176	0.5224
GDP	-0.571079	0.582056	-0.981140	0.3989
UNEMPL	-0.208317	0.035305	-5.900456	0.0097
GAS_PRICE(-1)	-0.058406	0.143411	-0.407260	0.7111
GAS_PRICE(-2)	-0.089276	0.101782	-0.877128	0.4450
C	3.532151	1.185312	2.979934	0.0586
R-squared	0.938902	Mean dependent var	0.787778	
Adjusted R-squared	0.837072	S.D. dependent var	0.277839	
S.E. of regression	0.112148	Akaike info criterion	-1.303276	
Sum squared resid	0.037731	Schwarz criterion	-1.171793	
Log likelihood	11.86474	Hannan-Quinn criter.	-1.587016	
F-statistic	9.220279	Durbin-Watson stat	2.003871	
Prob(F-statistic)	0.048488			

Source: author's development based on statistical data presented in Add. A

**B.5.**

**Correlation of energy consumption obtained from alternative sources with natural gas consumption and CO<sub>2</sub> emissions in Denmark**

	ALTER_CONS	CO2	GAS_CONS
ALTER	1.000000	-0.935699	-0.925619
CO2	-0.935699	1.000000	0.979964
GAS_C	-0.925619	0.979964	1.000000

Source: author's development based on statistical data presented in Add. A

**An econometric model of the dependence of alternative energy consumption on natural gas consumption and CO<sub>2</sub> emission reduction strategies for the previous two-year period in Denmark**

Dependent Variable: ALTER\_CONS  
Method: Least Squares  
Date: 01/27/22 Time: 17:24  
Sample (adjusted): 2012 2020  
Included observations: 9 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
CO2	-0.075045	0.060726	-1.235788	0.3045
GAS_CONS	0.270271	2.000230	0.135120	0.9011
CO2(-1)	0.079662	0.030315	2.627777	0.0785
CO2(-2)	0.080760	0.033653	2.399770	0.0959
GAS_CONS(-1)	3.049993	3.230266	0.944192	0.4147
GAS_CONS(-2)	-6.240891	2.342394	-2.664321	0.0761
R-squared	0.541618	Mean dependent var	0.186667	
Adjusted R-squared	-0.222351	S.D. dependent var	0.024495	
S.E. of regression	0.027082	Akaike info criterion	-4.145206	
Sum squared resid	0.002200	Schwarz criterion	-4.013723	
Log likelihood	24.65343	Hannan-Quinn criter.	-4.428946	
Durbin-Watson stat	2.252083			

Source: author's development based on statistical data presented in Add. A

**B.6.**

**Correlation of energy consumption obtained from alternative sources with the price of natural gas, GDP and the unemployment rate in Denmark**

	ALTER_CONS	GAS_PRICE	GDP	UNEMPL
ALTER	1.000000	-0.817385	0.201941	-0.899193
GAS_PR	-0.817385	1.000000	-0.118320	0.732230
GDP	0.201941	-0.118320	1.000000	-0.058284
UNEMPL	-0.899193	0.732230	-0.058284	1.000000

Source: author's development based on statistical data presented in Add. A

**An econometric model of the dependence of alternative energy consumption on natural gas prices for the previous two-year period, GDP and the unemployment rate in Denmark**

Dependent Variable: ALTER\_CONS  
Method: Least Squares  
Date: 01/27/22 Time: 17:26  
Sample (adjusted): 2012 2020  
Included observations: 9 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
GAS_PRICE	-0.001780	0.008701	-0.204618	0.8510
GDP	0.028005	0.025132	1.114317	0.3464
UNEMPL	-0.015624	0.008397	-1.860723	0.1597
GAS_PRICE(-1)	-0.013881	0.009451	-1.468797	0.2382
GAS_PRICE(-2)	0.002145	0.012394	0.173078	0.8736
C	0.286252	0.123331	2.320996	0.1030
R-squared	0.917446	Mean dependent var	0.186667	
Adjusted R-squared	0.779857	S.D. dependent var	0.024495	
S.E. of regression	0.011493	Akaike info criterion	-5.859459	
Sum squared resid	0.000396	Schwarz criterion	-5.727976	
Log likelihood	32.36756	Hannan-Quinn criter.	-6.143199	
F-statistic	6.667080	Durbin-Watson stat	2.128470	

Source: author's development based on statistical data presented in Add. A

**B.7.**

**Correlation of energy consumption obtained from alternative sources with natural gas consumption and CO<sub>2</sub> emissions in Finland**

	ALTER_ENE	GAS_CONS	CO2
ALTER	1.000000	-0.828776	-0.840539
GAS_C	-0.828776	1.000000	0.943872
CO2	-0.840539	0.943872	1.000000

Source: author's development based on statistical data presented in Add. A

**An econometric model of the dependence of alternative energy consumption on the volume of natural gas consumption and the strategy to reduce CO<sub>2</sub> emissions over the previous two-year period in Finland**

Dependent Variable: ALTER\_ENERGY\_CONS  
Method: Least Squares  
Date: 01/27/22 Time: 22:17  
Sample (adjusted): 2012 2020  
Included observations: 9 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
CO2	-0.018521	0.007099	-2.609138	0.1208
GAS_CONS	0.972568	0.586112	1.659355	0.2389
CO2(-1)	0.001210	0.009345	0.129453	0.9088
CO2(-2)	0.000411	0.008354	0.049252	0.9652
GAS_CONS(-1)	-0.116953	0.544134	-0.214935	0.8497
GAS_CONS(-2)	-1.021897	0.405682	-2.518961	0.1280
C	0.327436	0.072550	4.513257	0.0458
R-squared	0.978977	Mean dependent var	0.155556	
Adjusted R-squared	0.915909	S.D. dependent var	0.026977	
S.E. of regression	0.007823	Akaike info criterion	-6.812010	
Sum squared resid	0.000122	Schwarz criterion	-6.658613	
Log likelihood	37.65405	Hannan-Quinn criter.	-7.143040	
F-statistic	15.52243	Durbin-Watson stat	2.004932	
Prob(F-statistic)	0.061752			

Source: author's development based on statistical data presented in Add. A

**B.8.**

**Correlation of consumption of energy obtained from alternative sources with the price of natural gas, GDP and the level of unemployment in Finland**

	ALTER_ENE	GDP	UNEMPL_	GAS_PRICE
ALTER	1.000000	0.294085	-0.428748	0.871149
GDP	0.294085	1.000000	-0.699526	0.483618
UNEMP	-0.428748	-0.699526	1.000000	-0.586863
GAS_PR	0.871149	0.483618	-0.586863	1.000000

Source: author's development based on statistical data presented in Add. A

**An econometric model of the dependence of alternative energy consumption on natural gas prices for the previous two-year period, GDP and the unemployment rate in Finland**

Dependent Variable: ALTER\_ENERGY\_CONS  
Method: Least Squares  
Date: 01/27/22 Time: 22:20  
Sample (adjusted): 2012 2020  
Included observations: 9 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
GDP	0.000403	0.000388	1.039375	0.3750
UNEMPL	0.035429	0.017577	2.015716	0.1372
GAS_PRICE	0.078342	0.021985	3.563360	0.0377
GAS_PRICE(-1)	-0.036949	0.013618	-2.713317	0.0730
GAS_PRICE(-2)	-0.009362	0.010437	-0.897064	0.4358
C	-0.769031	0.279082	-2.755573	0.0704
R-squared	0.951918	Mean dependent var	0.155556	
Adjusted R-squared	0.871781	S.D. dependent var	0.026977	
S.E. of regression	0.009660	Akaike info criterion	-6.206935	
Sum squared resid	0.000280	Schwarz criterion	-6.075452	
Log likelihood	33.93121	Hannan-Quinn criter.	-6.490675	
F-statistic	11.87869	Durbin-Watson stat	2.844797	
Prob(F-statistic)	0.034262			

Source: author's development based on statistical data presented in Add. A

**B.9.**

**Correlation of energy consumption obtained from alternative sources with natural gas consumption and CO<sub>2</sub> emissions in Germany**

	ALTER_CON	GAS_CONS_	CO2
ALTER	1.000000	0.243275	-0.854393
GAS_C	0.243275	1.000000	-0.244172
CO2	-0.854393	-0.244172	1.000000

Source: author's development based on statistical data presented in Add. A

**An econometric model of the dependence of alternative energy consumption on the volume of natural gas consumption and the strategy to reduce CO<sub>2</sub> emissions for the previous two-year period in Germany**

Dependent Variable: ALTER\_CONS  
Method: Least Squares  
Date: 01/27/22 Time: 22:32  
Sample (adjusted): 2012 2019  
Included observations: 8 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
CO2	-0.230651	0.625332	-0.368846	0.7750
GAS_CONS_	-0.371313	1.338885	-0.277330	0.8278
CO2(-1)	-1.218766	1.105252	-1.102704	0.4689
CO2(-2)	0.552074	1.012411	0.545306	0.6822
GAS_CONS (-1)	0.959494	0.932380	1.029081	0.4909
GAS_CONS (-2)	-1.212882	0.721528	-1.680990	0.3416
C	12.10563	13.71607	0.882587	0.5397
R-squared	0.963559	Mean dependent var	1.653750	
Adjusted R-squared	0.744911	S.D. dependent var	0.313685	
S.E. of regression	0.158431	Akaike info criterion	-1.176440	
Sum squared resid	0.025100	Schwarz criterion	-1.106929	
Log likelihood	11.70576	Hannan-Quinn criter.	-1.645266	
F-statistic	4.406903	Durbin-Watson stat	2.813253	
Prob(F-statistic)	0.349329			

Source: author's development based on statistical data presented in Add. A



**B.10.**

**Correlation of consumption of energy obtained from alternative sources with the price of natural gas, GDP and the level of unemployment in Germany**

	ALTER_CON	GAS_PRICE	GDP	UNEMPL_
ALTER	1.000000	-0.298705	0.044905	-0.982784
GAS PR	-0.298705	1.000000	-0.296403	0.352719
GDP	0.044905	-0.296403	1.000000	-0.093753
UNEMP	-0.982784	0.352719	-0.093753	1.000000

Source: author's development based on statistical data presented in Add. A

**An econometric model of the dependence of alternative energy consumption on natural gas prices for the previous two-year period, GDP and the unemployment rate in Germany**

Dependent Variable: ALTER CONS  
Method: Least Squares  
Date: 01/27/22 Time: 22:35  
Sample (adjusted): 2012 2018  
Included observations: 7 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
GAS_PRICE	0.070513	0.406896	0.173295	0.8908
GDP	-0.039220	0.249009	-0.157505	0.9005
UNEMPL	-0.145776	0.352770	-0.413231	0.7505
GAS_PRICE(-1)	-0.538674	0.662563	-0.813015	0.5654
GAS_PRICE(-2)	0.562242	0.704860	0.797665	0.5714
C	1.811695	2.242332	0.807951	0.5674
R-squared	0.975854	Mean dependent var	1.590000	
Adjusted R-squared	0.855125	S.D. dependent var	0.277248	
S.E. of regression	0.105528	Akaike info criterion	-1.891312	
Sum squared resid	0.011136	Schwarz criterion	-1.937674	
Log likelihood	12.61959	Hannan-Quinn criter.	-2.464346	
F-statistic	8.082980	Durbin-Watson stat	2.836174	
Prob(F-statistic)	0.260624			

Source: author's development based on statistical data presented in Add. A

**Addition C**

**C.1.**

**Correlation of alternative energy production with unemployment and total energy consumption in Iceland**

	PROD_ALT	CONS	UN
PROD	1.000000	0.991486	-0.024742
CONS	0.991486	1.000000	-0.126799
UN	-0.024742	-0.126799	1.000000

Source: author's development based on statistical data presented in Add. A

**An econometric model of the dependence of alternative energy production on current and previous years' unemployment and total energy consumption in Iceland**

Dependent Variable: LOG(PROD\_ALT)  
Method: Least Squares  
Date: 05/12/22 Time: 14:55  
Sample: 2010 2020  
Included observations: 11

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LOG(CONS)	1.141924	0.034394	33.20139	0.0000
LOG(UN)	0.016705	0.097970	0.170511	0.8694
LOG(UN-1)	-0.001489	0.074318	-0.020038	0.9846
C	-1.898613	0.444971	-4.266830	0.0037
R-squared	0.994160	Mean dependent var	12.27110	
Adjusted R-squared	0.991658	S.D. dependent var	0.051646	
S.E. of regression	0.004717	Akaike info criterion	-7.599917	
Sum squared resid	0.000156	Schwarz criterion	-7.455228	
Log likelihood	45.79954	Hannan-Quinn criter.	-7.691123	
F-statistic	397.2282	Durbin-Watson stat	2.067719	
Prob(F-statistic)	0.000000			

Source: author's development based on statistical data presented in Add. A

**C.2.**

**Correlation of alternative energy production with GDP and total energy consumption in Iceland**

	PROD_ALT	CONS	GDP
PROD	1	0.991486258	0.274260607
CONS	0.991486258	1	0.365333192
GDP	0.274260607	0.365333192	1

Source: author's development based on statistical data presented in Add. A

**An econometric model of the dependence of alternative energy production on GDP for the current and previous years and total energy consumption in Iceland**

Dependent Variable: LOG(PROD\_ALT)  
Method: Least Squares  
Date: 05/12/22 Time: 14:50  
Sample: 2010 2020  
Included observations: 11

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LOG(CONS)	1.174266	0.040602	28.92155	0.0000
LOG(GDP)	0.070484	1.635408	0.043099	0.9668
LOG(GDP-1)	-0.089113	1.547936	-0.057569	0.9557
C	-2.226646	0.596725	-3.731445	0.0073
R-squared	0.992251	Mean dependent var	12.27110	
Adjusted R-squared	0.988930	S.D. dependent var	0.051646	
S.E. of regression	0.005434	Akaike info criterion	-7.317063	
Sum squared resid	0.000207	Schwarz criterion	-7.172374	
Log likelihood	44.24385	Hannan-Quinn criter.	-7.408269	
F-statistic	298.7882	Durbin-Watson stat	1.948587	
Prob(F-statistic)	0.000000			

Source: author's development based on statistical data presented in Add. A

*Addition D*

*D.2.*

*D.1.*

**Correlation of energy consumption obtained from alternative sources with natural gas consumption and CO<sub>2</sub> emissions in Ukraine**

	ALTER_CON	CO2	GAS_CONS_
ALTER_	1.000000	-0.587037	-0.526571
CO2	-0.587037	1.000000	0.990293
GAS_C	-0.526571	0.990293	1.000000

Source: author's development based on statistical data presented in Add. A

**An econometric model of the dependence of alternative energy consumption on the volume of natural gas consumption and the strategy to reduce CO<sub>2</sub> emissions for the previous two-year period in Ukraine**

Dependent Variable: ALTER\_CONS\_

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
CO2	-0.125154	0.097585	-1.282513	0.3282
GAS_CONS_	0.290283	0.303643	0.956001	0.4400
CO2(-1)	-0.004394	0.084249	-0.052152	0.9631
CO2(-2)	-0.115049	0.089293	-1.288452	0.3265
GAS_CONS_(-1)	-0.131164	0.304527	-0.430715	0.7087
GAS_CONS_(-2)	0.492790	0.376696	1.308190	0.3209
C	0.460251	0.292813	1.571827	0.2566

R-squared	0.738184	Mean dependent var	0.028889
Adjusted R-squared	-0.047263	S.D. dependent var	0.025712
S.E. of regression	0.026313	Akaike info criterion	-4.386053
Sum squared resid	0.001385	Schwarz criterion	-4.232656
Log likelihood	26.73724	Hannan-Quinn criter.	-4.717083
F-statistic	0.939827	Durbin-Watson stat	1.571030
Prob(F-statistic)	0.597752		

Source: author's development based on statistical data presented in Add. A

**Correlation of energy consumption obtained from alternative sources with the price of natural gas, GDP and the level of unemployment in Ukraine**

	ALTER_CON	GAS_PRICE	GDP	UNEMP
ALTER	1.000000	0.242592	0.158731	0.370216
GAS_PR	0.242592	1.000000	-0.621889	0.440690
GDP	0.158731	-0.621889	1.000000	-0.743121
UNEMP	0.370216	0.440690	-0.743121	1.000000

Source: author's development based on statistical data presented in Add. A

**An econometric model of the dependence of alternative energy consumption on natural gas prices for the previous two-year period, GDP and the unemployment rate in Ukraine**

Dependent Variable: ALTER\_CONS\_

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
GAS_PRICE	0.013425	0.004272	3.142289	0.0516
GDP	0.002093	0.000494	4.237098	0.0241
UNEMP	0.061469	0.014357	4.281574	0.0234
GAS_PRICE(-1)	-5.32E-05	0.002572	-0.020687	0.9848
GAS_PRICE(-2)	-0.008293	0.003359	-2.468838	0.0902
C	-0.851731	0.198961	-4.280890	0.0234

R-squared	0.927120	Mean dependent var	0.028889
Adjusted R-squared	0.805654	S.D. dependent var	0.025712
S.E. of regression	0.011335	Akaike info criterion	-5.887105
Sum squared resid	0.000385	Schwarz criterion	-5.755622
Log likelihood	32.49197	Hannan-Quinn criter.	-6.170845
F-statistic	7.632731	Durbin-Watson stat	3.044681
Prob(F-statistic)	0.062478		

Source: author's development based on statistical data presented in Add. A

**Proskurnina Nadiia**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Head of the Department of International Economics and Management of Foreign Economic Activity*

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

**Проскурніна Надія Вікторівна**

*доктор економічних наук, доцент,*

*завідувачка кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності*

*Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця*

ORCID: 0000-0001-8587-0467

**Shkurat Valeriia**

*First-Level Student (Bachelor) of higher Education*

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

**Шкурят Валерія Сергіївна**

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти*

*Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8844

## THE AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE DURING A FULL-SCALE WAR

## АГРАРНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ ПІД ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

**Summary.** The agricultural sector is one of the most important branches of Ukraine's economy, which provides a significant part of the country's gross domestic product and is a key element in ensuring the nation's food security. It also provides the production of raw materials for industry and energy, which helps ensure the country's economic stability. However, with the start of a full-scale war in 2022, the agricultural sector became one of the most affected sectors of the Ukrainian economy. The purpose of the study is to study the impact of the war on the agricultural sector of Ukraine, in particular on the production and export of agricultural products, the state of the industry and the prospects for its development in the conditions of the war. The consequences of the war on the agricultural sector, in particular, a decrease in production and exports, an increase in production costs, a decrease in the availability of credit, and other negative effects were studied. The article carries out a SWOT analysis of the agricultural sector in the conditions of war, identifies the main problems and prospects for the development of the industry. In particular, positive dynamics in the development of certain categories of agricultural products in 2022 were revealed, but the general state of the industry remains at risk due to the negative consequences of the war. The results of the study can be useful for specialists in the agricultural sector, government bodies, as well as for everyone who is interested in the development of the Ukrainian economy in wartime conditions.

In addition to the analysis of the negative consequences of the war on the agricultural sector, the article examines the impact of the war on the socio-economic indicators of Ukraine in general, in particular on inflation, on the world and regional markets of agricultural products and how it affects Ukraine's export opportunities. Since the agricultural sector is one of the most important sectors of the Ukrainian economy, understanding the impact of the war on this sector will allow us to draw conclusions about the general impact of the war on the economy of Ukraine and the appropriateness of production and social mechanisms under the influence of the conflict.

The article also draws attention to the role of state policy in supporting the agricultural sector in wartime conditions. The study notes the need for the effective use of state support tools, such as subsidies, lending, investment incentives, etc., to preserve and increase the production of agricultural products.

**Key words:** Ukraine, Agricultural production, Agrarian sector, War, Markets, Infrastructure, Economy, Economic consequences, Consequences of war, Farming.

**Анотація.** Аграрний сектор є однією з найважливіших галузей економіки України, яка забезпечує значну частину валового внутрішнього продукту країни та є ключовим елементом забезпечення продовольчої безпеки нації. Він також

забезпечує виробництво сировини для промисловості та енергетики, що допомагає забезпечувати економічну стабільність країни. Проте, з початком повномасштабної війни в 2022 році, аграрний сектор став одним з найбільш постраждалих галузей економіки України. Метою дослідження є вивчення впливу війни на аграрний сектор України, зокрема на виробництво та експорт аграрної продукції, стан галузі та перспективи її розвитку в умовах війни. Досліджено наслідки війни на аграрний сектор, зокрема зменшення виробництва та експорту, збільшення витрат на виробництво, зменшення доступності кредитування та інші негативні впливи. У статті проведено SWOT аналіз аграрного сектору в умовах війни, визначено основні проблеми та перспективи розвитку галузі. Зокрема, виявлено позитивну динаміку у розвитку певних категорій аграрної продукції в 2022 році, проте загальний стан галузі залишається під загрозою через негативні наслідки війни. Результати дослідження можуть бути корисні для фахівців у галузі аграрного сектору, державних органів, а також для всіх, хто цікавиться розвитком української економіки в умовах війни.

Додатково до аналізу негативних наслідків війни на аграрний сектор, у статті розглядається імпакт війни на соціально-економічні показники України загалом, зокрема на інфляцію, на світові та регіональні ринки сільськогосподарської продукції та як це впливає на експортні можливості України. Оскільки аграрний сектор є одним з найважливіших галузей економіки України, розуміння впливу війни на цю галузь дозволить зробити висновки про загальний вплив війни на економіку України та належність виробничих та соціальних механізмів під впливом конфлікту.

Також у статті звертається увага на роль державної політики в підтримці аграрного сектору в умовах війни. Дослідження відзначає необхідність ефективного застосування інструментів державної підтримки, таких як субсидії, кредитування, стимулювання інвестицій тощо, для збереження та підвищення виробництва аграрної продукції.

**Ключові слова:** Україна, Сільськогосподарське виробництво, Аграрний сектор, Війна, Ринки, Інфраструктура, Економіка, Економічні наслідки, Наслідки війни, Фермерство.

**Formulation of the problem.** The agricultural sector of Ukraine is an important component of the national economy and ensures not only the country's food security, but is also a key export industry. The conditions of a full-scale war significantly complicate the functioning of agriculture and complicate the work of farmers and enterprises in the agrarian sector.

The war in Ukraine has had a significant impact on the country's agricultural production. Despite challenges such as disruption of supply chains, loss of access to markets, and damage to infrastructure, the sector has shown resilience and continued to contribute to the country's economy. The government has implemented measures to support farmers, including subsidies and loan programs, and has also encouraged the development of alternative markets and export routes. However, ongoing war and political instability continue to pose challenges to the agricultural sector's long-term growth and sustainability.

Despite this, the agricultural sector of Ukraine has the potential to overcome the challenges that arise in the conditions of war. One of the ways is the transition to more efficient production methods, the use of the latest technologies and mechanisms that can help increase productivity and work efficiency. In addition, it is important to interact with other players in the market, look for new sales markets and invest in the development of agriculture.

**Analysis of recent research and publications.** Regarding the problematic issues of the functioning and development of the domestic agro-industrial complex, considerable attention was paid to the work of such domestic scientists as: V. Andriychuk, V. Bogdar, A. Gayuduky, B. Gubskiy, M. Demyanenko,

T. Dudar, V. Zbarskyi, S. Kvasha, V. Messel-Veselyak, Y. Nesterchuk, Ya. Oliynyk, B. Paskhaver, P. Sabluk, O. Shpychak and others.

**Formulation of the objectives of the article (statement of the problem).**

The objective of this article is to analyze the impact of a full-scale war on the agrarian sector of Ukraine. Specifically, the article aims to:

- 1) Identify the main challenges and risks that the agrarian sector faces during times of war, including production, distribution, and export issues, as well as the impact on the workforce, infrastructure, and investment.
- 2) Evaluate the effectiveness of the policies and measures implemented by the Ukrainian government and other stakeholders to mitigate the negative effects of war on the agrarian sector.
- 3) Examine the opportunities and potential for growth and development of the agrarian sector in the context of a full-scale war, including alternative markets, new technologies, and innovation.
- 4) Provide recommendations for the Ukrainian government and other stakeholders to strengthen the resilience of the agrarian sector and maximize its contribution to the overall economy during and after the war.

**Presentation of the main material.** The war in Ukraine that began in 2014 has had a significant impact on the country's agricultural production. Prior to the war, Ukraine was one of the largest grain producers and exporters in the world, with a diverse agricultural sector that included livestock, dairy, and horticulture.

Despite these challenges, Ukraine's agricultural sector has shown remarkable resilience in the face of the war. The government has implemented measures

to support farmers, including subsidies and loan programs, to help them cope with the impact of the war. These measures have helped to stabilize the sector and maintain agricultural production levels.

Moreover, the Ukrainian government has encouraged the development of alternative markets and export routes to mitigate the impact of lost access to traditional markets in Russia and other neighboring countries. This has included expanding trade with countries such as China, Turkey, and the European Union.

However, ongoing war and political instability continue to pose challenges to the agricultural sector's long-term growth and sustainability. The war has caused population displacement, which has had a direct impact on the agricultural labor force.

The occupied parts of Luhansk, Donetsk, Zaporizhzhia and Kherson regions are among the most productive agricultural areas in Ukraine, with significant production of grain, vegetables, and fruits. The loss of these areas to occupation has led to a sharp decline in agricultural output, reducing the country's food production capacity, and potentially leading to food shortages and higher prices.

The occupation of these regions has led to the displacement of farmers and other agricultural workers, further impacting the agricultural sector's productivity. The occupying forces have seized land and resources, and have deliberately destroyed crops and livestock, causing further losses for the local farmers and communities.

The ongoing missile attacks on energy facilities in the remaining regions have disrupted the country's energy supply, leading to blackouts and power outages. This has severely impacted the functioning of agricultural machinery and irrigation systems, which rely heavily on electricity, and has led to significant crop losses.

The war has also led to disruptions in transportation networks, making it difficult to transport agricultural products to markets both domestically and internationally. This has further impacted the agricultural sector's profitability, as well as limited the availability of food for the population [1].

The agricultural sector of Ukraine has suffered significant economic losses and actual food shortages for the population due to the ongoing war and the occupation of vital agricultural regions.

Agricultural machinery and irrigation systems rely heavily on electricity, and power outages caused by energy supply disruptions have led to significant crop losses. Without power, irrigation systems have been unable to provide the necessary water for crops, causing them to wilt or die. Harvesting and processing equipment also require electricity to function, so power outages have led to delays in harvesting and processing crops, further reducing agricultural output.

Energy supply disruptions have also impacted the transportation of agricultural products to markets. Without electricity, refrigerated storage facilities and transportation networks have been unable to function properly, leading to spoilage and loss of crops. This has further impacted the agricultural sector's profitability and limited the availability of food for the population.

Moreover, the impact of energy supply disruptions on the agricultural sector has extended beyond the short-term effects of the war. Power outages and the destruction of energy infrastructure will take months or even years to fully recover, resulting in long-term impacts on the productivity and profitability of the agricultural sector [2].

The agricultural sector in Ukraine has been significantly affected by the ongoing missile attacks on energy facilities, resulting in the disruption of energy supply and causing a range of negative impacts such as substantial crop losses, spoiled food, and reduced profitability.

Transportation networks are essential for moving agricultural products from farms to markets, both domestically and internationally. Disruptions in transportation have led to delays, spoilage, and even the loss of crops. The war has led to damage and destruction of roads, bridges, and other transportation infrastructure, making it difficult to move agricultural products to markets.

Moreover, the war and occupation have led to the imposition of trade barriers, making it difficult to export agricultural products and limiting the market opportunities for Ukrainian farmers. This has led to oversupply of agricultural products in the domestic market, lowering prices and reducing farmers' profitability.

Furthermore, transportation disruptions have led to increased transportation costs, which have further impacted farmers' profitability. The costs of fuel, labor, and other transportation-related expenses have increased significantly during times of conflict, making it difficult for farmers to transport their products to markets profitably.

Finally, transportation disruptions have also impacted the availability of agricultural inputs, such as fertilizers, seeds, and pesticides, which are essential for crop production. Disruptions in transportation have made it difficult for farmers to access these inputs, leading to reduced yields and lower productivity.

The agricultural sector in Ukraine has been significantly affected by the disruption of transportation networks caused by the ongoing war and occupation, resulting in decreased profitability, surplus of agricultural products in the domestic market, and decreased productivity.

Agriculture is a labor-intensive sector, and the availability of labor is critical to crop production

and farm operations. The ongoing war and occupation have led to the the disruption of labor markets. This has resulted in a shortage of available labor, making it difficult for farmers to carry out essential farming activities such as planting, harvesting, and processing crops. As a result, there has been an increase in labor costs, as farmers need to pay higher wages to attract available workers. This has impacted farmers' profitability and led to higher prices for agricultural products.

The shortage of labor has also caused delays in crop production and harvesting, leading to reduced agricultural output. This has further impacted the agricultural sector's productivity and profitability, as well as limited the availability of food for the population.

Additionally, the shortage of labor has impacted the implementation of good agricultural practices, such as pest control and disease management, which require significant labor inputs. Without adequate labor, these practices have become difficult to implement, leading to reduced crop yields and increased crop losses.

The agricultural sector has been negatively impacted by the ongoing war and occupation in Ukraine, resulting in a substantial shortage of labor. This has caused reduced productivity, increased labor costs, and the possibility of food shortages for the population.

Export markets for Ukrainian agricultural products are impacted in several ways, including:

- water blockade in the Black and Azov seas by the Russian fleet. This has led to reduced export opportunities for farmers and a reduction in the country's agricultural exports [3];
- transportation disruptions have made it difficult for farmers to transport their agricultural products to export markets. This has led to delays, spoilage, and even the loss of crops, impacting farmers' profitability and reducing the availability of agricultural products in international markets;
- significant crop losses and reduced agricultural output in key agricultural regions. This has resulted in reduced availability of agricultural products for export, impacting Ukrainian farmers' ability to meet the demand from international markets;
- perception of risk among foreign buyers, leading to reduced demand for Ukrainian agricultural products. This has limited the country's ability to generate revenue from agricultural exports.

The continuous war and occupation in Ukraine have had a noteworthy adverse effect on the nation's agricultural exports, which has restricted possibilities for Ukrainian farmers and lead to a decrease in the country's income from agricultural exports.

Trade barriers, disruption of transportation networks, currency devaluation, and supply chain disruptions have all contributed to reduced availability

and increased costs of essential inputs for Ukrainian farmers. This has resulted in serious consequences for farmers, including reduced yields, lower productivity, and challenges in maintaining viable businesses. The situation highlights the importance of stable political environments and strong international relationships for the agricultural sector's success, and it will require a concerted effort to address the challenges facing Ukrainian farmers and rebuild their agricultural supply chains.

The war leads to a potential grain crisis in the country and impacting global grain markets. The severity of the crisis will depend on how long the war lasts and the ability of farmers to adapt to changing conditions. Disruption in farming operations, led to a reduction in the area of land planted with crops and lower yields. Farmers are unable to access their fields due to fighting or have been forced to abandon their crops due to the occupation or destruction of infrastructure such as irrigation systems or storage facilities [4].

It is crucial for the international community to come together and support Ukraine in this time of crisis. Providing aid and support to Ukrainian farmers can help alleviate the impact of the war and occupation on the country's grain production. This will ultimately benefit not just Ukraine but also the global grain markets.

The war and occupation are leading to reduced investment in the agricultural sector, as investors are hesitant to invest in an uncertain and unstable environment.

The following are specific ways in which the reduced investment is impacting the agricultural sector:

- the agricultural sector is finding it difficult to adopt new technologies and farming practices due to the reduced investment in the sector. For instance, farmers are unable to afford new equipment or irrigation systems that could enhance productivity or reduce water usage;
- due to the reduced investment, the amount of research and development taking place in the agricultural sector is limited. This is limiting the sector's ability to develop new crop varieties that are resistant to pests and diseases or that are more productive in local growing conditions [5];
- the reduced investment is also leading to limited access to credit for farmers and businesses in the agricultural sector, which is limiting their ability to finance new projects, expand production, or invest in new technologies or inputs;
- the inability of the agricultural sector to modernize and innovate due to reduced investment is making it less competitive on the global market. This is impacting the sector's ability to export its products and generate income for farmers and businesses [6];

Table 1

## SWOT analysis of Ukraine's economy

Strengths	Weaknesses
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Soils (Ukrainian agricultural lands are chernozems with the highest humus content in the world)</li> <li>2. Climate (a large part of the territory of Ukraine is located in climatic zones that facilitate farming with minimal risks of damage from various natural disasters)</li> <li>3. Advantageous geographical location in the center of Europe at the intersection of the main logistics hubs, namely the passage through Ukraine of the routes of the New Silk Road and the Baltic-Black Sea transport corridor</li> <li>4. Culture and knowledge (farmers actively learn from colleagues from all over the world)</li> <li>5. Business is represented in the government through its lobbyists from industry associations</li> <li>6. The landscape is ideal for large-scale commercial farming</li> <li>7. High share of exports in the economy</li> <li>8. IT industry (the use of drones in farming and agriculture in general is one of the most promising areas of application of this technology)</li> <li>9. Human capital. It is not so much about the fact that Ukrainian labor migrants are in demand abroad, as about the presence in Ukraine of a good system of technical education and scientific base in general, which, however, require additional investments.</li> <li>10. A developed energy complex, which includes facilities for extraction, generation, transportation, and storage of resources.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Weak self-organization of the market (medium and small businesses do not actively participate in trade unions for political lobbying of their interests)</li> <li>2. Lack of sources of funding for the sector (expensive loans), underfunding of the sector</li> <li>3. Deterioration of the quality of chernozem (about 20% of Ukrainian chernozems degraded over 28 years due to an ill-conceived policy of soil cultivation and uncontrolled application of fertilizers, which led to losses of up to 10–15 billion UAH)</li> <li>4. High cost of credit resources</li> <li>5. Large-scale destruction of agricultural infrastructure</li> <li>6. Military actions and occupation of some regions of Ukraine. More than 500,000 tons of grain were stolen by Russia in the occupied territories. 400,000 livestock died as a result of hostilities.</li> <li>7. Reduction of production volumes</li> <li>8. Complication of logistic operations.</li> </ol>
Opportunities	Threats
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lifting of the moratorium on the sale of land (up to \$50 billions of investments over 10 years)</li> <li>2. Entering new markets with new products (for example, hemp, flax, linen fabrics, halal meat, Ukrainian-made jamon, goat cheese, organic honey, organic chicken, etc.)</li> <li>3. Digitalization of agriculture</li> <li>4. Investment attraction in the sector</li> <li>5. Support from international financial organizations</li> <li>6. Growth of exports and, as a result, foreign currency inflows to the country</li> <li>7. Formation of the “20–40–40” model (according to the size of farms, 20% — large agribusiness, 40% — medium, 40% — small)</li> <li>8. Ability to format the industry (choose a unique “Ukrainian” path of development)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. War, political and economic crisis in Ukraine</li> <li>2. Miscalculations in industry regulation</li> <li>3. Deterioration of land quality</li> <li>4. Degradation of the sector</li> <li>5. Loss of part of the yield potential due to soil degradation</li> <li>6. Labor migration</li> <li>7. Climate change</li> <li>8. Raiding, “gray” grain market, fraudulent schemes, counterfeit products, pressure from law enforcement agencies</li> </ol>

Source: author's research

– the reduced investment is leading to higher costs for farmers and businesses in the agricultural sector. For instance, if there is limited investment in irrigation systems, farmers may have to rely on more expensive sources of water to irrigate their crops.

At the beginning of the enemy's full-scale invasion of our lands, all logistics practically stopped. Because the Ukrainian seaports, through which the largest volumes of exports were sent, remained under occupation or were blocked by Russia. Therefore, the western borders became almost the only option for trade with other countries.

In order to increase export volumes of agricultural products, in May the European Union launched

the “Paths of Solidarity” program. These routes made it possible to speed up exports and the work of customs between Ukraine and EU countries. As a result, according to the Ministry of Agriculture, during the 9 months of the war, Ukraine managed to export 19 million tons of agricultural products through these alternative routes.

In addition, thanks to the efforts of Ukrainian diplomats, with the mediation of the UN and Turkey, the three Black Sea ports “Odesa”, “Chornomorsk” and “Pivdenny” resumed their work for the transportation of food from August 1. And despite the constant obstacles from the Russian side, at the end of the year, as reported by the head of state

Volodymyr Zelenskyi, Ukraine managed to export more than 15 million tons of food — primarily grain — to more than 40 countries of the world [8].

Also, at the end of November, on the initiative of the president, the Grain from Ukraine program was launched, within the framework of which Ukrainian grain is exported to countries in Africa and Asia, which suffer the most from the food crisis and need urgent assistance. More than 30 donor states have already joined this program and almost 200 million dollars have been involved [9].

In addition, our state was able to return to the world food market and thereby proved that it is a reliable partner for many countries. In 2023, our diplomats will still have to fight for the continuation of the “grain agreement” on the export of Ukrainian grain and to extend it to the ports of Mykolaiv [10].

This is important, because before the war, agricultural exports brought the country more than 45 percent of all export revenues (figure 2). And we all understand that stable export supplies provide stability to our national currency — the hryvnia. There is an

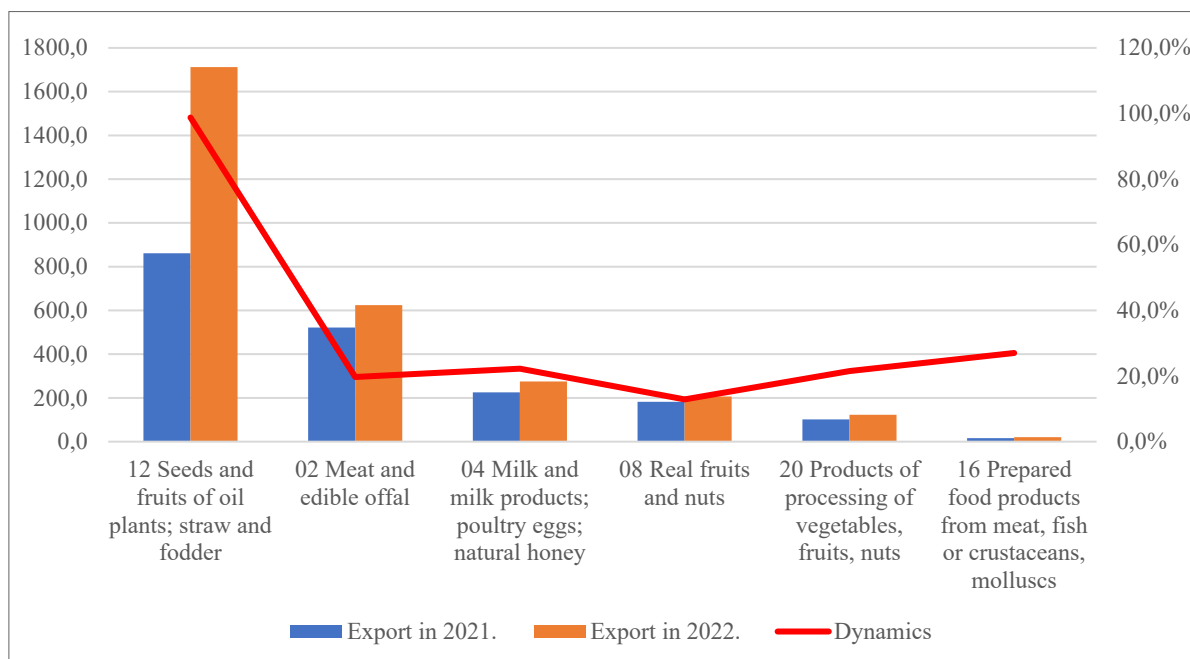


Fig. 1. Exports of Ukraine of certain categories with positive dynamics

Source: calculated by the author based on [7]

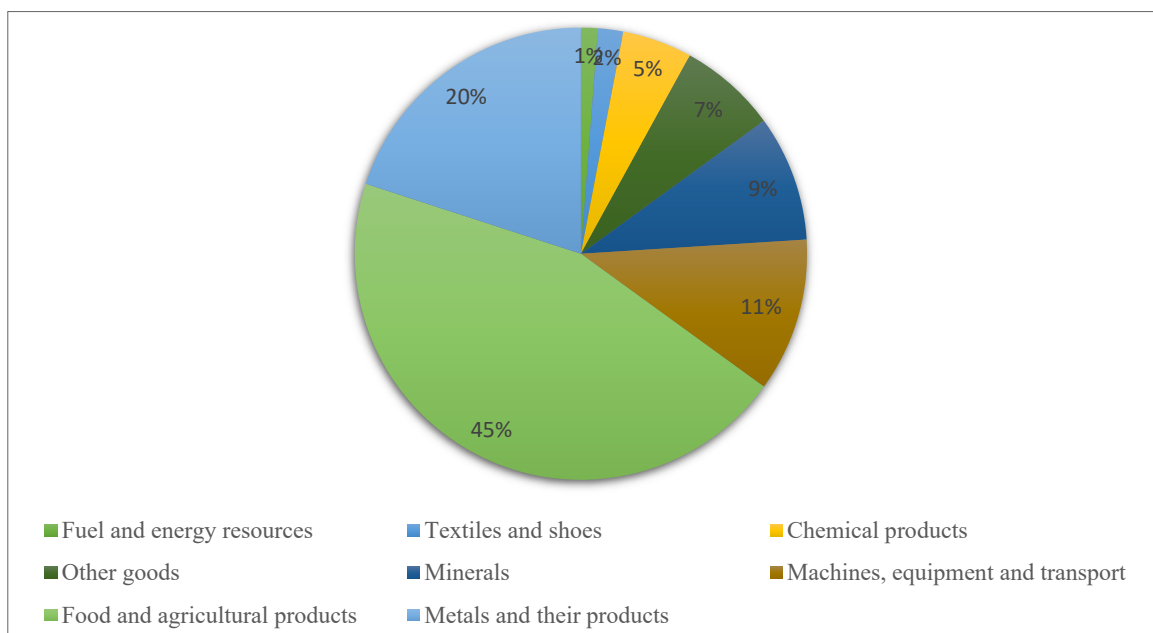


Fig. 2. The ratio of export revenues of the main industries, %

Source: calculated by the author based on [10]



other important aspect — social: before the war, money from the sale of food products, including the sale of grain crops abroad, provided income for 7.5 million Ukrainians who worked in the agricultural sector.

**Conclusion.** While the war in Ukraine has had a significant impact on the country's agricultural production, the sector has shown remarkable resili-

ence in the face of these challenges. The government's support measures and efforts to develop alternative markets have helped to mitigate the impact of the war. However, ongoing political instability and the challenges of population displacement and damage to farmland continue to pose obstacles to the sector's long-term growth and sustainability.

#### Literature

1. Втрати аграріїв за рік війни. АгроПравда — Тільки правда про агробізнес. 2023. URL: <https://agropravda.com/news/agrobiznes-life/19736-vtrati-agrariiv-za-rik-vijni> (дата звернення: 21.04.2023)
2. FAO. 2022. Ukraine: Humanitarian response update — 21 July 2022. Rome.
3. Міжнароднаторгівля. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=uk-UA&id=2728705f-e97d-43b9-bb51-300418d3e946&tag=MizhnarodnaTorgivlia> (дата звернення: 25.04.2023)
4. Лягідна М. Селяни та фермери: до сучасних викликів готові. Урядовий кур'єр. 2022. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/selyani-ta-fermeri-do-suchasnih-viklikiv-gotovi/> (дата звернення: 05.04.2023)
5. Agricultural outlook. Kyiv School of Economics. URL: <https://uglobal.university/agricultural-outlook/> (дата звернення: 29.04.2023)
6. Маковей Ю. Експортувати, не можна залишити, або Біль сучасного експорту української агропродукції. КУРКУЛЬ. 2022. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1283-eksportuvati-ne-mojna-zalishiti-abo-bil-suchasnogo-eksportu-ukrayinskoyi-agroproduksiyi> (дата звернення: 24.04.2023)
7. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.05.2023)
8. Маковей Ю. Як війна вплинула на врожай зернових та олійних — підсумки сезону 2022. КУРКУЛЬ. 2022. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1406-yak-viyna-vplynula-na-vrojaj-zernovih-ta-oliynih> — підсумки сезону-2022 (дата звернення: 01.05.2023)
9. Statista — the statistics portal. Statista. URL: <https://www.statista.com/search/?q=ukraine&qKat=search&newSearch=true&p=1> (дата звернення: 20.04.2023)
10. Солонина Є. Українське сільське господарство може “витягти з кризи” всю економіку — експерти. Радіо Свобода. 2021. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/ukrainian-apk-can-support-all-economy/31070474.html> (дата звернення: 23.03.2023)

#### References

1. Vtraty ahrariiv za rik viiny. AhroPravda — Tilky pravda pro ahrobiznes. 2023. URL: <https://agropravda.com/news/agrobiznes-life/19736-vtrati-agrariiv-za-rik-vijni> (date of access: 21.04.2023)
2. FAO. 2022. Ukraine: Humanitarian response update — 21 July 2022. Rome.
3. Mizhnarodna torhivlia. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. URL: <https://me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=uk-UA&id=2728705f-e97d-43b9-bb51-300418d3e946&tag=MizhnarodnaTorgivlia> (date of access: 25.04.2023)
4. Lahidna M. Seliyani ta fermery: do suchasnykh vyklykiv hotovi. Uriadovi kur'ier. 2022. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/selyani-ta-fermeri-do-suchasnih-viklikiv-gotovi/> (date of access: 05.04.2023)
5. Agricultural outlook. Kyiv School of Economics. URL: <https://uglobal.university/agricultural-outlook/> (date of access: 29.04.2023)
6. Makovei Yu. Eksportuvaty, ne mozhna zalyshyty, abo Bil suchasnoho eksportu ukrainskoi ahroproduksii. KURKUL. 2022. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1283-eksportuvati-ne-mojna-zalishiti-abo-bil-suchasnogo-eksportu-ukrayinskoyi-agroproduksiyi> (date of access: 24.04.2023)
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (date of access: 03.05.2023)
8. Makovei Yu. Yak viina vplynula na vrozhai zernovykh ta oliinykh — pidsumky sezonu 2022. KURKUL. 2022. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1406-yak-viyna-vplynula-na-vrojaj-zernovih-ta-oliynih> — pidsumki sezonu-2022 (date of access: 01.05.2023)
9. Statista — the statistics portal. Statista. URL: <https://www.statista.com/search/?q=ukraine&qKat=search&newSearch=true&p=1> (date of access: 20.04.2023)
10. Solonyna Ye. Ukrainske silske hospodarstvo mozhe “vytiahty z kryzy” vsiu ekonomiku — eksperty. Radio Svoboda. 2021. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/ukrainian-apk-can-support-all-economy/31070474.html> (date of access: 23.03.2023)

**Редич Олександр Володимирович**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри комп'ютерних та інформаційних технологій і систем  
Державний податковий університет*

**Redych Oleksandr**  
*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Computer and  
Information Technologies and Systems  
State Tax University  
ORCID: 0000-0002-6183-5517*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8907

## **ЗРІЛІСТЬ ВІДКРИТИХ ДАНИХ УКРАЇНИ, КРАЇН ВИШЕГРАДСЬКОЇ ЧЕТВІРКИ ТА КРАЇН КАНДИДАТІВ У ЧЛЕНИ ЄС. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ І ПЕРСПЕКТИВИ**

### **OPEN DATA MATURITY OF UKRAINE, VISEGRAD COUNTRIES AND EU CANDIDATE COUNTRIES. COMPARATIVE ANALYSIS AND PROSPECTS**

**Анотація.** У статті здійснено ретроспективний порівняльний аналіз зрілості відкритих даних України, країн вишеградської четвірки та країн кандидатів на членство у ЄС. Проаналізовано особливості розвитку інфраструктури відкритих даних у вищезазначених країнах, висвітлено особливості використання відкритих даних під час збройної російської агресії. Зрілість відкритих даних країн суттєво відрізняється і для підвищення синергетичного ефекту сусідства, спільної інтеграції України та сусідніх з нею країн до єдиного цифрового простору ЄС, доцільно створювати мережу співпраці спеціалістів з відкритих фінансових, соціально-значимих та інших високоцінних наборів даних. Рекомендується поглиблення зв'язку між національними стратегіями, потребами відомств та місцевих органів влади для покращення якості відкритих даних. Актуальним завданням стає розробка методів і інструментарію для оцінювання показників виміру впливу відкритих даних на якість життя громад, суспільства, держави. Для вирішення такого завдання доцільно організувати співпрацю з національними командами даних, університетами та науково-дослідними установами, а також європейським порталом даних. Здійснення міжнародних досліджень для оцінки економічного впливу відкритих даних як на мікро-, так і на макrorівні дозволить впровадити спільні критерії та показники, що будуть сприяти більш глибокому їх розумінню, практичному застосуванню, розширенню співпраці у різних сферах економіки, освіти, науки. Враховуючи динамічний розвиток технологій блокчейну, доцільно більшу увагу приділяти даним по цифровізації фінансових послуг, реєстрам організацій, криптовалютам, нормативам та законодавству що вже існує і буде активно впроваджуватись. Також, рекомендується мотивувати громадський сектор робити більший внесок у національні програми з ВД, демонструвати свої ідеї та розробки на національних порталах а бізнес середовище розробляти і впроваджувати у життя мобільні додатки, для практичного застосування широким колом користувачів. Пропонується надати користувачам коментувати та оцінювати якість відкритих відомствами наборів даних для подальшого використання таких оцінок у покращенні і розширенні спектру сервісів.

**Ключові слова:** відкриті дані, зрілість відкритих даних, діджиталізація, цифрова конкурентоспроможність.

**Summary.** The article provides a retrospective comparative analysis of the open data maturity of Ukraine, the Visegrad countries and the EU candidate countries. The author analyses the peculiarities of open data infrastructure development in the above countries and highlights the peculiarities of open data use during the armed Russian aggression. The maturity of open data in these countries differs significantly, and in order to increase the synergistic effect of neighbourhood, joint integration of Ukraine and its neighbouring countries into the EU digital space, it is advisable to create a network of cooperation between

specialists in open financial, socially significant and other high-value data sets. It is recommended to deepen the link between national strategies and the needs of agencies and local authorities to improve the quality of open data. The development of methods and tools for assessing the indicators of open data impact on the quality of life of communities, society, and the state becomes an urgent task. To solve this problem, it is advisable to organise cooperation with national data teams, universities and research institutions, as well as the European data portal. Conducting international research to assess the economic impact of open data at both the micro and macro levels will allow for the introduction of common criteria and indicators that will contribute to a deeper understanding, practical application, and expanded cooperation in various areas of the economy, education, and science. Given the dynamic development of blockchain technologies, it is advisable to pay more attention to data on the digitalisation of financial services, registers of organisations, cryptocurrencies, regulations and legislation that already exists and will be actively implemented. It is also recommended to motivate the public sector to make a greater contribution to national programmes on digitalisation, to demonstrate their ideas and developments on national portals, and to encourage the business environment to develop and implement mobile applications for practical use by a wide range of users. It is proposed to provide users with the opportunity to comment on and evaluate the quality of data sets opened by agencies for further use of such assessments in improving and expanding the range of services.

**Key words:** open data; open data maturity; digitalisation; digital competitiveness.

**Постановка проблеми.** Україна та ЄС у 2018 році узгодили Дорожню карту інтеграції до Єдиного цифрового ринку ЄС (ЄЦР ЄС) (Digital Single Market EU, DSM EU), яка постійно оновлюється. Дорожня карта враховує революційні зміни у праві ЄС та передбачає впровадження найновітніших цифрових норм та стандартів. У впровадженні цієї Карті зараз беруть участь 29 органів державної влади України. Цифровий ринок ЄС був створений для розвитку електронних комунікацій та цифрової економіки і працює на трьох основних засадах: вільний доступ до онлайн-продуктів і послуг; рівні умови для розвитку та процвітання цифрових мереж; створення умов для зростання цифрової економіки [1].

ЄЦР ЄС — це стратегія Європейської комісії, яка «забезпечує доступ до онлайн-діяльності для окремих осіб і компаній за умов чесної конкуренції, захисту споживачів і даних, усунення проблем із геоблокуванням і авторським правом. Прийнята 6 травня 2015 року стратегія включає 16 ініціатив. Досягнення в рамках стратегії включають ратифікацію Загальних правил захисту даних (General Data Protection Regulations, GDPR). Зокрема важливою є Директива про повторне використання даних державних відомств, (Public Sector Information Directive, PSI) яка передбачає створення спільного простору даних у ЄС і регулює спільні умови міжнаціонального доступу до публічних даних державних відомств (Відкритих Даних, ВД) [2; 3]. Порівняльний аналіз зрілості ВД країн, історично близьких Україні, надасть змогу визначити подальші ефективні кроки для інтеграції України у цифровий простір ЄС.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У даній статті в основній частині розглядаються результати аналізу та оцінки розвитку європейських країн у сфері ВД, які здійснило консалтингова компанія Sargemini на замовлення Європейської Комісії та Офісу публікацій Європейського Союзу [9]. Проте дослідженню зрілості та впливу Відкритих даних, як факторам інноваційного розвитку дер-

жав, присвячені також наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема:

Голобородько Т. В. [4], досліджує ВД як показник цифровізації та розвитку «електронного урядування». У роботі визначені проблеми формування та публікації ВД, сформовані рекомендації для органів центральної влади.

Ярошенко Т. [5], приділяє дослідженню ВД, як фактору формування Відкритої Науки. Проблеми ВД існують не лише в технічній площині, є і психологічні бар'єри у «відкритті» даних. Автором запропонована модель дослідницької співпраці, створення мульти- чи навіть міждисциплінарних дослідницьких груп для вирішення спільних завдань, де на перше місце виходять відкритість, оперативність, відтворюваність.

Martseniuk V. [6], досліджує використання методів машинного навчання на відкритих ресурсах електронних медичних записів. У роботі наголошується, що наявність доступних ресурсів ВД у машиночитаних форматах, це лише початок у процесі їх підготовки, очищення та проведення досліджень, тому важливим аспектом є розвиток хмарних середовищ доступного і безкоштовного інструментарію машинного навчання.

Аровіна М. [7], констатує, що регіональний аспект впливу ВД полягає у розширенні сервісів ВД на сайтах місцевого самоврядування.

Pievstov H. [8], наведено приклад застосування машинного навчання до набору «The Global Terrorism Database», (GDT) відкритих даних про терористичні акти в Україні та зміни у безпековій ситуації у 2014–2015 роках. Результати дослідження можуть бути використані для планування антитерористичних та інформаційних операцій. Вони варіюються від базової інформації про те, які типи загроз і тактик до розуміння того, які типи контр-терористичних стратегій є найбільш ефективними.

Козієнко Р. [9], формулює ризики та застереження покликани наголосити на важливості зва-

женого та критичного ставлення до значення ВД та їх впливу, на необхідності завжди розглядати їх використання у відповідному контексті й уникати широких узагальнень. Зокрема бракує інформації для точного розуміння їхнього впливу та наслідків, наявність неоднозначності пов'язаних із ВД практик і політик, на неоднаковому доступі до них різних груп населення, так званий «камуфляж відкритості» (open-washing).

Аналіз публікацій та результатів досліджень засвідчує загалом позитивну динаміку розвитку ВД, застосування сервісів на їх основі у країнах ЄС. Проте, значна відмінність зрілості ВД різних країн потребує вироблення спільних підходів та скоординованих зусиль для розширення практичного застосування ВД у громадському секторі, бізнес — середовищі, освіті, економічних структурах, що буде сприяти інтеграції України до цифрового простору ЄС.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є здійснення порівняльного аналізу зрілості відкритих даних України, країн вишеградської четвірки та країн кандидатів в члені ЄС, формування рекомендацій щодо подальших ефективних кроків для інтеграції України до цифрового інформаційного простору ЄС.

**Виклад основного матеріалу.** Одним із аспектів інтеграції України до ЄЦР є формування екосистеми ВД [2; 3]. З огляду на те, що Україна у 2022 році у загальноєвропейському рейтингу Зрілість відкритих даних (Open Data Maturity) зайняла другу позицію після Франції (рис. 1), доцільно дослідити аспекти подальшої взаємодії та співробітництва в галузі ВД країн, що є найближчими географічно

та історично. В першу чергу це країни Вишеградської четвірки (V-4) — Польща, Чехія, Словаччина, Угорщина, країни прибалтійського регіону — Литва, Латвія, Естонія та країни-кандидати в члені ЄС, до яких належить і Україна, це Албанія, Чорногорія, Сербія, Боснія і Герцеговина.

У 2022 році консалтингова компанія Capgemini на замовлення Європейської Комісії та Офісу публікацій Європейського Союзу, підготувала та опублікувала звіт «Зрілість відкритих даних 2022» (Open Data Maturity 2022, [9]), в якому порівнюється розвиток європейських країн у сфері ВД. Звіт дає уявлення про кращі практики, що впроваджуються у Європі, які можуть бути перенесені в інші національні та місцеві контексти, а також надає рекомендації щодо прискорення розвитку ВД. У черговому восьмому щорічному звіті, розміщеному на Європейському порталі даних аналізуються 35 країн, серед яких 27 країн-членів ЄС, три країни Європейської асоціації вільної торгівлі (ЄАВТ) (Ісландія, Норвегія, Швейцарія), 4 країни-кандидати (Албанія, Чорногорія, Сербія, Україна) та потенційний член ЄС Боснія і Герцеговина. Цей звіт має на меті допомогти країнам-учасникам краще зрозуміти свій рівень зрілості, зафіксувати їхній прогрес у часі, знайти сфери для вдосконалення та порівняти їх з іншими країнами.

Методика оцінювання зрілості ВД використовує чотири виміри:

*Політика (Policy):* зосередження уваги на політиці та стратегіях країн щодо ВД;

*Портал (Portal):* оцінка функцій та можливостей порталу ВД, які дозволяють користувачам отримати доступ до даних через національний

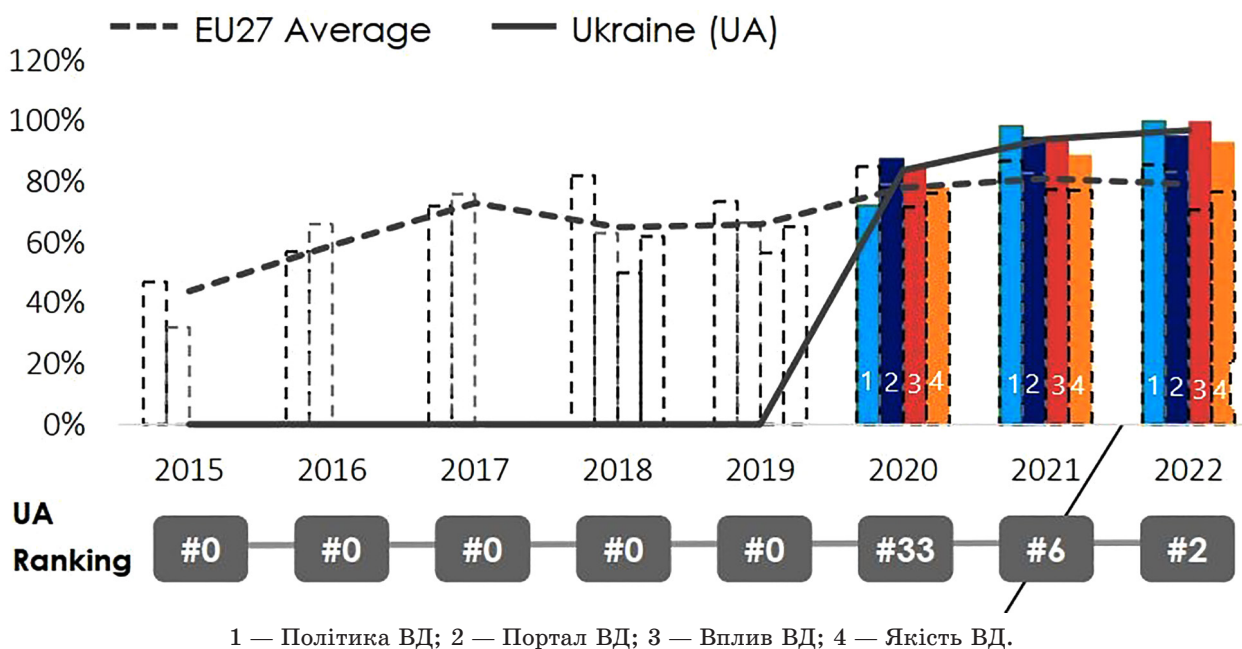


Рис. 1. Зрілість відкритих даних України у 2022 році  
Джерело: побудовано автором на основі [9]

портал та підтримують взаємодію на національному порталі і підтримувати взаємодію всередині спільноти ВД;

*Вплив (Impact):* аналіз діяльності з моніторингу та вимірювання повторного використання ВД та їх впливу на соціально-економічний стан регіону;

*Якість (Quality):* зосередження на механізмах, що забезпечують якість ВД.

Особливістю методології звіту «Зрілість відкритих даних» у 2022 році є врахування положення Директиви про відкриті дані [3] щодо впровадження наборів даних високої цінності.

*Високоцінні набори даних* — це набори даних з високим потенційним економічним та соціальним впливом. Директива про відкриті дані заохочує держави-члени ЄС сприяти повторному використанню даних державного сектору, приділяючи особливу увагу публікації таких категорій даних: геопросторові, спостереження за Землею та навколишнім середовищем, метеорологічні, статистичні, дані про компанії та власників компаній, а також дані про їх мобільність.

На сьогодні 96% держав-членів ЄС вже працюють над визначенням *високоцінних даних*, які мають бути пріоритетними для публікації. 85% країн ЄС-27 вже готуються до моніторингу та вимірювання рівня повторного використання наборів даних високої цінності, і всі вони мають на меті просувати або вже просувають набори даних високої цінності. 63% країн ЄС готуються забезпечити інтероперабельність високоцінних наборів даних поряд з наявними наборами даних з інших країн. Цього року вимір впливу зазнав найбільшого зниження порівняно з іншими вимірами — з 78% у 2021 році до 71% у 2022 році.

Російська агресія в Україні та наслідки цього конфлікту для європейської економіки та європейської економіки та енергетичного ринку створили підґрунтя для нових соціально-економічних викликів на європейському рівні. Війна суттєво вплинула на роботу з відкритими даними в Україні, українські інтернет-ресурси (особливо державні) потрібно було робити тимчасово недоступними.

Проте у 2022 році Україні вдалося підвищити рівень зрілості своїх ВД і досягти значного успіху в політичному у політичному вимірі. Потенціал ВД був використаний країнами Європи для реагування на війну в Україні. Зокрема, деякі країни використали ВД для моніторингу рівня використання енергії та для сприяння інтеграції українських біженців на своєму ринку праці. На рис.2 показано загальні показники зрілості ВД усіх 35 європейських країн-учасниць рейтингу у 2022 році. У 2022 році середній показник зрілості відкритих даних у країнах ЄС-27 становить 79%, що на 2 відсотки менше порівняно з 2021 роком.

У звіті 2022 року країни поділяються на кластери за значеннями показника (від низьких показників до високих): на «початківців» (beginners), «послідовників» (followers), «прискорювачів» (fast-treckers) та «тренд-сеттерів» (trend-setters).

На рис. 3 показана коробчаста діаграма для всього масиву даних ЄС-27+ для 35 країн. На діаграмі показані позиції країн вишеградської четвірки — (Польща, Чехія, Угорщина, Словаччина), країн Прибалтики (Естонія, Латвія, Литва), які є членами ЄС та країн кандидатів в члени ЄС (Україна, Сербія, Албанія, Чорногорія та Боснія і Герцеговина). «Коробка» діаграми фактично включає значення «послідовників» і «прискорювачів», що

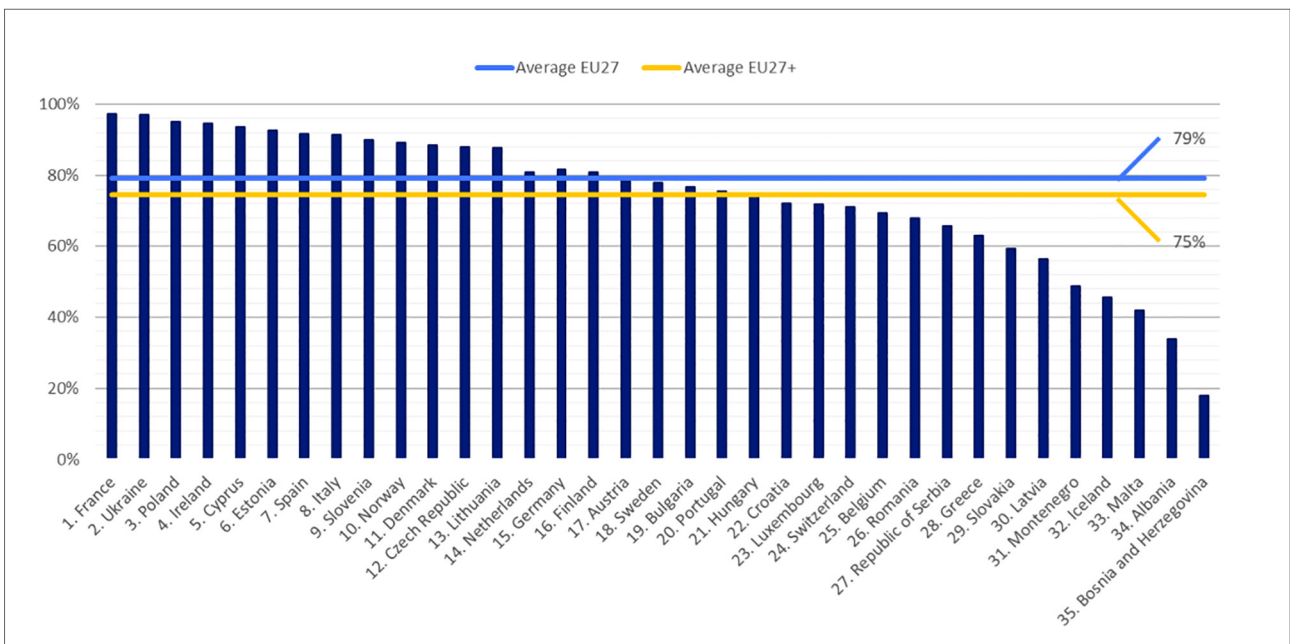


Рис. 2. Загальні показники зрілості відкритих даних ЄС у 2022 році  
Джерело: [9]

попадають в інтерквартильний розмах (ІКР), яким є різниця між третім і першим квартилем, у нашому випадку це діапазон 66,3% — 90,6%.

Високу зрілість ВД мають країни із значеннями показників понад 65%. Кластер лідерів, до яких увійшла у 2022 році і Україна складається з восьми країн з найвищими показниками, у тому числі це: Франція, Польща, Ірландія, Кіпр, Естонія, Іспанія та Італія. П'ять країн, що входять до кластеру «прискорювачів», демонструють дуже схожі результати сконцентровані в межах 3% (88%- 91%) — це Чеська республіка, Литва, Данія, Словенія, Норвегія. Як видно із діаграми (рис. 3.), за значенням зрілості ВД у 2022 році у кожній із проаналізованих груп є «початківці», «послідовники», «прискорювачі або «тренд сеттери».

Важливою зміною в методології 2022 року є реструктуризація виміру впливу ВД. В Україні протягом минулого року Міністерство цифрової трансформації провело 4 дослідження з оцінки впливу ВД. Серед них — економічний вплив ВД, антикорупційний та соціальний вплив ВД у сфері фінансової прозорості України та у сфері лісового господарства. У 3 країнах кандидатах (Чорногорія, Сербія та Україна) державним службовцям які працюють з даними, пропонуються плани профе-

сійного розвитку або навчання. Зокрема Державним податковим університетом (Україна, Ірпінь) для підвищення кваліфікації державних службовців пропонується курс «Використання відкритих даних в органах місцевого самоврядування».

Що стосується фінансової сфери, Міністерство фінансів України впровадило інструмент BOOST для аналізу бюджетних показників [10]. Його мета — сприяти ефективному використанню бюджетних коштів, покращити процеси прийняття рішень, підвищити прозорість та підзвітність. І в Сербії, і в Україні зацікавлені сторони державного сектору активно відстежують соціальний вплив ВД за допомогою проведення досліджень або включення соціального впливу ВД до своїх стратегій роботи з даними. У Чорногорії, Сербії та Україні зацікавлені сторони в державному секторі активно проводять заходи, спрямовані на моніторингу впливу ВД на навколишнє середовище, здійснюючи дослідження. В Україні ВД використовуються для підвищення прозорості в енергетичній галузі. Такі проекти, як Low Carbon Ukraine та ГО «Врятуймо Дніпро» створюють аналітичні матеріали про виробництво електроенергії виробництва електроенергії на основі ВД для моніторингу ринку та виявлення проблем та реформування

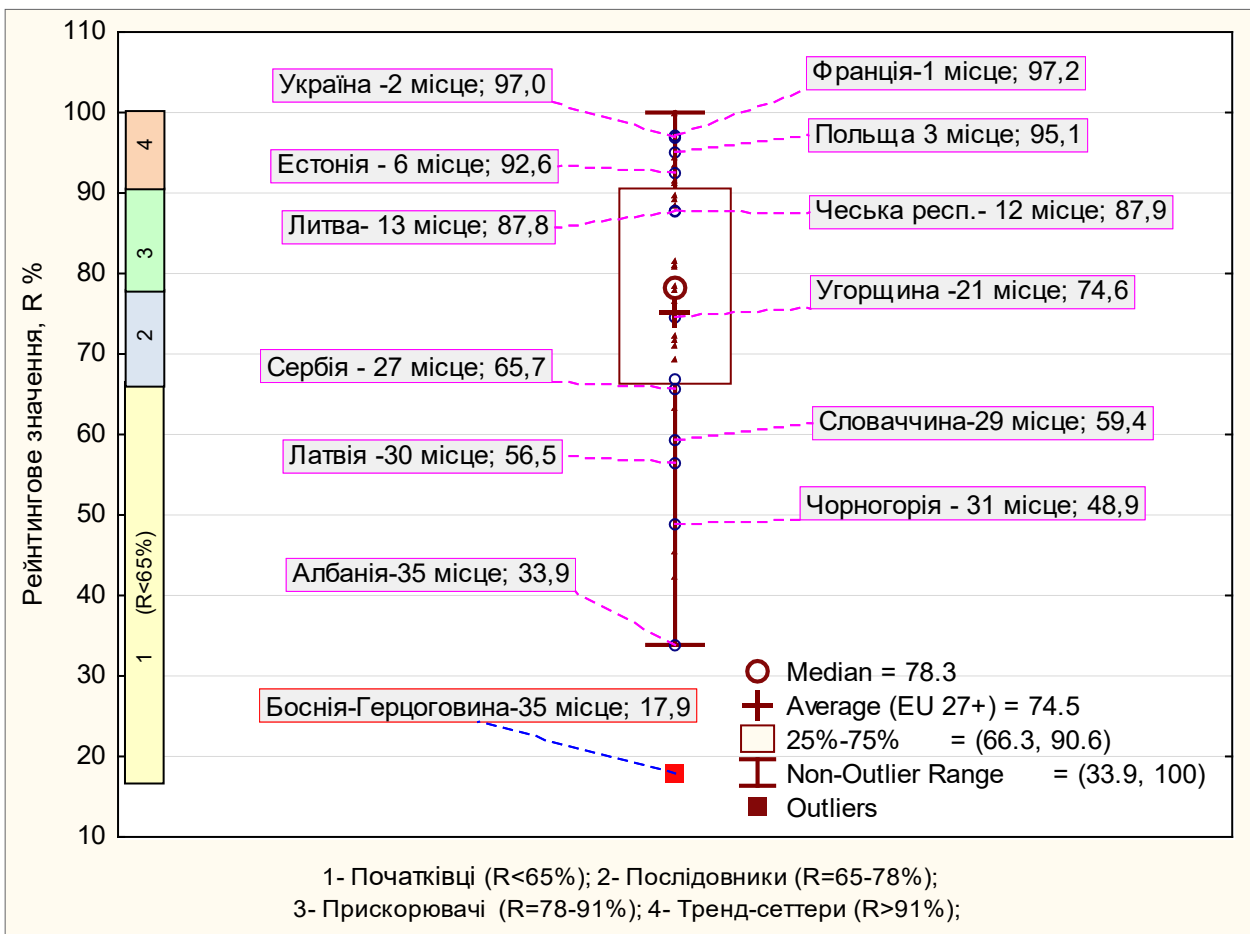


Рис. 3. Позичування країн за значенням показника зрілості ВД  
 Джерело: побудовано автором на основі [9]

енергетичної галузі. Сербія та Україна пропонують користувачам можливість програмно формувати запити метаданих через API або точку доступу SPARQL. З 5 країн кандидатів 3 (Албанія, Сербія та Україна) пропонують загальний механізм зворотного зв'язку на своїх національних порталах. Україна є єдиною країною, яка повідомила про впровадження на своєму національному порталі механізму, що дозволяє користувачам оцінювати набори даних, і є єдиним національним порталом, який пропонує користувачам можливість запитувати набори даних.

Якщо Черногорський портал має в середньому 1200 унікальних відвідувачів на місяць а портал Сербії є приблизно 28 000 відвідувачів, то Український — 180 000 відвідувачів. Як і минулого року, лише Черногорія та Україна проводять аналітику використання API. Близько 50% трафіку черногорського порталу генерується за рахунок використання API, у той час як українського порталу — близько 80%. Україна — єдина країна, яка повідомила про наявність стратегії забезпечення сталості порталу ВД. 50%-69% метаданих в Україні отримуються з джерел автоматично, а не редагуються вручну. Інші 4 країни кандидати повідомили, що цей показник становить менше 30%. Більше того, 3 з 5 країн кандидатів стверджують, що метадані оновлюються протягом доби. Черногорія оновлює метадані раз на тиждень, а в Боснії і Герцеговині це може зайняти більше місяця. Україна використовує інструмент бізнес-аналітики для моніторингу метаданих і є єдиною країною, яка публікує додаткову інформацію про якість доступних метаданих. Сербія, і Україна повідомляють, що понад 90% відкритих даних, доступних на національному порталі, супроводжуються інформацією про ліцензування [9].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Україна, незважаючи на війну, впродовж 2022

року продовжувала успішно інтегруватись у загальноєвропейський простір, підтвердженням чому є 2-ге місце у загальноєвропейському рейтингу за показниками зрілості ВД.

Порівняльний аналіз зрілості ВД у аналізованих групах країн дає можливість сформулювати наступні висновки і рекомендації: враховуючи значні відмінності показників зрілості ВД розглянутих країн, для підвищення синергетичного ефекту сусідства, спільної інтеграції України та сусідніх з нею країн до єдиного цифрового простору ЄС, доцільно створювати мережу співпраці спеціалістів та бізнес середовища із формування узгоджених форматів відкритих фінансових, соціально-значимих та інших *високоцінних наборів даних*, актуальних сервісів на їх основі; доцільно поглиблювати зв'язок між національними стратегіями і потребами відомств та місцевих органів влади, організувати співпрацю з національними командами даних, університетами та науково-дослідними установами, а також європейським порталом даних для розробки систем оцінювання виміру *впливу*; доцільно здійснювати міжнаціональні дослідження для оцінки економічного впливу відкритих даних як на мікро-, так і на макрорівні, особливо у сфері фінансових послуг, зокрема приділяти більшу увагу технологіям блокчейну та криптовалют; мотивувати громадський сектор робити більший внесок у національні програми з ВД; надавати можливість широкому колу зацікавлених організацій і структур завантажувати власні набори даних та демонструвати свої ідеї та розробки на національних порталах; дозволити користувачам коментувати та оцінювати відкриті набори даних і використовувати їхні оцінки для покращення пошукових алгоритмів та сервісів; доцільно створити можливість покращення розпорядниками державних відомств та органами місцевого самоврядування якості ВД на основі оцінок користувачів.

#### Література

1. Федоров М. Як Україна рухається до Єдиного цифрового ринку ЄС. Українська правда. 2021. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2021/12/10/7316920/> (дата звернення 12.03.2023).
2. Директива (ЄС) 2019/1024 Європейського Парламенту та Ради від 20 червня 2019 року про відкриті дані та повторне використання інформації державного сектору (нова редакція). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1024> (europa.eu) (дата звернення 17.03.2023).
3. Open Data Around the World — European Union. URL: <https://www.stateofopendata.od4d.net/chapters/regions/european-union.html> (Дата звернення 18.03.2023).
4. Голобородько Т.В. Цифрова Україна в міжнародних рейтингах: відкриті дані як показник цифровізації та розвитку електронного урядування / Т.В. Голобородько, А.О. Данилевська // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2022\\_11\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2022_11_8) (дата звернення 19.03.2023).
5. Ярошенко Т. Відкритий доступ, відкрита наука, відкриті дані: як це було і куди йдемо (до 20-ліття Будапештської ініціативи Відкритого доступу) // Український журнал з бібліотекознавства та інформаційних наук. 2021. Вип. 8. С. 10–26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujlis\\_2021\\_8\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujlis_2021_8_3) (дата звернення 19.03.2023).
6. Martseniuk V. About the approach of solving machine learning problems integrated with data from open source systems of electronic medical records / V. Martseniuk, N. Milian // Вісник Тернопільського національного тех-

нічного університету. 2019. № 3. С. 105–115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tstub\\_2019\\_3\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tstub_2019_3_14) (дата звернення 12.04.2023).

7. Аровіна М. Formation of the ecosystem of open data in Ukraine as a factor of the development of the regional economy // Схід. 2017. № 1. С. 5–10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid\\_2017\\_1\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2017_1_2) (дата звернення 14.04.2023).

8. Pievtsov H. The analysis of terrorist attacks in Ukraine based on open-source data set / H. Pievtsov, A. Feklistov // Наука і техніка Повітряних Сил Збройних Сил України. 2017. № 4. С. 91–95. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nitps\\_2017\\_4\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nitps_2017_4_14) (дата звернення 15.04.2023)

9. Рейтинг зрілості відкритих даних 2022. Open Data Maturity 2022. URL: <https://data.europa.eu/en/publications/open-data-maturity/2022> (дата звернення 15.04.2023).

10. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/?month=7&year=2019&budgetType=NATIONAL> (дата звернення 17.04.2023).

#### References

1. Fedorov M. Jak Ukrajina rukhajtysja do Jedynogho cyfrovogho rynku Je S. Ukrainska pravda. 2021. URL: <https://www.prawda.com.ua/columns/2021/12/10/7316920/> (Accessed on 12.03.2023). [in Ukrainian].

2. Dyrektyva (JeS) 2019/1024 Jevropejskogho Parlamentu ta Rady vid 20 chervnja 2019 roku pro vidkryti dani ta povtorne vykorystannja informaciji derzhavnogho sektoru (nova redakcija). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1024> (europa.eu) (Accessed on 17.03.2023). [in Ukrainian].

3. Open Data Around the World — European Union. URL: <https://www.stateofopendata.od4d.net/chapters/regions/european-union.html> (Accessed on 18.03.2023). [in English].

4. Gholoborodjko T. V. Cyfrova Ukrajina v mizhnarodnykh rejtyngakh: vidkryti dani jak pokaznyk cyfrovizaciji ta rozvytku elektronogho urjaduvannja / T. V. Gholoborodjko, A. O. Danylevs'jka. // Derzhavne upravlinnja: udo-skonalennja ta rozvytok. 2022. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur\\_2022\\_11\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2022_11_8) (Accessed on 19.03.2023). [in Ukrainian].

5. Jaroshenko T. Vidkrytyj dostup, vidkryta nauka, vidkryti dani: jak ce bulo i kudy jdemo (do 20-littja Buda-peshstsjkoji iniciatyvy Vidkrytogho dostupu) // Ukrajinsjkyj zhurnal z bibliotekoznavstva ta informacijnykh nauk. 2021. Vyp. 8. S. 10–26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujlis\\_2021\\_8\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujlis_2021_8_3) (Accessed on 19.03.2023). [in Ukrainian].

6. Martseniuk V. About the approach of solving machine learning problems integrated with data from open source systems of electronic medical records / V. Martseniuk, N. Milian // Visnyk Ternopil'sjckogho nacional'nogho tekhnichnogho universytetu. 2019. № 3. С. 105–115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tstub\\_2019\\_3\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tstub_2019_3_14) (Accessed on 12.04.2023). [in English].

7. Arovina M. Formation of the ecosystem of open data in Ukraine as a factor of the development of the regional economy // Skhid. 2017. № 1. С. 5–10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid\\_2017\\_1\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Skhid_2017_1_2) (Accessed on 14.04.2023). [in Ukrainian].

8. Pievtsov H. The analysis of terrorist attacks in Ukraine based on open-source data set / H. Pievtsov, A. Feklistov // Nauka i tekhnika Povitrjanykh Syl Zbrojnykh Syl Ukrainy. 2017. № 4. С. 91–95. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nitps\\_2017\\_4\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nitps_2017_4_14) (Accessed on 15.04.2023). [in English].

9. Open Data Maturity 2022. URL: <https://data.europa.eu/en/publications/open-data-maturity/2022> (Accessed on 15.04.2023). [in English].

10. Derzhavnyj veb-portal bjudzhetu dlja ghromadjan. URL: <https://openbudget.gov.ua/?month=7&year=2019&budgetType=NATIONAL> (Accessed on 17.04.2023). [in Ukrainian].



**Калюга Євгенія Василівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри обліку та оподаткування  
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

**Kaliuha Yevheniia**

*D.Sc. in Economics, Professor,  
Professor of the Department of Accounting and Taxation  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine  
ORCID: 0000-0001-9057-7476*

**Гришук Ганна Валеріївна**

*доктор філософії, старший науковий співробітник  
відділу дослідження публічних фінансів  
Науково-дослідного інституту фінансової політики  
Державний податковий університет*

**Hryshchuk Hanna**

*PhD in Economics, Senior Research Officer of the  
Department of Public Finance Research  
Research Institute of Financial Policy  
State Tax University  
ORCID: 0000-0001-9532-7265*

**Калюга Олександр Олександрович**

*помічник аудитора  
Державна аудиторська служба України*

**Kalyuga Oleksandr**

*Assistant Auditor  
State Audit Service of Ukraine  
ORCID: 0009-0007-2657-9494*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8873

## АУДИТ ВИКОРИСТАННЯ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ НА МАЛИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

### AUDIT OF THE USE OF BUDGET FUNDS IN SMALL AGRICULTURAL ENTERPRISES

**Анотація.** Визначено особливості проведення аудиту на малих підприємствах відповідно до Міжнародного стандарту аудиту 200 «Загальні цілі незалежного аудитора та проведення аудиту відповідно до Міжнародних стандартів аудиту». Висвітлено види аудиту: зовнішнього (державний фінансовий і приватний незалежний) і виконання функцій внутрішнього аудиту головним бухгалтером на малих підприємствах. Окреслено історію розвитку та особливості державного фінансового аудиту на малих сільськогосподарських підприємствах. Описано структуру Державної аудиторської служби України й оцінено результати її діяльності при проведенні державних фінансових аудитів діяльності суб'єктів господарювання за 2020–2022 роки. Розраховано розмір державної підтримки сільського господарства в Україні й окремих країн світу із розрахунку на 1 га ріллі. Охарактеризовано перевірку малих підприємств органами державного фінансового аудиту за цільовим використанням коштів з державного (місцевого) бюджету. Відображено методика аудиту господарських операцій за цільовим використанням бюджетних коштів на рахунках бухгалтерського обліку. Сформовано зміст Акту про неможливість проведення зустрічної перевірки на підставі Методичних рекомендацій щодо здійснення інспектування органами Державної аудиторської служби України.

**Ключові слова:** бюджетні кошти, витрати, державна підтримка, державний фінансовий аудит, зовнішній аудит, малі підприємства, сільське господарство, фінансово-господарська діяльність.

**Summary.** The specifics of conducting an audit at small enterprises in accordance with the International Auditing Standard 200 «General objectives of an independent auditor and conducting an audit in accordance with International Auditing Standards» are defined. The types of audit are highlighted: external (state financial and private independent) and performance of internal audit functions by the chief accountant at small enterprises. The history of development and features of state financial audit at small agricultural enterprises are outlined. The structure of the State Audit Service of Ukraine is described and the results of its activities in conducting state financial audits of business entities for 2020–2022 are evaluated. The amount of state support for agriculture in Ukraine and certain countries of the world is calculated based on 1 hectare of arable land. The inspection of small enterprises by the state financial audit bodies for the targeted use of funds from the state (local) budget is characterized. The method of auditing economic operations according to the targeted use of budget funds on accounting accounts is reflected. The content of the Act on the impossibility of conducting a counter-verification was formed on the basis of the Methodological recommendations for conducting inspections by the bodies of the State Audit Service of Ukraine.

**Key words:** budget funds, expenses, state support, state financial audit, external audit, small enterprises, agriculture, financial and economic activity.

**Постановка проблеми.** Відповідно до Міжнародного стандарту аудиту 200 «Загальні цілі незалежного аудитора та проведення аудиту відповідно до Міжнародних стандартів аудиту» [7] визначено якісні характеристики, що властиві малим підприємствам: володіння та управління зосереджено у невеликій кількості осіб; прості або нескладні господарські операції; спрощена система ведення обліку та оподаткування; декілька напрямів економічної діяльності; обмежена кількість заходів аудиту; невелика кількість управлінського персоналу з повноваженнями щодо широкого кола заходів аудиту. Держава виділяє кошти згідно із Законом України «Про державну підтримку сільськогосподарства України» [11] фермерським господарствам і малим підприємствам задля надання державної підтримки у вигляді бюджетних дотацій, кредитних субсидій, компенсація лізингових платежів на розвиток сільськогосподарського виробництва. У зв'язку з цим необхідно дослідити систему зовнішнього аудиту за використанням бюджетних коштів, його роль та особливості застосування у практичній діяльності малих сільськогосподарських підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення питання проведення державного фінансового аудиту займалися багато науковців, зокрема Бутинець Ф. Ф., Дерій В. А. [4], Куцик П. О., Кошкарів С. А., Бачинський В. І. [6], Савчук В. К., Садовська І. Б., Богданюк О. В. [13] та ін. Не зменшу-

ючи значення результатів проведених досліджень, варто зауважити, що актуальним залишається формування теоретико-методичних засад зовнішнього аудиту за використанням бюджетних коштів з урахуванням особливостей і специфіки їх діяльності.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження основних засад державного фінансового аудиту за використанням бюджетних коштів на малих сільськогосподарських підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В Україні самостійний розвиток аудиту бере свій початок у 1990-х роках після оголошення незалежності держави, а інтенсивним імпульсом у розвитку державного фінансового аудиту стало у 1993 році прийняття Закону України «Про державну контрольно-ревізійну службу» [14, с. 83]. На сьогодні існує зовнішній і внутрішній аудит малих сільськогосподарських підприємств (рис. 1). Зовнішній аудит малих сільськогосподарських підприємств здійснюється приватними Аудиторськими фірмами та одночасно Державною аудиторською службою України і її структурними підрозділами (при отриманні коштів з державного (місцевого) бюджету).

Незалежний аудит є складовою фінансового контролю діяльності підприємств, який регулюється Законом України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [9]. В Україні, як і у більшості країн Європейського Союзу, незалежний аудит є не обов'язковим для малих

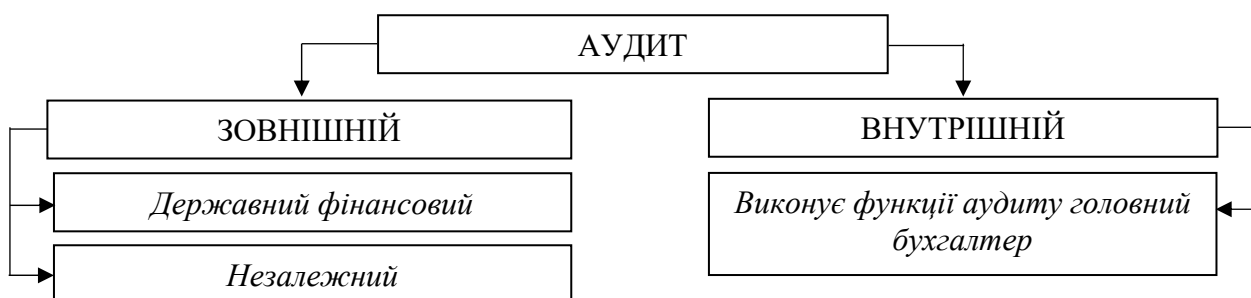


Рис. 1. Види аудиту малих сільськогосподарських підприємств  
Джерело: систематизовано авторами [8; 9; 10]

підприємств, що обумовлює важливість проведення внутрішнього контролю та аудиту за господарською діяльністю. У Законі України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [10] встановлено, що підприємства самостійно розробляють систему внутрішнього контролю та аудиту відповідно до визначених потреб. Проте, детальніше розглянемо саме державний фінансовий аудит за використанням бюджетних коштів на малих сільськогосподарських підприємствах як одну із основних форм зовнішнього контролю, функції якого з 2016 року виконує Державна аудиторська служба України. До її складу належать 5 міжрегіональних територіальних органів, зокрема: Північний, Північно-східний, Південний, Західний і Східний офіси. Дослідження проведено на прикладі Волинської області, що належить до Західного офісу Державної аудиторської служби України, діяльність якого спрямована на оцінку ефективного, законного, цільового, результативного використання та збереження державних фінансових ресурсів, необоротних та інших активів, досягнення економії бюджетних коштів. Крім державних підприємств і бюджетних установ, Державна аудиторська служба України здійснює перевірку суб'єктів господарювання у випадках отримання грошових коштів з державного (місцевого) бюджету.

Результати діяльності Державної аудиторської служби України при проведенні державних фінансових аудитів діяльності суб'єктів господарювання за 2020–2022 роки представлено у табл. 1.

Дані табл. 1 свідчать про ефективність роботи Державної аудиторської служби України, а саме за 2020–2022 роки виявлення фактів неефективних управлінських рішень зросло на 307,9%, порушень законодавства — на 1089,2%, упереджен-

ня втрат ресурсів підприємств збільшилось на 198,4%, відшкодування таких втрат — на 220,1%. Проте, усунення фінансових порушень за даний період зменшилось в цілому на 35,7%. Ці факти повинні враховувати та використати у подальшій діяльності малих сільськогосподарських підприємств задля недопущення порушень та зловживань при використанні бюджетних коштів, виділених на підтримку сільськогосподарського виробництва.

Сільське господарство є основою для створення продовольчої безпеки держави, стабільної роботи харчової промисловості, забезпечення добробуту селян та всього населення, — у зв'язку з зазначеним в усіх країнах світу здійснюється державна підтримка. В зазначеному питанні Україна не є виключенням. Проте, вітчизняний досвід свідчить про досить низький рівень підтримки сільськогосподарських товаровиробників (до 5% з державного (місцевого) бюджетів) [1]. На рис. 2 представлено розмір державної підтримки сільського господарства в Україні та окремих країн світу із розрахунку на 1 га ріллі.

Найвищий рівень державної фінансової підтримки (рис. 2) в країнах ЄС, Туреччині та США. В Україні цей показник менший майже у 42 рази, ніж в США, та в 5 разів, аніж в Канаді. Водночас, вкрай важливим є не тільки збільшення розміру державної допомоги, а й розробка такого механізму, щоб вона була адресною, довгостроковою, ефективною та враховувала позитивний зарубіжний досвід. На сьогодні для підтримки сільського господарства на період 2021–2023 років пропонується надання кредитів на пільгових умовах, страхування врожаю, підтримка органічного виробництва, надання спеціальних бюджетних дотацій з метою реконструкції ферм та комплексів, зміни структури виробництва, покращення якіс-

Таблиця 1

**Результати діяльності Державної аудиторської служби України при проведенні державних фінансових аудитів діяльності суб'єктів господарювання**

№ з/п	Показник	Роки, млн грн.			Приріст, %
		2020	2021	2022	
1	Виявлено фактів неефективних управлінських рішень та ризикових операцій, щодо:	12 589,8	48 862,1	51 348,5	307,9
1.1	неотриманих доходів / непродуктивних витрат;	8 338,6	43 720,8	40 734,3	388,5
1.2	упущених вигід / зайвих витрат.	4 251,2	5 141,3	10 614,2	149,7
2	Виявлено порушень законодавства щодо фінансових і матеріальних ресурсів, які:	524,5	433,1	6 237,3	1089,2
2.1	призвели до втрат;	26,4	105,5	1 994,4	7447,1
2.2	могли призвести до втрат.	498,1	327,6	4 242,9	751,8
3	Втрати фінансових і матеріальних ресурсів:	737,6	1 682,8	2 232,1	202,7
3.1	відшкодовано;	142,6	541,4	456,4	220,1
3.2	упереджено.	595,0	1 141,4	1 775,7	198,4
4	Усунуто фінансових порушень	3,4	3,9	2,2	-35,7

Джерело: розраховано авторами на підставі [15]

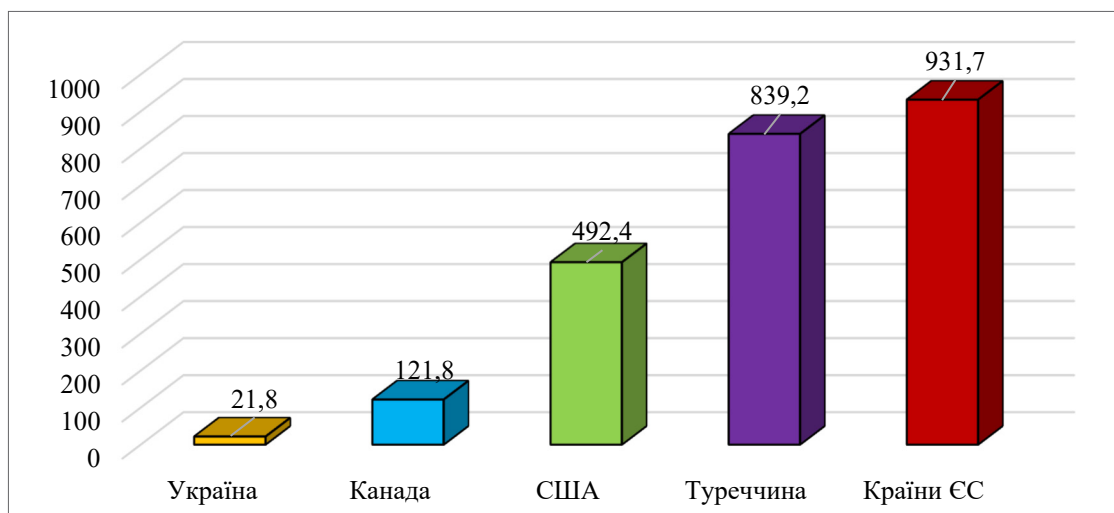


Рис. 2. Державна підтримка сільського господарства в країнах світу на 1 га ріллі, дол. США

Джерело: систематизовано авторами на підставі [1]

ного складу поголів'я, підтримки біорізноманіття та біологічної безпеки, компенсація вартості за купівлю сільськогосподарської техніки, надання бюджетної субсидії на одиницю оброблюваних угідь тощо [1]. Зокрема, у 2022 році по Україні субсидія для сільськогосподарських підприємств становила 3100,00 грн./га, але не більше ніж 372000,00 грн. для одного суб'єкта господарювання [2]. Для отримання державної підтримки малого бізнесу необхідно скласти кошторис на заплановану роботу (послугу або продукцію) із зазначенням переліку витрат, на які спрямовуються кошти. Під час проведення аудиту органами Державної аудиторської служби України у разі отримання бюджетних коштів, перевіряється їх цільове використання з застосуванням зустрічної перевірки. Згідно із Аудиторськими звітами про результати державного фінансового аудиту [8] на малих підприємствах

Волинської області мали випадки не цільового використання державних коштів за рахунок відсутності підтверджуючих документів, завищення розміру виконаних робіт, обсягу придбаних матеріалів, недосягнення середньостатистичного рівня врожайності окремих культур, реалізації окремих видів сільськогосподарської продукції нижче собівартості, неналежного стану ведення господарської діяльності, що може свідчити про втрату можливості отримання доходу. Крім того, у практичній роботі мали місце ситуації, коли проводиться зустрічна перевірка суб'єктів господарювання для перевірки достовірності проведених операцій щодо використання бюджетних коштів. Відповідно до Методичних рекомендацій щодо здійснення інспектування органами Державної аудиторської служби України [8] у разі відсутності підприємства за його юридичною чи фактичною

Таблиця 2

**АКТ  
про неможливість проведення зустрічної перевірки**

На підставі направлення від «20» березня 2020 р. № 205/9, виданого Управлінням Західного офісу Держаудитслужби у Волинській області головним спеціалістом відділу контролю у галузі промисловості, інфраструктури та ЖКГ Петренка Івана Миколайовича передбачено проведення зустрічної перевірки щодо цільового використання державних коштів в ТОВ «Липівка-Агро» з метою документального та фактичного підтвердження виду, обсягу і якості операцій та розрахунків для з'ясування їх реальності та повноти відображення в обліку СВК «Затуриці» за період з «22» березня 2020 р. по «25» березня 2020 р.

Під час виходу на проведення зустрічної зв'язки за адресою: 45523, Волинська обл., Локачинський р-н, с. Затуриці, вул. Першого травня, буд. 25 встановлено відсутність суб'єкта господарювання та/або його посадових (уповноважених) осіб за місцезнаходженням (податковою адресою).

Акт складено у 3-х примірниках.

Головний спеціаліст відділу  
контролю у галузі промисловості,  
інфраструктури та ЖКГ  
\_\_\_\_\_ (посада особи Держаудитслужби)

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ І. М. Петренко  
(ініціали, прізвище)

Джерело: сформовано авторами на підставі [8]

Таблиця 3

## Аудит за правильністю відображення господарських операцій за цільовим використанням бюджетних коштів на рахунках обліку

№ з/п	Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків відповідно до:			
		спрощеного Плану рахунків бухгалтерського обліку [12]		фактичного відображення в бухгалтерського обліку	
		Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
1	Надійшли кошти наданої державної субсидії на 95 га площі сільськогосподарських угідь	31	48	311	481
2	Визнання коштів цільового призначення доходом малих підприємств	48	71	481	715
3	Списання доходу від отримання державної субсидії на фінансовий результат	71	79	715	791

Джерело: розроблено авторами на підставі [12]

адресою оформлюється Акт про неможливість проведення зустрічної звірки (табл. 2).

Державна аудиторська служба України здійснює перевірку за цільовим використанням бюджетних коштів з державного (місцевого) бюджету у розрізі підтверджуючих документів (первинних документів, реєстру обліку (Відомості № 5-м), форм фінансової звітності (Звіт про фінансові результати (ф. № 2-м))) і відображення на рахунках бухгалтерського обліку відповідно до спрощеного Плану рахунків бухгалтерського обліку та фактичного відображення в бухгалтерському обліку (табл. 3).

За даними господарськими операціями Державна аудиторська служба України перевіряє цільове використання наданої субсидії у розрахунку на 95 га площі сільськогосподарських угідь.

З урахуванням викладеного матеріалу, особливої актуальності для досліджених підприємств набуває пропозиція щодо створення вебсайту у мережі Інтернет, що є найдешевшим і найефективнішим способом просування малого бізнесу. Його наявність передбачає: підвищення іміджу малих підприємств з метою залучення інвестицій та державної підтримки, які базуються на принципах прозорості та публічності; збільшення прибутку;

розширення каналу збуту продукції рослинництва; економію витрат на рекламі тощо. Крім розкриття інформації про діяльність підприємств та асортимент продукції доцільно оприлюднювати Аудиторський звіт про результати державного фінансового аудиту (у випадках перевірки органами Державної аудиторської служби України) на офіційному вебсайті малих підприємств у термін до 01 квітня наступного року, що сприятиме прозорості ведення бізнесу та підвищення інвестиційного клімату.

**Висновки та перспективи.** Отже, система державного фінансового аудиту за використанням бюджетних коштів має бути побудована таким чином, щоб своєчасно інформувати керівництво про необхідність проведення коригуючих та попереджувальних заходів на основі прийняття ефективних управлінських рішень. У ході проведеного дослідження охарактеризовано аудит малих підприємств органами Державного фінансового аудиту за цільовим використанням коштів з державного (місцевого) бюджету. Запропоновано усім без виключення малим підприємствам створити власний веб-сайт з метою забезпечення принципів прозорості і публічності діяльності, на якому в обов'язковому порядку оприлюднювати Аудиторський звіт про результати державного фінансового аудиту.

## Література

1. Аналіз ефективності державних субсидій для розвитку сталого сільського господарства в Україні: Звіт з аграрної політики. Німецько-український агрополітичний діалог. Київ, 2021. 81 с. URL: [https://apd-ukraine.de/images/2021/APD\\_Berichte\\_2021/09\\_F%C3%B6rdermittel\\_Stavnycha/Bericht\\_Stavnycha\\_F%C3%B6rdermittel\\_UKR.pdf](https://apd-ukraine.de/images/2021/APD_Berichte_2021/09_F%C3%B6rdermittel_Stavnycha/Bericht_Stavnycha_F%C3%B6rdermittel_UKR.pdf) (дата звернення: 26.04.2023)
2. Бюджетна субсидія на одиницю оброблювальних угідь. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/pidtrimka/finansova-pidtrimka-na-1-ga-ta-za-utrimannya-koriv/byudzhethna-subsidiya-na-odinicu-obroblyuvalnih-ugid> (дата звернення: 26.04.2023)
3. Гришук Г.В. Облік витрат і контроль собівартості продукції рослинництва: дис. ... д-ра філософії: 071 — облік і оподаткування. НУБіП України. Київ, 2023. 230 с. URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u145/dis\\_grishchuk.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u145/dis_grishchuk.pdf) (дата звернення: 25.04.2023)

4. Дерій В. А. Теоретико-методологічні засади обліку і контролю витрат та доходів підприємств: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.09. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 471 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1791/1/dis.pdf> (дата звернення: 25.04.2023)
5. Калюга Є. В. Фінансово-господарський контроль у системі управління. Київ. нац. екон. ун-т. Київ: Ельга: Ніка-Центр, 2002. 358 с.
6. Куцик П. О., Кошкарів С. А., Бачинський В. І. Внутрішньогосподарський оперативний облік і контроль у системі управління діяльністю виробничих підприємств: монографія. Чернівці: Золоті литаври, 2012. 259 с.
7. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Видання 2016–2017. Ч. 1. 1142 с. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D0%A1%D0%90%202016-2017\\_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B0%201\(1\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D0%A1%D0%90%202016-2017_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B0%201(1).pdf) (дата звернення: 27.04.2023)
8. Офіційний сайт Державної аудиторської служби України. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/565> (дата звернення: 29.04.2023)
9. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 р. № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19> (дата звернення: 29.04.2023)
10. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 29.04.2023)
11. Про державну підтримку сільського господарства України: Закон України від 24.06.2004 р. № 1877-IV. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T041877?an=474> (дата звернення: 26.04.2023)
12. Про затвердження спрощеного Плану рахунків бухгалтерського обліку: Наказ Міністерства фінансів України від 19 квітня 2001 року № 186. URL: <https://zakon.help/documents/z0389-01> (дата звернення: 27.04.2023)
13. Савчук В., Садовська І., Богданюк О. Аналітичний контроль витрат виробництва і собівартості сільськогосподарської продукції. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2022. № 2. С. 60–63. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/268693> (дата звернення: 25.04.2023)
14. Слюсаренко В. Є. Аудит: сучасний стан та перспективи розвитку на Україні: монографія. Ужгород, «УжНУ», 2014. 200 с. URL: [https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/9339/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F\\_%D1%81%D0%BB%D1%8E%D1%81%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE1\\_.pdf](https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/9339/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D1%81%D0%BB%D1%8E%D1%81%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE1_.pdf) (дата звернення: 25.04.2023)
15. Статистичні звіти за 2020–2022 роки. Офіційний сайт Державної аудиторської служби України. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/53> (дата звернення: 27.04.2023)

#### References

1. Analysis of the effectiveness of state subsidies for the development of sustainable agriculture in Ukraine: Report on agrarian policy. German-Ukrainian agropolitical dialogue. Kyiv, 2021, 81. Retrieved from: [https://apd-ukraine.de/images/2021/APD\\_Berichte\\_2021/09\\_F%C3%B6rdermittel\\_Stavnycha/Bericht\\_Stavnycha\\_F%C3%B6rdermittel\\_UKR.pdf](https://apd-ukraine.de/images/2021/APD_Berichte_2021/09_F%C3%B6rdermittel_Stavnycha/Bericht_Stavnycha_F%C3%B6rdermittel_UKR.pdf) (accessed April 26, 2023) [in Ukrainian].
2. Budget subsidy per unit of arable land. The official site of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. Retrieved from: <https://minagro.gov.ua/pidtrimka/finansova-pidtrimka-na-1-ga-ta-za-utrimannya-koriv/byudzhethna-subsidiya-na-odiniyu-obroblyvalnih-ugid> (accessed April 26, 2023) [in Ukrainian].
3. Hryshchuk, H.V. (2023) Oblik vytrat i kontrol sobivartosti produktsii roslynnytstva [Cost accounting and cost control of crop production]: dys. ... d-ra filosofii: 071 — oblik i opodatkuvannia — thesis ... PhD: 071 — accounting and taxation. Kyiv, 230 p. Retrieved from: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u145/dis\\_grishchuk.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u145/dis_grishchuk.pdf) (accessed April 25, 2023) [in Ukrainian].
4. Derii, V.A. (2012) Teoretyko-metodolohichni zasady obliku i kontroliu vytrat ta dokhodiv pidpriemstv [Theoretical and methodological principles of accounting and control of costs and revenues of enterprises]: dyss. ... doct. ekon. nauk: spets. 08.00.09 — diss. ... doct. econ. Sciences: specialist 08.00.09. Ternopil, 471. Retrieved from: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1791/1/dis.pdf> (accessed April 25, 2023) [in Ukrainian].
5. Kaliuha, Ye. V. (2002) Finansovo-hospodars'kyj kontrol' v systemi upravlinnia [The financial and economic control in the management], El'ha. Nyka-Tsentr. Kyiv, Ukraine, 358 [in Ukrainian].
6. Kutsyk P. O., Kosshkarov S. A., Bachynskiy V. I. (2012) Vnutrishnohospodarskyi operatyvnyi oblik i kontrol u systemi upravlinnia diialnistiu vyrobnychkh pidpriemstv: monohrafiia [Internal operating accounting and control in management of economic activities of manufacturing enterprises: monograph]. Chernivtsi: Zoloti lytavry, 259 [in Ukrainian].
7. Ministry of Finance of Ukraine (2017), «International standards for quality control, audit, inspection, other assurance and related services», 1, 1142. Retrieved from: [https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D0%A1%D0%90%202016-2017\\_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B0%201\(1\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D0%A1%D0%90%202016-2017_%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B0%201(1).pdf) (accessed April 27, 2023) [in Ukrainian].
8. The official site of the State Audit Service of Ukraine. Retrieved from: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/565> (accessed April 29, 2023) [in Ukrainian].

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017). The Law of Ukraine «On audit of financial statements and audit activity». Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19> (accessed April 29, 2023) [in Ukrainian].
10. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999). The Law of Ukraine «On accounting and financial reporting in Ukraine». Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (accessed April 29, 2023) [in Ukrainian].
11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2004). The Law of Ukraine «On state support of agriculture of Ukraine». Retrieved from: <https://ips.ligazakon.net/document/T041877?an=474> (accessed April 26, 2023) [in Ukrainian].
12. Ministry of Finance of Ukraine (2001) The Order «On approval of the simplified Chart of Accounts». Retrieved from: <https://zakon.help/documents/z0389-01> (accessed April 27, 2023) [in Ukrainian].
13. Savchuk, V., Sadovska, I., Bohdaniuk, O. (2022) Analitychnyi kontrol vytrat vyrobnytstva i sobivartosti silskohospodarskoi produktsii [Analytical control of production costs and cost of agricultural products]. Visnyk Nacionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» (ekonomichni nauky) — Bulletin of the National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (economic sciences), 2, 60–63. Retrieved from: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/268693> (accessed April 25, 2023) [in Ukrainian].
14. Sliusarenko, V.Ye. (2014) Audyt: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku na Ukraini [Audit: current status and prospects of development in Ukraine]. «UzhNU», Uzhhorod, Ukraine, 200. Retrieved from: [https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/9339/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F\\_\\_\\_\\_%D1%81%D0%BB%D1%8E%D1%81%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE1\\_.pdf](https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/9339/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F____%D1%81%D0%BB%D1%8E%D1%81%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE1_.pdf) (accessed April 25, 2023) [in Ukrainian].
15. Statistical reports for 2020–2022. The official site of the State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/53> (accessed April 27, 2023) [in Ukrainian].

УДК 657.05:351.863

**Краєвський Володимир Миколайович**  
*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри обліку і оподаткування  
Київський кооперативний інститут бізнесу і права*  
**Kraievskiy Volodymyr**  
*D.Sc. in Economics, Professor,  
Professor of the Department of Accounting and Taxation  
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law*  
ORCID: 0000-0003-3513-3666

**Богдан Святослав Володимирович**  
*здобувач ступеня доктора філософії кафедри обліку та оподаткування  
Київського кооперативного інституту бізнесу і права*  
**Bohdan Sviatoslav**  
*Postgraduate student of the Department of Accounting and Taxation  
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law*  
ORCID: 0000-0002-3249-7096

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8905

## ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ В ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІЙ СИСТЕМІ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

## ECONOMIC SECURITY AS AN OBJECT OF MANAGEMENT IN THE ACCOUNTING AND ANALYTICAL SYSTEM OF THE AGRARIAN BUSINESS

**Анотація.** У статті висвітлено авторський підхід до розуміння категорії економічної безпеки аграрного бізнесу як об'єкту управління в системі обліково-аналітичного забезпечення, під яким пропонується розуміти такий стан безпеки бізнесу, здатний забезпечити належне функціонування бізнес-моделі та бізнес-процесів підприємства, ідентифікувати та здійснювати оперативні реагування на ризики та загрози на основі обліково-аналітичної інформації. Обґрунтовано, що в системі управління економічною безпекою аграрного бізнесу первинною ланкою в інформаційному забезпеченні даного процесу виступає ідентифікація ризиків та загроз, що виникають як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищах функціонування суб'єкта. Окреслено природу та характер зовнішніх та внутрішніх загроз економічній безпеці аграрного бізнесу. Систематизовано специфічні загрози економічній безпеці аграрного бізнесу та зазначено відповідні заходи управлінського впливу. Запропоновано в якості способів забезпечення економічної безпеки аграрного бізнесу здійснити декомпозицію системи захисту його економічних інтересів, у якій основну увагу приділено питанням боротьби з недобросовісною конкуренцією, забезпеченню інформаційної безпеки та правового захисту інтелектуальної власності. Охарактеризовано ресурсно-функціональний підхід у межах підходів до управління економічною безпекою аграрного бізнесу як стану належного функціонування бізнес-моделі та бізнес-процесів, що визначається впливом навколишнього середовища. Обґрунтовано, що за основу в системі управління економічною безпекою аграрного бізнесу повинна бути прийнята така філософія, як важливість виокремлення головного принципу – розробка ефективної системи менеджменту для забезпечення економічної безпеки аграрного бізнесу, здатної підтримувати належний рівень інформування та захисту від різних загроз за мінімальної вартості витрачених коштів та надійності створеної системи захисту. Виокремлено її основні складові, а саме: обліково-аналітична, організація стратегічного планування та практична реалізація.

**Ключові слова:** економічна безпека, аграрний бізнес, економічна безпека аграрного бізнесу, ризики та загрози, обліково-аналітична система.

**Summary.** The article highlights the author's approach to understanding the category of economic security of agrarian business as a management object in the system of accounting and analytical support, under which it is proposed to understand



such a state of business security that is able to ensure the proper functioning of the business model and business processes of the enterprise, identify and implement operational response to risks and threats based on accounting and analytical information. It is substantiated that in the management system of the economic security of agrarian business, the primary link in the information provision of this process is the identification of risks and threats arising both in the external and internal environments of the entity's functioning. The nature and nature of external and internal threats to the economic security of agrarian business are outlined. Specific threats to the economic security of agrarian business are systematized and appropriate measures of managerial influence are indicated. As a way of ensuring the economic security of agrarian business, it is proposed to decompose the system of protection of its economic interests, in which the main attention is paid to the issues of combating unfair competition, ensuring information security and legal protection of intellectual property. The resource-functional approach within the approaches to managing the economic security of agrarian business as a state of proper functioning of the business model and business processes determined by the influence of the environment is characterized. It is substantiated that the basis of the management system of the economic security of agrarian business should be the adoption of such a philosophy as the importance of highlighting the main principle – the development of an effective management system to ensure the economic security of agrarian business, capable of maintaining an appropriate level of information and protection against various threats at the minimum cost of the funds spent and reliability of the created protection system. Its main components are singled out, namely: accounting and analytical, organization of strategic planning and practical implementation.

**Key words:** economic security, agrarian business, economic security of agrarian business, risks and threats, accounting and analytical system.

**Постановка проблеми.** В умовах розвитку ринкових відносин та загострення конкурентної боротьби на ринках товарів та послуг, спроби посилення впливу окремих країн на економічний стан України вимагають необхідності посилення наукових досліджень у галузі економічної безпеки держави. При цьому першочергового значення набувають методи оцінки та інструменти підвищення рівня економічної безпеки аграрного бізнесу, сільського господарства та агропромислового комплексу загалом. У зв'язку з цим виняткового значення набуває проблема економічної безпеки аграрного бізнесу. Аналіз наукової літератури із сучасної практики обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки підтвердив необхідність розробки механізмів використання обліково-аналітичної інформації у системі забезпечення економічної безпеки бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розробку теорії та практики обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки бізнесу здійснили такі провідні вітчизняні науковці, як Н.М. Гудзенко [7], Л.В. Титенко [2–3], О.Д. Шевчук [7] та інші. Окремі аспекти та інструменти обліково-аналітичного забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств розглянуто у працях таких науковців, як Н.С. Бірченко [6], С.І. Василюшин [4–5], В.М. Жук [8–9] та інші. Поруч із цим, вважаємо за доцільне продовжити вивчення категорії економічної безпеки аграрного бізнесу в системі управління аграрним бізнесом з урахуванням сучасного стану сільського господарства та впливу глобалізації економічних відносин.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є подальший розвиток теорії обліково-аналітичного забезпечення управління економічною безпекою аграрного бізнесу в Україні з урахуванням сучасного стану середовища їх функціонування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У науковій літературі велика кількість праць присвячена виокремленню економічної безпеки бізнесу в структурі національної безпеки. Факт того, що економічна безпека аграрного бізнесу є невід'ємним елементом економічної безпеки аграрного виробництва, продовольчої безпеки країни є безсумнівним. Зосередимось на трактуванні основних понять і категорій.

Притримуючись підходу, що інформаційною підтримкою процесу управління економічною безпекою аграрного бізнесу є обліково-аналітична система, розглянемо поняття «економічна безпека аграрного бізнесу в системі обліково-аналітичного забезпечення управління». На нашу думку, економічна безпека як об'єкт управління в системі обліково-аналітичного забезпечення є такий стан безпеки бізнесу, здатний забезпечити належне функціонування бізнес-моделі та бізнес-процесів підприємства, ідентифікувати та здійснювати оперативні реагування на ризики та загрози на основі обліково-аналітичної інформації.

В системі управління економічною безпекою аграрного бізнесу первинною ланкою в інформаційному забезпеченні даного процесу виступає ідентифікація ризиків та загроз, що виникають як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищах функціонування суб'єкта. Питання адекватної та ефективної декомпозиції системи ризиків та загроз є актуальною проблематикою в науковому та практичному вимірі.

Внутрішні загрози та ризики породжуються внутрішнім середовищем суб'єкта бізнесу та є контрольованими параметрами з боку менеджменту підприємства. Серед таких загроз та ризиків доцільно виокремити: навмисне нанесення шкоди з боку працівників підприємства; розкрадання товарно-матеріальних цінностей; розголошення

комерційної таємниці та іншої інформації, що містить ознаки комерційної таємниці; недотримання технології виробництва; недостатній рівень кваліфікації ключових працівників виробництва та сервісу; низька рентабельність окремих видів продукції тощо.

У свою чергу, зовнішні загрози продукуються зовнішнім середовищем суб'єкта бізнесу. Тут слід зауважити, що такі загрози можуть мати обмежено контрольований або взагалі неконтрольований характер. Серед них: неконкурентна поведінка інших суб'єктів ринку; екологічні умови і стан навколишнього середовища; техногенні катастрофи, військові дії; диспаритет цін на продукцію; відсутність логістичних каналів розподілу продукції тощо.

Якщо вищезазначені загрози внутрішнього і зовнішнього середовища характерні для суб'єктів бізнесу різних галузей, то слід зазначити, що

для аграрного виробництва перелік таких загроз є дещо специфічним. В таблиці 1 наведено перелік специфічних загроз економічній безпеці аграрного бізнесу та заходи, спрямовані на їх мінімізацію або нівелювання.

Зауважимо, що зазначений перелік є далеко не вичерпним. Найбільш ефективним і дієвим процесом ідентифікації загроз буде лише у випадку детального аналізу кожної сфери та напрямку функціонування аграрного бізнесу. Іншими словами, необхідно здійснити декомпозицію як функціональної організації бізнесу (менеджмент, фінанси, виробництво, збут тощо), так і секторальної (рослинництво, тваринництво, переробка сільськогосподарської продукції тощо). У свою чергу, поєднання результатів декомпозиції цих двох напрямів організації бізнесу, дасть змогу сформулювати чіткий та найбільш повний перелік загроз економічній безпеці аграрного бізнесу. Зауважимо, що у випадку ідентифікації

Таблиця 1

**Специфічні загрози економічній безпеці аграрного бізнесу та заходи управлінського впливу**

№ з/п	Загрози	Характеристика	Заходи управлінського впливу
<i>1. Загрози, що виникають в системі аграрного виробництва</i>			
1.1	Неоптимальне використання земельного банку	вибір неоптимальної системи сівозміни, використання деградованих земель	підвищення родючості ґрунтів шляхом впровадження сучасних технологій землеобробітку; налагодження оптимальної системи сівозміни (відповідна культура-попередник тощо)
1.2	Втрати при збиранні врожаю культур	відставання від графіків збирання врожаю; використання застарілої техніки при збиранні врожаю	дотримання термінів збирання врожаю; регулювання техніки; контроль втрат при збиранні врожаю
1.3	Падіж тварин та скорочення поголів'я ВРХ, свиней, птиці	зростання в динаміці падежу тварин; понаднормативне скорочення поголів'я великої рогатої худоби, свиней та птиці	оптимізація раціону кормів, належне ветеринарне обслуговування та реагування, створення належних умов догляду та утримання тварин
<i>2. Загрози, що виникають в системі логістики аграрної продукції</i>			
2.1	Втрати при транспортуванні продукції	відсутність системи об'єктивного визначення фізичної / залікової ваги обсягу зібраного врожаю	вдосконалення системи обліку і контролю; наявність спеціальних ваг; забезпечення охорони вантажу
2.2	Загрози зберігання продукції	невідповідність умов зберігання продукції, що призводить до більших втрат; високі витрати при зберігання продукції	автоматизація складського та/або елеваторного господарства; створення і забезпечення належних умов зберігання; вибір оптимального методу зберігання
2.3	Відсутність / неадекватність каналів розподілу	перекриття / неможливість використання існуючих усталених каналів розподілу	пошук оптимальних каналів розподілу і збуту продукції (іншим видом і методом транспортування)
<i>3. Загрози, що виникають в системі ціноутворення та конкуренції в аграрній сфері</i>			
3.1	Втрати від диспаритету цін	реалізація продукції за нижчими цінами, тобто втрати прибутку	постійний моніторинг та контроль цін на ринку
3.2	Експансія конкурентів у зону присутності бізнесу	втрата земельного банку на умовах оренди у зв'язку із пропозицією конкурентів кращих умов	бенчмаркінг основних показників діяльності конкурентів, коригування умов співпраці з орендарями тощо
3.3	Втрата постачальників та клієнтів	розірвання договірних відносин з постійними постачальниками та клієнтами у зв'язку із підвищенням інтенсивності конкуренції	перегляд умов співпраці (цінових та нецінових) із постачальниками та клієнтами, покращення сервісу та комунікаційної мережі

Джерело: складено авторами

загроз економічній безпеці аграрного бізнесу ми дотримуємося підходу мінімізації втрат і збереження контролю за власністю. В якості способів забезпечення економічної безпеки аграрного бізнесу пропонуємо здійснити декомпозицію системи захисту його економічних інтересів, у якій основну увагу приділено питанням боротьби з недобросовісною конкуренцією, забезпеченню інформаційної безпеки та правового захисту інтелектуальної власності. У рамках підходу до економічної безпеки аграрного бізнесу як стану належного функціонування бізнес-моделі та бізнес-процесів, що визначається впливом навколишнього середовища, слід згадати про ресурсно-функціональний підхід. Прихильники цього підходу економічну безпеку аграрного бізнесу здебільшого розглядають як стан найбільш ефективного використання природних ресурсів (факторів виробництва) для запобігання загрозам та забезпечення стабільного функціонування підприємства сьогодні і в найближчій перспективі. З цією метою в обліково-аналітичній системі управління аграрним бізнесом слід розглядати сукупність бізнес-процесів, (складових бізнес-моделі), з усіма їх характерними особливостями та взаємозв'язками, які становлять єдину споріднену групу, з точки зору їх функціональної ролі у забезпеченні економічної безпеки бізнесу та, разом узяті, відіграють важливу роль у забезпеченні економічної безпеки бізнесу. Згідно з ресурсно-функціональним підходом в якості основних складових економічної безпеки аграрного бізнесу прийнято розрізняти такі функціональні складові: інтелектуально-кадрову, фінансову, техніко-технологічну, політико-правову, екологічну, інформаційну та силову.

Вивчення сутності ресурсно-функціонального підходу до розуміння економічної безпеки аграрного бізнесу дозволяє наголосити на його перевазі — всеосяжному, комплексному характері. Однак ця перевага ресурсно-функціонального підходу одночасно є і його недоліком, оскільки економічна безпека розглядається дуже широко, а при такому широкому підході втрачається саме бачення економічної безпеки аграрного бізнесу і, по суті, вона

ототожнюється з самою діяльністю підприємства та її ефективністю.

За основу в системі управління економічною безпекою аграрного бізнесу повинна бути прийнята така філософія, як важливість виокремлення головного принципу — розробка такої системи менеджменту для забезпечення економічної безпеки аграрного бізнесу, здатної підтримувати належний рівень інформування та захисту від різних загроз за мінімальної вартості витрачених коштів та надійності створеної системи захисту. Її складовими, на нашу думку, повинні виступати:

- 1) перший елемент — обліково-аналітична складова, що передбачає оцінку зовнішніх і внутрішніх загроз, встановлення контрольних параметрів, вивчення думки фахівців, що у комплексі дозволяє забезпечити формування мети та основних стратегічних напрямів зміцнення економічної безпеки аграрного бізнесу;
- 2) другий елемент — організація стратегічного планування, особливістю якого є узгодження суспільних та приватних інтересів;
- 3) третій елемент економічної безпеки аграрного бізнесу є практична реалізація. Він відповідає за адекватне прийняття управлінських, комерційних та поведінкових рішень щодо виконання стратегії економічної безпеки. Однак даний елемент є певною системою, яка, у свою чергу, складається з організаційно-управлінських, економічних, фінансових, техніко-технологічних, екологічних, соціальних, мотиваційних та правових елементів цього механізму.

**Висновки та перспективи.** Таким чином, економічна безпека аграрного бізнесу як об'єкт управління в системі обліково-аналітичного забезпечення є таким станом безпеки бізнесу, що здатний забезпечити належне функціонування бізнес-моделі та бізнес-процесів підприємства, ідентифікувати та здійснювати оперативні реагування на ризики та загрози на основі обліково-аналітичної інформації. У свою чергу, обліково-аналітична система формується у системі менеджменту економічної безпеки.

#### Література

1. Kraievskiy V.M., Skoryk M.O., Bohdan S.V., Hmyrya V.P. Coherence of accounting systems: transcendence of content and immunity of purpose. Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan. 2020. Vol. 2. № 384. P. 176–184.
2. Kraievskiy V.M., Tytenko L.V., Paianok T.M., Bohdan S.V., Hmyrya V.P. Accounting and analytical support for assessing the level of economic security of the enterprise. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2020. Vol. 4 (35). P. 87–98.
3. Tytenko L. Economic security as an element of strategic management system: accounting and analytical aspect. Baltic Journal of Economic Studies. Volume 4 Number 3: Publishing House «Baltija Publishing», 2018. P. 309–318.
4. Vasylyshyn S., Ulyanchenko O., Bochulia T. Improvement of analytical support of economic security management of the agricultural enterprises. Agricultural and Resource Economics. 2021. № 7. P. 123–141

5. Василішин С.І. Модифікація принципів обліково-аналітичного забезпечення як домінанта управління економічною безпекою аграрних підприємств. *Бізнес-інформ*. 2020. Вип. 6. С. 219–226.
6. Гіржева О.М., Бірченко Н.О. Стратегічний інструментарій ризик-менеджменту підприємств аграрної сфери. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 115–123.
7. Гудзенко Н.М., Шевчук О.Д. Особливості організації бухгалтерського обліку та контролю у забезпеченні економічної безпеки підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 810–815.
8. Жук В.М., Бездушна Ю.С., Вдовенко О.С. Облікові технології у забезпеченні інвестиційної привабливості та фінансової безпеки сільськогосподарських підприємств. *Облік і фінанси*. 2013. № 4. С. 32–38.
9. Жук В.М. Вирішення проблем фінансової безпеки на стиках фінансової і бухгалтерської науки. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес»*. 2014. Вип. 200(3). С. 20–27.
10. Прикладний бізнес-аналіз та моделювання: підручник / Титенко Л.В., Богдан С.В., Паянок Т.М., Паранія Н.В., Савченко А.М. Ірпінь: Державний податковий університет, 2023. 474 с.

#### References

1. Kraievskiy V. M., Skoryk M. O., Bohdan S. V., Hmyrya V. P. (2020). Coherence of accounting systems: transcendence of content and immunity of purpose. *Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan*, vol. 2, № 384, pp. 176–184. [in English].
2. Kraievskiy V. M., Tytenko L. V., Paianok T. M., Bohdan S. V., Hmyrya V. P. (2020). Accounting and analytical support for assessing the level of economic security of the enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 4 (35), pp. 87–98. [in English].
3. Tytenko L. (2018). Economic security as an element of strategic management system: accounting and analytical aspect. *Baltic Journal of Economic Studies*. Volume 4 Number 3. Riga: Publishing House «Baltija Publishing», pp. 309–318. [in English].
4. Vasylyshyn S., Ulyanchenko O., Bochulia T., Herasymenko Y., Gorokh O. (2021). Improvement of analytical support of economic security management of the agricultural enterprises. *Agricultural and resource economics*, no. 7(3), pp. 123–141. [in English].
5. Vasylyshyn S. I. (2020). Modyfikatsiia pryntsyypiv oblikovo-analitychnoho zabezpechennia yak dominantna upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu ahrarnykh pidpryemstv. *Biznes-inform*, vol. 6, pp. 219–226. [in Ukrainian].
6. Hirzheva O. M., Birchenko N. O. (2017). Stratehichnyi instrumentarii ryzyk-menedzhmentu pidpryemstv ahrarnoi sfery [Strategic toolkit of risk-management of agrarian enterprises]. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, vol. 185, pp. 115–123. [in Ukrainian].
7. Hudzenko N. M., Shevchuk O. D. (2017). [Osoblyvosti orhanizatsii bukhgalterskoho obliku ta kontroliu u zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky pidpryemstv] Features of the organization of accounting and control in ensuring economic security of the enterprises. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 17, pp. 810–815. [in Ukrainian].
8. Zhuk V. M., Bezdushna Yu. S., Vdovenko O. S. (2013). Oblikovi tekhnolohii u zabezpechenni investytsiinoi pryvablyvosti ta finansovoi bezpeky silskohospodarskykh pidpryemstv [Accounting techniques in providing investment appeal and financial security of agricultural enterprises]. *Oblik i finansy*, no. 4 (62), pp. 32–38. [in Ukrainian].
9. Zhuk V. M. (2014). Vyrishennia problem finansovoi bezpeky na stykakh finansovoi i bukhgalterskoi nauky [Solving problems of financial security at the intersection of financial and accounting science]. *Naukovyj visnyk Natsional'noho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy*, no. 200/3, pp. 20–27. [in Ukrainian].
10. Tytenko L. V., Bohdan S. V., Paianok T. M., Paranytsia N. V., Savchenko A. M. (2023). *Prykladnyi biznes-analiz ta modeliuvannia: pidruchnyk*. Irpin: Derzhavnyi podatkovyi universytet, 474 p. [in Ukrainian].

УДК 336.226.12:338.55

**Краєвський Володимир Миколайович**

*доктор економічних наук, професор,*

*професор кафедри облікових технологій та бізнес-аналітики*

*Державний податковий університет*

**Kraievskiy Volodymyr**

*D.Sc. in Economics, Professor,*

*Professor of the Department of Accounting Technologies and Business-Analytics*

*State Tax University*

ORCID: 0000-0003-3513-3666

**Муравський Олександр Юрійович**

*здобувач ступеня доктора філософії кафедри обліку та консалтингу*

*Державного податкового університету*

**Muravskiy Oleksandr**

*Postgraduate Student of the Department of Accounting and Consulting*

*State Tax University*

ORCID: 0000-0003-0081-2124

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8906

## ОБЛІКОВО-ПОДАТКОВА ПРИРОДА ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ

### ACCOUNTING AND TAX CONTENT OF TRANSFER PRICING

**Анотація.** У статті досліджено сутність та природу категорії трансфертного ціноутворення. Обґрунтовано дуальність значення та змісту трансфертного ціноутворення. Здійснено критичний аналіз наукової літератури на предмет трактування розуміння сутності трансфертного ціноутворення в системі облікового забезпечення управління суб'єктом господарювання. Зауважено, що переважною більшістю дослідників трансфертного ціноутворення як інструменту управлінського обліку не враховано характер масштабу діяльності суб'єкта господарювання, яким впроваджено систему управління трансфертними цінами – розміщення центрів відповідальності, між якими здійснюється обмін активами, під юрисдикціями різних країн з різними режимами оподаткування. Визначено особливості трансфертного ціноутворення як інструменту управлінського обліку, а саме: характер виникнення внаслідок виокремлення центрів відповідальності та руху активів між центрами відповідальності; чинник, що сприяє ресурсному забезпеченню діяльності центрів відповідальності; об'єкт прийняття стратегічних управлінських рішень. Розглянуто характер природи системи трансфертного ціноутворення в системі оподаткування. Виявлено, що використання трансфертного ціноутворення холдинговими структурами в процесі обміну активами між центрами відповідальності, що територіально розміщені в різних країнах, має на меті оптимізацію оподаткування. Здійснено побудову моделі трансфертного ціноутворення в системі обліку і оподаткування, згідно з якою трансфертне ціноутворення повинно розглядатися в неподільній системі обліку і оподаткування і мати на меті підвищення ефективності функціонування відокремлених бізнес-одиниць (центрів відповідальності) та забезпечувати визначення трансфертних цін на матеріальні потоки, що рухаються між ними з обов'язковим дотриманням податкового законодавства.

**Ключові слова:** трансфертне ціноутворення, трансфертна ціна, трансфертне ціноутворення в системі обліку, центри відповідальності, трансфертне ціноутворення в системі оподаткування, оптимізація оподаткування.

**Summary.** The article examines the essence and nature of the transfer pricing category. The duality of the meaning and content of transfer pricing is substantiated. A critical analysis of the scientific literature was carried out on the subject of the interpretation of the understanding of the essence of transfer pricing in the system of accounting management of the business entity. It was noted that the vast majority of researchers of transfer pricing as a management accounting tool did not take into account the nature of the scale of activity of the business entity that implemented the transfer pricing management system – the placement of responsibility centers between which assets are exchanged, under the jurisdictions of different countries with

different tax regimes. The peculiarities of transfer pricing as a management accounting tool are determined, namely: the nature of the emergence due to the separation of responsibility centers and the movement of assets between responsibility centers; a factor contributing to the resource provision of responsibility centers; object of making strategic management decisions. The nature of the transfer pricing system in the taxation system is considered. It was found that the use of transfer pricing by holding structures in the process of exchanging assets between centers of responsibility located territorially in different countries is aimed at optimizing taxation. The construction of a model of transfer pricing in the accounting and taxation system was carried out, according to which transfer pricing should be considered in an indivisible system of accounting and taxation and aim to increase the efficiency of the functioning of separate business units (responsibility centers) and ensure the determination of transfer prices for moving material flows between them with mandatory compliance with tax legislation.

**Key words:** transfer pricing, transfer price, transfer pricing in the accounting system, responsibility centers, transfer pricing in the taxation system, optimization of taxation.

**Постановка проблеми.** Поширення наукової проблематики дослідження трансфертного ціноутворення останніми роками викликає ряд суперечностей у трактуванні природи даного поняття. Неподільність облікової та податкової інформаційних систем управління суб'єктом господарювання і породило дані суперечності. Загалом поняття трансфертного ціноутворення застосовується по відношенню до великих холдингових структур, але, при цьому, повинен враховуватися характер масштабу діяльності таких структур, географія їх розміщення та рух матеріальних, фінансових потоків і капіталів. У випадку територіального розміщення суб'єкта господарювання в межах юрисдикції однієї країни поняття трансфертного ціноутворення може бути застосоване суто по відношенню обліку внутрішньогрупових розрахунків холдингової структури (зв'язки типу «материнська компанія» — «дочірня компанія» та «дочірня компанія — дочірня компанія»), а у випадку здійснення операцій між материнською та дочірньою компанією (або між дочірніми компаніями) трансфертне ціноутворення повинно розглядатися з точки зору оподаткування та контролю за такими операціями. Враховуючи зазначені суперечності, актуальність дослідження обліково-податкової природи трансфертного ціноутворення не можна поставити під сумнів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Природа трансфертного ціноутворення в працях вітчизняних та зарубіжних вчених активно досліджується протягом останніх років. Облікову природу трансфертного ціноутворення досліджено такими науковцями, як Т. В. Бутенко [2], О. М. Десятнюк [3], П. В. Дзюба [4], Л. В. Титенко [10], М. Б. Кулинич [9], Т. М. Карнаух [6], К. В. Шевчук [12] та інші. У свою чергу, поруч із дослідженням трансфертного ціноутворення в системі обліку, на увагу заслуговують праці науковців із дослідження податкової проблематики у сфері трансфертного ціноутворення, серед них: С. І. Ковач [7], М. В. Колдовський [8], С. Ф. Легенчук [5], К. В. Чичуліна [11] та інші. Поруч з цим, у науковому середовищі недостатньо дослідженою лишається системна природа трансфертного ціноутворення в обліково-податковому аспекті.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є огляд підходів до трактування природи та сутності трансфертного ціноутворення в обліково-податковому аспекті та декомпозиція його системи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Категорія трансфертного ціноутворення, як вже було зазначено вище, розглядається в системі управлінського обліку холдингової компанії та в системі оподаткування транснаціональних корпорацій. Проаналізуємо зміст даного поняття на основі праць вчених, які спеціалізуються на вивченні трансфертного ціноутворення як інструменту управлінського обліку (табл. 1).

Засвідчимо, що у переважній більшості розглянутих підходів до трактування трансфертного ціноутворення в системі обліку науковці притримуються погляду, що трансфертне ціноутворення виникає в системі управління центрами відповідальності. Це підтверджує тезу того, що трансфертне ціноутворення має місце у великих холдингових структурах (корпораціях). Виокремлення центрів відповідальності пов'язане із необхідністю вдосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами, ускладнення чого полягало у концентрації капіталу та переходу на децентралізований підхід до управління великим підприємством. У свою чергу, під центром відповідальності традиційно прийнято розуміти організаційну одиницю підприємства (або сферу діяльності), у межах якого доцільно систематизувати, накопичувати, аналізувати та оптимізувати витрати діяльності. Холдингова структура, в межах якої відбулось виокремлення центрів відповідальності, відповідно структурно і складається з даних організаційних одиниць (наприклад, дочірні компанії). Зрозуміло, що при цьому організаційні одиниці у формі центрів відповідальності наділяються правом на здійснення операцій між собою. Такі операції здійснюються за внутрішніми або трансфертними цінами, а власне процес визначення трансфертних цін виступає трансфертним ціноутворенням, і потребує його облікового забезпечення.

Зауважимо, що дослідниками трансфертного ціноутворення в системі обліку не конкретизується географічне розташування центрів

Таблиця 1

**Підходи до трактування трансфертного ціноутворення в системі обліку**

Автори	Трактування
Десятнюк О.М. Черевко О.І.	«процес впливу на фінансові показники роботи кожного учасника господарської операції при створенні та реалізації продукції для збільшення прибутку та досягнення мети бізнес-партнерів» [3, с. 46].
Дзюба П.В.	«процес визначення трансфертної ціни, сукупність економічних відносин, що виникають у процесі визначення трансфертної ціни на будь-який об'єкт торгівлі між пов'язаними компаніями або структурними підрозділами однієї компанії, якщо об'єкт торгівлі перетинає митний кордон» [4, с. 15].
Кулинич М.Б.	«методичний елемент управлінського обліку, заснований на децентралізації управління й розширенні відповідальності структурних підрозділів за результати його діяльності» [9, с. 160].
Титенко Л.В. Богдан С.В.	«інтегруючий інструмент управлінського обліку, під яким розуміється процес формування спеціальних цін на товари, продукцію, роботи, послуги при їх передаванні між взаємопов'язаними підрозділами й організаціями в процесі виробництва кінцевого продукту, які утворюють систему взаємопов'язаних облікових показників, для досягнення стратегічних цілей» [10, с. 90].
Шевчук К.В.	«процес, в якому беруть участь дві сторони: центр відповідальності, що передає виготовлену продукцію (послугу) і центр відповідальності, який приймає дану продукцію (послугу) з метою її споживання або переробки» [12, с. 66].

Джерело: систематизовано авторами

відповідальності. В даному контексті зустрічаємо дослідження П.В. Дзюби [4], Т.В. Бутенко та Л.М. Круковської [2], які визначають, що трансфертне ціноутворення — це процес, що виникає у випадку перетину об'єкту (на який встановлюється трансфертна ціна) митного кордону.

Також, в межах підходів вчених до трактування трансфертного ціноутворення в системі обліку, спільною тезою є призначення системи трансфертного ціноутворення, а саме максимізація прибутку та досягнення стратегічних цілей. Дана теза формується на тому, що в межах операціях трансфертного ціноутворення актив передається з одного центру відповідальності до іншого на основі трансфертної ціни, що відрізняються від ринко-

вих. Даний факт дозволяє холдинговій структурі здійснювати перерозподіл прибутку.

Із зазначеного вище можна зробити висновок про облікову природу трансфертного ціноутворення. Отже, природа та зміст трансфертного ціноутворення в системі обліку полягає у побудові такої системи управління, що забезпечуватиме максимально ефективну діяльність центрів відповідальності холдингової структури в частині ресурсного забезпечення шляхом обміну між собою матеріальними потоками, вартість яких буде визначена на основі оптимальної трансфертної ціни, що дозволить максимізувати прибуток центрів відповідальності та забезпечити досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 2

**Підходи до трактування трансфертного ціноутворення в системі оподаткування, податкового контролю та аудиту**

Автори	Трактування
Жиглей І.В., Легенчук С.Ф., Орлов І.В.	«один із напрямів діяльності, в межах якого здійснюється маніпулювання даними під час податкових розрахунків, де окремими суб'єктами можуть здійснюватися опортуністичні дії, спрямовані на задоволення власних інтересів або інтересів інших груп стейкхолдерів» [5, с. 14].
Карнаух Т.М.	«спосіб мінімізації податкових зобов'язань платників податків шляхом переведення податкової бази на афілійовану особу, що перебуває в більш сприятливому податковому або адміністративному режимі (наприклад, на особу, що перебуває на податкових канікулах, звільнена чи сплачує податок за меншою ставкою)» [6, с. 121].
Ковач С.І.	«спотворення ціни угоди з метою мінімізації податків» [7, с. 191].
Колдовський М.В.	«ухилення від сплати податків з огляду на зловживання даним видом ціноутворення, задля зменшення податкового навантаження на транснаціональну компанію або ж промислову групу в цілому» [8].
Чичуліна К.В., Зінченко В.В., Шинкар Ю.Л.	«важливий інструмент, за допомогою якого здійснюються переміщення податкових баз між країнами та перерозподіл прибутків між пов'язаними компаніями» [11, с. 643].

Джерело: систематизовано авторами

Розглядаючи трансфертне ціноутворення в системі оподаткування, переважна більшість науковців поруч із позитивними ефектами трансфертного ціноутворення вже виокремлюють і негативні. Проаналізуємо зміст даного поняття на основі праць вчених, які спеціалізуються на вивченні трансфертного ціноутворення в системі оподаткування, контролю та аудиту (табл. 2).

Аналіз наукових праць з податкової проблематики у сфері трансфертного ціноутворення засвідчив, що використання трансфертного ціноутворення холдинговими структурами в процесі обміну активами між центрами відповідальності, що територіально розміщені в різних країнах, має на меті оптимізацію оподаткування. Іншими словами, розрахунки в даному випадку відбуваються між юридичними особами, що перебувають під юрисдикціями різних країн, і формують базу оподаткування центру відповідальності такої країни, податковий режим якої є більш сприятливий з точки зору рівня податкового навантаження.

Трансфертні ціни можуть бути застосовані у розрахунках з іншими юридичними особами, зареєстрованими як в офшорних юрисдикціях, так і в інших регіонах окремої країни за умови надання податкових пільг. Зрозуміло, що даний аспект трансфертного ціноутворення несе негативний вплив на податкову систему та бюджет держави, які недотримують податкові надходження. Поруч із цим відбувається порушення принципу справед-

ливості оподаткування. Саме активне застосування трансфертного ціноутворення у цілях оптимізації оподаткування шляхом ухилення від сплати податків є причиною впровадження в державну податкову політику інструментів податкового контролю за операціями трансфертного ціноутворення. Із зазначеного вище можна зробити висновок про податкову природу трансфертного ціноутворення. Отже, природа та зміст трансфертного ціноутворення в системі оподаткування полягає у застосуванні суб'єктом господарювання схем і методів податкової оптимізації з метою мінімізації бази оподаткування. Трансфертне ціноутворення розглядається як негативне явище у діяльності холдингових структур, структурні підрозділи яких можуть знаходитися в країнах (зонах, територіях) з більш сприятливим режимом оподаткування. У даному випадку операції трансфертного ціноутворення є об'єктом податкового контролю.

Отже, розглянувши природу та зміст трансфертного ціноутворення окремо в системі обліку та в системі оподаткування, виокремимо основні характеристики трансфертного ціноутворення в неподільній системі обліку і оподаткування шляхом розробки та декомпозиції його моделі (табл. 3).

Отже, трансфертне ціноутворення повинно розглядатися в неподільній системі обліку і оподаткування і мати на меті підвищення ефективності функціонування відокремлених бізнес-одиниць та забезпечувати визначення трансфертних цін

Таблиця 3

Декомпозиція моделі трансфертного ціноутворення в системі обліку і оподаткування

Елемент моделі		Система	
		обліку	оподаткування
Трактування поняття		трансфертне ціноутворення — процес визначення (встановлення) трансфертних цін на активи (матеріальний потік), що передаються з однієї бізнес-одиниці компанії в іншу (з урахуванням їх географічного розміщення) з метою реалізації ресурсного потенціалу та оптимізації витрат компанії	
Суб'єктно-об'єктний склад	суб'єкти (стейкхолдери)	структурно відокремлені бізнес-одиниці (дочірні компанії, центри відповідальності тощо)	органи податкового контролю та аудиту
	об'єкти (категорія управління)	внутрішньогрупові розрахунки, що виникають внаслідок руху матеріального потоку	контрольовані операції, що виникають внаслідок руху матеріального потоку
Характерні особливості		оптимізація витрат в межах центру відповідальності; розвиток інтеграції, узгодження політик; розподіл та перерозподіл фінансових ресурсів тощо	оптимізація оподаткування шляхом застосування схем податкової оптимізації для формування бази оподаткування в країні зі сприятливим режимом
Методичний інструментарій		методи визначення трансфертних цін: на основі договірних цін, собівартості, на основі ринкових цін	методи трансфертного ціноутворення: метод порівняльної неконтрольованої ціни (аналогів продажу); метод ціни перепродажу; метод «витрати плюс»; метод чистого прибутку; метод розподілення прибутку тощо

Джерело: систематизовано авторами



на матеріальні потоки, що рухаються між ними з обов'язковим дотриманням законодавства.

**Висновки та перспективи.** Таким чином, трансфертне ціноутворення, володіючи позитивними ефектами для суб'єкта господарювання (мінімізація витрат та максимізація прибутку) з точки зору управління в системі обліку, поруч має і негативні для суспільства і держави наслідки через застосування незаконних схем трансфертного ціноутво-

рення — формування бази оподаткування в країні з більш сприятливим режимом оподаткування. Для належного функціонування трансфертного ціноутворення в системі обліку і оподаткування суб'єкт господарювання повинен приймати управлінські рішення, що не порушуватимуть ані принципів корпоративної відповідальності, ані принципів соціальної відповідальності суб'єкта господарювання перед суспільством та державою.

### Література

1. Kraievskiy V. M., Skoryk M. O., Bohdan S. V., Hmyrya V. P. Coherence of accounting systems: transcendence of content and immunity of purpose. *Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan*. 2020. Vol. 2. № 384. P. 176–184.
2. Бутенко Т. В., Круковська Л. М. Трансфертне ціноутворення в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. № 15. С. 43–46.
3. Десятнюк О. М., Черевко О. В. Теоретико-методологічні засади формування трансфертного ціноутворення на мікрорівні в умовах вітчизняної економіки. *Економіст*. 2015. № 1. С. 45–48.
4. Дзюба П. В. Трансфертне ціноутворення: економічний зміст і специфіка. *Економіка України*. 2006. № 1. С. 14–22.
5. Жиглей І. В., Легенчук С. Ф., Орлов І. В. Трансфертне ціноутворення як засіб мінімізації податкових маніпулювань у розрахунках з нерезидентами. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2021. № 3(50). С. 14–22.
6. Карнаух Т. М. Трансфертне ціноутворення: сутність та перспективи запровадження в Україні. *Наукові записки НаУКМ А*. 2015. Т. 168: Юридичні науки. С. 120–123.
7. Ковач С. І. Трансфертне ціноутворення в оподаткуванні податком на прибуток підприємств агробізнесу. *Економіка та підприємництво: зб. наук. праць*. К.: КНЕУ, 2017. Вип. 38/2017. С. 190–201.
8. Колдовський М. В. Трансфертне ціноутворення як механізм ухилення від сплати податків. *Ефективна економіка*. 2013. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2159> (дата звернення: 27.05.23)
9. Кулинич М. Б. Трансфертне ціноутворення як методичний прийом управлінського обліку центрів відповідальності. *Вісник ТНЕУ*. 2016. Вип. 2. С. 159–167.
10. Титенко Л. В., Богдан С. В. Трансфертне ціноутворення як інструмент управлінського обліку. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3(64). С. 87–95.
11. Чичуліна К. В., Зінченко В. В., Шинкар Ю. Л. Сучасні тенденції розвитку трансфертного ціноутворення в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 201. С. 642–645.
12. Шевчук К. В. Застосування трансфертного ціноутворення для оцінювання діяльності центрів відповідальності. *Фінанси, облік і аудит*. 2012. № 7. С. 65–73.

### References

1. Kraievskiy V. M., Skoryk M. O., Bohdan S. V., Hmyrya V. P. (2020). Coherence of accounting systems: transcendence of content and immunity of purpose. *Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan*. Vol. 2. № 384. P. 176–184 [in English].
2. Butenko T. V., Krukovska L. M. (2016). *Transfertne tsinoutvorennia v Ukraini: suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku*. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. № 15. P. 43–46 [in Ukrainian].
3. Desiatniuk O. M., Cherevko O. V. (2015). *Teoretyko-metodolohichni zasady formuvannia transfertnoho tsinoutvorennia na mikrorivni v umovakh vitchyznianoj ekonomiky*. *Ekonomist*. № 1. P. 45–48 [in Ukrainian].
4. Dziuba P. V. (2006). *Transfertne tsinoutvorennia: ekonomichnyi zmist i spetsyfika*. *Ekonomika Ukrainy*. № 1. P. 14–22 [in Ukrainian].
5. Zhyhlei I. V., Lehenchuk S. F., Orlov I. V. (2021). *Transfertne tsinoutvorennia yak zasib minimizatsii podatkovykh manipuliuvan u rozrakhunkakh z nerezydentamy*. *Problemy teorii ta metodolohii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu*. № 3(50). P. 14–22 [in Ukrainian].
6. Karnaukh T. M. (2015). *Transfertne tsinoutvorennia: sutnist ta perspektyvy zaprovadzhennia v Ukraini*. *Naukovi zapysky NaUKM A*. T. 168: Yurydychni nauky. P. 120–123 [in Ukrainian].
7. Kovach S. I. (2017). *Transfertne tsinoutvorennia v opodatkuvanni podatkom na prybutok pidpriemstv ahrobi-znesu*. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo: zb. nauk. prats*. K.: KNEU. Vyp. 38/2017. P. 190–201 [in Ukrainian].

8. Koldovskiy M.V. (2013). Transfertne tsinoutvorennia yak mekhanizm ukhylennia vid splaty podatkov. Efektyvna ekonomika. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2159> (data zvernennia: 27.05.2023) [in Ukrainian].

9. Kulynych M.B. (2016). Transfertne tsinoutvorennia yak metodychni pryiom upravlinskoho obliku tsentriv vidpovidalnosti. Visnyk TNEU. Vyp. 2. P. 159–167 [in Ukrainian].

10. Tytenko L.V., Bohdan S.V. (2020). Transfertne tsinoutvorennia yak instrument upravlinskoho obliku. Halyskyi ekonomichnyi visnyk. № 3 (64). P. 87–95 [in Ukrainian].

11. Chychulina K.V., Zinchenko V.V., Shynkar Yu.L. (2017). Suchasni tendentsii rozvytku transfertnoho tsinoutvorennia v Ukraini. Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. № 201. P. 642–645 [in Ukrainian].

12. Shevchuk K.V. (2012). Zastosuvannia transfertnoho tsinoutvorennia dlia otsiniuvannia diialnosti tsentriv vidpovidalnosti. Finansy, oblik i audyt. № 7. P. 65–73 [in Ukrainian].

УДК 657.1.011.56

**Мазіна Олександра Іванівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку та консалтингу  
Державний податковий університет*

**Mazina Oleksandra**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Accounting and Consulting  
State Tax University*

ORCID: 0000-0003-1191-3940

**Рогозний Сергій Анатолійович**

*аспірант факультету обліку та податкового менеджменту  
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*

**Rohoznyi Serhii**

*Graduate Student of the Faculty of Accounting and Tax Management  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

ORCID: 0000-0003-3606-0147

**Андрух Ольга Володимирівна**

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»  
Державного податкового університету*

**Andrukh Olha**

*Graduate of the first (bachelor's) Level,  
Specialty 071 «Accounting and taxation»  
State Tax University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8892

## ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ У ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ

### PROSPECTS FOR THE APPLICATION OF INTERNATIONAL STANDARDS IN THE PUBLIC SECTOR

**Анотація.** У статті розкрито важливість впровадження міжнародних стандартів у публічному секторі економіки, що сприяє підвищенню якості та ефективності управління державними фінансами, забезпечує більшу прозорість та відкритість діяльності, підвищує довіру до державних органів та позитивно позначається на іміджі держави у міжнародному просторі. Також у статті досліджується стратегічна націленість держави у процесі реформації бухгалтерського обліку в державному секторі як ключової складової реформування процесу управління державними фінансами з метою формування транспарентної інформації, що сприятиме покращенню інвестиційного процесу та отриманню міждержавної фінансової допомоги для відновлення і розбудови національної економіки.

Розкриваються основні напрями подолання перепон та можливості зменшення ризиків у процесі забезпечення ефективності управління в діючому часовому просторі невизначеності, війни і обмеження ресурсів.

**Ключові слова:** міжнародні стандарти, державний сектор, управління, прозорість, ефективність, імідж, стандартизація, контроль, адаптація, розвиток.

**Summary.** The article considers the importance of implementing international standards in state organizations. It is described that the implementation of international standards can increase the quality and efficiency of management, ensure greater transparency and openness of work, increase trust in state bodies and positively mark the image of the public sector. The article also notes that the implementation of international standards may require significant efforts and costs, however,

they can have many benefits, such as increasing the efficiency and quality of management, reducing costs, and improving interaction with other countries and international organizations.

**Key words:** international standards, public sector, management, transparency, efficiency, image, standardization, guarantees, control, adaptation, development.

**Постановка проблеми та її актуальність.** Умови воєнного стану створюють непередбачувані виклики та ризики в управлінні фінансовим сектором держави. Стабілізація роботи ключових об'єктів виробничої і соціальної інфраструктури, житлового фонду, об'єктів промисловості, місць укриття, комунальні і соціальні об'єкти, які піддаються руйнації через фізичні пошкодження, а також і внаслідок руйнації об'єктів інфраструктури через відсутність опалення, електроенергії, водопостачання, потребує чіткого перерозподілу фінансів держави і залученої міждержавної фінансової допомоги. У той же час, за даними Всесвітнього банку, за 2022 рік, який став роком повномасштабного вторгнення РФ в Україну, економіка України скоротилася більше ніж на 29%, а за останніми оцінками Всесвітнього банку, сума, необхідна на відновлення України, на сьогодні зросла до 411 млрд доларів, що більш ніж вдвічі перевищує розмір ВВП України, досягнутий у довоєнному 2021 році [1].

Відновлення зруйнованих територій стане невідомим тягарем для знекровленої війною економіки України, а значить потрібно вже зараз створювати всі умови для залучення іноземних фінансових інвестицій і перш за все в державний сектор економіки. У зв'язку з цим, застосування міжнародних стандартів бухгалтерського обліку для державного сектору є надзвичайно важливим для створення середовища, здатного забезпечити ефективність та прозорість управління державними фінансами.

Водночас, впровадження міжнародних стандартів бухгалтерського обліку в державному секторі у повному обсязі вимагає значних ресурсів, адже це стосується не тільки масштабних змін облікової системи розподілу державних фінансів, але й зміцнення людського потенціалу у вигляді фахового навчання та перепідготовки діючого персоналу, здатного до зміни існуючих процесів та системи управління державними фінансами.

Отже, впровадження міжнародних стандартів у державному секторі є надзвичайно актуальним та важливим аспектом досліджень, що може сприяти підвищенню ефективності та якості управління, забезпечуючи максимальну прозорість руху державних фінансів та довіру до держави як з боку громадськості країни, так і зі сторони існуючих і потенційних позикодавців і інвесторів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням даної тематики присвятили свою увагу, такі вчені, як: Зубілевич С. [2], Канєва Т. [3], Позняковська Н., [2], Свірко С. [4], Сушко Н. [5], Титикало В. [6], Шевченко С. [3], та інші.

Переважає більшість науковців фокусують свою увагу на дослідженнях потреб та проблем щодо узгодження вітчизняних нормативних актів з міжнародними вимогами. Існуючі дослідження переважно спрямовані на формування методологічних, методичних та організаційних засад щодо модернізації економіки України, а також і на вдосконалення нормативно-правової бази його регулювання. Але, не зважаючи на численні публікації щодо дослідження даної тематики, все ж важливі питання ефективності управління державними фінансами так і не вирішені. Зокрема, сюди можна віднести, питання щодо впровадження та застосування на практиці міжнародних стандартів для державного сектору.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є необхідність дослідити процес впровадження міжнародних стандартів у державному секторі в Україні, визначити реальний стан з огляду на діючі стратегії держави у цьому напрямі та означити переваги, перспективи та напрями подальшого розвитку системи обліку та звітності у державному секторі.

**Виклад основного матеріалу.** Стрімка глобалізація економічних процесів не могла не вплинути чи оминати державний сектор України. Необхідність доєднання до глобальних фінансових потоків як надзвичайно важливого джерела фінансових ресурсів розвитку національної економіки сприяли прийняттю Урядом України Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку в державному секторі кінцевою метою якої, як складової загальної реформи управління державними фінансами, стала створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи на основі Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку у державному секторі (МСБОДС, IPSAS) [7].

Для розуміння траєкторії процесу наближення національного бухгалтерського обліку у публічному секторі до міжнародних стандартів IPSAS, розглянемо сучасний стан та стратегічні цілі урядових реформ, спрямованих на удосконалення управління державним фінансами та удосконалення системи бухгалтерського обліку та звітності як ключової складової цього процесу.

Як визначено у документі Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки та плану заходів з її реалізації» від 29 грудня 2021 року, у частині оцінки впровадження попередніх стратегій, що у сфері бухгалтерського обліку у державному секторі запроваджено 20 національних положень (стандар-

тів) бухгалтерського обліку в державному секторі, розроблених на основі міжнародних стандартів IPSAS. А за оцінкою Світового банку, рівень узгодженості національних стандартів з міжнародними становить 80 відсотків [8; 9].

Нині діючим документом стосовно цілей розвитку бухгалтерського обліку у державному секторі є «Стратегія модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі прийнята на період до 2025 року». Метою

цієї стратегії є підвищення якості, повноти та достовірності даних фінансової звітності, на основі яких приймаються управлінські рішення у сфері державних фінансів [10; 11]

Отже, так чи інакше, між системами МСБОДС (IPSAS), яких сьогодні налічується 42 [12] і системою Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку у державному секторі (НП(С)ДС) — їх 20 [13] (Табл. 1), існують суттєві розбіжності.

Таблиця 1

Порівняння IPSAS і НП(С)БОДС, впроваджених за 2015–2018 роки

МСБОДС	НП(С)БОДС
17 «Основні засоби»	121 «Основні засоби»
31 «Нематеріальні активи»	122 «Нематеріальні активи»
12 «Запаси»	123 «Запаси»
3 «Чистий надлишок або дефіцит за період, суттєві помилки та зміни в обліковій політиці»	125 «Зміни облікових оцінок та виправлення помилок»
21 «Зменшення корисності активів, які не генерують грошові кошти»	127 «Зменшення корисності активів»
26 «Зменшення корисності активів, які генерують грошові кошти»	
19 «Забезпечення, непередбачені зобов'язання та непередбачені активи»	128 «Зобов'язання»
4 «Вплив змін валютних курсів»	130 «Вплив змін валютних курсів»
39 «Виплати працівникам»	132 «Виплати працівникам»
36 «Інвестиції в асоційовані та спільні підприємства»	133 «Фінансові інвестиції»
1 «Подання фінансових звітів»	101 «Подання фінансової звітності»
2 «Звіт про рух грошових коштів»	
14 «Події після дати звітності»	
20 «Розкриття інформації щодо пов'язаних сторін»	
24 «Подання у фінансових звітах інформації про виконання бюджетів»	
22 «Розкриття фінансової інформації про загальний державний сектор»	
34 «Окрема фінансова звітність»	
35 «Консолідована фінансова звітність»	102 «Консолідована фінансова звітність»
18 «Звітність за сегментами»	103 «Фінансова звітність за сегментами»
10 «Фінансова звітність в умовах гіперінфляції»	105 «Фінансова звітність в умовах гіперінфляції»
9 «Дохід від обмінних операцій»	124 «Доходи»
23 «Дохід від необмінних операцій»	
13 «Оренда»	126 «Оренда»
16 «Інвестиційна нерухомість»	129 «Інвестиційна нерухомість»
11 «Будівельні контракти»	131 «Будівельні контракти»
28 «Фінансові інструменти: подання інформації»	134 «Фінансові інструменти»
29 «Фінансові інструменти: визнання та оцінка»	
30 «Фінансові інструменти: розкриття інформації»	
41 «Фінансові інструменти»	
5 «Витрати на позики»	135 «Витрати»
—	136 «Біологічні активи»
40 «Угоди щодо взаємовигідних дій між організаціями державного сектору»	—
42 «Страхові виплати»	—

Джерело: розроблено авторами

Розбіжності різного ступеню притаманні і іншим країнам, які не впроваджують міжнародні стандарти в якості національних, а використовують їх тільки як основу для розробки національної системи бухгалтерського обліку в державному секторі. Фундаментальний аналіз таких розбіжностей передбачається у четвертому кварталі 2025 року 129 пунктом Плану заходів з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки у вигляді «Розроблення формату розкриття ключових відмінностей між національними та міжнародними стандартами бухгалтерського обліку у державному секторі» [11].

Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку для державного сектору (IPSAS) — розробляються Радою з питань державного сектору Міжнародної федерації бухгалтерів (IFAC), починаючи з 1998 року, коли було оприлюднено «Рекомендації щодо урядової фінансової звітності». Основні цілі, які ставить розробник полягають у служінні громадським інтересам шляхом створення високоякісних стандартів бухгалтерського обліку державного сектору та сприяння зближенню міжнародних та національних стандартів для підвищення якості та однаковості фінансової звітності у всьому світі. Досягаються ці цілі шляхом видання Міжнародних стандартів фінансової звітності державного сектору (IPSAS), розробки рекомендацій щодо їх впровадження, а також зближення стандартів у всьому світі з даними стандартами і публікації інших документів, що являють собою розробки з питань подання фінансової звітності державного сектору та отриманого досвіду у цій сфері [14].

У основу розробки МСБОДС (IPSAS) покладено міжнародні стандарти бухгалтерського обліку (IAS) та фінансової звітності (IFAC), які розробляються та впроваджуються в різних економіках, зокрема, і в Україні з 2000 року на підставі закону «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [15]. Крім того, розробники IPSAS запроваджують застосування основоположного принципу бухгалтерського обліку — принципу нарахування, у той час як в Україні для визнання доходів та витрат у бюджетній сфері все ще діє касовий метод.

Вирішення питань методології, організації та технології ведення бухгалтерського обліку в Україні покладено на кілька державних структур. Так, згідно з Бюджетним кодексом України і Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» порядок ведення бухгалтерського обліку та складення фінансової звітності, звітності про виконання бюджетів, кошторисів бюджетних установ установлює Міністерство фінансів України [15].

Суб'єктами державного сектору є Міністерство фінансів України, яке забезпечує проведення державної політики у сфері бухгалтерського обліку,

розпорядники бюджетних коштів, Державна казначейська служба України та державні цільові фонди.

Бухгалтерський облік виконання державного і місцевих бюджетів ведуть органи Державної казначейської служби України (Казначейства), а бухгалтерський облік виконання кошторисів бюджетних установ — розпорядники бюджетних коштів. Державні цільові фонди ведуть бухгалтерський облік про виконання кошторисів та бюджетів фондів. При цьому, застосування фундаментального принципу бухгалтерського обліку нарахування не є загальним для усіх учасників обліку публічних фінансів.

Так, бухгалтерський облік виконання державного і місцевих бюджетів ведеться за касовим методом із застосуванням методу нарахування за окремими операціями, такими, як: облік державного боргу, облік зобов'язань розпорядників бюджетних коштів. Тобто, операції за доходами та видатками відображаються в бухгалтерському обліку в момент проведення відповідних платежів, а операції з фінансування бюджету — в момент руху коштів з одночасним відображенням активних операцій або боргу.

На рівні бюджетних установ і державних цільових фондів, у частині виконання кошторисів, бухгалтерський облік ведеться за методом нарахування, відповідно до якого операції та події визнаються в момент їх виникнення, незалежно від дати надходження або сплати коштів (або їх еквівалентів).

Таким чином загальна консолідація показників бухгалтерського обліку та звітності на рівні держави виявляється достатньо проблематичною. Це означає, що доступність і прозорість для важливих позикодавців, надавачів допомоги, інвесторів, а також для громадськості є проблематичною.

Напрямок дій стосовно наближення національної системи обліку та звітності до міжнародних стандартів IPSAS, що окреслені урядовою стратегією до 2025 року, передбачає таке наближення до 70% до 2025 року (Табл. 2).

Між тим, з досліджень Світового банку відомо, що більш гарантований доступ до валютних кредитів, міждержавної фінансової допомоги, іноземних фінансових інвестицій проявляється тоді, коли держави ідуть по шляху максимальної адаптації до IPSAS. Особливо це стосується впровадження принципу нарахування. Для успішної реалізації реформування системи бухгалтерського обліку та звітності у державному секторі, як надважливої складової стратегії управління державними фінансами, є беззаперечна і усвідомлена урядова підтримка. Ключовим фактором успішної реалізації реформи є чітка та стабільна політична підтримка та відповідальність. Зазвичай це пов'язано з чітким розумінням переваги бухгалтерського обліку за принципом нарахування саме політиками найвищого рівня, які визначають пріоритетність

Таблиця 2

Заплановані результати удосконалення НП(С)БОДС до IPSAS (у відсотках)

Індикатор	Базове значення	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Частка удосконалених НП(С)БОДС відповідно до IPSAS, відсотків	20	30	40	50	60	70

Джерело: розроблено за даними [9]

реформи та зобов’язуються надати на її виконання необхідні ресурси [16].

Експерти Світового банку наголошують на важливому значенні у процесі здійснення реформ детального планування. Добре продуманий, прагматичний план із визначеними етапами, повинен визначати необхідний людський капітал, технічні інструменти та фінансові ресурси для отримання чітких результатів і бюджетного розгортання (рис. 1).

Загалом, прийняті урядові стратегії стосовно реформації системи бухгалтерського обліку і управління державними фінансами, формально відповідають умовам планування, які прийнято на сучасному рівні, включаючи ризики, які здатні завадити успішному виконанню цих реформ.

Основні ризики, як визначається у стратегіях, пов’язані з ІТ-технологіями, обмеженим фінансуванням, недостатнім рівнем професійності. Загалом, перелік ризиків, визначений Стратегією модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності у державному секторі на період до 2025 року, перераховано у наступному порядку [10]:

- відсутність належної ІТ-інфраструктури та програмного забезпечення у суб’єктів державного сектору та обмеженість фінансових ресурсів для їх модернізації;
- недостатність фінансових ресурсів для здійснення заходів, передбачених цією Стратегією;
- відсутність (обмеженість) кадрового потенціалу, недостатній рівень професійної кваліфікації працівників бухгалтерських служб;

– недостатній рівень координації між заходами з реформування бухгалтерського обліку у державному секторі, державного фінансового контролю та зовнішнього аудиту.

Зрозуміло, що ризики, пов’язані з воєнними діями у відповідних стратегіях не розглядалися на момент їх прийняття, не розглянуті вони і зараз, коли руйнівна сила війни нівелює прогнозований потенціал розвитку, а значить і поглиблює усі можливі ризики.

Один з найсуттєвіших ризиків з перерахованих — це ризик обмеженості кадрового потенціалу, недостатній рівень професійної кваліфікації працівників бухгалтерських служб державного сектору. Це застереження уже стосується людського потенціалу (Human capacity, qualified staff) як наслідку освіти (Education) і джерел його розвитку.

Вирішенню саме цього питання створення системи освіти для формування кваліфікаційного потенціалу, у деякій мірі, ми бачимо в Плані заходів щодо модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 року, де четвертим завданням є удосконалення системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників бухгалтерських служб.

Реалізація цього завдання передбачена шляхом розроблення програми навчання і підвищення кваліфікації та забезпечення проведення заходів щодо навчання та підвищення кваліфікації працівників Казначейства, працівників бухгалтерських служб головних розпорядників бюджетних

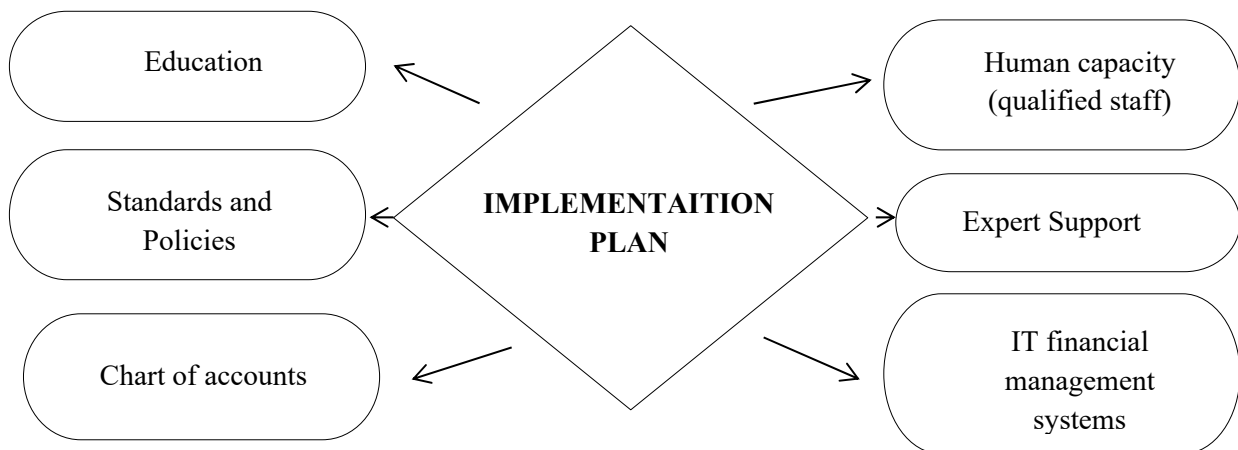


Рис. 1. Ключові блоки плану реформування бухгалтерського обліку у бюджетній сфері

Джерело: сформовано за даними [16]

коштів та фондів загальнообов'язкового державного соціального і пенсійного страхування з питань застосування національних положень (стандартів). Індикатором виконання таких завдань, згідно указанного документа, є проведення конференцій, семінарів, тренінгів з бухгалтерського обліку та складення фінансової звітності для головних розпорядників [10].

Отже, в Стратегії модернізації системи бухгалтерського обліку виділено проведення конференцій, семінарів, тренінгів з бухгалтерського обліку та складення фінансової звітності. Зрозуміло, що таких зусиль надто замало, щоб забезпечити значний людський потенціал, здатний до успішного реформування системи. Потрібна підготовка нової генерації фахівців, які володітимуть сучасними знаннями стосовно міжнародних стандартів бухгалтерського обліку для державного сектору, методичними і організаційними аспектами сучасної вітчизняної системи обліку і звітності і, звичайно, ІТ-технологіями.

Якраз у цьому контексті, у Плані заходів стосовно реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки, розкривається зміст розділу «Підвищення рівня професійної компетентності працівників фінансової системи». Так, пунктом 170 визначено утворення сучасного науково-освітнього закладу для підготовки кадрів для сфери публічних фінансів, а пунктом 171 — збільшення кількості програм дуальної освіти, що використовуються для підготовки кадрів для сфери публічних фінансів (Табл. 3).

У якості сучасного науково-освітнього закладу названо Державний податковий університет, стратегію розвитку якого було визначено у 2022 році. Отже КМУ у Плані заходів з реалізації Стратегії реформування системи управління державним фінансами на 2022–2025 роки визначився з вищим закладом освіти, який буде базовим у підготовці фахівців фінансової системи, які повинні реалізувати себе як потужний кадровий людський потенціал, здатний подолати усі труднощі переходу до сучасної, визнаної на світовому рівні системи бухгалтерського обліку та звітності як ключового інструменту управління державним фінансами.

Однак, акцент у підготовці фахівців зосереджується тільки на дуальній освіті, на збільшенні кількості освітніх програм дуальної освіти, збільшення кількості студентів, які навчатимуться на цих програмах.

На сайті Державного податкового університету на сьогодні розміщено три програми дуальної освіти для другого (магістерського) рівня вищої освіти [17]:

- спеціальність 071 Облік і оподаткування, освітньо-професійна програма «Державний аудит; судово-економічна експертиза у фінансових розслідуваннях»;
  - спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування, освітньо-професійна програма «Фіскальне адміністрування»;
  - спеціальність 073 Менеджмент, освітньо-професійна програма «Менеджмент митної справи».
- Запропоновані освітні програми жодним чином не охоплюють у повній мірі тих викликів, на які

Таблиця 3

**Підвищення рівня професійної компетентності працівників фінансової системи на базі Державного податкового університету**

Найменування заходу	Відповідальні за виконання	Результат виконання	Строк виконання	Орієнтовний обсяг та/або джерела фінансування
170. Утворення сучасного науково-освітнього закладу для підготовки кадрів для сфери публічних фінансів	Мінфін	розпочато роботу Державного податкового університету та затверджено стратегію його розвитку	I квартал 2022 р.	у межах коштів державного бюджету, виділених для забезпечення функціонування зазначеного органу
171. Збільшення кількості програм дуальної освіти, що використовуються для підготовки кадрів для сфери публічних фінансів	Мінфін ДПС Держмитслужба Казначейство Держаудитслужба Держфінмоніторинг Державний податковий університет (за згодою)	збільшено кількість програм дуальної освіти та кількість студентів, які за ними навчаються; збільшено кількість центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується та координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів, які беруть участь у виконанні програм дуальної освіти	III квартал 2022 р.	у межах коштів державного бюджету, виділених для забезпечення функціонування зазначених органів, та в рамках міжнародної технічної допомоги

Джерело: розроблено на підставі [11]



повинні відповідати сучасні реформи у частині фундаментальної підготовки фахівців з компетентностями, придатними для формування фінансової звітності за IPSAS, для проведення порівняльного аналізу національної системи обліку і звітності та міжнародних стандартів для державного сектору, а також для проведення аналізу ефективності впровадження реформи управління державними фінансами. Ці компетентності затребовані уже сьогодні, адже вже зараз Україна отримує і потребує збільшення міждержавної фінансової допомоги для відновлення зруйнованої інфраструктури, соціальних, культурних і освітніх об'єктів, відновлення людського потенціалу.

Ще однією дивною обставиною, якими характеризується сучасний стан інформаційного забезпечення, це доступ до інформації на сайті Міністерства Фінансів, на яке покладено відповідальність за методологію бухгалтерського обліку. Проблема полягає у недоступності перекладених українською мовою МСБОДС (IPSAS). Дані стандарти простіше знайти на сайті розробника IFAC.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Проведені дослідження стосовно застосування міжнародних стандартів бухгалтерського обліку в державному секторі показують існування певних застережень у досягненні таких перспектив найближчим часом, оскільки в стратегічних урядових документах розглядається тільки національна система бухгалтерського обліку, що базується на міжнародних стандартах. Ситуація ускладнюється існуючими обставинами війни і падінням економічних показників, що зменшує можливості фінансування будь-яких реформ.

Досвід інших країн показує, що впровадження міжнародних стандартів, або максимальне наближення до них, зокрема, застосування фундаментального принципу нарахування, значною мірою сприяють зростанню ефективності управління

державними фінансами та зростанню довіри до публічних структур, що є дуже важливим для України на сучасному етапі, оскільки мова йде про отримання реальних можливостей залучення фінансових потоків, які здатні забезпечити реальне відновлення економіки держави.

Ключовим фактором успішності будь-яких реформ є кваліфікований людський потенціал, підготовку якого держава мала розпочати на самому початку прийняття будь-яких стратегій реформації системи обліку і звітності як основи управління державними фінансами.

Для реалізації урядових стратегій та наближення національної системи бухгалтерського обліку і звітності у публічному секторі до найбільш досконалих міжнародних стандартів, необхідна підготовка нової генерації фахівців, які володітимуть сучасними знаннями стосовно міжнародних стандартів бухгалтерського обліку для державного сектору, методичними і організаційними аспектами сучасної вітчизняної системи обліку і звітності і, звичайно, IT — технологіями. Ці компетентності затребовані уже сьогодні, адже вже зараз Україна отримує і потребує збільшення міждержавної фінансової допомоги для відновлення зруйнованої інфраструктури, соціальних, культурних і освітніх об'єктів, відновлення людського капіталу.

У подальших дослідженнях необхідно акцентувати увагу на максимальному наближенні національної системи бухгалтерського обліку у державному секторі до вимог міжнародних стандартів IPSAS. Створення національної системи, яка б відповідала усім вимогам міжнародних стандартів суттєво сприятиме отриманню фінансових інвестицій, міжнародної фінансової допомоги, прийнятих кредитів міжнародних фінансових структур, фінансові потоки від яких будуть спрямовуватися на здійснення реформ та подальшої відбудови зруйнованої війною економіки держави.

#### Література

1. Жирий К. Всесвітній банк погіршив прогнози зростання ВВП України на 2023 рік. Уніан. 2023. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/svitoviy-bank-pogirshiv-prognoz-zrostannya-vvp-ukrajini-v-2023-roci-12207984.html> (дата звернення: 10.05.2023)
2. Зубілевич С. Я., Позняковська Н. М. Нові стандарти бухгалтерського обліку у державному секторі України: проблеми запровадження. Вісник НУВГП. 2016. Випуск 2 (74). С. 61–71. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/5775/1/Ve747%20%D0%B7%D0%B0%D1%85.pdf> (дата звернення: 10.05.2023)
3. Канева Т., Шевченко С. Стан і перспективи розвитку обліку в державному секторі України. Вісник КНТЕУ. 2010. № 5. С. 33–40.
4. Свірко С. В. Загальні положення порядку складання фінансової звітності в секторі державного управління відповідно до МСБОДС. Формування ринкової економіки. 2010. № 23. С. 470–486. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14713753.pdf> (дата звернення: 10.05.2023)
5. Сушко Н. Класифікація надходжень і витрат в процесі казначейського обслуговування державного бюджету в умовах євроінтеграції. Scientific Journal «Science Rise». 2016. № 2/1(19). С. 47–54.

6. Титикало В. С. Трансформація фінансової звітності бюджетних установ відповідно до МСБОДС: ав. дис. канди-дата екон. наук: 08.06.04. Житомир, 2017. 21 с. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6202/Tytykalo.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 10.05.2023)
7. Про схвалення Стратегії застосування міжнародних стандартів фінансової звітності в Україні. Схвал. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 жовтня 2007 р. № 911-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/911-2007-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.05.2023)
8. Про Стратегію розвитку системи управління державними фінансами. Затв. розпорядженням КМУ від 1 серпня 2013 р. № 774-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/774-2013-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.05.2023)
9. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки та плану заходів з її реалізації: Розпорядження КМУ від 29 грудня 2021 р. № 1805-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 10.05.2023)
10. Стратегія модернізації системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності в державному секторі на період до 2025 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.06.2018 № 437-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2018-%D1%80#n7> (дата звернення: 10.05.2023)
11. План заходів з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки. Затв. КМУ від 29 грудня 2021 р. № 1805-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#n374> (дата звернення: 10.05.2023)
12. International Public Sector Accounting Standards Board. Handbook of International Public Sector Accounting Pronouncements. 2021 edition. Volume 3. International Federation of Accountants. 2021. 872 p. URL: <https://www.ipsasb.org/publications/2021-handbook-international-public-sector-accounting-pronouncements> (дата звернення: 10.05.2023)
13. Нормативно-правове забезпечення бухгалтерського обліку в державному секторі. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja> (дата звернення: 10.05.23)
14. International Public Sector Accounting Standards Board. URL: <https://www.ipsasb.org> (дата звернення: 10.05.2023)
15. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1999. № 40. Ст. 365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 10.05.2023)
16. Benefits of Accrual Accounting in the Public Sector. URL: <http://surl.li/hetkh> (дата звернення: 10.05.2023)
17. Дуальна освіта. Державний податковий університет. URL: <https://dpu.edu.ua/uk/dualna-osvita> (дата звернення: 10.05.2023)

#### References

1. Zhyrii K. Vsesvitnii bank pohirshyv prohnozy zrostannia VVP Ukrainy na 2023 rik. Unian. 2023. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/svitoviy-bank-pogirshiv-prognoz-zrostannya-vvp-ukrajini-v-2023-roci-12207984.html> (Accessed on 10.05.2023)
2. Zubilevych S. Ya., Pozniakovska N. M. Novi standarty bukhgalterskoho obliku u derzhavnomu sektori Ukrainy: problemy zaprovadzhennia. Visnyk NUVHP. 2016. Vypusk 2 (74). S. 61–71. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/5775/1/Ve747%20%D0%B7%D0%B0%D1%85.pdf> (Accessed on 10.05.2023)
3. Kanieva T., Shevchenko S. Stan i perspektyvy rozvytku obliku v derzhavnomu sektori Ukrainy. Visnyk KNTEU. 2010. № 5. S. 33–40.
4. Svirko S. V. Zahalni polozhennia poriadku skladannia finansovoi zvitnosti v sektori derzhavnoho upravlinnia vidpovidno do MSBODS. Formuvannia rynkovoї ekonomiky. 2010. № 23. S. 470–486. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14713753.pdf> (Accessed on 10.05.2023)
5. Sushko N. Klasyfikatsiia nadkhodzen i vytrat v protsesi kaznacheiskoho obsluhovuvannia derzhavnoho biudzhetu v umovakh yevrointehratsii. Scientific Journal «Science Rise». 2016. № 2/1(19). S. 47–54.
6. Tytykalo V. S. Transformatsiia finansovoi zvitnosti biudzhetnykh ustanov vidpovidno do MSBODS: av. dys.. kandydata ekon. nauk: 08.06.04. Zhytomyr, 2017. 21 s. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6202/Tytykalo.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Accessed on 10.05.2023)
7. Pro skhvalennia Stratehii zastosuvannia mizhnarodnykh standartiv finansovoi zvitnosti v Ukraini. Skhval. rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 zhovtnia 2007 r. № 911-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/911-2007-%D1%80#Text> (Accessed on 10.05.2023)
8. Pro Stratehiiu rozvytku systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy. Zatv. rozporiadzhenniam KМУ vid 1 serpnia 2013 r. № 774-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/774-2013-%D1%80#Text> (Accessed on 10.05.2023)
9. Pro skhvalennia Stratehii reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na 2022–2025 roky ta planu zakhodiv z yii realizatsii: Rozporiadzhennia KМУ vid 29 hrudnia 2021 r. № 1805-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text> (Accessed on 10.05.2023)

10. Stratehiia modernizatsii systemy bukhhalterskoho obliku ta finansovoi zvitnosti v derzhavnomu sektori na period do 2025 roku. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20.06.2018 № 437-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/437-2018-%D1%80#n7> (Accessed on 10.05.2023)

11. Plan zakhodiv z realizatsii Stratehii reformuvannia systemy upravlinnia derzhavnymy finansamy na 2022–2025 roky. Zatv. KМУ vid 29 hrudnia 2021 r. № 1805-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#n374> (Accessed on 10.05.2023)

12. International Public Sector Accounting Standards Board. Handbook of International Public Sector Accounting Pronouncements. 2021 edition. Volume 3. International Federation of Accountants. 2021. 872 p. URL: <https://www.ipsasb.org/publications/2021-handbook-international-public-sector-accounting-pronouncements> (Accessed on 10.05.2023)

13. Normatyvno-pravove zabezpechennia bukhhalterskoho obliku v derzhavnomu sektori. Ministerstvo finansiv Ukrainy. URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja> (Accessed on 10.05.23)

14. International Public Sector Accounting Standards Board. URL: <https://www.ipsasb.org> (Accessed on 10.05.2023)

15. Pro bukhhalterskyi oblik i finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 r. № 996. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR). 1999. № 40. St.365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (Accessed on 10.05.2023)

16. Benefits of Accrual Accounting in the Public Sector. URL: <http://surl.li/hetkh> (Accessed on 10.05.2023)

17. Dualna osvita. Derzhavnyi podatkovyi universytet. URL: <https://dpu.edu.ua/uk/dualna-osvita> (Accessed on 10.05.2023)

**Юрченко Олександр Анатолійович**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування  
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

**Yurchenko Oleksandr**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Accounting, Auditing and Taxation  
National Academy of Statistics, Accounting and Auditing  
ORCID: 0000-0002-8447-6510*

**Закревська Олена Юріївна**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри  
економіко-математичних дисциплін та інформаційних технологій  
Національна академія статистики, обліку і аудиту*

**Zakrevska Olena**

*PhD in Economics, Associate Professor of the  
Economics and Mathematical disciplines and IT Department  
National Academy of Statistics, Accounting and Audit  
ORCID: 0000-0002-4118-389X*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8922

## **АВТОМАТИЗАЦІЯ ОБЛІКУ ТОВАРІВ: НА ПРИКЛАДІ BAS БУХГАЛТЕРІЯ**

## **AUTOMATION OF GOODS ACCOUNTING: ON THE EXAMPLE OF BAS ACCOUNTING**

**Анотація.** Вступ. Завдяки постійному розвитку інформаційних технологій та програмного забезпечення, автоматизація стає все більш доступною і ефективною для підприємств різного розміру і галузей.

Автоматизація бухгалтерського обліку товарів дозволяє покращити точність і швидкість обліку, знизити ризик помилок, спростити процеси обробки даних та забезпечити більшу ефективність управління запасами. Вона також допомагає забезпечити відповідність законодавчим та податковим вимогам, зокрема щодо ведення обліку товарів, формування рахунків-фактур та звітності.

Крім того, автоматизація бухгалтерського обліку товарів забезпечує більшу доступність та зручність у роботі з фінансовою інформацією для всіх зацікавлених сторін. Вона дозволяє швидко отримувати актуальну інформацію про стан запасів, обороти, прибутковість тощо, що сприяє кращому управлінню бізнесом та прийняттю обґрунтованих рішень.

Мета. Метою статті є надання практичних рекомендацій з автоматизації обліку товарів за допомогою програмного забезпечення «BAS Бухгалтерія».

Результати. Програмний продукт «BAS Бухгалтерія» надає необхідні функціональні можливості для ведення обліку товарів згідно з вимогами податкового та бухгалтерського законодавства. Вона дозволяє коректно формувати рахунки-фактури з урахуванням вимог щодо реквізитів, ставок податків та інших обов'язкових даних.

Крім того, програмний продукт «BAS Бухгалтерія» забезпечує можливість генерації потрібних податкових звітів, які відповідають вимогам законодавства. Це дозволяє забезпечити вчасну та точну податкову звітність, уникнути потенційних проблем з податковими органами та забезпечити відповідність вимогам законодавства.

Відповідність законодавчим вимогам є важливим аспектом для будь-якої бухгалтерської програми, оскільки допомагає підприємствам уникнути штрафів та інших негативних наслідків, пов'язаних з порушенням законодавства. Використання програмного забезпечення, яке гарантує відповідність вимогам, забезпечує більшу впевненість та спокій в процесі ведення бухгалтерського обліку товарів.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на автоматизації обліку виробничих запасів за допомогою програмного продукту «BAS Бухгалтерія».

**Ключові слова:** бухгалтерський облік, автоматизація, товари, БАС Бухгалтерія.

**Summary.** Introduction. Thanks to the constant development of information technologies and software, automation is becoming more accessible and effective for enterprises of various sizes and industries.

Automation of accounting of goods allows to improve the accuracy and speed of accounting, reduce the risk of errors, simplify data processing processes and ensure greater efficiency of inventory management. It also helps ensure compliance with legal and tax requirements, including product record keeping, invoicing and reporting.

In addition, the automation of accounting of goods provides greater accessibility and convenience in working with financial information for all interested parties. It allows you to quickly receive up-to-date information on the state of stocks, turnover, profitability, etc., which contributes to better business management and making informed decisions.

**Purpose.** The purpose of the article is to provide practical recommendations for automating the accounting of goods using the «BAS Accounting» software.

**Results.** The software product «BAS Accounting» provides the necessary functionality for keeping records of goods in accordance with the requirements of tax and accounting legislation. It allows you to correctly form invoices, taking into account the requirements for details, tax rates and other mandatory data. In addition, the software product «BAS Accounting» provides the ability to generate the necessary tax reports that meet the requirements of the law. This allows you to ensure timely and accurate tax reporting, avoid potential problems with tax authorities and ensure compliance with legal requirements. Compliance with legal requirements is an important aspect of any accounting program, as it helps businesses avoid fines and other negative consequences associated with breaking the law. The use of software that guarantees compliance with the requirements provides greater confidence and peace of mind in the process of accounting for goods.

**Discussion.** In further research, it is proposed to focus attention on the automation of inventory accounting using the «BAS Accounting» software product.

**Key words:** accounting, automation, goods, BAS Accounting.

**Постановка проблеми.** Завдяки постійному розвитку інформаційних технологій та програмного забезпечення, автоматизація стає все більш доступною і ефективною для підприємств різного розміру і галузей.

Автоматизація бухгалтерського обліку товарів дозволяє покращити точність і швидкість обліку, знизити ризик помилок, спростити процеси обробки даних та забезпечити більшу ефективність управління запасами. Вона також допомагає забезпечити відповідність законодавчим та податковим вимогам, зокрема щодо ведення обліку товарів, формування рахунків-фактур та звітності.

Крім того, автоматизація бухгалтерського обліку товарів забезпечує більшу доступність та зручність у роботі з фінансовою інформацією для всіх зацікавлених сторін. Вона дозволяє швидко отримувати актуальну інформацію про стан запасів, обороти, прибутковність тощо, що сприяє кращому управлінню бізнесом та прийняттю обґрунтованих рішень.

Отже, актуальність теми автоматизації бухгалтерського обліку товарів виходить з необхідності підприємств у поліпшенні ефективності та точності обліку, оптимізації процесів та забезпеченні відповідності вимогам законодавства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження питання автоматизації бухгалтерського обліку, зокрема товарів, зробили такі автори: К. В. Безверхий [1; 2], І. С. Кавова [3], О. В. Коваль [4], С. Я. Король [5], В. С. Микульський [6], М. Петченко [7], Л. Ф. Соколенко [8] та інші.

Разом з тим залишаються не вирішеними проблемні питання в частині автоматизації обліку товарів за допомогою програмного забезпечення «BAS Бухгалтерія».

**Метою статті** є надання практичних рекомендацій з автоматизації обліку товарів за допомогою програмного забезпечення «BAS Бухгалтерія».

**Виклад основного матеріалу.** Умовно, бухгалтерський облік товарів за допомогою програмного забезпечення «BAS Бухгалтерія» можна поділити на «вхідний» — такий, що передбачає облік розрахунків з постачальниками за товари та оприбуткування їх на склад (процес надходження), а також «вихідний» який передбачає вибуття товарів (процес постачання).

Розглянемо процес надходження товарів на підприємство у програмному продукті «BAS Бухгалтерія» (рис. 1).

Необхідно зазначити, що склад журналу «Купівлі» для відображення надходження товарів складається з наступних складових: 1) документи постачальників; 2) довіреності; 3) надходження товарів і послуг; 4) надходження додаткових витрат; 5) ВМД по імпорту; 6) звіти комітентам про продажі; 7) повернення постачальникам; 8) рахунки на оплату постачальникам (рис. 2).

Документ «Рахунок на оплату постачальника» (рис. 2) призначений для документування попередньої згоди на закупівлю товарів, що входять до комплекту, у постачальника та може служити доказом оплати та отримання товарів, що входять до його складу.

Далі на основі документу «Рахунок на оплату постачальника» сформуємо документ «Надходження товарів і послуг», який дасть змогу оприбуткувати товари на склад (рис. 3).

Розглянемо процес продажу товарів покупцю у програмному продукті «BAS Бухгалтерія» (рис. 4).

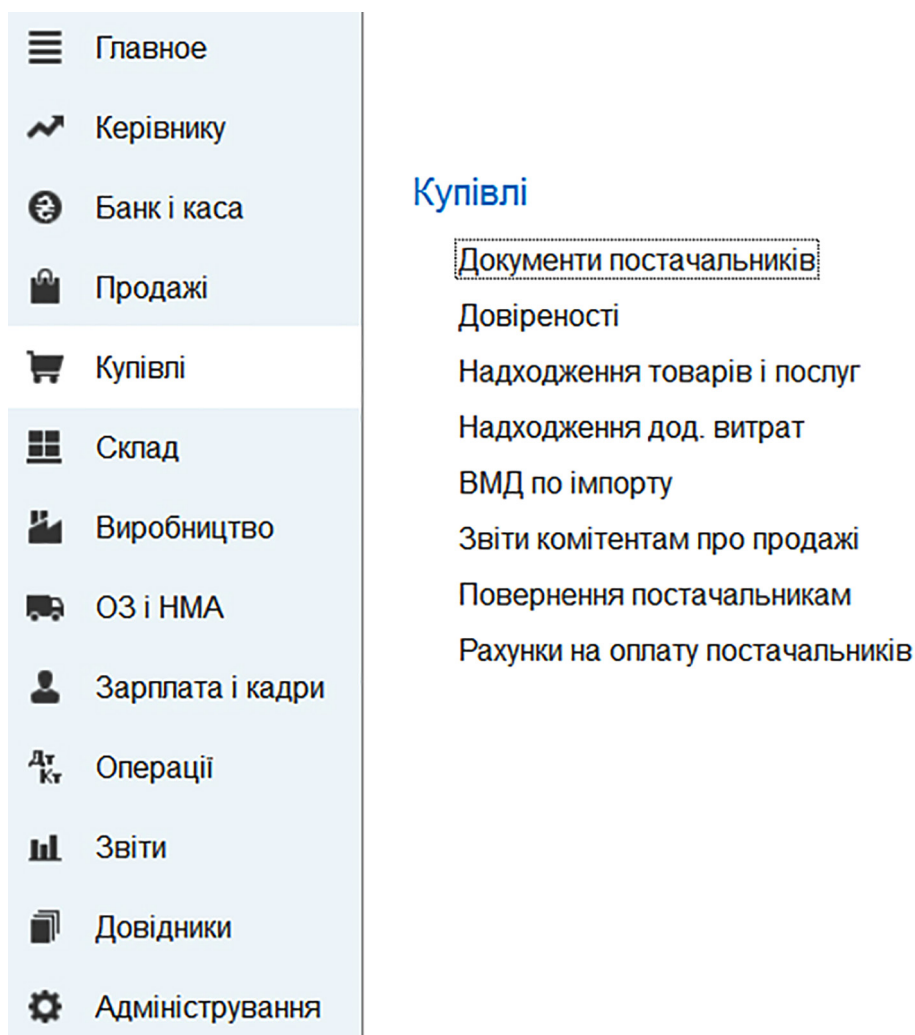


Рис. 1. Склад журналу «Купівлі» для відображення надходження товарів  
Джерело: складено автором

Необхідно зазначити, що склад журналу «Продажі» для відображення продажу товарів складається з наступних складових: 1) документи покупців; 2) рахунки на оплату покупцям (рис. 5); 3) реалізація товарів і послуг; 4) звіт про роздрібні

продажі; 5) звіт комісіонерів про продажі; 6) повернення від покупців.

Рахунки на оплату можна роздрукувати у стандартному форматі та надіслати користувачам факсом. Для оплати за рахунком на підставі до-

### Рахунок на оплату № 501 від 05 квітня 2022 р.

Постачальник: Товариства з обмеженою відповідальністю «Продавець»  
п/р UA52307350000026007001123701 у банку ПАТ "ДІАМАНТБАНК", МФО 307350,  
УКРАЇНА, 01135, м. Київ, Шевченківський район, вул. Павлівська, будинок № 22, квартира 12,  
тел.: 0506774543,  
код за ЄДРПОУ 11179661,  
Платник єдиного податку 3 група (2%)

Покупець: Контрагент

№	Товари (роботи, послуги)	Кіл-сть	Од.	Ціна	Сума
---	--------------------------	---------	-----	------	------

Рис. 2. Рахунок на оплату у програмному продукті «BAS Бухгалтерія»  
Джерело: складено автором

**Прибуткова накладна № 2 від 03 квітня 2021 р.**

Постачальник: **ТОВ «ПОСТАЧАЛЬНИК»**  
Код за ЄДРПОУ 66919011

Покупець: **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПОКУПЕЦЬ"**  
п/р UA57380886000026009856127199 у банку Ф-Я"КІЇВСІТІ"ПАТ КБ"ПРИВАТБАНК",М.КИЇВ,  
УКРАЇНА, 04103, м. Київ, вул. Кіквідзе, будинок № 7, офіс 1, тел.: 0442842541,  
код за ЄДРПОУ 77791494, ІПН 777914926554

Договір: Договір

Склад: Основний склад

№	Товар	Кіл-сть	Од.	Ціна без ПДВ	Сума без ПДВ
1	Калькулятор	1	шт	50 000,00	50 000,00

**Всього: 50 000,00**  
**Сума ПДВ: 10 000,00**  
**Всього із ПДВ: 60 000,00**

Всього найменувань 1, на суму 60 000,00 грн.  
**Шістдесят тисяч гривень 00 копійок**  
**У т.ч. ПДВ: Десять тисяч гривень 00 копійок**

Відвантажив(ла): \_\_\_\_\_ Отримав(ла): \_\_\_\_\_  
Комірник Ляшенко О.Г. Менеджер Петренко І.І.

Рис. 3. Прибуткова накладна від постачальника у програмному продукті «BAS Бухгалтерія»  
Джерело: складено автором

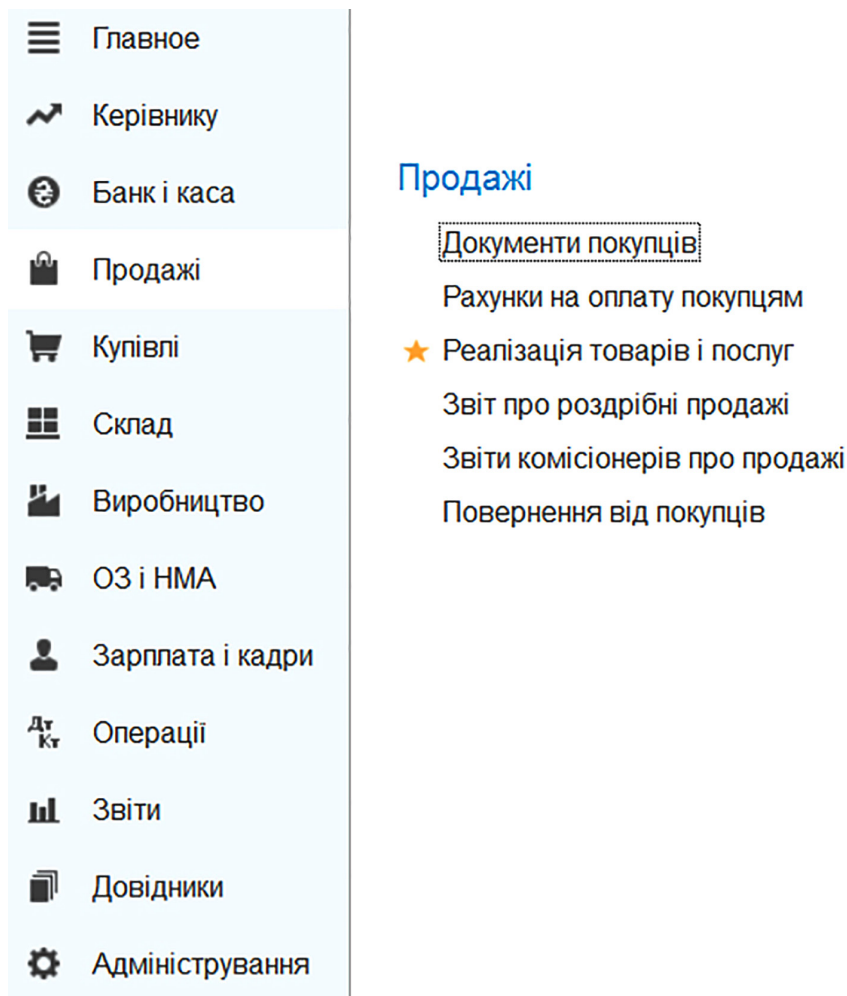


Рис. 4. Склад журналу «Продажі» для відображення надходження товарів  
Джерело: складено автором

## Рахунок на оплату № 273 від 05 липня 2022 р.

Постачальник: **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПРОДАВЕЦЬ»**  
п/р UA81351005000002600888556911 у банку ПАТ "УКРСИББАНК",  
м. Київ, перевулок Радищева, будинок № 2,  
тел.: +38(098)-912-12-17,  
код за ЄДРПОУ 32450318, ІПН 324503126581

Покупець: **ТОВ "ПОКУПЕЦЬ"**  
Тел.: 0442161618

Договір:

№	Товари (роботи, послуги)	Кіл-сть	Од.	Ціна без ПДВ	Сума без ПДВ
1	Кондиціонер C&H-S12FTXP-NG	1	шт	12 853,50	12 853,50

**Всього:** 12 853,50  
**Сума ПДВ:** 2 570,70  
**Всього із ПДВ:** 15 424,20

Всього найменувань 1, на суму 15 424,20 грн.

**П'ятнадцять тисяч чотириста двадцять чотири гривні 20 копійок**  
**У т.ч. ПДВ: Дві тисячі п'ятсот сімдесят гривень 70 копійок**

Виписав(ла): \_\_\_\_\_

Рис. 5. Рахунок на оплату у програмному продукті «BAS Бухгалтерія»

Джерело: складено автором

Період	Дебет	Под. облік Дт	Кредит	Под. облік Кт	Сума
29.06.2022	902		281	Клп.: 1,000	
	1	<>	Водонагрівач інерційний з двома теплообмінниками EV17...	Опод. ПДВ	Списані ТМЦ
			Основний склад		
29.06.2022	902		281	Клп.: 2,000	
	2	<>	Водонагрівач електричний накопичувальний GCH 804420 ...	Опод. ПДВ	Списані ТМЦ
			Основний склад		
29.06.2022	361		702		13 644,00
	3	<>	Дохід операційної діяльності (від реалізації товарів, робіт,...	<>	Реалізація товарів
			Договір		
29.06.2022	361		702		6 880,00
	4	<>	Дохід операційної діяльності (від реалізації товарів, робіт,...	<>	Реалізація товарів
			Договір		
29.06.2022	702		6432		3 254,00
	5	<>	Дохід операційної діяльності (від реалізації товарів, робіт,...	<>	ПДВ: податкові зобов'язання: відвантаження, перша подія
			Договір		

Рис. 6. Рух документа «Реалізація товарів і послуг» у програмному продукті «BAS Бухгалтерія»

Джерело: складено автором

кумента «Рахунок на оплату покупцю» можна оформити документ «Прибутковий касовий ордер» у разі оплати готівкою або використати документ-квитанцію для обліку безготівкового розрахункового рахунку в банку. Інкасацію товарів можна оформити за документом «Реалізація товарів і послуг». При підготовці торгового документа на підставі рахунку-фактури товарний документ заповнюється всіма товарами, перерахованими в рахунку-фактурі, незалежно від раніше оформлених торгових документів.

Рух документа «Реалізація товарів і послуг» наведено на рис. 6.

Загалом можна сказати, що програмний продукт «BAS Бухгалтерія» адаптовано під вимоги обліку товарів на підприємствах різних секторів економіки.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, автоматизація обліку товарів за допомогою програмного забезпечення «BAS Бухгалтерія» має декілька важливих переваг:

1. Ефективність та точність: Програма «BAS Бухгалтерія» дозволяє автоматизувати процеси



обліку товарів, що робить їх більш ефективними та точними. Вона автоматично оновлює дані про стан запасів, веде облік руху товарів та забезпечує актуальну інформацію про залишки.

2. Контроль над запасами: Програма дозволяє контролювати рух товарів на складі, включаючи прихід, реалізацію, повернення, резервування тощо. Це дозволяє підприємствам більш ефективно планувати постачання, уникати зайвих запасів та забезпечувати наявність товарів у необхідний момент.

3. Інтеграція з іншими модулями: «BAS Бухгалтерія» може бути інтегрована з іншими модулями програми, такими як управління запасами, продажі, закупівлі, що спрощує обмін даними та забезпечує єдинокінну інформаційну систему для всієї компанії.

4. Генерація звітів та аналітика: Програма надає можливість створювати різноманітні звіти та аналітичні дані про продажі, запаси, вартість товарів тощо. Це дозволяє аналізувати ефективність бізнесу, виявляти тренди та здійснювати обґрунтовані рішення.

5. Відповідність законодавчим вимогам є важливою перевагою програмного забезпечення «BAS Бухгалтерія». Програма розроблена з урахуванням законодавчих вимог, що стосуються бухгалтерського обліку товарів, формування рахунків-фактур та податкової звітності.

Це означає, що програма надає необхідні функціональні можливості для ведення обліку товарів згідно з вимогами податкового та бухгалтерського законодавства. Вона дозволяє коректно формувати рахунки-фактури з урахуванням вимог щодо реквізитів, ставок податків та інших обов'язкових даних.

Крім того, програма «BAS Бухгалтерія» забезпечує можливість генерації потрібних податкових звітів, які відповідають вимогам законодавства. Це дозволяє забезпечити вчасну та точну податкову звітність, уникнути потенційних проблем з податковими органами та забезпечити відповідність вимогам законодавства.

Відповідність законодавчим вимогам є важливим аспектом для будь-якої бухгалтерської програми, оскільки допомагає підприємствам уникнути штрафів та інших негативних наслідків, пов'язаних з порушенням законодавства. Використання програмного забезпечення, яке гарантує відповідність вимогам, забезпечує більшу впевненість та спокій в процесі ведення бухгалтерського обліку товарів.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на автоматизації обліку виробничих запасів за допомогою програмного продукту «BAS Бухгалтерія».

#### Література

1. Безверхий К. Сучасні підходи до вдосконалення обліку непрямих витрат на збут, рекламу і маркетинг. Бухгалтерський облік і аудит. 2010. № 12. С. 14–19.
2. Безверхий К. Автоматизація обліку курсових різниць: актуальні питання. Бухгалтерський облік і аудит. 2011. № 9. С. 36–44.
3. Коваль О.В. Автоматизація бухгалтерського обліку на сільськогосподарському підприємстві в сучасних умовах. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2019. № 6. С. 136–141.
4. Ковова І.С. Облік товарів в умовах діджиталізації. Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій: Серія «Економіка і управління». 2021. Вип. 50. С. 122–129.
5. Король С.Я., Ключко А.О. Цифрові технології в обліку й аудиті. Економіка та підприємництво. 2020. № 1(112). С. 170–176. doi: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-1-29>.
6. Микульський В.С. Трансформація професії бухгалтера в умовах діджиталізації управління. Економіка АПК. 2019. № 6 (2019). С. 103–107.
7. Petchenko M., Fomina T., Balaziuk O., Smirnova N., Luhova O. Analysis of trends in the implementation of digitalization in accounting (Ukrainian case). Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. № 1(48). P. 105–113. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3951>.
8. Соколенко Л.Ф. Цифровізація як вектор розвитку економічних систем та модернізації системи бухгалтерського обліку. Облік і фінанси. 2019. № 3. С. 40–48.

#### References

1. Bezverkhyi, K. (2010). Suchasni pidkhody do vdoskonalennia obliku nepriamykh vytrat na zbut, reklamu i marketynh [Modern approaches to improving the accounting of indirect costs for sales, advertising and marketing]. Bukhhalterskyi oblik i audyt. № 12. Pp. 14–19 [In Ukrainian].
2. Bezverkhyi, K. (2011). Avtomatyzatsiia obliku kursovykh riznyts: aktualni pytannia [Automation of accounting for exchange rate differences: current issues]. Bukhhalterskyi oblik i audyt. № 9. Pp. 36–44 [In Ukrainian].
3. Koval, O.V. (2019). Avtomatyzatsiia bukhalterskoho obliku na silskohospodarskomu pidpriemstvi v suchasnykh umovakh [Automation of accounting at an agricultural enterprise in modern conditions]. Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky. № 6. Pp. 136–141 [In Ukrainian].

4. Kovova, I.S. (2021). Oblik tovariv v umovakh didzhytalizatsii [Accounting of goods in conditions of digitization], Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho universytetu infrastruktury ta tekhnolohii: Seriiia «Ekonomika i upravlinnia». Vyp. 50. Pp. 122–129 [In Ukrainian].

5. Korol, S.Ia., Klochko, A.O. (2020). Tsyfrovi tekhnolohii v obliku y audyti [Digital technologies in accounting and auditing]. Ekonomika ta pidpriemnytstvo. № 1 (112). Pp. 170–176. doi: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-1-29> [In Ukrainian].

6. Mykul'skyi, V.S. (2019). Transformatsiia profesii bukhhaltera v umovakh didzhytalizatsii upravlinnia [Transformation of the accounting profession in the conditions of digitization of management]. Ekonomika APK. № 6. Pp. 103–107 [In Ukrainian].

7. Petchenko, M., Fomina, T., Balaziuk, O., Smirnova, N., & Luhova, O. (2023). Analysis of trends in the implementation of digitalization in accounting (Ukrainian case). Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, № 1(48), Pp. 105–113. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3951> [In English].

8. Sokolenko, L.F. (2019). Tsyfrovizatsiia yak vektor rozvytku ekonomichnykh system ta modernizatsii systemy bukhhalterskoho obliku [Digitization as a vector for the development of economic systems and modernization of the accounting system]. Oblik i finansy, № 3, Pp. 40–48 [In Ukrainian].

Стеців Ірина Семенівна

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту  
Національний університет «Львівська політехніка»*

Stetsiv Iryna

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Administrative and Financial Management  
Lviv Polytechnic National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8883

## МОДЕЛЮВАННЯ СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКОГО МОНІТОРИНГУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЮ БЕЗПЕКОЮ

### SIMULATION OF THE SYSTEM PUBLIC MONITORING OF THE FUNCTIONING ECONOMIC MECHANISM OF FOOD SECURITY GOVERNANCE

**Анотація.** У статті досліджено питання громадського моніторингу економічного механізму державного управління продовольчою безпекою країни. Обґрунтовано необхідність формування комплексної динамічної інформаційної бази накопичувального типу для забезпечення громадського моніторингу даної сфери, яка відповідатиме методологічному забезпеченню загальної системи моніторингу економічного механізму державного управління продовольчою безпекою. Досліджено існуючі системи моніторингу державного управління та виявлено, що алгоритми їх функціонування не можуть бути прямо імплементованими у систему громадського моніторингу економічного механізму державного управління продовольчою безпекою. Обґрунтовано важливість застосування штучних нейронів при розробці програмного забезпечення для громадського моніторингу зумовлену необхідністю безперервної синхронізації інформації про нові об'єкти громадського моніторингу та розпізнавання їх впливу на конкретні показники функціонування економічного механізму державного управління продовольчою безпекою, а також розпізнавання нетипових скарг і пропозицій з метою подальшого розширення можливостей всебічного охоплення існуючих проблеми та їх розв'язань. Розроблено мультиструктурну нейромережеву модель системи громадського моніторингу функціонування економічного механізму державного управління продовольчою безпекою країни. Модель побудована в межах програмного продукту Gliffy Pricing для UML діаграм, що використовується розробниками програмного забезпечення для візуалізації процесів та роботи систем. Алгоритми відображені в межах запропонованої моделі можна описати у вигляді вертикальних та горизонтальних взаємозв'язків між вузлами в межах об'єктів, суб'єктів та опцій моделі, де горизонтальні алгоритми описують рух інформаційного потоку користувача, а вертикальні – системи. Запропонована мультиструктурна нейромережева модель системи громадського моніторингу сприятиме розробці програмного забезпечення, що дозволить здійснювати онлайн моніторинг функціонування економічного механізму державного управління продовольчою безпекою в реальному часі, оперативно реагувати на наявні проблеми та знаходити шляхи їх розв'язання для подолання продовольчої кризи та попередження її виникнення у майбутньому.

**Ключові слова:** економічний механізм державного управління, громадський моніторинг, мультиструктурна нейромережева модель, продовольча безпека.

**Summary.** The article examines the issue of public monitoring of the economic mechanism of state management of the country's food security. The need for the formation of a complex dynamic information base of the accumulative type to ensure public monitoring of this area, which will correspond to the methodological support of the general system of monitoring the economic mechanism of the state management of food security, is substantiated. The existing monitoring systems of state administration were studied and it was found that the algorithms of their functioning cannot be directly implemented in the system of public monitoring of the economic mechanism of state management of food security. The importance of the use of artificial neurons in the develop-

ment of software for public monitoring is substantiated due to the need for continuous synchronization of information about new objects of public monitoring and recognition of their impact on specific indicators of the functioning of the economic mechanism of state food security management, as well as recognition of atypical complaints and proposals for the purpose of further expansion opportunities for comprehensive coverage of existing problems and their solutions. A multi-structural neural network model of the system of public monitoring of the functioning of the economic mechanism of the state management of the country's food security has been developed. The model is built within the Gliffy Pricing software product for UML diagrams, used by software developers to visualize processes and systems. The algorithms displayed within the proposed model can be described in the form of vertical and horizontal relationships between nodes within the objects, subjects and options of the model, where the horizontal algorithms describe the movement of the user's information flow, and the vertical ones describe the system. The proposed multi-structural neural network model of the public monitoring system will contribute to the development of software that will allow online monitoring of the functioning of the economic mechanism of state management of food security in real time, prompt response to existing problems and find ways to solve them in order to overcome the food crisis and prevent its occurrence in the future.

**Key words:** economic mechanism of public administration, public monitoring, multistructural neural network model, food safety.

**П**остановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Громадський моніторинг, як специфічний процес, що покликаний забезпечити виконання кількох принципів ефективного державного управління, повинен базуватися на безперервному спостереженні за дією механізмів державного управління з метою їх своєчасної діагностики, аналітики та коригування. Забезпечення громадського моніторингу економічного механізму державного управління продовольчою безпекою на засадах гласності, відкритості, прозорості, партнерстві та безперервному зворотному зв'язку з громадськістю є складним, багатограним процесом, що потребує формування комплексної динамічної інформаційної бази накопичувального типу, яка відповідатиме методологічному забезпеченню загальної системи моніторингу економічного механізму державного управління продовольчою безпекою. Існуючі на сьогодні системи моніторингу державного управління зосереджені на спостереженні за окремими сферами державного управління (фінансовий моніторинг, моніторинг надання адміністративних послуг, моніторинг органів місцевого самоврядування, моніторинг інформаційного простору, тощо), тому алгоритми їх функціонування не можуть бути прямо імплементованими у систему громадського моніторингу економічного механізму державного управління продовольчою безпекою, як однією із найуразливіших сфер державного управління умовах війни. На сьогодні потреба у формуванні такої системи зумовлена наявністю прогалин у системі державного управління, що проявляються через низьку результативність діючого законодавства та програм державної підтримки у сфері продовольчої безпеки, відсутність поетапного спостереження за перебігом виконання заходів державного управління та співставлення з очікуваними результатами у розрізі поставлених завдань на певний період з боку зацікавлених представників суспільства, а також необхідністю оперативного реагування на суспільні скарги і пропозиції щодо ефективності економічного механізму державного управління продовольчою безпекою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Дослідженням питань організації громадського моніторингу процесів державного управління присвячено праці вчених Ільчанинової Н.І., Купрій В., Маматової Т.В., Николаєвої В.І., Паливоди Л., Петриків А.В., Шарова Ю.П., тощо, які підкреслюють необхідність здійснення громадського моніторингу. Зокрема науковці В. Купрій та Л. Паливода висвітлюють методологічні та організаційні аспекти підготовки та проведення громадського моніторингу та громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади, особливу увагу приділяючи визначенню ролі і місця громадського моніторингу та громадської експертизи в забезпеченні належного врядування органів місцевого самоврядування [1, с. 8–15]. В.І. Николаєва розглядає громадський моніторинг як ефективний інструмент мінімізації ризиків у державному управлінні [2, с. 111–115]. Частина авторів зосереджує увагу на проблемах моніторингу надання адміністративних послуг. Зокрема вчені Ю.П. Шаров та Т.В. Маматова, досліджуючи питання моніторингу надання адміністративних послуг, вказують на наявність таких основних проблем, як складність процедур, великі черги, відсутність належної інформації, незручний режим роботи адміністративних органів відсутність чітких, прозорих механізмів отримання зворотного зв'язку від мешканців [3, с. 25]. Н.І. Ільчанинова визначає метою проведення громадського моніторингу надання державних адміністративних послуг аналіз громадської думки відносно існуючих проблем в організації надання адміністративних послуг, проведення об'єктивного дослідження діяльності, органів публічного управління, що в подальшому мінімізує загрозу суб'єктивного підходу, наближення суб'єктів надання послуг до визнання громадських потреб [4, с. 135]. А.В. Петриків пропонує з метою залучення громадськості до здійснення результативного

моніторингу діяльності органів місцевого самоврядування організувати роботу із врахуванням наступних чинників: зацікавленості та активної підтримки реалізації проектів громадського моніторингу з боку органів місцевого самоврядування; високого рівня комунікації між представниками місцевої влади та громадськими організаціями в процесі проведення моніторингу; залучення безпосередніх споживачів адміністративних послуг до реалізації проектів в якості волонтерів; залучення фінансової та технічної допомоги міжнародних донорських організацій для реалізації громадських моніторингових проектів [5, с. 18]. Загалом праці вчених доводять важливість здійснення громадського моніторингу державного управління та вирішують ряд завдань, що пов'язаних із його організацією, проте нерозв'язними залишаються проблеми організації громадського моніторингу економічного механізму державного управління продовольчою безпекою країни.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Цілями статті є розробка дієвої моделі громадського моніторингу функціонування економічного механізму державного управління продовольчою безпекою країни

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Важливою передумовою забезпечення ефективності функціонування економічного механізму державного управління продовольчою безпекою країни є запровадження дієвої системи моніторингу, що включає громадський. Складність здійснення громадського моніторингу зумовлена багатозадачністю та мультиструктурністю даного процесу. Система громадського моніторингу економічного механізму державного управління в даному випадку повинна базуватися на інтеграції усіх показників продовольчої безпеки, на які реалізація тих чи інших його інструментів здатна вплинути. Відтак необхідним є групування показників у розрізі складових продовольчої безпеки, що становить одну із структур системи громадського моніторингу. Наступним важливим моментом при формуванні такої системи є врахування дії економічного механізму державного управління продовольчою безпекою, що проявляється через роботу органів державної влади, діюче законодавство та програми державної підтримки у сфері забезпечення продовольчої безпеки, які в комплексі становлять іншу структуру — структуру об'єктів громадського моніторингу. Окрім цього важливою є і структура суб'єктів громадського моніторингу, що забезпечують всебічне оцінювання об'єктів у розрізі елементів державного управління. Така структура повинна включати представників органів влади (для можливості моніторингу внутрішніх проблем функціонування економічного механізму державного управління продовольчою

безпекою), представників підприємств (для можливості моніторингу реалізації економічного механізму на практиці у роботі продовольчого сектору) та представників споживачів (для моніторингу дії економічного механізму з позиції споживача). Забезпечення виконання поставлених завдань повинно базуватися на розробці специфічної моделі, що враховуватиме весь спектр проявів економічного механізму державного управління продовольчою безпекою у розрізах зазначених структур. З метою реалізації наведеного розроблено мультиструктурну нейромережеву модель системи громадського моніторингу функціонування економічного механізму державного управління продовольчою безпекою країни (Рис. 1).

Модель побудована в межах програмного продукту Gliffy Pricing для створення UML діаграм, що використовується розробниками програмного забезпечення для візуалізації процесів та роботи систем.

Такий підхід дозволить спростити процес розробки онлайн програми для здійснення громадського моніторингу економічного механізму державного управління продовольчою безпекою. Алгоритми відображені в межах запропонованої моделі можна описати у вигляді вертикальних та горизонтальних взаємозв'язків між вузлами в межах об'єктів, суб'єктів та опцій моделі. Горизонтальні алгоритми описують рух інформаційного потоку користувача, а вертикальні — системи. Відтак, з метою встановлення відповідальності за достовірність внесеної в систему інформації онлайн засіб громадського моніторингу (ОЗГМ) передбачатиме реєстрацію користувача за відповідними параметрами після чого користувач може ввійти в систему через відповідну категорію: як представник органів державної влади у сфері продовольчої безпеки, як представник підприємств продовольчого сектору або як представник споживачів, для якого держава виступає гарантом продовольчої безпеки. Обравши свою категорію користувач матиме можливість обирати конкретні об'єкти громадського моніторингу економічного механізму державного управління продовольчою безпекою, якими, в межах запропонованої моделі, виступають органи державної влади, діюче законодавство та програми державної підтримки, через які проявляється дія економічного механізму державного управління продовольчою безпекою. Обравши відповідний об'єкт (для прикладу: ▲ — «Діючі програми державної підтримки») користувач з доступного переліку зможе обирати конкретну програму (для прикладу: ▲ — «Умовна програма державної підтримки № 1») та опцію ОЗГМ, якою бажає скористатись (для прикладу: ■ — «Опція ОЗГМ — оцінювання»), після чого на екрані ОЗГМ з'являється перелік питань щодо яких необхідно зробити оцінювання. Питання формуватимуться

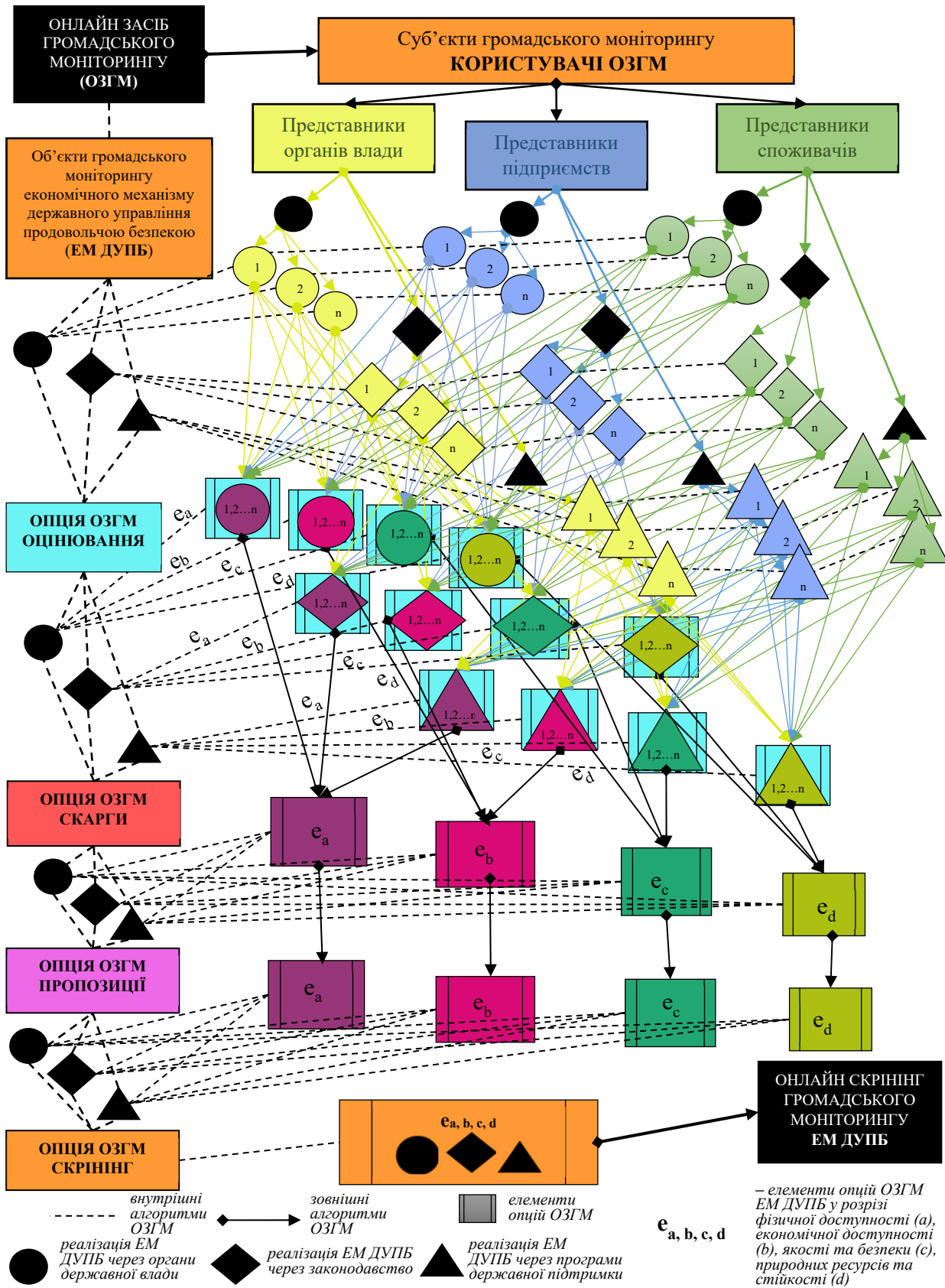


Рис. 1. Мультиструктурна нейромережева модель системи громадського моніторингу функціонування економічного механізму державного управління продовольчою безпекою країни  
 Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

таким чином, щоб прослідковувався безпосередній вплив відповідей на конкретні показники системи моніторингу економічного механізму державного управління продовольчою безпекою. Відтак функціонування конкретних органів державної влади, законодавства чи програм підтримки, що позиціонуються як інструменти економічного механізму державного управління продовольчою безпекою мають моніторитись у розрізі відповідних показників впливу на стан продовольчої безпеки ( $e_a$  — фізичної доступності,  $e_b$  — економічної доступності,  $e_c$  — якості та безпеки,  $e_d$  — природних ресурсів та стійкості). За аналогією із випадваючого списку в межах конкретного об'єкту моніторингу користувач зможе обирати типові скарги, що мають негативний вплив на конкретні показники, чи пропозиції, що сприятимуть їх позитивній динаміці. Нетипові скарги і пропозиції за наявності вноситимуться в окрему комірку та розпізнаватимуться з метою подальшого додавання до типових та розширення можливостей всебічного охоплення існуючих проблеми і їх розв'язань, що потребує використання штучних нейронів при розробці ОЗГМ. Важливість використання штучних нейронів при розробці ОЗГМ підсилюється необхідністю безперервної синхронізації інформації

про нові об'єкти громадського моніторингу та розпізнавання їх впливу на конкретні показники функціонування економічного механізму державного управління продовольчою безпекою. Поряд із цим для забезпечення прозорості, публічності та доступності моніторингу користувач зможе ознайомитися із результатами онлайн скринінгу громадського моніторингу економічного механізму державного управління продовольчою безпекою станом на певну дату, що включатиме інформацію про дію економічного механізму щодо продовольчої безпеки у межах роботи органів державної влади, діючого законодавства та перебіг реалізації програм державної підтримки у даній сфері.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Запропонована мультиструктурна нейромережева модель системи громадського моніторингу сприятиме розробці програмного забезпечення, що дозволить здійснювати онлайн моніторинг функціонування економічного механізму державного управління продовольчою безпекою в реальному часі, оперативно реагувати на наявні проблеми та знаходити шляхи їх розв'язання для подолання продовольчої кризи та попередження її виникнення у майбутньому.

#### Література

1. Купрій В., Паливода Л. Громадська експертиза та громадський моніторинг діяльності органів влади: навч. посіб. К.: Макрос. 2011. 200 с. URL: [http://ccc-tck.org.ua/storage/books/book\\_all.pdf](http://ccc-tck.org.ua/storage/books/book_all.pdf) (дата звернення: 18.05.2023)
2. Николаева В.І. Громадський моніторинг як складова ефективності інформаційного механізму державного управління. Концептуальні проблеми розвитку сучасної гуманітарної та прикладної науки: матеріали III Міжнародного науково-практичного симпозиуму (м. Івано-Франківськ, 17 травня 2019 року). Івано-Франківськ: Редакційно-видавничий відділ Університету Короля Данила, 2019. 382 с. С. 183. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/22.pdf> (дата звернення: 18.05.2023)
3. Шаров Ю.П., Маматова Т.В. Громадський моніторинг надання адміністративних послуг в Україні: огляд стану нормативного регулювання. Публічне управління: теорія та практика. 2013. № 4. С. 25–32. URL: <http://surl.li/heodr> (дата звернення: 19.05.2023)
4. Ільчанінова Н.І. Вплив громадського моніторингу на процес надання адміністративних послуг. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 3. С. 131–136. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5931&i=26> (дата звернення: 19.05.2023)
5. Петриків А.В. Залучення громадськості до здійснення моніторингу діяльності органів місцевого самоврядування в питаннях надання адміністративних послуг. Наука молода: зб. наук. праць молодих вчених ТНЕУ. 2016. № 24. С. 13–24. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/3446> (дата звернення: 19.05.2023)

#### References

1. Kuprii V., & Palyvoda L. (2011), Hromadska ekspertyza ta hromadskyi monitorynh diialnosti orhaniv vlady: navch. posib. [Public examination and public monitoring of the activity of authorities: training. manual] K.: Makros. 200. [http://ccc-tck.org.ua/storage/books/book\\_all.pdf](http://ccc-tck.org.ua/storage/books/book_all.pdf) [in Ukrainian].
2. Nykolaieva V.I. (2019). Hromadskyi monitorynh yak skladova efektyvnosti informatsiinoho mekhanizmu derzhavnoho upravlinnia. [Public monitoring as a component of the effectiveness of the information mechanism of public administration] Kontseptualni problemy rozvytku suchasnoi humanitarnoi ta prykladnoi nauky: materialy III Mizhnarodnoho naukovo-praktychnoho sympoziumu (m. Ivano-Frankivsk, 17 05 2019). Ivano-Frankivsk: Editorial and Publishing Department of King Danylo University. 382. <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/22.pdf> [in Ukrainian].
3. Sharov Yu.P., & Mamatova T.V. (2013). Hromadskyi monitorynh nadannia administratyvnykh posluh v Ukraini: ohliad stanu normatyvnoho rehuliuвання. [Public monitoring of the provision of administrative services in Ukraine: ohliad stanu normatyvnoho rehuliuвання.]

an overview of the state of regulatory regulation]. Public administration: theory and practice — Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka, (4), 25–32. <http://surl.li/heodp> [in Ukrainian].

4. Ilchaninova N.I. (2018). Vplyv hromadskoho monitorynhu na protses nadання administratyvnykh posluh. [The impact of public monitoring on the process of providing administrative services]. Investments: practice and experience — Investytsii: praktyka ta dosvid, (3), 131–136. <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=5931&i=26> [in Ukrainian].

5. Petrykiv A.V. (2016). Zaluchennia hromadskosti do zdiisnennia monitorynhu diialnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannia v pytanniakh nadання administratyvnykh posluh. [Involvement of the public in monitoring the activities of local self-government bodies in the provision of administrative services]. Science is young: coll. of science works of young scientists — Nauka moloda: zb. nauk. prats molodykh vchenykh. TNEU. No. 24. 13–24. <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/3446> [in Ukrainian]



**Vdovenko Larysa**  
*Doctor of Economics, Professor*  
*Vinnytsia National Agrarian University*

**Ktitor Kateryna**  
*Education Seeker*  
*Vinnytsia National Agrarian University*

**Dronchak Vitaly**  
*Education Seeker*  
*Vinnytsia National Agrarian University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8888

## MONETARY MEASURES OF THE NBU IN THE STATE FINANCE MANAGEMENT SYSTEM

**Summary.** The article is devoted to the study of the role of the National Bank of Ukraine (NBU) in the system of public finance management and the peculiarities of the use of regulatory influence of monetary instruments to ensure macroeconomic stability in the conditions of existing problems and challenges of today. The factors of the crisis in the national economy and the banking system of Ukraine are outlined, and it is determined that the strategic orientation in the medium-term period is to maintain the course of implementation of the inflation targeting policy, the essence of which will lead to the public announcement of several goals against inflation and the obligation of the central bank to achieve these goals. The main indicators of monetary policy are analyzed and the influence of external and internal factors on them is characterized. It was concluded that in order to achieve inflation goals in the medium and long term, it is necessary to promote effective financial intermediation, to pay attention to the development of targeted lending to support those areas of the economy for which the availability of bank credit resources is limited, to use positive world experience, the basis of which is strengthening. protection of the rights of investors, creditors and consumers of financial services, development of non-bank lending, expansion of the latest financial and banking technologies. It was established that solving the problem of balanced financing of the needs of the fiscal sector of Ukraine in wartime conditions requires the harmonization of monetary and fiscal policy. Conclusions were made that the implemented monetary measures of the NBU to strengthen the competition of banks for time deposits of the population contribute to reducing inflation, protecting hryvnia savings from inflationary depreciation and increasing exchange rate stability.

**Key words:** monetary policy, NBU, official exchange rate, discount rate, banking system, inflation targeting.

**Problem setting.** In modern conditions, an important role in the system of public finance management is assigned to the National Bank of Ukraine (NBU) with an effective monetary policy close to European standards.

**Analysis of recent research and publications.** The analysis of researches in recent years showed that in the works of scientists, sufficient attention was paid to the issue of the formation of an effective monetary policy and the assessment of the application of the instruments of monetary regulation of the National Bank of Ukraine in the context of the

implementation of strategic tasks. These questions were studied by such scientists as A. Galchynsky [1], O. Dzyubenko [2], M. Savluk, M. Moroz, M. Pukhovkina [3], E.A. Shchetynin [4], O. Shulgina [5] etc. attempts to do so, implementation of effective monetary measures by the central bank remains an urgent problem and requires further research.

**The formulation of the goals** of the article is to determine the role of the National Bank of Ukraine in the system of public finance management and the peculiarities of the regulator's use of monetary instruments of influence on ensuring macroeconomic

stability in the conditions of existing problems and challenges today.

**Presentation of the main research material.** In economic sources, the concept of “monetary and credit policy” is mainly reduced to measures of the state in the sphere of the money market aimed at ensuring economic growth in society.

NBU “is the body of state monetary and credit regulation of the economy, the development and implementation of monetary policy in the country, the main creditor of commercial banks, which has regulatory monetary instruments at its disposal, through which it supports the resource base of commercial banks and their credit activity. It changes a significant role in the implementation of credit provision of economic entities, using monetary instruments and regulating the activities of banking institutions, thereby influencing the increase (decrease) of their resource potential” [6, p. 362–363].

The most important condition for the effective development of the economy is the formation of a clear mechanism of monetary and credit regulation, which allows influencing business activity, aggregate demand, the state of the credit market, controlling the activities of commercial banks, etc. From the point of view of strengthening the links between macroeconomic and financial variables, the patterns of economic development in recent decades are directly related to the development of globalization processes, the structure of the modern world economy, the impact of technological changes, the appearance of periodic large-scale financial crises, which reflect all the complexity and the inconsistency of the process of optimal combination of the goals of state regulation of economic processes and the monetary policy of the central bank, since it is these entities that bear the main responsibility for stabilizing the macroeconomic environment in the country [7, p. 131].

Currently, in the conditions of martial law, the situation in the country is not stable, and the domestic financial market has not remained stable and resisted the global crisis, the vector of implementation of the policy of inflation targeting is recognized as promising in the context of maintaining destabilization trends.

Crisis phenomena in the national economy and the banking system are caused by many factors, among which it is appropriate to single out: structural imbalances of economic development, import dependence, dollarization, ineffective monetary and currency policy, ineffective banking supervision, other internal control, low efficiency of bank risk management, budget deficit and irrational expenses, which requires rapid reformation in the sphere of state economic policy.

The domestic practice of implementing monetary policy is based on the principles of applying the inflation targeting regime, the introduction of

which has become a consistently justified phenomenon in the conditions of the low effectiveness of the monetary targeting regime, in particular the use of a fixed exchange rate, which was characteristic of Ukraine until 2015. the accumulation of imbalances became a prerequisite for carrying out reforms; during 2015–2016, there was a change in the monetary regime in Ukraine, as well as a reorientation to give priority to other policy instruments, in particular the interest rate.

The implementation of the inflation targeting regime in Ukraine took place in the following changes in the methods of conducting monetary policy: the interest rate becomes the main instrument of monetary policy; the exchange rate is floating; an important role of the player is to predict and analyze risks; the emphasis is on transparency and reporting, which should be achieved through regular press briefings, press releases, meetings with business representatives, etc.

In the document “Basic principles of monetary policy for 2022 and the medium-term perspective” [8] it is determined that stability is expected to be restored in the process of regulating inflation. thus, the strategic orientation of the perspective period is determined by maintaining the chosen course of implementing the inflation targeting policy, the essence of which is the public announcement of several goals against inflation and the obligation of the central bank to achieve these goals over the medium-term period.

For 2022, Ukraine has chosen to maintain the inflation targeting regime, as well as discount rates as a priority tool for influencing the processes of ensuring price and financial stability, as well as the activation of economic growth. An important factor remains the development of the tactics of the regulatory activity of the NBU in the conditions of the post-pandemic crisis and martial law. That is, work on reducing the inflation target, coordinating activities with other goals of the state’s sustainable development, strengthening financial markets for new challenges, and strengthening the monetary instrument is foreseen.

The toolkit used by the regulator achieves successful implementation of monetary policy strategy and tactics. The main monetary instrument is the discount rate, which affects the level of expenses of the NBU for managing short-term paper rates on the interbank money market, which affect changes in interest rates on other financial assets (in particular, government securities) and changes in banks’ rates on loans and deposits. All this, in turn, has an impact on the volume of consumption and investments of households and economic entities, and, therefore, on the impact.

Consider the change in the main indicators of monetary policy under the conditions of the implementation of the inflation targeting regime in Table 1.

Table 1

## Dynamics of the main indicators of monetary policy

Years	Inflation index, %	The level of the discount rate (average for the year), %	Official course hryvnias to US dollars
2016	112,4	17,33	25,55
2017	113,7	19,11	27,01
2018	103,5	15,18	27,36
2019	104,1	16,68	25,58
2020	105,0	7,37	26,96
2021	110,0	7,68	27,28
2022	126,6	20,7	33,24

Source: compiled from [9]

Analyzing the main indicators of monetary policy, one should note a sharp increase in the inflation index (up to the level of 126.6%) and the level of the discount rate (the average value of the indicator is 20.7%) in 2022. Keeping the discount rate at the level of 25% per annum from March 17, 2023 was approved by the decision of the Board of the National Bank of Ukraine dated March 16, 2023 No. 101-rsh "On the size of the discount rate" [10].

A significant increase in refinancing rates, together with other measures, will protect citizens' hryvnia incomes and savings from devaluation, increase the attractiveness of hryvnia-denominated assets, and reduce pressure on the foreign exchange market. The NBU will now have more opportunities to ensure exchange rate stability and support inflationary processes in war conditions [11].

At the same time, it should be noted that not only in Ukraine, but also in the world, we are witnessing a rapid increase in inflationary pressure. However, the ability to limit external influence on the country's economy remains when there is a correct assessment of its duration and strength, and the use of monetary instruments has sufficient policy space. The perception of global price pressure as a temporary phenomenon turned out to be a weak point of the assumption in the implementation of monetary policy measures. Less pronounced emphasis on the deviation of inflation from the goals, possible under the conditions of confidence in the central bank and entrenchment of inflationary expectations. But if there are doubts about the regulator's independence, the task of stabilizing the economy becomes radically more complicated, which is extremely dangerous in conditions of significant military risks.

Inflation in Ukraine at the beginning of 2023 slows down faster, but remains high — in February up to 24.9% in annual terms. This, in particular, was facilitated by an increase in the supply of food and fuel, the rapid recovery of the energy system after the Russian attack, and weaker consumer demand. The increase in consumer prices is also largely due to the fixing of the official exchange rate of the hryvnia and tariffs for housing and communal services.

The increase in consumer prices is also largely due to the fixing of the official exchange rate of the hryvnia and tariffs for housing and communal services. The strengthening of the hryvnia in the cash segment of the market was facilitated by the previous measures of the National Bank: keeping discount rates at the level of 25%, raising mandatory reserve standards, introducing new deposit products, calibrating currency restrictions, and completely stopping the emission financial budget from the beginning of the year. This affected the improvement of inflation and exchange rate expectations. The NBU rate as of 05/05/2023 is 36.5686, the average selling rate of the US dollar in banking institutions is 37.8 [9].

When using certain monetary measures to improve the monetary and credit policy in Ukraine, existing problems that prevent adjustment of inflationary processes should be left: the low level of participation of bank loans in the production activities of enterprises (bank lending to businesses at the level of less than 15% of GDP (compared to 50% in) Eastern Europe)), low specific weight of population funds in the banking system; speculative behavior in financial markets; low competitiveness and productivity of the real sector; a high degree of inequality in income and wealth, which makes commodity markets inelastic to changes in the country's overall income level, etc.

We believe that in order to achieve inflation goals in the medium-term perspective, it is important not only to promote effective financial intermediation, but also to pay attention to the development of targeted lending to support those areas of the economy for which the availability of bank credit resources on a general basis is problematic (including projects), which is considered at the initiative of the state).

In addition, solving the problems of balanced financing of the needs of the fiscal sector in wartime conditions requires the harmonization of monetary and fiscal policy. This is especially critical during structural crises, when traditional production and financial relations of the economy are destroyed, when the basis on which state policy instruments are built is destroyed.

In order to further protect against inflation, save the hryvnia from inflationary depreciation, and maintain exchange rate stability, the Board of the NBU, in addition to discount rates at the level of 25%, is introducing a set of additional measures to strengthen the competition of banks for time deposits of the population.

Taking into account the insufficient attractiveness for depositors who attract hryvnia deposit rates from banks, due to the high level of inflation and, accordingly, the preservation of significant amounts of public funds in current accounts, which creates additional risks for macro-financial stability, the Board of the NBU gives the opportunity to minimize these risks in monetary terms — through credit policy [11]:

- introduction of a three-month deposit certificate (DS) at a fixed rate at the level of the discount rate. banks to place funds in such DSs depending on the volumes of formed portfolios of household hryvnia deposits with an initial term of placement of three months or more, as well as on the success of building up such portfolios;
- overnight deposit rate reduction to 20%.

In addition, from May 11, 2023, preferential regulations for the formation of mandatory reserves by banks for term funds in the accounts of individuals in national (0%) and foreign currencies (10%) apply only to deposits with an initial term of three months [9].

The implemented measures will strengthen market incentives for banks to attract time deposits of the population in hryvnia and contribute to: further growth of interest rates on time deposits, development of the culture of savings in hryvnia; revitalization of banks' activity on the interbank market; strengthening the status of the discount rate as an effective monetary instrument of monetary policy.

Improvement of monetary policy in Ukraine should benefit from the positive experience of European countries. Ensuring the stability of the financial sector ensures the strengthening of the protection of the rights of investors, creditors and consumers of financial services, the development of non-bank lending, the expansion of electronic money and the latest financial and banking technologies.

Ukraine's post-war economic recovery must be based on a reliable macroeconomic foundation. This requires a careful look at pre-war monetary policy, at least with considerations of how to prevent inflationary taxation of the most vulnerable in the future.

Confidence in the central bank and the predictability of its actions is a determining factor that enables the NBU to shift emphasis from inflation to economic recovery. Despite a certain safety margin of predictability of the NBU's monetary actions, the optimal choice between deviations from the inflationary cage and preservation of incentives for economic recovery has become too dependent on the influence of the exchange rate on prices. Unexpected factors affecting the currency market once again emphasized that monetary decisions should be made with a "safety margin" of impact on stabilization of stabilization.

The National Bank will continue to ensure the provision of monetary conditions for a steady decrease in inflation, improvement of inflation expectations and maintenance of exchange rate stability. For the normalization of the functioning of the financial system and the economy, the National Bank of Ukraine will gradually return to the operational design of monetary policy, which was used before the full-scale invasion and is characteristic of a country with inflation targeting.

**Conclusions.** The NBU is the body of state regulation of the economy, the development and implementation of monetary policy in the country, the main creditor of commercial banks, which has the appropriate monetary instruments of such influence at its disposal.

The main goal of the state policy of military revival of Ukraine is to ensure macroeconomic stability. The main factor of effective monetary policy is the NBU's ability to use effective monetary instruments to achieve it.

In Ukraine, an inflation targeting regime is implemented, which will lead to the public announcement of several inflation targets and the obligation of the central bank to achieve these targets over the medium term. It was established that the tools used by the regulator ensure the success of the implementation of the strategy and tactics of the monetary policy. The main monetary instrument is the discount rate, through which the management of short-term rates on the interbank money market, interest rates on other financial assets (in particular, government securities) and bank rates on loans and deposits is ensured, which ultimately affects inflation. Currently, we are observing a rapid increase in inflationary pressure in the world, which requires the NBU to apply effective monetary measures to implement effective state policy, taking into account the current challenges of the economic environment.

#### References

1. Galchynsky A. Theory of money. K.: Solomia Pavlychko Publishing House "Osnovy", 2001. 182 p.
2. Dzyublyuk O. Monetary and credit policy as a factor of macroeconomic stabilization and overcoming the consequences of crisis phenomena. The world of finance. 2011. Issue 3. P. 7–20.
3. Money and credit: Textbook / [M.I. Savluk, A.M. Moroz, M.F. Pukhovkina and others]. 3rd ed., revised. and additional]. K.: KNEU, 2002. 598 p.
4. Shchetynin A.I. Money and credit: a textbook. 4th edition, revised and supplemented. A. I. K. Shchetynin: Center for Educational Literature, 2010. 440 c.
5. Shulgina O.B. Instruments of monetary regulation in the process of implementing the anti-crisis structural policy. Bulletin of the Khmelnytskyi National University. 2011. № 2. Т. 1. P. 157–161.
6. Vdovenko L.O., Moroz K.M., Kovalchuk T.V. Monetary and credit policy of the NBU and its influence on banking activity. Market infrastructure. 2019. Issue 35. P. 362–368.
7. Zabchuk G.M., Hnativ O.V. Analysis of influencing factors on the effectiveness of monetary policy: domestic realities. Economic analysis. 2018. Volume 28. № 4. P. 131–142.
8. Basic principles of monetary policy for 2022 and the medium-term perspective. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/osnovni-zasadi-groshovo-kreditnoyi-politiki-na-2022-rik-ta-serednostrokovu-perspektiku> (date of application: 04/21/2023).
9. Official website of the National Bank of Ukraine. URL: [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua) (application date: 04/21/2023).
10. The National Bank of Ukraine kept the discount rate at 25%. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-zberig-oblikovu-stavku-na-rivni-25-16100> (date of application: 04/21/2023).
11. The NBU discount rate has increased to 25%: what does this mean for the economy and citizens. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3498644-oblikova-stavka-nbu-zroslo-do-25-so-ce-oznacae-dla-ekonomiki-i-gromadan.html> (date of application: 21.04. 2023).

УДК 339.543(477)

**Ачкасова Світлана Анатоліївна**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри митної справи і фінансових послуг*

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

**Achkasova Svitlana**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Customs and Financial Services*

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

ORCID: 0000-0001-7233-0189

**Копилова Софія Романівна**

*студентка*

*Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*

**Kopylova Sofia**

*Student of the*

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8876

## **ЗАПОБІГАННЯ МИТНИМ РИЗИКАМ У КОНТЕКСТІ УДОСКОНАЛЕННЯ МИТНОГО ОФОРМЛЕННЯ ПРИ ВВЕЗЕННІ ТОВАРІВ НА ТЕРИТОРІЮ УКРАЇНИ PREVENTION OF CUSTOMS RISKS IN THE CONTEXT OF IMPROVING CUSTOMS CLEARANCE WHEN IMPORTING GOODS INTO THE TERRITORY OF UKRAINE**

**Анотація.** У статті розглянуто актуальні альтернативи ефективного митного контролю і оптимізації митного оформлення товарів при їх ввезенні на територію України. Робота присвячена темі запобігання митним ризикам у контексті удосконалення митного оформлення при ввезенні товарів на територію України. Дослідження розглядає актуальні питання, пов'язані з митним регулюванням та його впливом на ввезення товарів. Особлива увага приділяється митним ризикам, які виникають під час митного оформлення та можуть мати негативні наслідки для економіки та безпеки держави. Розглянуто найбільш поширені проблеми, з якими зіштовхуються митні органи під час митного оформлення товарів, такі як низький рівень автоматизації процесів, недостатність інформаційних ресурсів та інше. Запропоновано напрями вирішення зазначених проблем, такі як застосування профільного аналізу ризиків для встановлення ризикових груп та здійснення підвищеного контролю, вдосконалення митної техніки та забезпечення її автоматизації, розвиток інформаційних технологій та використання сучасних методів аналізу даних. Дослідження описує основні методи та підходи до запобігання митним ризикам, включаючи використання сучасних технологій, аналіз даних та співробітництво між митними органами та іншими відповідними структурами. Розглядаються також роль та функції митних брокерів у забезпеченні ефективного митного оформлення та запобіганні митним порушенням. Метою дослідження є виявлення проблемних питань, пов'язаних з митним регулюванням та митним оформленням, та розробка рекомендацій щодо удосконалення процедур та запобігання митним ризикам. Результати дослідження можуть бути використані для покращення ефективності митного контролю та сприяння розвитку зовнішньої торгівлі на території України. Практичним застосуванням є можливість використання митними органами, підприємствами, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, а також іншими стейкхолдерами.

**Ключові слова:** митне оформлення, митні процедури, митні ризики, митна служба, торгівельна політика, електронне митне оформлення, автоматизація митного контролю.

**Summary.** The article discusses current alternatives for effective customs control and optimization of customs clearance of goods when they are imported into the territory of Ukraine. The work is devoted to the topic of preventing customs risks in the context of improving customs clearance when importing goods to the territory of Ukraine. The study examines current issues

related to customs regulation and its impact on the import of goods. Special attention is paid to customs risks that arise during customs clearance and may have negative consequences for the economy and security of the state. The most common problems faced by customs authorities during the customs clearance of goods, such as a low level of automation of processes, insufficient information resources, etc., are considered. Directions for solving these problems are proposed, such as the use of profile risk analysis to establish risk groups and the implementation of increased control, improvement of customs equipment and ensuring its automation, development of information technologies and the use of modern methods of data analysis. The study describes the main methods and approaches to the prevention of customs risks, including the use of modern technologies, data analysis and cooperation between customs authorities and other relevant structures. The role and functions of customs brokers in ensuring effective customs clearance and preventing customs violations are also considered. The purpose of the study is to identify problematic issues related to customs regulation and customs clearance, and to develop recommendations for improving procedures and preventing customs risks. The results of the study can be used to improve the effectiveness of customs control and promote the development of foreign trade in the territory of Ukraine. A practical application is the possibility of use by customs authorities, enterprises engaged in foreign economic activity, as well as by other stakeholders

**Key words:** customs clearance, customs procedures, customs risks, customs service, trade policy, electronic customs clearance, automation of customs control.

**Постановка проблеми.** Проблема оптимізації митного оформлення товарів при їх ввезенні на територію України є актуальною та складною для бізнесу та державних органів. Незважаючи на вдосконалення законодавства та процедур, існують низка проблем, які затримують митне оформлення товарів та створюють перешкоди для підприємництва. Серед таких проблем можна виділити: недостатня автоматизація митних процедур, відсутність однорідних стандартів та критеріїв оцінки митних ризиків, довгі терміни митного оформлення, недостатня кваліфікація митників та інші. Розв'язання цих проблем є важливим завданням для підтримки економічного розвитку та забезпечення ефективного функціонування митної служби.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями митних платежів та митного регулювання займалися Бережнюк І. [1], Васюренко В. А. [2], Вишневецький В. М. [3], Кірієнко Т. П. [6], Комаров О. В. [7], Фабіянська В. Ю., Блоха А. М. [8], Шереметинська О. В., Кравець Ю. Т. [9] та ін. Однією з головних проблем, яка часто відзначається у дослідженнях та публікаціях, є недостатня автоматизація процесу митного оформлення. Відсутність електронної системи обліку та контролю над пересиланням товарів спричинює значні затримки при митному контролі. Однак, дослідження та публікації також вказують на шляхи вирішення цих проблем. Зокрема, пропонується впровадження електронних систем митного оформлення, які зменшать затримки та сприятимуть швидкому та ефективному митному контролю. Також, пропонується зниження ставок мита для підприємств, що сприятиме розвитку імпорту та експорту.

**Формування цілей статті (постановка мети).** Метою статті є визначення особливостей запобігання митним ризикам у контексті удосконалення митного оформлення при ввезенні товарів на територію України.

**Виклад основного матеріалу.** Митна політика — невід'ємна частина державної політики як усеред-

ині країни, так і за її межами, вона є важливим фактором при формуванні економічних відносин держави. Митна політика кожної держави визначається, виходячи з тих завдань, які вона визначає собі на той чи інший період розвитку

У цілому, державна політика є поєднанням цілей, завдань, пріоритетів, принципів, методів, стратегічних програм і планових заходів, досліджуване і реалізоване органами структури державної влади отримання цілей з формування суспільства, забезпечення його безпеки, цілісності, повноцінності і прогресу [2]. Джерелами формування принципів митної політики, як і митного права, виступають нормативно-правові акти. Можна виділити принципи загального значення, які є базою для розробки всієї державної політики України, та специфічні принципи, що властиві для державного регулювання зовнішньоекономічних відносин [4]. Такі принципи можна знайти в законодавчих актах з митних питань та певних програмних документах: посланнях Президента України, програмах діяльності Кабінету Міністрів України, інших документах [4].

Зовнішньоекономічна діяльність держави завжди нерозривно пов'язана з митною діяльністю та митною політикою, оскільки причиною виникнення зовнішньоекономічної діяльності є наявність міждержавних економічних (торговельних) зв'язків як об'єкта державного впливу та контролю. Цей факт обумовлює переважання економічного характеру функцій митної політики.

Структура надходжень митних платежів до державного бюджету України наведена в табл. 1.

Як видно з табл. 1, загальна кількість надходжень зросла з 358,6 млрд грн. у 2020 році до 484,9 млрд грн. у 2021 році, що становить зростання на 35,2%. Найбільший приріст показав вивіз мита — 408% зростання, що свідчить про підвищення експортної активності в країні. Також можна побачити значне збільшення надходжень ПДВ з ввезених товарів, а саме на 106,6 млрд грн., що складає 39%.

Таблиця 1

Структура надходжень митних платежів до державного бюджету України

Митні та інші платежі	Надходження станом на 01.01.2021, млрд грн.	Надходження станом на 01.01.2022, млрд грн.	Відхилення 2021 рік/2020 рік +/-	
			млрд.грн	%
ПДВ з ввезених товарів	274,11	380,71	106,6	39
Акцизний податок	53,53	64,65	11,12	21
Ввізне мито	30,20	36,85	6,65	22
Вивізне мито	0,26	1,32	1,06	408
Інші платежі	0,51	1,33	0,82	161
Всього	358,6	484,9	126,3	-

Джерело: сформовано авторами за даними джерела [5]

Це може бути пов'язано зі збільшенням обсягів зовнішньої торгівлі та підвищенням цін на товари. З іншого боку, відхилення акцизного податку та ввізного мита не такі значущі, що може свідчити про стабільний рівень споживання та зовнішньої торгівлі відповідно. Збільшення надходжень митних платежів забезпечено завдяки вжитим заходам з підвищення ефективності адміністрування митних платежів, зокрема — посиленню контролю за повнотою та достовірністю декларування ввезених товарів, визначенням їх бази оподаткування — митної вартості.

Для оцінювання альтернатив запобігання митним ризикам у контексті удосконалення митного оформлення при ввезенні товарів на територію України виділено такі критерії вибору: ризик-орієнтований підхід; транспарентність; цільовий ефект. Оцінюванню підлягали: блок А — застосування профільного аналізу ризиків для встановлення ризикових груп та здійснення підвищеного контролю, блок В — використання технологій та інформаційних систем для автоматизованого контролю за митним оформлення, блок С — посилення співпраці з іншими державними органами та міжнародними партнерами, результати яких наведено в табл. 2.

На підставі даних табл. 2, що визначені методом експертного ранжування, отримано результати в СППР Decision Making Helper, що наведено на рис. 1.

На підставі даних, що наведені в табл. 2 та на рис. 1, отримані результати використання СППР Decision Making Helper для прийняття рішення щодо оцінювання альтернатив запобігання митним ризикам у контексті удосконалення митного оформлення при ввезенні товарів на територію України свідчать, що найбільшу пріоритетність має застосування профільного аналізу ризиків для встановлення ризикових груп та здійснення підвищеного контролю та посилення співпраці з іншими державними органами та міжнародними партнерами.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Управління митними ризиками є важливою складовою процесу митного оформлення товарів при їх ввезенні на територію України. Здійснення митного контролю та ідентифікація митних ризиків є необхідною умовою забезпечення національної безпеки та захисту інтересів економіки країни. Аналізуючи проблеми, пов'язані з управлінням митними ризиками, можна виділити низький рівень автоматизації процесів, нестачу кваліфікованих кадрів, недостатність інформаційних ресурсів та інші. Однак, розвиток інформаційних технологій та використання сучасних методів аналізу даних можуть допомогти вирішити ці проблеми. Для ефективного управління митними ризиками необхідно підвищувати кваліфікацію працівників

Таблиця 2

Оцінювання альтернатив запобігання митним ризикам у контексті удосконалення митного оформлення при ввезенні товарів на територію України

Критерій/вага	Блок А	Блок В	Блок С
	Застосування профільного аналізу ризиків для встановлення ризикових груп та здійснення підвищеного контролю	Використання технологій та інформаційних систем для автоматизованого контролю за митним оформлення	Посилення співпраці з іншими державними органами та міжнародними партнерами
Ризик-орієнтований підхід (+5)	+5	+4	+5
Транспарентність (+3)	+5	+4	+4
Цільовий ефект (+4)	+5	+3	+3

Джерело: сформовано авторами за даними [5]



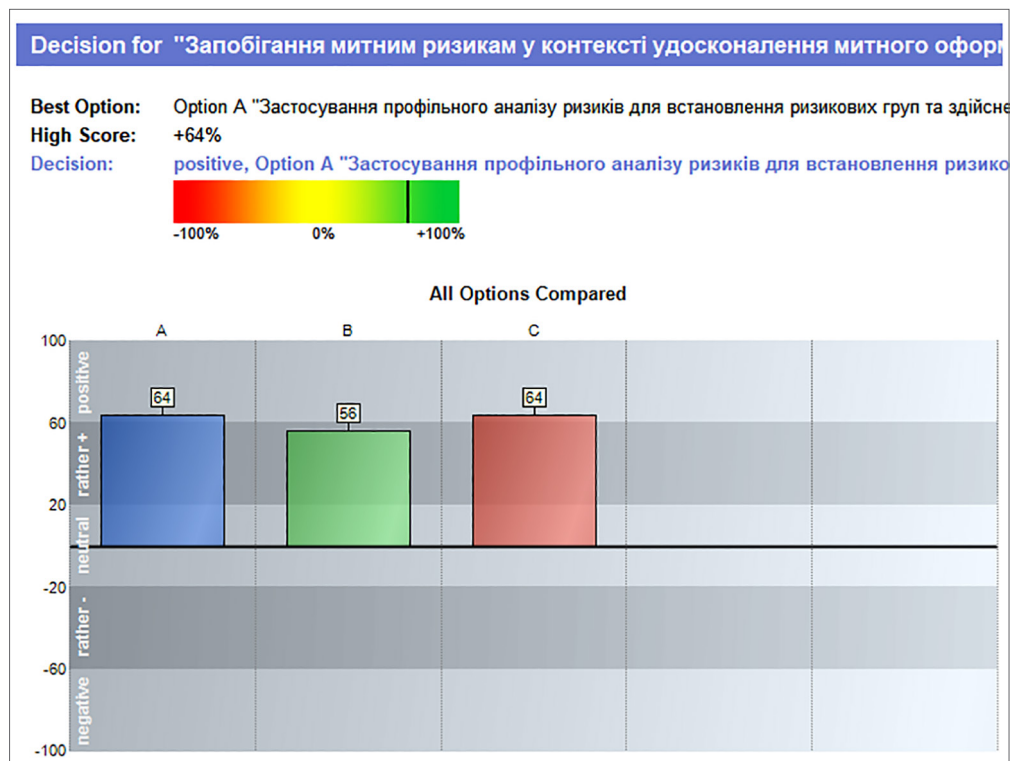


Рис. 1. Результати СППР Decision Making Helper щодо ефективності альтернатив запобігання митним ризикам у контексті удосконалення митного оформлення при ввезенні товарів на територію України

Джерело: побудовано із використанням Decision Making Helper за джерелом [10]

митних органів, вдосконалювати митну техніку та забезпечувати її автоматизацію. Також важливо забезпечити належний рівень інформаційної підтримки процесів митного контролю та управління митними ризиками.

Отже, ефективне управління митними ризиками є важливою складовою забезпечення національ-

ної безпеки та захисту інтересів економіки країни. Для досягнення цієї мети необхідно вдосконалювати технології та методи митного контролю, підвищувати кваліфікацію працівників митних органів та забезпечувати належний рівень інформаційної підтримки процесів управління митними ризиками.

### Література

1. Бережнюк І. Модернізація митних органів України в рамках економічної безпеки держави та рекомендацій Всесвітньої митної організації. Вісник Академії митної служби України. 2001. № 2. С. 43–50.
2. Васюренко В.А. Сучасні підходи до дефініції «зовнішньоекономічна діяльність». Ефективна економіка. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4902> (дата звернення: 10.05.2023).
3. Вишновецький В.М. Мито в системі обов'язкових платежів Юридичний вісник. Повітряне і космічне право. 2009. № 4. С. 38–41.
4. Державна митна служба України. URL: <http://www.customs.gov.ua/> (дата звернення: 10.05.2023).
5. Доходи держбюджету України. URL: <https://index.min-fin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2016> (Дата звернення: 10.05.2023).
6. Кірієнко Т.П. Звіт про виконання плану роботи Державної податкової служби України на 2021 рік [Чинний від 2022-02-07], 136 с.
7. Комаров О.В. Адміністрування митних ризиків як сучасний механізм підвищення ефективності митних процедур. Митна безпека. 2014. № 1. С. 26–33.
8. Фабіянська В.Ю., Блоха А.М. Український митний пост-аудит, наближення до європейських норм та стандартів. Ефективна економіка. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3988> (дата звернення: 10.05.2023).
9. Шереметинська О.В., Кравець Ю.Т. Особливості проведення митного пост-аудиту в Україні. Ефективна економіка. 2016. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4829> (дата звернення: 10.05.2023).
10. Decision Making Helper. URL: <https://www.infonautics-software.ch/decisionmakinghelper> (дата звернення: 10.05.2023).

---

---

#### References

1. Berezhniuk I. Modernizatsiia mytnykh orhaniv Ukrainy v ramkakh ekonomichnoi bezpeky derzhavy ta rekomendatsii Vsesvitnoi mytnoi orhanizatsii. Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy. 2001. № 2. P. 43–50.
2. Vasiurenko V.A. Suchasni pidkhody do definitsii «zovnishnoekonomichna diialnist». Efektyvna ekonomika. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4902> (Accessed on May 10, 2023).
3. Vyshnovetskii V.M. Mito v systemi oboviazkovykh platezhiv. Yurydychnyi visnyk. Povitriane i kosmichne pravo. 2009. № 4. S. 38–41.
4. Derzhavna mytna sluzhba Ukrainy. URL: <http://www.customs.gov.ua/> (Accessed on May 10, 2023).
5. Dokhody derzhbiudzhetu Ukrainy. URL: <https://index.min-fin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2016> (Accessed on May 10, 2023).
6. Kirienko T.P. Zvit pro vykonannya planu roboty Derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy na 2021 rik [Chynnyi vid 2022-02-07], 136 s.
7. Komarov O.V. Administratsiuvannia mytnykh ryzykiv yak suchasnyi mekhanizm pidvyshchennia efektyvnosti mytnykh procedur. Mytna bezpeka. 2014. № 1. S. 26–33.
8. Fabianska V. Yu., Blokha A.M. Ukrainyskyi mytnyi post-audyty, nablyzhennia do yevropeiskykh norm ta standartiv. Efektyvna ekonomika. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3988> (Accessed on May 10, 2023).
9. Sheremetyntska O.V., Kravets Yu.T. Osoblyvosti provedennia mytnoho post-audyty v Ukraini. Efektyvna ekonomika. 2016. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4829> (Accessed on May 10, 2023).
10. Decision Making Helper. Available at: <https://www.infonautics-software.ch/decisionmakinghelper> (Accessed on May 10, 2023).

УДК 339.13:339.7:338.5

**Желізняк Роман Йосифович**  
кандидат економічних наук, доцент  
Національний університет «Львівська політехніка»  
**Zhelizniak Roman**  
PhD in Economics, Associate Professor  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0000-0001-9033-4490

**Данилюк Владислав Андрійович**  
студент  
Національного університету «Львівська політехніка»  
**Danyliuk Vladyslav**  
Student of the  
Lviv Polytechnic National University

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8909

## ГЛОБАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РІСТ ТА ВПЛИВ ІНФЛЯЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ТОВАРНИЙ РИНОК

### GLOBAL ECONOMIC GROWTH AND THE IMPACT OF INFLATIONARY PROCESSES ON THE COMMODITY MARKET

**Анотація.** Минулий 2022 рік був одним з найнестабільніших років 21 століття для усього світу. Ріст інфляції, індексу споживчих цін, зниження світового індексу зростання та все це мало глобальні наслідки для товарного ринку та загалом всього сектору економіки. Війна в Україні – це людська трагедія для народу України, але її економічні наслідки є глобальними. За кілька тижнів після її початку ціни на нафту зросли на більш ніж на 30%, а ціни на європейський природний газ – більш ніж на 60%. Також різко зросли ціни на продукти харчування та метали. Це зростання відбулося на тлі значного зростання цін у 2021 році, що значно перевищило рівень цін до пандемії. Значний вплив на коливання цін на товари має діловий цикл. У періоди економічного зростання, коли попит високий, ціни, як правило, зростають. І навпаки, під час рецесії, коли попит низький, ціни падають. Проте, в останні роки низка факторів порушила цю тенденцію. Глобальні торговельні конфлікти, пандемія COVID, війна в Україні, підвищення процентних ставок центральних банків та коливання обмінних курсів валют сприяли порушенню цих моделей. У 2021 році глобальне зростання становило 6,0%, 3,2% у 2022 році та 2,7% у 2023 році. Якщо не враховувати глобальну фінансову кризу та важку фазу пандемії Covid-19, це найслабший профіль зростання з 2001 року. Світова інфляція у 2021 році становила 4,7%. Очікується, що вона зросте до 8,8% у 2022 році, але знизиться до 6,5% у 2023 році та до 4,1% до 2024 року. Індекс споживчих цін у жовтні 2022 року зріс на 0,4% проти очікування 0,6%. Без урахування волатильних цін на продукти харчування та енергоносії, базовий ІСЦ зріс на 0,3% в місячному вимірі після зростання на 0,6% у вересні. У жовтні ІСЦ виріс на 7,7% в річному обчисленні в порівнянні з 8,2% в попередньому місяці, оскільки базова інфляція впала нижче 8% вперше з лютого. Також світова грошова маса різко скорочується і впливає на попит. Послаблення попиту загрожує зниженням інфляції і навіть дефляцією. Ризик дефляції набагато вищий, ніж ризик інфляції. Загалом, ситуація складна та протягом минулого року це відчув кожен, як Українці, які попри війну, з нестабільною економікою мають адаптуватися до в деяких випадках збільшення цін в два рази на щоденні товари використання так і Європа, яка прийняла велику кількість біженців, що дестабілізувало їхню економіку та громадяни якої також відчули зміни цін на нафту та природний газ так і загалом весь світ.

**Ключові слова:** інфляція, товарний ринок, економіка.

**Summary.** The past year 2022 was one of the most unstable years of the 21st century for the whole world. Rising inflation, the consumer price index, a decline in the global growth index, and all this had global consequences for the commodity market and

the entire sector of the economy. The war in Ukraine is a human tragedy for the people of Ukraine, but its economic consequences are global. Within weeks of its outbreak, oil prices rose by more than 30% and European natural gas prices by more than 60%. Food and metal prices also rose sharply. This increase occurred against the backdrop of a significant rise in prices in 2021, which significantly exceeded pre-pandemic levels. The business cycle has a significant impact on commodity price fluctuations. During periods of economic growth, when demand is high, prices tend to rise. Conversely, during recessions, when demand is low, prices tend to fall. In recent years, however, a number of factors have disrupted this trend. Global trade conflicts, the COVID pandemic, the war in Ukraine, central bank interest rate hikes, and currency fluctuations have all contributed to disrupting these patterns. Global growth was 6.0% in 2021, 3.2% in 2022, and 2.7% in 2023. Excluding the global financial crisis and the severe phase of the Covid-19 pandemic, this is the weakest growth profile since 2001. Global inflation was 4.7% in 2021. It is expected to rise to 8.8% in 2022, but will decline to 6.5% in 2023 and 4.1% by 2024. In October 2022, the consumer price index increased by 0.4% against expectations of 0.6%. Excluding volatile food and energy prices, core CPI increased by 0.3% month-on-month after rising by 0.6% in September. In October, the CPI rose by 7.7% year-on-year, down from 8.2% in the previous month, as core inflation fell below 8% for the first time since February. Also, the global money supply is sharply declining and affecting demand. Weakening demand threatens to reduce inflation and even deflation. The risk of deflation is much higher than the risk of inflation. In general, the situation is difficult and over the past year, everyone has felt it, including Ukrainians, who, despite the war, with an unstable economy, have to adapt to in some cases doubling the prices of everyday goods, Europe, which has received a large number of refugees, which has destabilized their economy and whose citizens have also felt changes in oil and natural gas prices, and the whole world.

**Key words:** inflation, commodity market, economy.

**П**остановка проблеми. Вплив подій 2022 року на інфляцію та товарний ринок розглянуто у низці праць. Проте, проблема полягає у тому, що недостатньо досліджений вплив інфляції, з урахуванням даних подій, на окремі товари та підприємства. Актуальність дослідження зумовлена тим, що аналіз даних показників допоможе зрозуміти вагомість впливу геополітичних конфліктів у 21 столітті на ціни на товари та на продуктивність підприємств які пов'язані з виготовленням, виробуванням або дистрибуцією даних товарів.

**Аналіз досліджень і публікації, на які спирається автор.** Проблематикою дослідження впливу інфляції на товарний ринок, як наслідок війни в Україні займаються міжнародні експерти: Narinder Wadhwa [1], що висвітлюють та обговорюють вплив світової економічної спадщини та інфляції на ринок сировини. Теоретичні аспекти знайшли висвітлення у наукових працях низки вітчизняних вчених-економістів: Стояненко І. В. та Урсатій А. Е. [2, с. 171–177] розглядають наслідки війни на українську та світову економіку. Жила Г. В. [3, с. 1–5] розглядає вплив конфлікту на економіку та суспільство в Україні та світі. Deniz Igan, Emanuel Kohlscheen, Gabriela Nodari та Daniel Rees [4, с. 3–8] вказує на те, що руйнування на ринку сировини можуть вплинути на зростання інфляції та вплинути на економічне зростання. Ливдар М. В., Івахів М. А. [5, с. 249–250] та Блащук Н. З., Баїк А. І. [6] розглядають інфляцію та її вплив на економіку України. Лащик І. І., Віблій П. І., Добрицька Н. І. [7, с. 46–47] описують зарубіжний досвід подолання інфляції. Зомчак Л. М., Михайловська А. Г. [8, с. 67–68] обговорюють вплив макроекономічних показників на рівень інфляції в Україні.

**Завданням статті є аналіз зміни рівня інфляції за останні 5 років та визначення вагомості його впливу на ціни товарів.**

**Викладення основного матеріалу.** Війна в Україні спровокувала різке зростання цін на товари. За кілька тижнів після її початку ціни на нафту зросли на більш ніж на 30%, а ціни на європейський природний газ — більш ніж на 60%. Також різко зросли ціни на продукти харчування та метали. Це зростання відбулося на тлі значного зростання цін у 2021 році, що значно перевищило рівень цін до пандемії. Хоча відтоді ціни дещо знизилися, вони залишаються високими за історичними стандартами. Оскільки війна триває, перспективи для сировинних ринків залишаються надзвичайно невизначеними. Зростання цін на товари супроводжується загрозою значних перебоїв у постачанні. Росія та Україна відіграють важливу роль на багатьох товарних ринках. Разом на них припадає понад 10% світового виробництва пшениці та нафти і понад 20% світового виробництва природного газу. Також постачаються низка металів, які використовуються для виробництва літаків, автомобілів та комп'ютерних чіпів [4, с. 3–8].

Як правило, ціни на товари перебувають під значним впливом ділового циклу. Вони, як правило, зростають, коли економіка розширюється і попит є відносно вищим, і вони, як правило, падають, коли економіка скорочується і попит є відносно нижчим. Але за останні кілька років глобальні торговельні війни, COVID, війна в Україні, підвищення ставок центральних банків та коливання валютних курсів порушили ці закономірності.

У 2021 році глобальне зростання становило 6,0%. Очікується, що воно становитиме 3,2% у 2022 році та 2,7% у 2023 році. Якщо не враховувати глобальну фінансову кризу та важку фазу пандемії Covid-19, це найслабший профіль зростання з 2001 року. Світова інфляція у 2021 році становила 4,7%. Очікується, що вона зросте

до 8,8% у 2022 році, але знизиться до 6,5% у 2023 році та до 4,1% до 2024 року [1].

У відповідь на посилення інфляційної тенденції центральні банки багатьох країн вдалися до посилення монетарної політики з метою відновлення цінової стабільності. Реальні процентні ставки підвищилися. Водночас, фіскальна політика в різних країнах спрямовується на зменшення тиску на вартість життя, зберігаючи при цьому достатню жорстку позицію, узгоджену з монетарною політикою.

Однак, монетарна та фіскальна політика, спрямована на стримування зростання цін, може мати дефляційні наслідки. Ціни на товари зростали ще до вторгнення Росії в Україну, оскільки глобальні перебої з постачанням та COVID мали значний вплив на ринки. Протягом останніх двох років інфляція була переважно зумовлена цінами на сировинні товари, особливо на енергоносії, та постійними вузькими місцями в ланцюгах поставок, що пов'язано з недостатнім обсягом інвестицій після світової фінансової кризи. Показники інфляції, що не враховують ціни на енергоносії, значно нижчі за інфляцію споживчих цін [2, с. 171–177].

Протягом решти двох кварталів 2022 календарного року ринкові настрої стали негативними, а у 3 кварталі, для більшості ризикових активів, можуть бути проблеми з покриттям, на початку 4 кварталу високі ціни, стануть домінуючою силою.

Індекс споживчих цін у жовтні 2022 року зріс на 0,4% проти очікування 0,6%. Без урахування волатильних цін на продукти харчування та енергоносії, базовий ІСЦ зріс на 0,3% в місячному вимірі після зростання на 0,6% у вересні. У жовтні ІСЦ виріс на 7,7% в річному обчисленні в порівнянні з 8,2% в попередньому місяці, оскільки базова інфляція впала нижче 8% вперше з лютого [1].

Світова грошова маса різко скорочується і впливає на попит. В свою чергу послаблення попиту загрожує зниженням інфляції і навіть дефляцією. Ризик дефляції набагато вищий, ніж ризик інфляції. Однак поточні перспективи як світового зростання, так і реальних процентних ставок свідчать про зниження цін на сировинні товари. Відсоткова ставка є «вартістю зберігання» запасів. Підвищення процентної ставки зменшує попит на утримання запасів і, відповідно, знижує ціни на сировинні товари.

Так, не всі ціни впадуть. Різні товари розповідають різні історії. Ринкова ціна на природний газ в Європі зростатиме й надалі, оскільки континент вчиться переживати зиму без російських поставок. Але тенденція, швидше за все, буде знижувальною в інших регіонах. Для вичерпного ресурсу підвищення відсоткової ставки збільшує стимул видобувати його сьогодні і, таким чином, розширює доступну пропозицію. Для «фінансированих» товарів підвищення процентної ставки спонукає

інституційних інвесторів переорієнтуватися з класу сировинних активів на казначейські векселі. Для товару, який є предметом міжнародної торгівлі, підвищення внутрішньої реальної процентної ставки спричиняє реальне зміцнення національної валюти, що працює на зниження ціни товару в національній валюті [3, с. 1–5].

Оскільки, нафтова галузь в Україні є одною з провідних, розглянемо як війна вплине на нафтову галузь та інфляцію. Війна в Україні спричинила різке зростання цін на сировинні товари. За кілька тижнів після її початку ціни на нафту зросли на більш ніж на 30%, а ціни на європейський природний газ — більш ніж на 60%. Це зростання відбулося на тлі значного зростання цін у 2021 році, завдяки чому ціни значно перевищили допандемічного рівня. Хоча з того часу ціни дещо знизилися, проте, вони залишаються високими за історичними стандартами. Оскільки війна триває, перспективи сировинних ринків залишаються напрочуд невизначеними [4, с. 3–8].

Високі та нестабільні ціни на сировинні товари створюють значні ризики для світової економіки. Наслідки будуть позначатися як на інфляції, так і на економічному зростанні, і будуть нерівномірними в різних країнах, залежно від того, чи є вони експортерами або імпортерами відповідних товарів, а також від того, як високі ціни вплинуть на доходи домогосподарств і корпорацій. В цілому, вищі ціни на сировинні товари, ймовірно, підірвуть зростання і підвищать інфляційні процеси в короткостроковій перспективі.

Деякі експерти порівнюють дану ситуацію з нафтовою кризою у 1970 роках. Деніз Іган, Емануель Кольшин, Габрієла Нодарі та Деніел Різ [4, с. 3–8], стверджують, що на перший погляд, очевидні деякі незручні паралелі. Як і в 1970-х роках, нещодавнє зростання цін на сировинні товари частково відображає зниження доступної пропозиції. Цей тиск може посилитися, якщо скорочення пропозиції добрив зменшить світовий врожай сільськогосподарських культур, а санкції обмежать потік енергетичних товарів на світові ринки. За деякими показниками, нещодавні події виглядають навіть більш руйнівними, ніж події 1970-х років. Так, нещодавнє зростання цін торкнулося ширшого набору товарів. Зростання цін на сировинні товари в 1970-х роках було зосереджено на ринках нафти, тоді як в останні місяці ціни на енергоносії, сільськогосподарську продукцію, сировинні товари та метали зазнали значного зростання. При цьому зростання цін на нафту в 1970-х роках було набагато більшим, ніж останнім часом: під час кризи 1973 року ціни на нафту зросли більш ніж удвічі протягом тижня, тоді як під час кризи 1979 року вони зросли на аналогічну величину за рік. На противагу цьому, ціни на нафту менш ніж на 50% вищі, ніж на по-

чатку 2022 року, і в реальному вираженні нижчі, ніж на початку 2010-х років.

Водночас є підстави вважати, що нещодавне зростання цін на сировинні товари може бути менш руйнівним, ніж у 1970-х роках. Зокрема, інфляційний фон є менш загрозливим. Нафтова криза 1973 року супроводжувалась кількома роками зростання інфляції. І інфляція була дуже високою в роки, що передували кризі 1979 року. Хоча глобальна інфляція суттєво зросла за останній рік, вона була низькою протягом кількох років до цього. Як наслідок, висока інфляція, ймовірно, буде менш вкоріненою у свідомості домогосподарств і фірм, що може обмежити вплив зростання цін на сировинні товари [4, с. 3–8].

Зростання цін на сировинні товари спричинює зростання інфляції, яке може бути особливо відчутним для імпортерів. Водночас, вплив на базову інфляцію є менш помітним і статистично незначущим. Однак, варто зазначити, що ці результати не є абсолютними і можуть бути різними у різних умовах. Наприклад, інфляційний вплив може бути меншим, якщо знизиться пропозиція товарів. Також, варто зазначити, що зростання цін на сировинні товари може призвести до збільшення інфляції в майбутньому.

Країни G7 встановили обмеження на ціну російської нафти і вже відомі наслідки даного рішення. У перший тиждень ціна на російську нафту в балтійських портах опустилася до 45,10 доларів США за барель. Морський експорт також впав приблизно на 500 000 барелів на добу. 27 грудня 2022 року у відповідь Росія наказала заборонити всі продажі нафти країнам і компаніям, які домовилися про обмеження ціни на нафту, починаючи з 1 лютого 2023 року на наступні п'ять місяців. До 31 грудня ЄС скоротив імпорт російської нафти та нафтопродуктів на 90%, і хоча Росія продовжує продавати нафту іншим країнам, отримана ціна в середньому на 30 доларів США за барель нижча, ніж ціна нафти на світовому ринку [9].

Середня ціна на російську нафту в січні 2023 року становила \$49,48 за барель, що на 42% менше, ніж у січні 2022 року, і значно нижче граничної ціни в \$60 за барель. За попередніми прогнозами ЄС, гранична ціна на російську нафту коштуватиме Росії близько 160 млн євро (\$175 млн) щодня (\$60 млрд на рік) [9].

Після огляду нафтового ринку варто оцінити інфляційний вплив на товарний ринок. Оцінка інфляційних впливів на товарний ринок дозволяє визначити, які саме фактори впливають на зміну цін на товари та послуги на ринку, і визначити, наскільки значимим є вплив інфляції на ринок в цілому.

Інфляція може мати різний вплив на різні сегменти ринку та на різні товари. Наприклад, зростання цін на сировину може впливати на вар-

тість готових продуктів, збільшення податків та інших витрат може призвести до зростання вартості послуг, а дефіцит праці на ринку праці може підвищити зарплати та зробити послуги дорожчими [10, с. 100–103].

Оцінка інфляційних впливів допомагає компаніям та інвесторам зрозуміти, які чинники впливають на вартість товарів та послуг на ринку, і приймати рішення щодо інвестування, розвитку бізнесу та стратегії ціноутворення. Крім того, оцінка інфляційних впливів може бути важливою при прийнятті макроекономічних рішень, таких як політика Центрального банку щодо ставок відсотка та інші заходи, спрямовані на регулювання інфляції.

Для оцінки інфляційних впливів на товарний ринок проведемо збирання низки статистичних даних та їх систематизацію. В таблиці 1 наведемо індекс споживчих цін (ІСЦ), зміни цін на конкретні товари та послуги, які відображають стан товарного ринку, проведено розподіл на групи за категоріями товарів та послуг, щоб зробити можливим порівняння змін цін в різних групах зазначені дані за чотири роки. Таблиця 1 створена на основі світового індексу споживчих цін та цін на товари.

Отже, можемо спостерігати певну кореляцію між показниками. Загалом можна сказати, що з інфляцією зростають і ціни на товари. Але варто зазначити, що у 2022 році, рівень інфляції суттєво збільшився, а ціни на товари також збільшилися але їхнє збільшення не відповідає збільшенню інфляції. У 2020 та 2021 році можемо спостерігати подібну тенденцію збільшення або зменшення цін на товари з інфляцією. Це свідчить про те, що вплив інфляції не є настільки значним та те, що ціни на різну продукцію зумовлені від багатьох зовнішніх факторів. Одним з цих факторів у 2022 році була війна в Україні та як бачимо ціни нафту та газ, хоч і збільшилися, але не з темпами інфляції та набагато менше ніж у 2021 році. Дана тенденція пов'язана з уже згаданим обмеженням на ціни на російську нафту.

Отже, рівень інфляції хоч і спонукає зміну цін на товари, але існують багато зовнішніх факторів які можуть відхилити зміну цін на товари від темпу інфляції.

Розглянемо вплив інфляційних процесів на самих підприємства. Оцінка впливу інфляції на підприємства дозволяє зрозуміти, як зміни цін на товари та послуги впливають на фінансові результати підприємства.

Коефіцієнти, які можуть допомогти визначити вплив інфляції на підприємстві, включають наступні: індекс інфляції; коефіцієнт капітальних витрат; коефіцієнт заборгованості; коефіцієнт чистого прибутку до обороту [13, с. 1–8].

У загальному, ці показники можуть допомогти визначити, як інфляція впливає на фінансові результати підприємства і виявити можливі ризики

Таблиця 1

Динаміка змін ІДС та товарів з 2019–2022 рр.

Показник	Роки					Темп зміни (%)			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Індекс споживчих цін	138,4	140,3	141	144,4	151,2	1,4	0,50	2,4	4,7
Рівень інфляції	3,6	3,5	3,2	4,7	8,8	-2,7	-8,6	46,9	87,2
Енергетичні ресурси									
Нафта (USD за барель)	47,9	61,1	48,4	74,8	78,5	27,5	-20,7	54,6	4,9
Газ (USD/MMBtu)	3	2,2	2,4	3,6	4	-26,7	9,0	50,0	11,1
Вугілля (USD за тону)	99,5	68,9	85,3	169,6	389,6	-30,8	23,8	98,8	129,7
Сільське господарство									
Рис (USD за стокілограмову вагу)	10,2	12,9	12,2	14,6	18,3	26,5	-5,4	19,7	25,3
Цукор (USD за фунт о.м)	11,9	13,6	15	18,9	20,3	14,3	10,2	26,0	7,4
Сир (USD за фунт о.м)	1,4	2,1	1,6	1,8	2,1	50,0	-23,8	12,5	16,6
Метали									
Залізна руда (USD за тону)	73	92	158,5	116	115,5	26,0	72,2	-26,8	-0,4
Платина (USD за унцію)	822,5	1065,9	1065,8	961	1054,5	29,6	-0,01	-9,8	9,7
Срібло (USD за унцію)	15,6	17,8	26,6	23	23,9	14,1	49,4	-13,5	3,9

Джерело: складено автором на основі [11; 12]

та проблеми, які можуть виникнути в результаті інфляційних процесів. Відслідковуючи та аналізуючи зазначені показники, підприємство може приймати обґрунтовані рішення щодо свого фінансового стану та оптимізувати свою діяльність з урахуванням фактора інфляції.

Проаналізуємо вплив інфляційних процесів на ГК «Нафтогаз» з 2019–2022 рік. Оскільки дана компанія є однією з найбільших нафтових компаній в Україні, її аналіз допоможе зрозуміти вагомість впливу інфляції на неї та на подібні їй компанії. Отримані результати викладені у таблиці 2.

Аналізуючи дані показники можна зробити наступні висновки, що в 2020 році Індекс інфляції скоротився порівняно з 2019 роком, що може свідчити про спад економіки в зв'язку з пандемією COVID-19. Вже в 2021 році Індекс інфляції стрімко збільшився порівняно з попереднім роком, що може бути пов'язано зі збільшенням попиту та вартості товарів та послуг, що впливає зі зниження карантинних обмежень та економічного відновлення. У 2022 році Індекс інфляції зменшився порівняно з попереднім роком, що може свідчити про зниження інфляційного тиску на економіку.

Коефіцієнт капітальних витрат показує, що вартість капіталовкладень зменшується в результаті інфляції. Це може бути корисно для підприємств, які залежать від капітальних витрат, оскільки вони можуть зменшити свої витрати на капітальні активи в умовах інфляції.

Коефіцієнт чистого прибутку до обороту показує, що підприємство генерує менше чистого прибутку відносно свого обороту в результаті збільшення вартості продукції в умовах інфляції. Це може вказувати на те, що підприємство зазнає збитків в умовах інфляції та може потребувати змін у своїй стратегії.

Коефіцієнт заборгованості показує, що рівень заборгованості підприємства зростає в умовах інфляції. Це може призводити до збільшення фінансових витрат підприємства, а також погіршувати його фінансову стійкість і платоспроможність.

Отже, інфляція має значний вплив на фінансові показники підприємства, Усі ці показники можуть змінюватися залежно від інфляційних процесів. Тому важливо для підприємств слідкувати за змінами рівня інфляції та адаптувати свої стратегії фінансового управління відповідно до цих змін.

Таблиця 2

Коефіцієнти визначення впливу інфляції на ГК «Нафтогаз» з 2019–2022 рр.

Показник	Роки					Темп зміни (%)			
	2018	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Індекс інфляції	77,6	127,4	79,2	154,5	104,9	64,1	-37,8	95,1	-32,1
Коефіцієнт кап. витрат	0,2	0,3	0,2	0,1	0,01	55,9	-27,8	-65,8	-77,3
Коефіцієнт ч.п. до обороту	1,4	-0,8	-4,0	-30,1	-39,3	-159,0	379,3	655,8	30,6
Коефіцієнт заборг.	80,9	75,8	97,3	159,7	227,1	-6,4	28,4	64,1	42,2

Джерело: складено автором на основі [14]

Таблиця 3

Показники рентабельності ГК «Нафтогаз» у 2019–2022 рр.

Показник	Роки					Темп зміни (%)		
	2018	2019	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Рент. активів	3,63	-2,47	-11,26	-134,23	-174,74	356	1 092	30
Рент. активів за приб. до опод.	4,1	-2,9	-11,91	-130,39	-170,14	303	995	30
Рент. оборотних активів	3,49	-2,5	-11,52	-135,29	-175,19	357	1 074	29
Рент. власного капіталу	16,71	-11,6	-120,07	-284,01	-155	931	136	-45
Рент. реалізованої продукції	1,15	-0,83	-3,98	-30,95	-40,33	379	677	30
Показник Cash-flow	14890	77466	103690	783215	-224388	33	655	-128

Джерело: складено автором на основі [14]

Для порівняння варто оглянути які зміни відбулись у показниках рентабельності підприємства для того щоб зрозуміти чи інфляція пов'язана з показниками продуктивності підприємства.

Використаємо наступні показники рентабельності для аналізу підприємства: рентабельність активів, рентабельність активів за прибутком до оподаткування і сплати відсотків, рентабельність оборотних активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність реалізованої продукції, показник Cash-flow. Їх розрахунок дасть можливість подивитись як змінювалась продуктивність підприємства протягом аналізованого періоду та з'ясувати вплив інфляційних процесів [15, с. 1–6]. Представимо зазначені показники в таблиці 3.

Загальна картина діяльності компанії не є дуже позитивною і вказує на потребу в серйозних заходах для поліпшення її фінансового стану.

Загалом можемо стверджувати, що інфляційні процеси не мали дуже високого рівня впливу на рентабельність зазначеного підприємства, оскільки у 2022 році індекс інфляції зменшився, а значення показників вагомо зменшилися та погіршилися. Таким чином, показники рентабельності, окрім інфляції залежать ще й від багатьох зовнішніх факторів, які вже були раніше згадані у даній статті під час аналізу динаміки змін ІДС та товарів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Звичайно, що з інфляційними процесами та

з очікуванням інфляції зростають ціни на товари. Проте, варто зазначити, що у 2022 році, рівень інфляції суттєво збільшився, а динаміка цін на товари мала значно менший темп зростання. У 2020 та 2021 році можемо спостерігати подібну тенденцію збільшення або зменшення цін на товарів з інфляцією. Це свідчить про те, що вплив інфляції не є настільки значним та те, що ціни на різну продукцію залежать від багатьох факторів. Одним з цих факторів у 2022 році була війна в Україні та як бачимо ціни нафту та газ, хоч і збільшились, але не з темпами інфляції та набагато менше ніж у 2021 році. Дана тенденція пов'язана з обмеженням на ціни на російську нафту.

Після аналізу ГК «Нафтогаз», виявилось, що інфляція впливає на певні фінансові показники підприємства, включаючи прибутковість підприємства. Так, індекс інфляції не має дуже високий рівень впливу на показники рентабельності підприємства, оскільки зміна інфляція не відповідає зміні показникам. Таким чином, показники рентабельності, окрім інфляції залежать ще й від багатьох зовнішніх факторів.

Перспективним напрямом подальших досліджень є вплив технологічного розвитку на ринки сировини, де можна дослідити, як перехід до альтернативних джерел енергії або розвиток нових матеріалів впливають на попит на нафту, газ та метали.

#### Література

1. Wadhwa N. Global economic downturn & impact of inflation on commodity market. The Economic Times. 2022. URL: <https://economictimes.indiatimes.com/markets/stocks/news/global-economic-downturn-impact-of-inflation-on-commodity-market/articleshow/95619037.cms> (дата звернення: 24.04.2023).
2. Стояненко І. В., Урсатій А. Е. Війна в Україні: наслідки для національної економіки та світу. International scientific and practical conference «Advancing in research, practice and education». 2022. С. 171–177.
3. Жила Г. В. Економічні та соціальні наслідки війни в Україні, вплив конфлікту на світову економіку. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Економіка та суспільство. 2023. № 47. С. 1–5. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2127/2056> (дата звернення: 24.04.2023).
4. Igan D., Kohlscheen E., Nodari G., Rees D. Commodity market disruptions, growth and inflation. BIS Bulletin. 2022. № 54. Р. 3–8. URL: <https://www.bis.org/publ/bisbull54.pdf> (дата звернення: 24.04.2023).



5. Ливдар М. В., Івахів М. А. Інфляційні процеси та їхній вплив на економіку України. Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених. Видавництво Львівської політехніки. 2017. С. 249–250.
6. Блашчук-Дев'яткіна Н. З., Баїк А. І. Інфляція та її вплив на економіку України. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. 2020. С. 674.
7. Лащик І. І., Віблій П. І., Добрицька Н. І. Зарубіжний досвід подолання інфляції. Управління інноваційним процесом в Україні: розвиток співпраці: тези доповідей VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Видавництво Львівської політехніки. 2020. С. 46–47.
8. Зомчак Л. М., Михайловська А. Г. Моделювання впливу макроекономічних показників на рівень інфляції в Україні. Тези доповідей VIII Міжнародна науково-методична конференція Форум молодих економістів-кібернетиків — Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід. Видавництво Львівського національного університету імені Івана Франка. 2017. С. 67–68. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/23386/2/MNK-ME\\_2017\\_Mykhailovska\\_A-Modeling\\_of\\_the\\_effect\\_67-68.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/23386/2/MNK-ME_2017_Mykhailovska_A-Modeling_of_the_effect_67-68.pdf) (дата звернення: 24.04.2023).
9. Wikipedia. Russian crude oil price cap sanctions. 2022. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/2022\\_Russian\\_crude\\_oil\\_price\\_cap\\_sanctions#:~:text=The%202022%20Russian%20crude%20oil,at%20USD%2060%24%20per%20barrel](https://en.wikipedia.org/wiki/2022_Russian_crude_oil_price_cap_sanctions#:~:text=The%202022%20Russian%20crude%20oil,at%20USD%2060%24%20per%20barrel) (дата звернення: 25.04.2023).
10. Потапенко Б. І. Поняття інфляції та її вплив на економіку країни. 2020. С. 100–103. URL: <http://eprints.cdu.edu.ua/4663/1/zbirnik22.10.2020.pdf#page=100> (дата звернення: 25.04.2023).
11. Statista. Global inflation rate. 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/256598/global-inflation-rate-compared-to-previous-year/#:~:text=A%20series%20of%20compounding%20issues,to%20have%20reached%208.75%20percent> (дата звернення: 25.04.2023).
12. Trading Economics. Ціни на товари. 2023. URL: <https://tradingeconomics.com/commodity/crude-oil> (дата звернення: 25.04.2023).
13. Горбаневич В. Л., Іванюта П. В. Дослідження методики визначення інфляції, її впливу на економіку України і фінансовий стан вітчизняного підприємства. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. № 63. С. 1–8. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1216/1716> (дата звернення: 25.04.2023).
14. ГК «Нафтогаз». Фінансова звітність. URL: <https://gas.ua/uk/financial-statements> (дата звернення: 26.04.2023).
15. Новіченко Л. С. Аналіз показників рентабельності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. Вісник ХНУ: економічні науки. 2021. С. 1–6. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/2021-en-52-43.pdf> (дата звернення: 26.04.2023).

#### References

1. Wadhwa N. Global economic downturn & impact of inflation on commodity market. The Economic Times. 2022. URL: <https://economictimes.indiatimes.com/markets/stocks/news/global-economic-downturn-impact-of-inflation-on-commodity-market/articleshow/95619037.cms> (accessed on 24.04.2023).
2. Stoyanenko I. V., Ursatii A. E. War in Ukraine: Implications for the National Economy and the World. International scientific and practical conference «Advancing in research, practice and education». 2022. S. 171–177.
3. Economic and social consequences of the war in Ukraine, the impact of the conflict on the world economy. Kharkiv National University of Economics named after Semen Kuznets. Economy and society. 2023. № 47. S. 1–5. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2127/2056> (accessed on 24.04.2023).
4. Igan D., Kohlscheen E., Nodari G., Rees D. Commodity market disruptions, growth and inflation. BIS Bulletin. 2022. No. 54. P. 3–8. URL: <https://www.bis.org/publ/bisbull54.pdf> (accessed on 24.04.2023).
5. Inflationary processes and their impact on the economy of Ukraine. Economic Development of the State, Regions and Enterprises: Problems and Prospects: Materials of the II International Scientific and Practical Conference of Young Scientists. Lviv Polytechnic Publishing House. 2017. S. 249–250.
6. Blashchuk-Devyatkina N. Z., Baik A. I. Inflation and its impact on the economy of Ukraine.» Modernization of the economy: current realities, forecast scenarios and development prospects: Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference. 2020. S. 674.
7. Lashchuk I. I., Viblyy P. I., Dobrytska N. I. Foreign experience in overcoming inflation. Management of the innovation process in Ukraine: development of cooperation: abstracts of the VIII International Scientific and Practical Conference. Lviv Polytechnic Publishing House. 2020. S. 46–47.
8. Modeling the impact of macroeconomic indicators on the level of inflation in Ukraine. Abstracts of the VIII International Scientific and Methodological Conference Forum of Young Economists-Cybernetics — Modeling the Economy: Problems, Trends, Experience. Publishing house of Ivan Franko National University of Lviv. 2017. S. 67–68. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/23386/2/MNK-ME\\_2017\\_Mykhailovska\\_A-Modeling\\_of\\_the\\_effect\\_67-68.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/23386/2/MNK-ME_2017_Mykhailovska_A-Modeling_of_the_effect_67-68.pdf) (accessed on 24.04.2023).

9. Wikipedia. Russian crude oil price cap sanctions. 2022. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/2022\\_Russian\\_crude\\_oil\\_price\\_cap\\_sanctions#:~:text=The%202022%20Russian%20crude%20oil,at%20USD%2060%24%20per%20barrel](https://en.wikipedia.org/wiki/2022_Russian_crude_oil_price_cap_sanctions#:~:text=The%202022%20Russian%20crude%20oil,at%20USD%2060%24%20per%20barrel) (accessed on 25.04.2023).

10. Potapenko B.I. The concept of inflation and its impact on the country's economy. 2020. S. 100–103. URL: <http://eprints.cdu.edu.ua/4663/1/zbirnik22.10.2020.pdf#page=100> (accessed on 25.04.2023).

11. Statista. Global inflation rate. 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/256598/global-inflation-rate-compared-to-previous-year/#:~:text=A%20series%20of%20compounding%20issues,to%20have%20reached%208.75%20percent> (accessed on 25.04.2023).

12. Trading Economics. Commodity Prices. 2023. URL: <https://tradingeconomics.com/commodity/crude-oil> (accessed on 25.04.2023).

13. Gorbanevych V.L., Ivanyuta P.V. Research of the methodology for determining inflation, its impact on the economy of Ukraine and the financial condition of the domestic enterprise. Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Economic Sciences. 2021. № 63. S. 1–8. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1216/171> (accessed on 25.04.2023).

14. Naftogaz Group of Companies. Financial statements. URL: <https://gas.ua/uk/financial-statements> (accessed on 26.04.2023).

15. Analysis of enterprise profitability indicators: theoretical and applied aspects. Visnyk KhNU: ekonomichni nauky. 2021. S. 1–6. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/2021-en-52-43.pdf> (accessed on 26.04.2023).

УДК 364.48:336.02

**Коцюрубенко Ганна Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
докторант кафедри фінансів  
Одеський національний економічний університет*

**Kotsiurubenko Ganna**

*Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor,  
Doctoral Student of the Department of Finance  
Odessa National Economic University*

ORCID: 0000-0001-9604-5083

**Кир'язова Тетяна Олександрівна**

*кандидат економічних наук, старший викладач кафедри фінансів  
Одеський національний економічний університет*

**Kyriazova Tetiana**

*Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer of the Department of Finance,  
Odessa National Economic University*

ORCID: 0000-0001-9416-0993

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8847

## СОЦІАЛЬНА ФУНКЦІЯ ДЕРЖАВИ В УКРАЇНІ: АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ

## THE SOCIAL FUNCTION OF THE STATE IN UKRAINE: ANALYSIS OF THE REALIZATION OF THE POTENTIAL OF TAX POLICY

**Анотація.** У статті проведено дослідження сутності соціальної функції держави, розглянуто особливості матеріального прояву функції у контексті потенціалу інструментів податкової політики. Зазначено, що роль і значення соціальної функції держави, у сучасних умовах і відповідно до стратегій людино-центристських концепцій та концепцій соціальної держави, обумовлюється її виключним місцем і пріоритетністю у системі внутрішніх державних функцій, адже соціальна функція, у першу чергу, зорієнтована на забезпечення умов щодо належного та гідного життя громадян. Наголошено, що безпосереднім джерелом, що формує фінансову основу виконання державою соціальної функції, є податкові надходження до бюджетної системи, стабільність яких визначається ефективністю та дієвістю податкової політики як складової загальної фінансової політики відповідно до загального обраного напрямку розвитку соціальної держави.

Розглянуто можливості реалізації соціальної функції з використанням фіскального та регулюючого проявів податкової політики, проаналізовано стан формування фінансових ресурсів держави за рахунок податкових надходжень до бюджетної системи України. Встановлено, що протягом 2022 року, на тлі розгортання військових дій та обумовлених цим кризових процесів у суспільстві та економіці, відбулось істотне зменшення питомої ваги податкових надходжень до бюджетної системи України.

Особлива увага приділена дослідженню та висвітленню регулюючих аспектів реалізації податкової політики щодо підтримки платників у сучасних умовах функціонування економіки України з урахуванням факторів кризових процесів та військових дій. Запропоновано напрями підвищення ефективності реалізації потенціалу податкової політики щодо формування фінансової бази соціальної функції держави в частині підвищення податкової культури платників, оптимізації системи пільг з оподаткування та запровадження підвищення штрафів з ухилення від сплати податків.

**Ключові слова:** соціальна функція держави, податки, бюджетна система, добробут.

**Summary.** The article examines the essence of the social function of the state, examines the features of the material manifestation of the function in the context of the potential of tax policy instruments. It is noted that the role and significance of the social function of the state, in modern conditions and in accordance with the strategies of human-centered concepts and concepts of the social state, is determined by its exclusive place and priority in the system of internal state functions, because the social function, first of all, is focused on ensuring conditions regarding the proper and dignified life of citizens. It is emphasized that the full implementation of the social function of the state requires material resources that can be formed through the system of financial relations, and is the result of the implementation of the financial policy of the state. The direct source that forms the financial basis for the state's performance of social functions is tax revenues to the budget system, the stability of which is determined by the effectiveness and efficiency of tax policy as a component of the general financial policy in accordance with the general chosen direction of development of the welfare state.

The possibility of implementing the social function using fiscal and regulatory manifestations of tax policy was considered, the state of formation of the state's financial resources at the expense of tax revenues to the budget system of Ukraine was analyzed. A separate aspect is focused on the research and coverage of the regulatory aspects of the implementation of the tax policy regarding the support of taxpayers in the modern conditions of the functioning of the economy of Ukraine, taking into account the factors of crisis processes and military actions. Directions for increasing the effectiveness of tax policy potential implementation regarding the formation of the financial base of the social function of the state in terms of improving the tax culture of taxpayers, optimizing the system of tax benefits and introducing an increase in fines for tax evasion are proposed.

**Key words:** social function of the state, taxes, budget system, well-being.

**Постановка проблеми.** Вирішення будь-яких економічних проблем функціонування сучасного суспільства та країн покликано, у кінцевому підсумку, забезпечити можливості для розвитку та існування громадян держав та людства у цілому. Тенденції розвитку світової спільноти свідчать про активізацію уваги до виконання державою соціальної функції в контексті дослідження усесторонніх аспектів реалізації людського капіталу та формування дієвих і сучасних систем соціального захисту, пошуків ефективних шляхів боротьби з бідністю та формуванням умов для подолання негативних аспектів соціальної нерівності тощо. Повноцінна реалізація соціальної функції держави потребує матеріальних ресурсів, що здатні сформувавшись через систему фінансових відносин, і є результатом реалізації фінансової політики держави. Безпосереднім джерелом, що формує фінансову основу виконання державою соціальної функції, є податкові надходження до бюджетної системи, стабільність яких визначається ефективністю та дієвістю податкової політики як складової загальної фінансової політики відповідно до загального обраного напрямку розвитку соціальної держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливість повноцінної реалізації соціальної функції держави обумовлює значний та стійкий інтерес і наукову цікавість дослідників, як економістів, так і представників інших напрямів і сфер науки, до теоретичних і практичних аспектів виконання державою соціальної функції, зокрема в частині дослідження забезпечення матеріальних передумов і формування достатнього обсягу фінансових ресурсів. Так, окремі аспекти реалізації соціальної функції держави досліджували А. Дмитрик, В. Венцель, О. Ілюшик, Г. Кравець та інші [2–4]. Зміни ситуації у загальній політичній площині та вплив зовнішніх загроз, зокрема активізація

військових дій та ковід-криза, визначають актуальність дослідження особливостей реалізації потенціалу податкової політики щодо можливостей забезпечення виконання державою соціальної функції в Україні, відповідно до тих змін і кризових явищ, які відбуваються протягом останніх років.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження сутності соціальної функції держави в контексті аналізу можливостей її реалізації з використанням потенціалу інструментів податкової політики, а саме через аналіз фіскального та регулюючого проявів у сучасних умовах функціонування економіки України з урахуванням факторів кризових процесів та військових дій.

**Виклад основного матеріалу.** Роль і значення соціальної функції держави, у сучасних умовах і відповідно до стратегій людино-центристських концепцій та концепцій соціальної держави, обумовлюється її виключним місцем і пріоритетністю у системі внутрішніх державних функцій, адже соціальна функція, у першу чергу, зорієнтована на забезпечення умов щодо належного та гідного життя громадян. Крім того, саме соціальна функція закріплена у Конституції України (статті 3 та 6), через визначення держави як соціальної та з уточненням важливості прав і свобод, недоторканності та найвищої соціальної цінності людини для держави тощо [1].

У науковій літературі соціальна функція держави визначається як «один із основних напрямів діяльності держави, що включає сукупність зобов'язань зі створення умов для гідного життя та вільного розвитку громадян, надання особливих заходів соціальної підтримки вразливим верствам населення» [2].

До сфер реалізації соціальної функції держави відносять охорону здоров'я, освіту, науку, створення справедливої та прозорої системи пенсійного

забезпечення, ринок праці та зайнятості, соціальне забезпечення вразливих верств населення [2].

На важливості матеріальних проявів соціальної функції та формування способів підвищення ефективності власної реалізації для населення, наголошує політолог Кравець Г.В. Науковець зазначає, що «соціальна функція держави — це діяльність, спрямована не тільки на задоволення суспільних потреб в охороні здоров'я, освіті, підтримці незабезпечених тощо, але й на регулювання ринку праці з метою підтримання певного рівня зайнятості, матеріального забезпечення людей, які втратили робочі місця або не змогли знайти їх» [3].

Особливості реалізації соціальної функції в умовах трансформаційної економіки, розглядає Венцель В.Т. Дослідник пропонує трактувати функцію як систему «соціально-економічних заходів, спрямованих на подолання соціальних протиріч, забезпечення права на працю та соціальну справедливість відносин між економічно активними суб'єктами та споживачами їх товарів і послуг, підвищення рівня та якості життя громадян, підтримку соціально вразливих і низькоконкурентних верств населення, формування ефективної системи соціального захисту та соціального забезпечення» [4].

Соціальна функція є взаємопов'язаною з фінансовими можливостями держави та безпосередньо дотичною до економічної системи країни у цілому. Соціальна функція є «стимулятором для держави щодо побудови найбільш ефективної економіки, у тому числі з метою розв'язання соціальних завдань», адже «реалізація соціальної функції держави безпосередньо залежить від економічного розвитку, оскільки похідними від цього є можливості спрямувати достатній обсяг фінансових ресурсів для задоволення соціальних потреб її населення» [2; 4].

Отже, економічна складова виконання державою своєї соціальної функції знаходиться у тісній взаємодії з інструментами та завданнями, які використовує та вирішує фінансова політика. Адже, забезпечення важливих напрямів реалізації соціальної функції здійснюється через використання фінансових ресурсів держави, що акумулюються у централізованих фондах, зокрема у бюджетній системі та позабюджетних державних фондах. Крім того, вплив на розвиток суспільства та формування окремих аспектів соціальної рівності та справедливості покликані забезпечити та регулювати окремі інструменти та види фінансової політики, а саме податки та податкова політика держави.

Відповідно до сутності та ролі податків в економіці, виділяють дві основні функції податків, а саме, фіскальну та регулюючу.

Фіскальна функція податків пов'язана із акумуляцією фінансових ресурсів держави для можливості виконувати свої функції, а саме «форму-

ванням доходної частини бюджету і створенням матеріальних умов для функціонування держави та задоволення загальносуспільних потреб» [5]. Отже, у контексті виконання соціальної функції, мова йде про формування фінансової основи держави для реалізації заходів і створення умов функціонування, не лише щодо підтримки для тих, хто опинився у скрутних умовах, але й для можливостей повноцінного розвитку усіх без виключення громадян.

Реалізація регулюючої функції податків пов'язана з процесами «регулювання грошових доходів, розподілу податкових платежів між юридичними та фізичними особами, галузями економіки, державою в цілому та її територіальними утвореннями, досягненням рівноваги між попитом і пропозицією, виробництвом і споживанням» [5]. Тобто, мова йде безпосередньо про можливості держави впливати на соціальні процеси через використання фінансових інструментів із метою формування, наприклад, більш фізично здорового середовища (акцизи на цигарки та алкоголь або цукоровмістні напої) або реалізація політики протекціонізму, зокрема для формування робочих місць (мити). Поряд з тим, мають місце заходи заохочення (наприклад, надання пільг з податку на доходи фізичних осіб для осіб, хто уклав договори пенсійного страхування або страхування життя, що фактично покликано стимулювати населення піклуватись про власне здоров'я та старість без погіршення умов надання таких послуг від держави) і надання гарантій для можливостей отримання мінімальних доходів (пільги в оподаткуванні при отриманні мінімальної заробітної плати тощо), що фактично формує рівні базові умови для населення у сфері оплати праці.

Розробка та запровадження заходів держави щодо функціонування податків формується у конкретну цілісну сферу суспільних відносин і є складовою загальної фінансової стратегії розвитку держави, тобто реалізується у податковій політиці. Відповідно до визначення, що його наводить Міністерство фінансів України, «державна податкова політика — це діяльність держави у сфері встановлення, правового регламентування та організації справляння податків і податкових платежів у централізовані фонди грошових ресурсів держави» [6]. Варто зазначити, що у цілому, реалізація податкової політики покликана не лише виконувати фіскальну функцію (формування фінансових ресурсів для можливостей фінансування соціальної функції держави), але й здійснювати безпосередній регулюючий вплив на учасників, відповідно до регулюючого впливу податків і напрямів обраної економічної та загальної суспільної доктрини розвитку держави. Крім того, саме регулююча складова податкової політики, у контексті виконання соціальної функції держави, відповідає за підтримку суб'єктів податкових відносин у ці-

лому, та громадян зокрема, під час кризових явищ і форс мажорних обставин.

Такими критеріями на випробування для української практики реалізації потенціалу податкової політики у виконанні соціальної функції держави стали два великих кризових процеси, а саме пандемія 2020 року та активізація військової агресії проти України у 2022 року. Формування обмежувальних заходів, втрата джерел доходів, погіршення стану здоров'я та матеріальні проблеми, як наслідки кризових процесів, обумовлюють важливість активізації підтримки населення відповідно до базових засад реалізації соціальної функції. Поряд з тим, можливості фінансування напрямів реалізації соціальної функції, за рахунок податкової складової, значно зменшуються у зв'язку з об'єктивними наслідками кризових явищ і потенційним падінням обсягів надходжень, зокрема, закриттям підприємств, згоранням діяльності у зв'язку з небезпекою або втратою майна та потужностей, зовнішньою міграцією населення тощо.

Динаміка податкової складової в доходах Зведеного бюджету свідчить про стабільність її питомої ваги у структурі доходів, навіть попри кризові процеси 2020 року. Однак, розгортання й активізація військових дій у 2022 році обумовили скорочення надходжень майже на 25% порівняно з показниками минулих років (Табл. 1).

Отже, доцільно зазначити, що потенційні можливості держави реалізовувати соціальну функцію за рахунок надходжень від податків погіршились і знизились, що зумовило нагальність пошуку додаткових ресурсів, які могли б компенсувати прогалини у фінансуванні та забезпечити мінімальні витрати, які є життєво-важливими для держави. Такими ресурсами у 2022 році стали надходження від іноземних держав і донорів, що дало змогу перекрити втрати від зменшення податкової складової. Так, зокрема, за результатами 2022 року питома вага надходжень від ЄС, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ, в загальному обсязі доходів зведеного бюджету України, становила 21,9%, а порівняно з 2021 роком, збільшення даного виду над-

ходжень, у складі доходів Державного бюджету, становило 480 млрд грн. [8]. Офіційні трансферти від ЄС, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ становили 26,9% від загальної суми доходів державного бюджету.

Відповідно до аналізованих даних, група непрямих податків є домінуючою складовою формування доходів бюджетної системи. У практиці реалізації податкової політики, значна питома вага непрямих податків обумовлена тим, що ухилення від непрямих оподаткування практично неможливе, адже сума податку включається в ціну товару або послуги, що купується або отримується. Хоча вплив широкомасштабних військових дій обумовив значне зменшення обсягів надходжень від акцизного податку та податку на додану вартість, однак, їх частка залишається досить значною. Проте за результатами 2022 року питома вага прямих та непрямих податків майже зрівнялась. Відносно зменшення падіння обсягів податків на доходи, на тлі скорочення доходів населення та втрати робочих місць, можна пояснити тими компенсаційними заходами, які були реалізовані для протидії кризовим процесам і запроваджені для підтримки населення, зокрема мова йде про підвищення виплат військовослужбовцям, що обумовило збільшення надходжень від ПДФО даної категорії доходів майже на 8% у 2022 р. порівняно з 2021 р. [9]. Крім того, варто звернути увагу на існуючу практику таких заходів, зокрема мова йде про реалізацію напрямів підтримки для працівників медичної сфери під час ковід-кризи 2020 року в частині збільшення фінансування оплати праці, що фактично має такий же механізм впливу на формування фінансових ресурсів держави і є реалізацією соціальної функції держави.

Однак, даний напрям фінансування оплати праці здійснюється з ресурсів держави, що фактично свідчить про зростання даної складової витрат і погіршення потенційних можливостей держави забезпечувати реалізацію інших напрямів соціальної функції. Зокрема, за результатами 2022 р. у структурі видатків державного бюджету за економічною класифікацією найбільшими були

Таблиця 1  
Структура податкових надходжень Зведеного бюджету України, 2018–2022 роки, %

Рік	2018	2019	2020	2021	2022
Податкові надходження, зокрема:	83,29	82,98	82,57	87,46	61,16
Податки на доходи, прибуток та збільшення ринкової вартості	28,38	30,45	30,04	30,9	25,1
Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів	4,23	4,03	4,15	5,37	4,28
Внутрішні податки на товари та послуги	42,82	39,99	40,27	43,12	26,52
Податки на міжнародну торгівлю та зовнішні операції	2,29	2,33	2,21	2,3	x
Місцеві податки та збори	5,15	5,7	5,5	5,41	3,84
Інші податки та збори	0,42	0,47	0,39	0,36	0,22

Джерело: складено на основі [7]

видатки на оплату праці та нарахування на заробітну плату — питома вага становила 36,8% обсягу видатків [9]. Натомість, відбулось скорочення видатків на низку важливих сфер, що є безпосередньо дотичними до соціальної функції, а саме духовний та фізичний розвиток, а також освіта.

Зменшення потенціалу фіскальної функції непрямих податків у ході 2022 року обумовлено реалізацією регулюючих аспектів податкової політики щодо запровадження заходів з підтримки для виробників і населення. Крім того, реалізація соціальної функції держави зумовила важливість дій щодо забезпечення правопорядку під час нестабільної ситуації. Так, з метою підвищення обороноздатності країни та підтримки сільськогосподарських виробників у 2022 році були скореговані правила функціонування окремих непрямих податків, зокрема, запровадження звільнення від сплати ввізного мита та ПДВ на ввезення необхідних товарів для можливості провадження вказаних напрямів діяльності; запровадження звільнення від оподаткування операцій з ввезення фізичними особами на митну територію України усіх видів транспортних засобів; введення заборони на продаж алкогольної продукції тощо [10]. Хоча перераховані заходи, фактично, реалізуються в межах регулюючої функції і мають підтримуючий (звільнення від сплати) і частково обмежуючий (обмеження на реалізацію алкогольної продукції) характер, що безумовно, корелює з використанням можливостей податкової політики для реалізації соціальної функції держави, проте перераховані заходи зумовлюють скорочення надходжень даних видів податків до бюджетної системи України та впливають на формування фінансових можливостей поточної діяльності держави.

Отже, можливості використання потенціалу податкової політики щодо забезпечення реалізації соціальної функції держави містять певні протиріччя, які виникають безпосередньо із самої сутності та функцій, які реалізують податки, а саме виваженого симбіозу фіскальної достатності надходжень і регулюючої складова зменшення податкового навантаження на платників.

**Висновки.** Важливість узгодження між собою фіскального та регулюючого напрямів податкової

політики визначає доцільність акцентування уваги на заходах, які сприятимуть забезпеченню максимізації потенційних можливостей реалізації даного виду фінансової політики у контексті виконання державою соціальної функції, а саме зумовлює акцентування уваги на можливостях формування фінансової бази функціонування, як для держави, так і для населення через формування фінансової та податкової культури щодо важливості та необхідності сплати податків (забезпечення фіскальної складової), а також оптимізацію системи надання пільг і податкової підтримки для населення (реалізація регулюючої складової).

Підвищення податкової культури має відбуватися у безпосередній прив'язці до результатів реалізації соціальних напрямів діяльності держави, що створить чітке розуміння ланцюга «податок-результат для населення». Такі заходи важливо впроваджувати, у першу чергу, на прикладах територіальних громад, де реалізація має більш прикладний характер. Формування системи пільг доцільно сконцентрувати саме у напрямку підтримки, а не забезпечення. Зокрема, мова йде про стимулювання до покращення життя через власні можливості (здібності) та ресурси платника, а також, через створені державою умови, тобто пільги мають, у переважній своїй більшості, забезпечувати вихідні умови, а не бути постійним важелем підтримки. Варто зазначити, що реалізація таких заходів відбувається у соціально-орієнтованій економіці та повністю відповідає її засадам в частині підтримки та створення умов, адже сучасні ринкові механізми обумовлюють саме зацікавленість суб'єктів у власній реалізації та залучення механізмів соціальної підтримки лише у випадках відсутності таких можливостей через певний брак здоров'я, відсутності початкового капіталу чи інші загрози.

Окрему увагу слід приділити системі контролю в частині цільового надання пільг щодо оподаткування, а також підвищення відповідальності за ухиляння від сплати податків. Підвищення матеріальної відповідальності дасть змогу для платників бути менш схильними порушувати законодавство та обирати тіньові схеми, у першу чергу, через відсутність «вигоди» таких операцій у порівнянні з обсягами штрафів.

#### Література

1. Конституція України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 08.05.2023)
2. Дмитрик А. Б., Ілюшук О. М. Соціальна функція і системі функцій держави. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки. 2020. № 2(113). С. 8–12. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3366> (дата звернення 08.05.2023)
3. Кравець Г. В. Соціальні функції держави: виклики та перспективи розвитку в сучасних умовах. Політикус: наук. журнал. 2020. № 6. С. 34–37. URL: [http://politicus.od.ua/6\\_2020/8.pdf](http://politicus.od.ua/6_2020/8.pdf) (дата звернення 08.05.2023)

4. Венцель В. Т. Соціальна функція держави в умовах глобалізації та трансформації економіки. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2018. Т. 29(68). № 5. С. 7–12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa\\_2018\\_29%2868%29\\_5\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2018_29%2868%29_5_4) (дата звернення 08.05.2023)
5. Податкова система: Навчальний посібник / [Баранова В. Г., Дубовик О. Ю., Хомутенко В. П. та ін.]; за ред. В. Г. Баранової. Одеса: ВМВ, 2014. 344 с.
6. Податкова політика. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/tax-policy> (дата звернення 08.05.2023)
7. Державні фінанси. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/> (дата звернення 08.05.2023)
8. Інформація Міністерства фінансів України про виконання Державного бюджету України за 2022 рік. Міністерство фінансів України. URL: [https://mof.gov.ua/uk/budget\\_2022-538](https://mof.gov.ua/uk/budget_2022-538) (дата звернення 08.05.2023)
9. Державний бюджет України 2022 року: виконання в умовах повномасштабної війни. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/derzhavnyy-byudzheth-ukrayiny-2022-roku-vykonannya-v-umovakh> (дата звернення 08.05.2023)
10. Звіт про результати аналізу фактичного стану та оцінка впливу законодавства на повноту і своєчасність сплати непрямих податків до державного бюджету. URL: [http://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2022/26-10\\_2022/Zvit\\_26-10\\_2022.pdf](http://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2022/26-10_2022/Zvit_26-10_2022.pdf) (дата звернення 08.05.2023)

#### References

1. Constitution of Ukraine (1996). The Verkhovna Rada of Ukraine, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 8 May 2023).
2. Dmytryk A. B., Iliushyk O. M. (2020). «Social function and the system of functions of the state», Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Yurydychni nauky, vol. 2(113), pp. 8–12, available at: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3366> (Accessed 8 May 2023) [in Ukrainian]
3. Kravets H. V. (2020). «Social functions of the state: challenges and prospects for development in modern conditions», Politykus: nauk. Zhurnal, vol. 6, pp. 34–37, available at: [http://politicus.od.ua/6\\_2020/8.pdf](http://politicus.od.ua/6_2020/8.pdf) (Accessed 8 May 2023) [in Ukrainian]
4. Ventsel V. T. (2018). «The social function of the state in the conditions of globalization and economic transformation», Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia, vol. 5, pp. 7–12, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa\\_2018\\_29%2868%29\\_5\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2018_29%2868%29_5_4) (Accessed 8 May 2023) [in Ukrainian]
5. Baranova V. H. (Ed.) (2014). Tax system: study guide. Odessa: VMV. 344 p. [in Ukrainian]
6. Tax policy. Ministry of Finance of Ukraine, available at: <https://mof.gov.ua/uk/tax-policy> (Accessed 8 May 2023) [in Ukrainian]
7. State finances, available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/> (Accessed 8 May 2023) [in Ukrainian]
8. Information from the Ministry of Finance of Ukraine on the implementation of the State Budget of Ukraine for 2022. Ministry of Finance of Ukraine, available at: [https://mof.gov.ua/uk/budget\\_2022-538](https://mof.gov.ua/uk/budget_2022-538) (Accessed 8 May 2023) [in Ukrainian]
9. The state budget of Ukraine in 2022: implementation in conditions of full-scale war, available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/derzhavnyy-byudzheth-ukrayiny-2022-roku-vykonannya-v-umovakh> (Accessed 8 May 2023) [in Ukrainian]
10. Report on the results of the analysis of the actual situation and assessment of the impact of the legislation on the completeness and timeliness of the payment of indirect taxes to the state budget, available at: [http://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2022/26-10\\_2022/Zvit\\_26-10\\_2022.pdf](http://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2022/26-10_2022/Zvit_26-10_2022.pdf) (Accessed 8 May 2023) [in Ukrainian]



УДК 336.41.014

**Масюк Юлія Володимирівна**  
*кандидат економічних наук, професор*  
*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*  
**Masiuk Yuliia**  
*PhD in Economics, Professor*  
*Dnipro State Agrarian and Economic University*  
ORCID: 0000-0001-6445-806X

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8912

## **БЕЗПЕКА БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ В КОНТЕКСТІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**

### **SECURITY OF THE BANKING SYSTEM IN THE CONTEXT OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY OF THE STATE**

**Анотація.** В статті досліджено сутність та особливості безпеки банківської системи в контексті фінансово-економічної безпеки держави. Безпеку у банківському секторі економіки можна охарактеризувати як систему механізмів та інструментів, за допомогою яких держава через національний банк виступає регулятором. Банківська система працює в чітко визначених площинах, особливості яких генеруються внаслідок впливу значної кількості різноманітних факторів. Встановлено, що безпека банківської системи виступає ключовою складовою фінансово-економічної безпеки держави. Визначено, що безпека банківської системи у вузькому розумінні – це процес виконання банком трансформаційної та посередницької функцій, що показує результативність ліквідації загроз та усунення збитків на всі сторони діяльності банківської системи. Для більш детального розуміння стану банківської системи держави проаналізовано зміну динаміки кількості банків в Україні на протязі 2018–2022 років, за досліджуваний період кількість банків зменшилась на 13,41%. Проведено аналіз рентабельності активів та капіталу українських банків. Доведено, що ключова мета досягнення безпеки банківської системи – це забезпечення її сталого функціонування для формування фінансово-економічної безпеки держави. Встановлено, що метою підтримки фінансової стабільності та забезпечення економічної безпеки вітчизняної банківської системи ключовим є впровадження міжнародних банківських стандартів. Забезпечення безпеки банківської системи – це безперервний процес, що потребує системного підходу. При цьому одним із найважливіших етапів є етап стратегічного планування, на якому визначається стратегія розвитку банків, а також основні загрози діяльності та очікувані ризики, які враховуватимуться при розробці стратегії безпеки банківської системи в контексті фінансово-економічної безпеки держави.

**Ключові слова:** банківська система, безпека, фінансово-економічна безпека, рентабельність, банк.

**Summary.** The article examines the essence and features of the security of the banking system in the context of the financial and economic security of the state. Security in the banking sector of the economy can be characterized as a system of mechanisms and tools with the help of which the state, through the national bank, acts as a regulator. It has been established that the security of the banking system is a key component of the financial and economic security of the state. It was determined that the security of the banking system in the narrow sense is the process of the bank performing transformational and intermediary functions, which shows the effectiveness of eliminating threats and eliminating losses on all sides of the banking system. For a more detailed understanding of the state of the banking system of the state, the change in the dynamics of the number of banks in Ukraine during 2018–2022 was analyzed, during the studied period, the number of banks decreased by 13.41%. An analysis of the profitability of assets and capital of Ukrainian banks was carried out. It has been proven that the key goal of achieving the security of the banking system is to ensure its stable functioning for the formation of the financial and economic security of the state. It was established that the main goal of maintaining financial stability and ensuring the economic security of the domestic banking system is the implementation of international banking standards. At the same time, one of the most important stages is the stage of strategic planning, which determines the development strategy of banks, as well as the main operational threats and expected risks, which will be taken into account when developing a strategy for the security of the banking system in the context of the financial and economic security of the state.

**Key words:** banking system, security, financial and economic security, profitability, bank.

**П**остановка проблеми. В реаліях сьогодення одним із головних факторів розвитку будь-якої країни є її безпека. Питання безпеки стосуються всіх галузей економіки. Не є винятком і банківська сфера, яка стає інноваційною, зростає попит на автоматизацію та роботизацію бізнес-процесів, значно збільшуються обсяги інформації та можливості її ефективної обробки. Цифровий банківський сервіс та інструменти штучного інтелекту у діяльності банків стають повноцінним каналом обслуговування клієнтів. Формування економічної безпеки банківської сфери в сучасних умовах є одним із найбільш значущих і складних завдань у вітчизняній економічній системі. Для успішного економічного розвитку держави банківський сектор має базуватися на принципах конкурентоспроможності та стійкості. З метою підтримки фінансової стабільності та забезпечення економічної безпеки вітчизняної банківської системи ключовим є впровадження міжнародних банківських стандартів. Економічна безпека банківської системи, з погляду системного підходу, має безліч елементів, які знаходяться у певному взаємозв'язку та утворюють структуру. Такими компонентами є фінансова, економічна, інформаційна, інвестиційна, інноваційна, цінова, організаційна та інші види безпеки. Враховуючи той факт, що на фінансово-економічну безпеку держави в цілому має вплив кожна її складова, дослідження особливостей безпеки банківської системи держави набуває неабиякої актуальності та потребує ґрунтовних досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням дослідження безпеки банківської системи як ключової складової фінансово-економічної безпеки держави присвятили свої наукові праці такі науковці як: Блащук-Девяткіна Н.З. [2], Васильчишин О.Б. [3], Вергун А.М. [5], Вовченко Р.С. [4], Галаганов В.О. [1], Гетьманець О.П. [8], Золотарьова О.В. [1], Корнилюк Р. [6], Мних О. [7], Петик Л.О. [2], Ситник Н.С. [2], Стасишин А.В. [2] та інші.

Враховуючи значний рівень опрацювання досліджуваної теми, певна кількість питань, стосовно особливостей забезпечення безпеки банківської системи в контексті фінансово-економічної безпеки держави залишається малодослідженою та потребує подальших досліджень і обґрунтувань.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у встановленні сутності та особливостей забезпечення безпеки банківської системи в контексті фінансово-економічної безпеки держави.

**Виклад основного матеріалу.** Банківська система є найважливішим елементом фінансової системи будь-якої держави, який займає ключове місце в економіці, надає значний вплив на всі без винятку сфери життєдіяльності держави, тому належить до найбільш уразливих, у зв'язку з чим проблеми забезпечення стабільності та безпеки

банківської системи держави набувають важливого стратегічного значення. Безпеку у банківському секторі економіки можна охарактеризувати як систему механізмів та інструментів, за допомогою яких держава через національний банк виступає як основний регулятор, а органи, уповноважені останнім, забезпечують стабільність та безпеку функціонування банківської системи держави. У сучасних кризових умовах безпеці банківської системи держави відводиться особлива роль, оскільки її стратегія розвитку має прямий вплив на фінансово-економічну безпеку держави.

Пропонуємо більш детально розглянути сутність банківської системи та дослідити ключові елементи забезпечення її безпеки в контексті фінансово-економічної безпеки держави.

Золотарьова О.В. та Галаганов В.О. наголошують на тому, що: «банківська система є невід'ємною складовою фінансової системи та економіки країни в цілому. Через банківську систему діє механізм розподілу фінансових ресурсів та грошових коштів, відбувається їх мобілізація та залучення в економічний обіг. Не менш важливою функцією банківської системи є кредитування економіки та забезпечення фінансової стабільності» [1, с. 84].

У навчальному посібнику Ситник Н.С., Стасишин А.В., Блащук-Девяткіна Н.З., Петик Л.О. акцентують увагу на тому, що: «банківська система бере участь у виконанні основних функцій фінансової системи України, зокрема, шляхом: забезпечення способів переміщення фінансових ресурсів у часі, через кордони держав та між окремими галузями тощо; розробки та забезпечення способів управління ризиками; забезпечення механізму об'єднання фінансових ресурсів та їх розподілу між окремими суб'єктами господарювання; забезпечення безперебійного функціонування платіжних систем, зокрема, шляхом удосконалення способів клірингу та здійснення розрахунків, що сприяють торгівлі» [2, с. 247].

Варто зазначити, що банківська система працює в чітко визначених площинах, особливості яких генеруються внаслідок впливу значної кількості різноманітних факторів. Кожен фактор може мати як позитивне так і негативне значення. Негативний вплив кожного фактору є загрозою, котра заважає стабільному та ефективному функціонуванню банківської системи в цілому. Отже, важливо здійснювати безперервний моніторинг і виявляти можливі загрози та розробляти методику їх подолання.

Васильчишин О.Б. трактує безпеку банківської системи як: «спроможність банківської системи стабільно і надійно забезпечувати фінансову стійкість держави, ефективно формувати, зберігати від надмірного знецінення та раціонально використовувати фінансові ресурси країни для забезпечення її соціально-економічного розвитку та обслуговування фінансових зобов'язань» [3, с. 160].

Фінансову безпеку банківської системи Вовченко Р.С. в свою чергу пояснює як: «фінансова безпека сукупності комерційних банків, а також їх клієнтів і контрагентів, професійних учасників фінансових ринків, регулятора ринку банківських послуг і держави» [4, с. 52].

На думку Ситник Н.С., Стасишин А.В., Блащук-Девяткіна Н.З., Петик Л.О.: «фінансову безпеку банку в короткостроковому періоді формують такі фактори: рівень обов'язкового резервування; політика рефінансування Національного банку України; структура активів і пасивів; конкурентне середовище; прогалини законодавчої бази. Збереження фінансової безпеки банків є важливим тому, що підриє довіри до кредитних інститутів завдає шкоди економічній безпеці країни» [2, с. 262].

Безпеку банківської системи Вергун А.М. розглядає з двох боків: «по-перше, в розрізі фінансових наслідків діяльності комерційних банків, які мають вплив на економічну безпеку країни загалом. По-друге, з боку недопущення та попередження виникнення явних і потенційних загроз фінансовому стану банківської системи країни як на рівні головного регулятора банківського сектору, так і комерційних банків» [5, с. 162].

На нашу думку, безпека банківської системи у вузькому розумінні — це процес виконання банком трансформаційної та посередницької функцій, що показує результативність ліквідації загроз та усунення збитків на всі сторони діяльності банківської системи. Безпека банківської системи в широкому сенсі — це стійкий стан, що залежить від сукупності факторів, що дозволяють забезпечувати стабільний розвиток, яке полягає не лише у досягненні поставлених цілей та завдань, підвищенні рівня прибутковості та розмірів прибутку, а й можливості побудови прогнозів на довгостроковий період в умовах непередбачуваної фінансової кон'юнктури.

Безпека банківської системи виступає ключовою складовою фінансово-економічної безпеки держави, котра описує стан грошово-кредитної, фінансової, валютної, бюджетної та податкової систем. На рисунку 1 представлено структуру фінансово-економічної безпеки держави.

Розглядаючи більш детально сутність фінансово-економічної безпеки держави варто звернути увагу на думку Мелиха О.: «під фінансовою безпекою держави слід розуміти надійно захищену фінансову систему країни від внутрішніх та зовнішніх загроз, що перешкоджають ефективному використанню її фінансових ресурсів в інтересах окремої людини і суспільства» [7, с. 271].

Гетьманець О.П. відмічає, що: «фінансово-економічна безпека, як правова категорія визначається, як узгодженість та збалансованість фінансової системи, здатність її протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам і забезпечувати в процесі господарювання» [8, с. 222].

Для більш детального розуміння стану банківської системи держави, вважаємо за необхідне, на рисунку 2 дослідити зміну динаміки кількості банків в Україні протягом 2018–2022 років.

Аналізуючи рисунок 2 варто зазначити, що протягом досліджуваного періоду кількість діючих банків в Україні мала тенденцію до зменшення. У 2022 році, в порівнянні із 2018 роком, кількість банків зменшилася на 11.

Досліджуючи рисунок 2 доцільно звернути увагу на твердження Корнилюка Р. стосовно стану банківської системи: «рік війни виявився своєрідним натуральним експериментом, природним стрес-тестом для банківської системи України. Попри значні системні геополітичні, демографічні та макроекономічні шоки, банківський ринок вистояв завдяки зниженню внутрішньої вразливості. За період війни ринок покинули всього 6 банків, три з яких належали російським акціонерам: державні

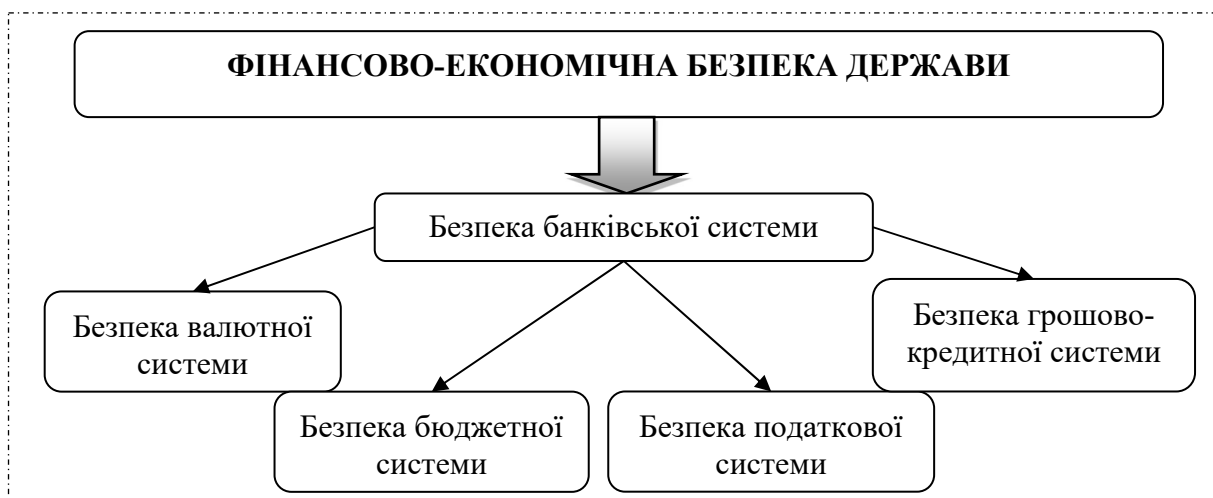


Рис. 1. Структура фінансово-економічної безпеки держави  
Джерело: сформовано автором

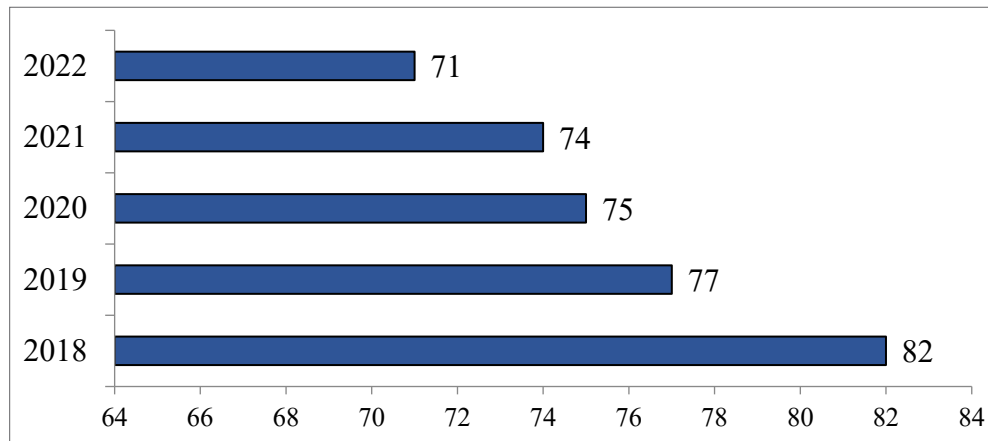


Рис. 2. Зміна кількості банків в Україні протягом 2018–2022 років

Джерело: сформовано на основі [9]

Таблиця 1

**Динаміка рентабельності активів та рентабельності капіталу банків України за 2018–2022 роки**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Рентабельність активів, %	1,69	4,26	2,44	4,09	1,08
Рентабельність капіталу, %	14,67	33,45	19,22	35,08	10,06

Джерело: сформовано на основі [9]

МР Банк (Сбербанк), Промінвестбанк, приватний Банк Форвард, а також 3 вітчизняні: Мегабанк та Банк Січ та Івонк Банк. 65 банків планомірно продовжує давній тренд на зменшення територіальної мережі. За 2022 рік кількість підрозділів знизилась на 20% з 6685 до 5336» [5].

Також, на нашу думку, доцільним є аналіз в динаміці рентабельності активів та капіталу банків України, що представлений в таблиці 1.

Аналізуючи таблицю 1 звернемо увагу на те, що рентабельність активів банків виступає як співвідношення чистого прибутку до сукупних банківських активів. У 2022 році, в порівнянні з 2018 роком рентабельність активів банків України суттєвих змін не зазнала, проте зменшилась на 0,61 в.п. даний показник характеризує структуру активів та пасивів в контексті доходів та витрат. Рентабельність капіталу банків описує дієвість застосування власного капіталу. У 2022 році, в порівнянні 2018 роком показник рентабельності капіталу банків України зменшився на 4,61 в.п. та мав значення 10,06%. Ідеальним варіантом є максимізація даного показника. Отже, важливо впроваджувати

інноваційні рішення, котрі сприятимуть покращенню показників рентабельності українських банківських установ, і як наслідок покращуватимуть безпеку банківської системи країни в цілому.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.**

Підводячи підсумки дослідження варто наголосити на тому, що ключова мета забезпечення безпеки банківської системи — це забезпечення її сталого функціонування, яке у свою чергу можливе при взаємодії: держави, суспільства та ефективної діяльності персоналу банків, спрямованого на забезпечення економічної безпеки. Отже, забезпечення безпеки банківської системи — це безперервний процес, що потребує системного підходу. При цьому одним із найважливіших етапів є етап стратегічного планування, на якому визначається стратегія розвитку банків, а також основні загрози діяльності та очікувані ризики, які враховуватимуться при розробці стратегії безпеки банківської системи в контексті фінансово-економічної безпеки держави. Фінансово-економічна безпека держави, в свою чергу, є найважливішим елементом у системі забезпечення національної безпеки.

**Література**

1. Золотарьова О.В., Галаганов В.О. Сучасний стан та перспективи розвитку банківської системи України. Проблеми економіки та політичної економії. 2017. № 1. С. 83–98.
2. Банківська система: навчальний посібник / Ситник Н.С., Стасишин А.В., Блащук-Девяткіна Н.З., Петик Л.О.; за заг. ред. Н.С. Ситник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 580 с.
3. Васильчишин О.Б. Економічна сутність фінансової безпеки банківської системи: проблема плюралізму підходів. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. № 28. С. 159–166.

4. Вовченко Р.С. Підходи до розкриття сутності фінансової безпеки банківського сектору національної економіки. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2015. Вип. 2. С. 51–59.
5. Вергун А.М. Безпека банківської системи як складова фінансової безпеки держави. Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні: матеріали виступів III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (11 квітня 2019 р., м. Київ). Київ: КНУТД, 2019. С. 162–165.
6. Головні тенденції банківського ринку за 12 місяців війни. Економічна правда. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/13/697976/> (дата звернення: 29.05.2023).
7. Мелих О. Фінансова безпека держави: сутність, критерії оцінки та превентивні заходи зміцнення. Економічний аналіз. 2013. Випуск 12. Ч. 3. С. 266–272. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/11687/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%202013\\_1.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/11687/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%202013_1.pdf) (дата звернення: 30.05.2023).
8. Гетманець О.П. Фінансова безпека, як об'єкт правового регулювання. Підприємство, господарство і право. 2020. № 3. С. 218–223. URL: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8567/38.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 30.05.2023).
9. Наглядова статистика. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1> (дата звернення: 29.05.2023).

#### References

1. Zolotarova O.V., Halahanov V.O. Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy. Problemy ekonomiky ta politychnoi ekonomii. 2017. № 1. S. 83–98.
2. Bankivska systema: navchalnyi posibnyk / Sytnyk N.S., Stasyshyn A.V., Blashchuk-Deviatkina N.Z., Petyk L.O.; za zah. red. N.S. Sytnyk. Lviv: LNU imeni Ivana Franka, 2020. 580 s.
3. Vasylchyshyn O.B. Ekonomichna sutnist finansovoi bezpeky bankivskoi systemy: problema pliuralizmu pidkholdiv. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. 2017. № 28. S. 159–166.
4. Vovchenko R.S. Pidkholdy do rozkryttia sutnosti finansovoi bezpeky bankivskoho sektoru natsionalnoi ekonomiky. Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky. 2015. Vyp. 2. S. 51–59.
5. Verhun A.M. Bezpeka bankivskoi systemy yak skladova finansovoi bezpeky derzhavy. Suchasni determinanty rozvytku biznes-protsesiv v Ukraini: materialy vystupiv III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii (11 kvitnia 2019 r., m. Kyiv). Kyiv: KNUVD, 2019. S. 162–165.
6. Holovni tendentsii bankivskoho rynku za 12 misiatsiv viiny. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/03/13/697976/> (date of application: 29.05.2023).
7. Melykh O. Finansova bezpeka derzhavy: sutnist, kryterii otsinky ta preventyvni zakhody zmitsnennia. Ekonomichnyi analiz. 2013. Vypusk 12. Ch. 3. S. 266–272. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/11687/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%202013\\_1.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/11687/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%202013_1.pdf) (date of application: 30.05.2023).
8. Hetmanets O.P. Finansova bezpeka, yak obiekt pravovoho rehuliuвання. Pidpriemstvo, hospodarstvo i pravo. 2020. № 3. S. 218–223. URL: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8567/38.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (date of application: 30.05.2023).
9. Nahliadova statystyka. Ofitsiyni sait NBU. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1> (date of application: 29.05.2023).

**Панасейко Ірина Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Університету митної справи та фінансів*

**Ranaseyko Iryna**

*PhD in Economics,*

*Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance  
University of Customs and Finance*

ORCID: 0000-0002-2815-6643

**Архирейська Наталя Вікторівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Університету митної справи та фінансів*

**Arkhireiska Natalia**

*PhD in Economics,*

*Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance  
University of Customs and Finance*

ORCID: 0000-0001-9867-6655

**Панасейко Микола Сергійович**

*аспірант*

*Університету митної справи та фінансів*

**Ranaseyko Mykola**

*Postgraduate Student of the*

*University of Customs and Finance*

**Панасейко Сергій Миколайович**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Начальник відділу внутрішнього аудиту ТОВ «АЛАН»*

**Ranaseyko Serhiy**

*PhD in Economics,*

*Head of the Internal Audit Department of «ALAN» LLC*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8904

**КОРИГУВАННЯ ПАРАМЕТРІВ БЮДЖЕТУ  
НА СТАДІЇ ЙОГО ВИКОНАННЯ ЯК ОПЕРАТИВНИЙ  
ІНСТРУМЕНТ БЮДЖЕТНОГО РЕГУЛЮВАННЯ**

**ADJUSTMENT OF THE BUDGET PARAMETERS  
AT THE STAGE OF ITS EXECUTION AS AN OPERATIONAL  
TOOL OF BUDGET REGULATION**

**Анотація.** Важливою складовою ефективного функціонування фінансової системи будь-якої країни є належне та безперервне виконання бюджету з метою забезпечення усіх сфер життєдіяльності суспільства. В умовах воєнного стану, коли макроекономічна ситуація є вкрай несприятливою, а перед бюджетною системою країни постають нові виклики та завдання, зростає роль оперативних інструментів бюджетного регулювання. Одним з них є коригування параметрів бюджету на стадії його виконання.

У статті охарактеризовано зміни, що були внесені до відповідних законів про Державний бюджет України на стадії виконання бюджету в передвоєнний час та в роки повномасштабної збройної агресії Російської Федерації. Зокрема, проаналізовано параметри бюджетів та їх коригування в частині доходів, фінансування, видатків, надання та повернення кредитів, визначено економічний зміст, масштаби, мету коригування параметрів бюджетів на стадії їх виконання.

Наголошено на тому, що оперативні рішення по коригуванню параметрів держбюджету України є не завжди виваженими та не враховують наслідки і ризики їх запровадження. Зазначено, що посилення контролю за доходами бюджету, особливо податковими та митними надходженнями, витрачанням бюджетних коштів, недопущення зловживань з коштами міжнародних партнерів, що надходять в Україну у різних формах, дозволить мобілізувати внутрішні резерви бюджету та оптимізувати обсяги потреб в додаткових фінансових ресурсах.

**Ключові слова:** державний бюджет, бюджетне регулювання, виконання бюджету, параметри бюджету.

**Summary.** An important component of the effective functioning of the financial system of any country is the proper and continuous implementation of the budget in order to ensure all spheres of society's life. In the conditions of martial law, when the macroeconomic situation is extremely unfavorable, and the country's budget system faces new challenges and tasks, the role of operational tools of budget regulation is increasing. One of them is the adjustment of budget parameters at the stage of its implementation.

The article describes the changes made to the relevant laws on the State Budget of Ukraine at the stage of budget implementation in the pre-war period and during the years of full-scale armed aggression of the Russian Federation. In particular, the parameters of the budgets and their adjustment in terms of income, financing, expenses, granting and repayment of loans were analyzed, the economic content, scope, and purpose of adjusting the parameters of the budgets at the stage of their implementation were determined.

It was emphasized that operational decisions on adjusting the parameters of the state budget of Ukraine are not always balanced and do not take into account the consequences and risks of their implementation. It is noted that strengthening control over budget revenues, especially tax and customs revenues, spending of budget funds, prevention of abuse of funds of international partners that come to Ukraine in various forms, will allow mobilizing internal budget reserves and optimizing the amount of needs for additional financial resources.

**Key words:** state budget, budget regulation, budget implementation, budget parameters.

**Постановка проблеми.** В умовах повномасштабної військової агресії Російської Федерації перед бюджетною системою України постають нові виклики. Вони пов'язані, насамперед, з необхідністю пріоритетного та масштабного бюджетного фінансування сфери національної безпеки і оборони [1]. Не менш важливим викликом є збереження можливостей фінансування видатків, пов'язаних з забезпеченням життєдіяльності суспільства, зокрема, видатків соціального та економічного характеру, які в період війни багато в чому наповнилися новим змістом. Зокрема, виникли напрями видатків, пов'язані з ліквідацією руйнувань, забезпеченням потреб внутрішньо переміщених осіб та осіб, що втратили житло, лікуванням та реабілітацією осіб, постраждалих внаслідок військових дій, психологічною допомогою, дистанційним навчанням.

Реалізація вищезазначених заходів в умовах обмеженості фінансових ресурсів та виникнення нових ризиків, потребує здійснення виваженої бюджетної політики та застосування оперативних інструментів бюджетного регулювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Бюджетне регулювання в умовах воєнного стану є одним з пріоритетних напрямів роботи Комітету Верховної Ради з питань бюджету, Кабінету Міністрів України, Міністерства фінансів України, інших органів виконавчої влади, вітчизняних та міжнародних центрів аналітичних досліджень, вчених та практиків, зокрема Т. Богдан [1], Б. Да-

нилишина [7], В. Козюка [9], Л. Ржеутської [3]. В той же час, постійні зміни економічної ситуації в Україні та нові проблеми, що виникають в бюджетній сфері, викликають необхідність подальшого пошуку шляхів вдосконалення інструментів бюджетного регулювання.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є визначення особливостей застосування оперативних інструментів бюджетного регулювання, зокрема, коригування параметрів бюджету на стадії його виконання, та викладення пропозицій по їх удосконаленню в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Внесення змін до закону про Державний бюджет України на стадії виконання бюджету є об'єктивною необхідністю. Адже на попередніх стадіях бюджетного процесу, при складанні та розгляді бюджетної декларації, складанні проекту бюджету, розгляді та прийнятті закону про Державний бюджет України не можна передбачити реальну ситуацію та всі ризики, які будуть притаманні новому бюджетному року.

Розглядаючи Закон України «Про Державний бюджет України на 2021 рік» від 15.12.2020 № 1082-IX в першій та поточній (від 09.12.2021 року) його редакціях, можна зазначити, що параметри передвоєнного бюджету протягом бюджетного 2021 року суттєво не змінювалися (таблиця 1).

Протягом 2021 бюджетного року параметри доходів держбюджету збільшилися на 122692 млн грн., або 11,32%, а видатки — на 124189 млн

Таблиця 1

Параметри Державного бюджету України на 2021 рік та його коригування, млн грн.

Показники	Перша редакція, сума, млн грн.	Поточна редакція, сума, млн грн.	Відхилення абс. (+; -), млн грн.	Темп приросту, %
Доходи	1 084 034	1 206 726	122 692	11,32
Загальне фінансування, в т.ч.:	246 636	246 636	-	-
фінансування за борговими операціями, з них:	233 392	253 392	20 000	8,57
запозичення	701 768	721 768	20 000	2,85
– внутрішні запозичення	497 268	517 268	20 000	4,02
– зовнішні запозичення	204 499	204 499	-	-
– погашення	-468 376	-468 376	-	-
– внутрішні зобов'язання	-369 488	-369 488	-	-
– зовнішні зобов'язання	-98 888	-98 888	-	-
Видатки	1 320 153	1 444 342	124 189	9,41
Кредитування, всього	10 517	9 020	-1 498	-14,24

Джерело: складено автором на основі [2]

грн., або на 9,41%, кредитування (різниця між наданням та поверненням кредитів) зменшилося на 1498 млн грн., або на 14,24%. Такі коригування не призвели до зміни показника дефіциту бюджету та, відповідно, загального фінансування бюджету, хоча джерела фінансування бюджету дещо змінилися.

Бюджетний 2022 рік проходив в надскладних умовах початку військової агресії. Оскільки всі стадії бюджетного процесу, що передували стадії виконання бюджету, проходили у довоєнний час, тобто в 2021 році, виникла нагальна необхідність оперативної розробки нових підходів до реалізації бюджетної політики та внесення принципових змін до закону про держбюджет [3].

Розглядаючи параметри Закону України «Про Державний бюджет України на 2022 рік» від 02.12.2021 № 1928-IX в першій та поточній (від 31.03.2023 року), його редакції, представлені в та-

блиці 2, зазначимо, що найменше, порівняно з іншими показниками бюджету, змінилися доходи. Показник доходів держбюджету протягом 2022 року зріс лише на 229106 млн грн. або 17,31%.

Зміни до Закону України «Про Державний бюджет України на 2022 рік» в частині доходів бюджету здійснювалися три рази. Зростання доходів бюджету, порівняно з першою редакцією закону про Державний бюджет на 2022 рік, було заплановано в основному за рахунок зовнішніх джерел, а саме надходжень в рамках програм Європейського союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій та донорських установ. Слід зазначити, що, якщо дана стаття доходів бюджету в початковій редакції закону про Держбюджет на 2022 рік складала 1171 млн грн., то на кінець 2022 року було заплановано отримати 130868 млн грн., тобто на 129697 млн грн., або на 11075,17% більше.

Таблиця 2

Параметри Державного бюджету України на 2022 рік та його коригування, млн грн.

Показники	Перша редакція, сума, млн грн.	Поточна редакція, сума, млн грн.	Відхилення абс. (+; -), млн грн.	Темп приросту, %
Доходи	1 323 924	1 553 030	229 106	17,31
Загальне фінансування, в т.ч.:	188 798	1 497 235	1 308 437	693,03
фінансування за борговими операціями, з них:	177 796	1 486 233	1 308 437	735,92
запозичення	571 121	1 879 558	1 308 437	229,10
– внутрішні запозичення	419 964	1 185 010	765 046	182,17
– зовнішні запозичення	151 158	694 548	543 391	359,49
– погашення	-393 325	-393 325	-	-
– внутрішні зобов'язання	-320 968	-320 968	-	-
– зовнішні зобов'язання	-72 357	-72 357	-	-
Видатки	1 499 470	3 037 013	1 537 543	102,54
Кредитування, всього	13 252	13 252	-	-

Джерело: складено автором на основі [4]



Стосовно внутрішніх джерел доходів бюджету, зазначимо, що їх матеріальною основою є функціонування економіки країни [5; 6]. При плануванні бюджету на 2022 рік були закладені очкування розвитку економіки, а отже, покращення всіх макроекономічних показників, порівняно з 2021 роком, та відповідно збільшення бюджетних доходів. Але військова агресія змусила переглянути макроекономічні показники у бік значного погіршення. Слід зазначити, що попередня оцінка Міністерства економіки майже співпала з фактичними показниками за 2022 рік. Зокрема за очікуваннями Мінекономіки в 2022 році, порівняно з 2021 роком, прогнозувалося:

- падіння реального ВВП в Україні на 32% (факт 30,4%);
- темп приросту споживчих цін на 29,3% (факт 26,6%);
- темп приросту споживчих цін виробників на 38,3% (факт 38,2%);
- зменшення реальної заробітної плати на 16,9% (факт 12%);
- зменшення експорту товарів та послуг на 29,8% (факт 29,9%);
- зменшення імпорту товарів та послуг на 9,9% (факт 3,9%) [6].

Зважаючи на вищезазначені негативні економічні очікування, протягом бюджетного 2022 року внаслідок змін до закону про Держбюджет відбулося дуже незначне збільшення податкових надходжень. Воно склало лише 35003 млн грн., або 2,99% (порівняно з першою редакцією закону), в тому числі по податку на прибуток підприємств 11593 млн грн., або 7,32%, а по податку на додану вартість з ввезених на митну територію України товарів 429122 млн грн., або 5,77%. Збільшення плану по податкових надходжень в основному відбулося за рахунок внесення змін до податкового законодавства, що стосувалися механізмів оподаткування та адміністрування податків.

Неподаткові надходження, а саме доходи від частини прибутку державних або комунальних унітарних підприємств, порівняно з першою редакцією закону про Держбюджет на 2022 рік було збільшено на 64407 млн грн., або на 132,61%.

Суми офіційних трансфертів від Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій та донорських установ в поточній (останній) редакції закону про Державний бюджет, збільшилися, порівняно з першою редакцією, на 446 млн грн., або на 64,15%.

Параметри видатків держбюджету протягом 2022 бюджетного року були скориговані більше, ніж в 2 рази і збільшилися на 1537543 млн грн. Видаткова частина бюджету зазнала чотирнадцять змін, в основному вони стосувалися фінансування Збройних Сил України, інших військових формувань, правоохоронних та інших державних

органів, фінансової підтримки внутрішньо перемішених осіб, реалізації компенсаторних механізмів та створення умов для стабілізації роботи підприємств енергетики, мобілізаційної підготовки галузей національної економіки, забезпечення енергетичної безпеки держави,

Внаслідок здійснених коригувань дохідної та видаткової частини держбюджету, бюджетний дефіцит, а, отже і обсяги фінансування бюджету, зросли до найвищого за роки незалежності рівня — 1497235 млн грн., що на 1308437 млн грн., або на 693,03% більше, ніж було прийнято в першій редакції закону про Держбюджет на 2022 рік. Стосовно фінансування дефіциту бюджету, зазначимо, що основними його джерелами в 2022 році були державні внутрішні та зовнішні запозичення, при цьому внутрішні запозичення переважали зовнішні.

Державні внутрішні запозичення в першій редакції закону про Державний бюджет на 2022 рік склали 419964 млн грн., в останній, поточній редакції вони зросли до 1185010 млн грн., Інструментами внутрішніх запозичень були різноманітні облігації внутрішніх державних позик (ОВДП), в тому числі і військові облігації [7]. ОВДП були номіновані як в гривні, так і в іноземних валютах. Розміщення ОВДП на внутрішньому ринку здійснювалося серед юридичних осіб, громадян, а також іноземних інвесторів шляхом аукціонів, які проводило Міністерство фінансів України. З метою залучення інвесторів для купівлі військових облігацій, було запущено інформаційний сайт та запроваджено відповідну послугу в застосунку Дія. Військові облігації на суму 400 млрд грн. були придбані Національним банком України.

Державні зовнішні запозичення в першій редакції закону про Державний бюджет на 2022 рік були визначені в сумі 151158 млн грн., їх параметри зросли протягом бюджетного року до 694548 млн грн., тобто на 359,49%. Джерелами зовнішніх запозичень були визначені кошти від іноземних кредиторів, в тому числі від міжнародних фінансових організацій: Міжнародного валютного фонду, Світового банку, Європейської комісії, Міжнародного банку реконструкції та розвитку, міжнародної асоціації розвитку, Європейського інвестиційного банку, Німецької кредитної установи, та Японського банку міжнародного співробітництва. Також, в рамках зовнішніх запозичень Україна отримувала фінансову підтримку від країн — партнерів — Канади, Італії, Нідерландів, Франції.

Державний бюджет України на 2023 рік — це перший бюджет нашої країни, щодо якого всі стадії бюджетного процесу відбуваються в умовах воєнного стану. При його розробці було враховано досвід виконання Державного бюджету за 2022 рік, прогнозні макропоказники економічного розвитку, а також потенціальні можливості співпраці

з міжнародними фінансовими організаціями та країнами — партнерами.

Розглядаючи параметри Закону України «Про Державний бюджет України на 2023 рік» від 03.11.2022 року № 2710-IX в першій та поточній (від 15.04.2023 року), його редакції представлені в таблиці 3, зазначимо, що протягом п'яти місяців з початку 2023 бюджетного року до закону про Державний бюджет зміни були внесені лише двічі, але суми коригування, особливо в частині видатків та фінансування бюджету, є досить значними (таблиця 3).

Параметри доходної частини держбюджету на 2023 рік, внаслідок внесення змін збільшилися на 61126 млн грн., або 4,6%. В результаті коригувань параметрів доходів податок на доходи фізичних осіб збільшено на 36480 млн грн., а ПДВ з вироблених в Україні товарів — на 5200 млн грн., неподаткові надходження — на 19000 млн грн., офіційні трансферти (гранти та надходження в рамках програм допомоги урядів усіх рівнів, міжнародних організацій та донорських установ) — на 446 млн грн.

Видаткова частина бюджету збільшилася на 495203 млн грн., або 19,19%. Показник видатків бюджету збільшено в частині видатків на Міністерство оборони, Міністерство внутрішніх справ, Міністерство економіки, Міністерство охорони здоров'я, Міністерство соціальної політики, Міністерство розвитку громад і територій, Міністерство фінансів.

Обсяги надання кредитів з бюджету було скориговано у бік зменшення на суму 7842 млн грн., та збільшено планові обсяги повернення кредитів на 3084 млн грн., отже, загальний обсяг кредитування зменшився на 10927 млн грн.

Внаслідок вищезазначених змін, показник фінансування бюджету збільшився на 432151 млн грн., або на 32,64%. Особливістю фінансування Державного бюджету на 2023 рік, порівняно з бю-

джетами попередніх років, є суттєве переважання зовнішніх запозичень над внутрішніми [9]. Це свідчить про негативні очікування та прогнози Уряду в частині розвитку економічної ситуації та рішення перекласти основний тягар бюджетного фінансування на міжнародні фінансові організації та інших іноземних кредиторів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, особливістю бюджетного процесу в умовах військового стану в Україні є посилення оперативного управління бюджетом на стадії його виконання, внесення суттєвих коригувань параметрів доходів, видатків, фінансування, надання та повернення кредитів. Основним джерелом покриття зростаючих бюджетних видатків є кошти зовнішніх та внутрішніх запозичень. Це призводить до виникнення нових ризиків для фінансової системи країни та неконтрольованого збільшення державного боргу.

Не заперечуючи складність ситуації, що склалася в Україні, наявність безпекових та інших ризиків, що впливають на всі сфери життєдіяльності суспільства, в тому числі і на бюджетну систему, зазначимо, що оперативні рішення по коригуванню бюджету часто приймаються ситуаційно, під впливом обставин, які склалися на певний момент часу, без достатнього врахування довгострокових наслідків їх запровадження.

При оперативному управлінні бюджетом на стадії його виконання не приділяється належна увага внутрішнім потенційним можливостям бюджетної системи. Зокрема, посилення контролю за формуванням доходів бюджету (особливо в частині податкових та митних надходжень) та здійсненням бюджетних видатків, а також недопущення корупції та зловживань з бюджетними коштами дозволять оптимізувати обсяги потреб державного бюджету в додаткових фінансових ресурсах.

Таблиця 3

Параметри Державного бюджету України на 2023 рік та його коригування, млн грн.

Показники	Перша редакція, сума, млн грн.	Поточна редакція, сума, млн грн.	Відхилення абс (+; -), млн грн.	Темп приросту, %
Доходи	1 329 260	1 390 386	61 126	4,60
Загальне фінансування, в т.ч.:	1 296 536	1 719 687	423 151	32,64
фінансування за борговими операціями, з них:	1 288 571	1 711 722	423 151	32,84
запозичення:	1 703 566	2 159 248	455 682	26,75
– внутрішні запозичення	90 725	361 986	271 261	298,99
– зовнішні запозичення	1 612 841	1 797 262	184 421	11,43
– погашення:	-414 995	-447 526	-32 531	7,84
– внутрішні зобов'язання	-316 046	-361 986	-45 940	14,54
– зовнішні зобов'язання	-98 948	-85 540	13 408	-13,55
Видатки	2 580 677	3 075 880	495 203	19,19
Кредитування, всього	45 120	34 193	-10 927	-24,22

Джерело: складено автором на основі [8]

#### Література

1. Богдан Т. Війна і державні фінанси: скільки потрібно грошей на відновлення і де їх брати. Економічна правда. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/3/693382/> (дата звернення: 20.05.2023)
2. Про Державний бюджет України на 2021 рік: Закон України від 15.12.2020 № 1082-IX. Дата оновлення: 09.12.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text/> (дата звернення: 20.05.2023)
3. Ржеутська Л. Особливості держбюджету України в умовах воєнного стану. Економічна правда. 2022. URL: <https://www.dw.com/uk/osoblivosti-persogo-derzbudzetu-ukraini-v-umovah-voennogo-stanu/a-63150054> (дата звернення: 20.05.2023)
4. Про Державний бюджет України на 2022 рік: Закон України від 02.12.2021 № 1928-IX. Дата оновлення: 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text/> (дата звернення: 20.05.2023)
5. Війна знищила третину ВВП України. Як зараз виглядає економіка? Проект Weekly chart. URL: <https://www.epravda.com.ua/weeklycharts/2023/05/4/699766/> (дата звернення: 20.05.2023)
6. Кабінет Міністрів України: офіційний сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення: 20.05.2023)
7. Данилишин Б. Де Україні шукати гроші для покриття дефіциту бюджету Економічна правда. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/30/692067/> (дата звернення: 20.05.2023)
8. Про Державний бюджет України на 2023 рік: Закон України від 03.11.2022 № 2710-IX. Дата оновлення: 15.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text> (дата звернення: 20.05.2023)
9. Козюк В. Бюджет 2023 вселяє надію. Чому він не відповідає на головний виклик економіки? Економічна правда. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/10/6/692284/> (дата звернення: 20.05.2023)

#### References

1. Boghdan T. Vijna i derzhavni finansy: skiljky potrebno ghroshej na vidnovlenja i de jikh braty. Ekonomichna pravda. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/11/3/693382/> (date of access: 20.05.2023)
2. Pro Derzhavnyj bjudzhet Ukrajinny na 2021 rik: Zakon Ukrajinny vid 15.12.2020 # 1082-IXh. Data onovlennja: 09.12.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text/> (date of access: 20.05.2023)
3. Rzhheutsjka L. Osoblyvosti derzhbjudzhetu Ukrajinny v umovakh vojennohgo stanu. Ekonomichna pravda. 2022. URL: <https://www.dw.com/uk/osoblivosti-persogo-derzbudzetu-ukraini-v-umovah-voennogo-stanu/a-63150054> (date of access: 20.05.2023)
4. Pro Derzhavnyj bjudzhet Ukrajinny na 2022 rik: Zakon Ukrajinny vid 02.12.2021 # 1928-IXh. Data onovlennja: 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text/> (date of access: 20.05.2023)
5. Vijna znyshhyla tretynu VVP Ukrajinny. Jak zaraz vyghljadaje ekonomika? Proekt Weekly chart. URL: <https://www.epravda.com.ua/weeklycharts/2023/05/4/699766/> (date of access: 20.05.2023)
6. Kabinet Ministriv Ukrajinny: oficijnyj sajt. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>
7. Danylyshyn B. De Ukrajinny shukaty ghroshej dlja pokryttja deficytu bjudzhetu Ekonomichna pravda. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/09/30/692067/> (date of access: 20.05.2023)
8. Pro Derzhavnyj bjudzhet Ukrajinny na 2023 rik: Zakon Ukrajinny vid 03.11.2022 # 2710-IXh. Data onovlennja: 15.04.2023 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text> (date of access: 20.05.2023)
9. Kozjuk V. Bjudzhet 2023 vseljaje nadiju. Chomu vin ne vidpovidaje na gholovnyj vyklyk ekonomiky? Ekonomichna pravda. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/10/6/692284/> (date of access: 20.05.2023)

**Ситник Наталія Степанівна**  
*доктор економічних наук, професор*  
*Львівський національний університет імені Івана Франка*  
**Sytnyk Nataliya**  
*Doctor of Economic Sciences, Professor*  
*Lviv Ivan Franko National University*  
ORCID: 0000-0003-4138-9721

**Біда Марта Сергіївна**  
*магістр*  
*Львівського національного університету імені Івана Франка*  
**Bida Marta**  
*Master's degree of the*  
*Lviv Ivan Franko National University*  
ORCID: 0000-0003-4104-9671

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8845

## ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ УКРАЇНИ: ОЦІНКА ТА ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

## INVESTMENT CLIMATE OF UKRAINE: ASSESSMENT AND WAYS OF IMPROVEMENT IN THE POST-WAR PERIOD

**Анотація.** У статті розкрито сутність поняття інвестиційного клімату, а також його вплив на економіку країни. Розглянуто позитивні та негативні фактори, що впливають на залучення іноземних та вітчизняних інвестицій в Україні. Визначено, що потенційні інвестори при рішенні щодо інвестування звертають свою увагу на інвестиційні рейтинги, макроекономічні показники та рівень інвестиційної безпеки країни. Встановлено, що інвестиційні рейтинги дають змогу якісно та кількісно оцінити всі можливі ризики, продуктивність інвестицій та термін їх окупності, що важливо для майбутніх інвесторів. Показники інвестиційної привабливості України досліджувалися за двома найпопулярнішими рейтингами: EBA Investment Attractiveness Index та Index Of Economic Freedom. Було наголошено, що показники інвестиційної привабливості України протягом 2018–2022 років були незадовільними, а після повномасштабного вторгнення російських військ значно знизилися порівняно з попереднім періодом. У статті розкрито причини зміни інвестиційної привабливості України протягом аналізованого періоду. Проаналізовано основні макроекономічні показники України за 2018–2022 роки, визначено причини змін та їх наслідки для інвестиційного клімату країни. Визначено, що інвестиційний клімат держави безпосередньо залежить від її інвестиційної безпеки. Висвітлено методи розрахунку індексів безпеки інвестицій. Проаналізовано показники інвестиційної безпеки країни та виявлено причину їх зміни. Висвітлено основні проблеми, які негативно впливають на інвестиційний клімат України на даний момент, а саме: несприятлива економічна ситуація, погіршення інституційної стабільності, руйнування інфраструктури, тощо. Висвітлено діяльність інвестиційної програми Advantage Ukraine, яка розрахована на залучення майбутніх інвестицій у 10 галузей. Пропонуються рішення, які сприятимуть заохоченню іноземних та вітчизняних інвесторів вкладати кошти в українські проекти у воєнний та післявоєнний періоди, а саме: створення інформаційного забезпечення, реформування законодавства, зменшення податкового тиску та спрощення бюрократичних процедур.

**Ключові слова:** інвестиції, бізнес-клімат, інвестиційна безпека.

**Summary.** The article reveals the essence of the concept of investment climate, as well as its impact on the country's economy. Positive and negative factors influencing the attraction of foreign and domestic investments in Ukraine are considered. It was determined that potential investors pay attention to investment ratings, macroeconomic indicators and the level of investment security of the country when making an investment decision. It was found that investment ratings make it possible to

*qualitatively and quantitatively assess all possible risks, investment productivity and their payback period, which is important for future investors. Indicators of Ukraine's investment attractiveness were studied according to the two most popular ratings: EBA Investment Attractiveness Index and Index of Economic Freedom. It was highlighted that Ukrainian indicators of investment attractiveness were unsatisfactory during 2018–2022, and after the full-scale invasion of Russian troops, they significantly decreased compared to the previous period. The article reveals the reasons for changes in Ukraine's investment attractiveness during the analyzed period. The main macroeconomic indicators of Ukraine for 2018–2022 were analyzed, the reasons for the changes and their consequences for the investment climate of the country were identified. It was determined that the state's investment climate is directly influenced by its investment security. Methods of calculating investment security indices are highlighted. The country's investment security indicators were analyzed and the reason for their change revealed. The main problems that negatively affect the investment climate of Ukraine are highlighted the activities of the Advantage Ukraine investment program, which is designed to attract future investments in 10 industries, are highlighted. Solutions are proposed that will help encourage foreign and domestic investors to invest in Ukrainian projects in the war and post-war periods, namely: creating information support, reforming legislation, reducing the tax burden and simplifying bureaucratic procedures.*

**Key words:** investment, business climate, investment security.

**Постановка проблеми.** Україна, обравши європеїський вектор розвитку стала активним учасником міжнародної інвестиційної діяльності та міжнародного ринку інвестицій. Інвестиції є важливим елементом будь-якої економіки, адже вони стимулюють економічне зростання, підвищують конкурентоспроможність, створюють робочі місця та залучають інновації та новітні технології. Проте, з початком повномасштабних воєнних дій українська економіка зазнала серйозних руйнувань, що стало причиною відтоку інвестиційного капіталу. З огляду на це, виникає потреба у дослідженні інвестиційного клімату України та пошуків шляхів його покращення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження поняття інвестиційного клімату у своїх працях проводили такі науковці, як: Ліпич Л. Г., Савчук Л. С. [10] та інші. Вивченню зміни інвестиційного клімату в Україні та методів його покращенню присвятили свої праці: Ткаленко С. І. [11] та інші. Проте, інвестиційний клімат це мінлива категорія і потребує нових досліджень та аналізу.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Ціль статті передбачає дослідження інвестиційного клімату України, визначення проблем та надання пропозицій щодо їх вирішення у повоєнний період.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття інвестиційного клімату є досить широким і у науковців немає єдиної думки щодо його трактування. Проте, більшість вчених розглядають дане поняття як комплекс різноманітних факторів (фінансових, економічних, політичних, соціальних, тощо), що є характерними для певної країни (регіону) і визначають рівень її привабливості для вітчизняного чи іноземного інвестора. Тобто, можна сказати, що інвестиційний клімат це чинники на які звертають увагу потенційні інвестори, коли приймають рішення щодо інвестування в ту чи іншу країну (регіон або галузь).

Для нашої країни забезпечити привабливий інвестиційний клімат є однією із головних задач на

шляху до економічного підйому, адже ефективно залучені іноземні капітали впливають на розвиток держави в цілому (створення нових робочих місць, гідна заробітна плата, підвищення показників господарської діяльності, сприяння технічному прогресу), а також сприяють об'єднанню країн у світовій економіці.

В загальному, Україна мала великий потенціал для залучення значних обсягів іноземних інвестицій, а саме: вигідне географічне розташування, недорога кваліфікована робоча сила, багаті природні ресурси, зручна логістика та інфраструктура. Однак, незважаючи на ряд переваг, наша країна залучала низький рівень іноземних інвестицій які були недостатніми для її економічного розвитку. Серед причин, що гальмували цей процес, можна виділити: недосконалість законодавства, нестабільна політична ситуація, високий рівень корупції, девальвація гривні, традиційна закритість окремих галузей для іноземного інвестування, тощо. До негативних факторів також можна віднести наслідки пандемії COVID-19 у 2020–2021 роках, а пізніше — повномасштабне вторгнення російських військ у лютому 2022 року, що призупинило розвиток української економіки.

Приймаючи рішення щодо інвестування потенційні інвестори звертають увагу на різноманітні інвестиційні рейтинги. Такі рейтинги дають можливість якісно та кількісно оцінити усі можливі ризики, продуктивність інвестицій, термін їх окупності, тощо. На даний момент існує безліч міжнародних організацій, які складають міжнародні інвестиційні рейтинги, до основних можна віднести:

- Рейтинг за індексом інвестиційної привабливості (EBA Investment Attractiveness Index);
- Рейтинг за індексом економічної свободи (Index Of Economic Freedom) [1].

Розглянемо показники індикаторів інвестиційної привабливості України за останні п'ять років у табл. 1:

Отже, як видно з таблиці, індекс інвестиційної привабливості України протягом 2018–2020 років

Таблиця 1

Показники індикаторів інвестиційної привабливості України за 2018–2022 роки

Показник	Система оцінки	2018	2019	2020	2021	2022
EBA Investment Attractiveness Index	0 — мінімальне, 5 — максимальне значення	3,085	2,9	2,46	2,73	2,48
Index Of Economic Freedom	0 — мінімальне, 100 — максимальне значення	51,9	52,3	54,9	56,2	54,1

Джерело: складно авторами на основі [2; 3]

погіршувався. На це вплинули не лише наслідки пандемії COVID-19, а й високий рівень корупції, відсутність верховенства права, значний вплив тіньової економіки. Окрім цього існувала загроза припинення співпраці з Міжнародним валютним фондом (МВФ) через невиконання українською стороною своїх зобов'язань, що негативно вплинула на настрої опитуваних директорів. Проте, у 2021 році показник індексу зростає на 0,27 бали в порівнянні з минулим періодом і становить 2,73. Це пояснюється роботою над запуском механізму державної підтримки та супроводження інвесторів відповідно до Закону України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні». Його реалізація мала сприяти активізації інвестиційної діяльності в цілому, а також зростанню конкурентоспроможності української економіки на міжнародному ринку [4].

У 2022 році, як і очікувалось, настрої потенційних інвесторів погіршилися. 50% опитаних топ-менеджерів вважають інвестиційний клімат скоріш несприятливим, 37% — вкрай несприятливим, 8% — нейтральним і лише 5% — сприятливим. Окрім цього, протягом наступних шести місяців 32% очікують подальшого погіршення ситуації, а 46% вважають, що інвестклімат не зазнає суттєвих змін. Водночас 22% топ-менеджерів прогнозують покращення ситуації у першій половині 2023 року. Незважаючи на повномасштабне вторгнення 99% компаній Асоціації планують продовжувати працювати на ринку України у 2023 році, а 63% збираються інвестувати в Україну навіть у воєнний

час. Водночас тільки 17% вважають, що новим інвесторам буде вигідно заходити в Україну [5].

Що стосується індексу економічної свободи, то протягом 2018–2021 років ми можемо спостерігати поступове збільшення оцінки за цим показником. Проте, війна внесла свої корективи і у 2022 році Україна отримала оцінку 54,1 бали зі 100 можливих і посіла 130 місце. Це говорить про ненадійний захист майна у приватній власності, нестабільне грошове середовище, високий рівень корупції, тощо.

Оцінюючи сприятливе середовище для інвестицій, потенційні інвестори вивчають макроекономічні показники країн (табл. 2).

Як бачимо з таблиці, показники валового внутрішнього продукту у довоєнний період зростали. Протягом аналізованого періоду найбільший приріст номінального ВВП спостерігаємо у 2021 році — показник зріс на 44 508 дол. США, або на 28,6% в порівнянні з попереднім періодом. Найбільший приріст ВВП на душу населення припав також на 2021 рік — показник зріс на 1 108, дол. США, або на 29,8%. Після повномасштабного вторгнення спостерігаємо зниження вищезгаданих показників, що говорить про різкий спад добробуту і рівня життя населення.

Що стосується прямих інвестицій, то вони є найбільш бажаною формою капіталовкладень для економік, що розвиваються, тому що вони дозволяють реалізовувати великі проекти; крім того в країну надходять нові технології, нові практики корпоративного управління [6].

Таблиця 2

Основні макроекономічні показники України за 2018–2022 роки

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
ВВП номінальний, млн дол. США	130832	153781	155582	200090	140557
ВВП реальний, млн грн	3083 409	3675 728	3818 456	4363 582	3865 780
Кількість населення, млн чол.	42,4	42,2	41,9	41,6	41,2
ВВП на душу населення, дол. США	3095,2	3659,8	3725,6	4834,3	3415,8
Прямі інвестиції в Україну, млн дол. США	4455	5860	-868	6687	838
Прямі інвестиції з України, млн дол. США	-5	648	82	-198	344
Капітальні інвестиції, млн дол. США	15670,1	16895,5	13760,9	18247,2	-
ВВП світу, трлн дол. США	86,46	87,65	85,11	96,51	101,56

Джерело: складено авторами на основі даних [6; 7; 8]

Прямі інвестиції в Україну у 2019 році зросли на 1 405 млн дол. США, а у 2020 році знизилися на 6 728 млн дол. США і становили — 868 млн дол. США. У 2021 році значно зросли на 7 555 млн дол. США, що пояснюється зростанням притоку грошових коштів за операціями *round tripping*, а в 2022 знизилися до 838 млн дол. США. Такі коливання говорять про нестабільну фінансову, політичну ситуацію в Україні, нестабільність валюти, не привабливий інвестиційний клімат загалом.

Рівень капітальних інвестицій зріс у 2019 році на 1 225,4 млн дол. США. Високий рівень інвестиційної активності формувався в умовах продовження реформування економіки, відновлення та збереження відносної макроекономічної стабільності, активізації кредитної діяльності (як вітчизняних, так і іноземних банків), продовження проведення оновлення та модернізації державних інфраструктурних об'єктів, зменшення інвестиційних ризиків та підвищення інвестиційної привабливості. Джерелами росту виступали ресурси сектору нефінансових корпорацій, кредити банків та інших позик, а також кошти населення на будівництво житла, драйверами — переважно підприємства промисловості, а також транспорту, державного управління й оборони [9, с. 1]. У 2020 капітальні інвестиції скоротилися на 3 134,6 млн дол. США (або на 28,2%) і становили 13 760,9 млн дол. При-

чина — негативні наслідки пандемії COVID-19, загроза припинення відносин з МВФ. Проте, у 2021 році спостерігаємо значне збільшення показника на 4 486,3 млн дол США (або на 13%).

Варто зазначити, що на інвестиційний клімат держави безпосередньо впливає її інвестиційна безпека. Вона розглядається як складова економічної безпеки і як такий рівень національних та іноземних інвестицій (за умови оптимального їх співвідношення), який здатен забезпечити довгострокову позитивну економічну динаміку при належному рівні фінансування науково-технічної сфери, створення інноваційної інфраструктури та адекватних інноваційних механізмів [10, с. 28]. Для визначення стану інвестиційної безпеки визначимо методики розрахунку її індикаторів та визначимо допустимі значення (табл. 3).

Розрахуємо зазначені показники для України (табл. 4).

Одним із ключових показників інвестиційної безпеки держави є рівень обсягу ППІ до ВВП. Як бачимо з таблиці, цей індикатор у 2018–2019 роках був у межах норми і складав 3,41% та 3,81% відповідно. Незначний ріст у 2019 році пояснюється зростанням ППІ на 31% в той час як ВВП зріс на 17,5%. У 2020 році спостерігаємо різке та значне падіння аналізованого індикатора, адже прямі іноземні інвестиції сягнули свого максимально

Таблиця 3

Методика розрахунку індикаторів інвестиційної безпеки

Показник	Формула	Значення	Нормативне значення, %
Обсяг прямих іноземних інвестицій до ВВП	$\frac{ППІ}{ВВП} \times 100\%$	ППІ — прямі іноземні інвестиції в Україну;	Поріг 5
Обсяг капітальних інвестицій до ВВП	$\frac{КІ}{ВВП} \times 100\%$	КІ — капітальні інвестиції	0,25
Розмір економіки України у світовому ВВП	$\frac{ВВП \times 100\%}{ВВП_c}$	ВВП <sub>c</sub> — світове ВВП	0,15–0,25
Приплив прямих іноземних інвестицій до кількості мешканців	$\frac{ППІ}{ЧН}$	ППІ — прямі іноземні інвестиції в Україну; ЧН — чисельність населення України	Не менше 500 дол. США на 1 особу

Джерело: складено авторами на основі даних [11, с. 49–50; 12, с. 104]

Таблиця 4

Індикатори інвестиційної безпеки України за 2018–2022 роки, %

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Обсяг прямих іноземних інвестицій до ВВП	3,41	3,81	-0,56	3,34	0,60
Обсяг капітальних інвестицій до ВВП	0,10	0,10	0,08	0,09	-
Розмір економіки України у світовому ВВП	0,15	0,18	0,18	0,20	0,14
Приплив прямих іноземних інвестицій до кількості мешканців, дол.	105,07	138,86	-20,71	160,75	20,33

Джерело: складено авторами

негативного значення, а саме –868 млн дол. США. У 2021 році ситуація стає кращою і показник підіймається до 3,34%, що на 2,66% більше, ніж у 2022 році коли показник сягнув значення 0,6%. Дана ситуація пояснюється скороченням ППП через повномасштабне вторгнення і як наслідок — несприятливим інвестиційним кліматом.

Що стосується розміру економіки України у світовому ВВП, то у довоєнний період ми можемо спостерігати тенденцію до збільшення. Максимальної позначки показник досяг у 2021 році, коли склав 0,20%. Саме тоді номінальний ВВП України досягнув свого максимального значення в 200 090 млн дол. США. У 2022 році показник скоротився на 0,06% що говорить про спад економіки нашої держави.

Індикатор припливу прямих іноземних інвестицій до кількості населення, протягом аналізованого періоду, ніколи не досягав межі нормативного значення. Найбільшим він був у 2021 році, коли на 1 людину припадало 160,75 дол. США, а найменшим — у 2020 році, що пояснюється негативним значенням ППП. Така тенденція говорить про необхідність покращення інвестиційного клімату України, що в умовах відкритого воєнного конфлікту не просто.

Загалом, провівши аналіз інвестиційного клімату в Україні та причини його змін, можемо

виділити такі основні причини несприятливого інвестиційного клімату (рис. 1).

Та незважаючи на усі труднощі, у липні 2022 року Національною радою з відновлення було розроблено Цільовий План відновлення України. Цей План — унікальна можливість не лише відшкодувати збитки, спричинені війною, а й покращити економічне зростання та якість життя в Україні. Одним із ключових завдань цього плану є сприяння залучення інвестицій і підприємництву [13].

У вересні 2022 року, була представлена інвестиційна програма Advantage Ukraine, яка покликана залучати майбутні інвестиції у 10 галузей (оборонна промисловість, природні ресурси, інновації та технології, тощо). Уже 22 березня 2023 року стало відомо про скерування перших п'яти інвестиційних проектів на розгляд Американської корпорації з фінансування міжнародного розвитку (DFC) щодо фінансування та страхування воєнних ризиків. Проекти стосуються сфер: будівництва, виробництва, e-commerce та житлової нерухомості — загальною сумою \$430 млн [14]. Варто зазначити, що перспективними галузями для інвестування в Україні є:

- сільське господарство (великі земельні ресурси, наша країна — лідер з експорту сільськогосподарських культур);
- металургія (великі запаси залізної руди та коксу, кваліфіковані робочі кадри);

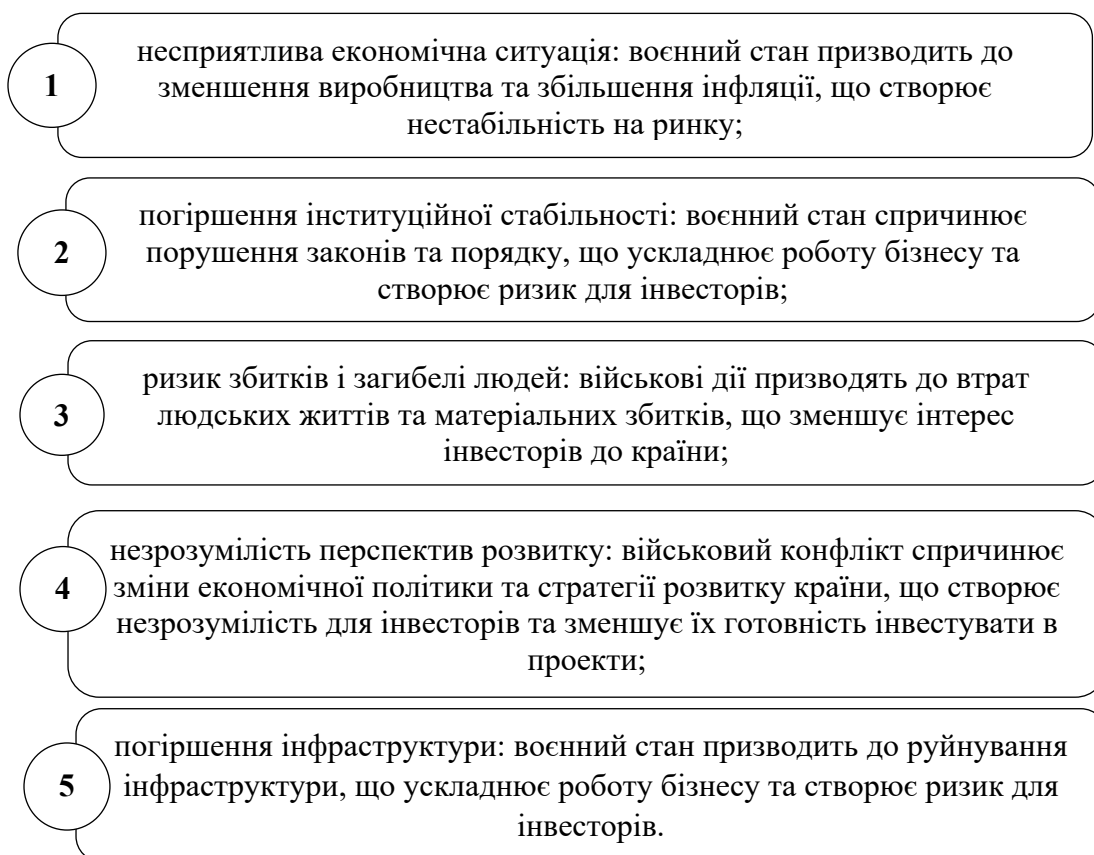


Рис. 1. Проблеми, що негативно впливають на інвестиційний клімат України  
Джерело: складено авторами



– машино-будівництво (досвідчені висококваліфіковані фахівці, географічне положення, наявність власних розробок).

У жовтні 2022 року було внесено зміни до Закону України «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні».

Зміни були покликані створити максимально можливі комфортні умови для сприятливого інвестиційного клімату, вони передбачали такі моменти:

- розширення сфер для великих інвестицій (інформації та електронні комунікації, операції з нерухомим майном, виробництво енергоефективних будівельних матеріалів, тощо);
- зменшення розміру значних інвестицій з 20 млн євро до 12 млн євро (зміни покликані залучити до інвестиційного процесу більше коло суб'єктів господарювання великих і середніх підприємств);
- встановлює можливість та часові рамки для доопрацювання поданих інвестором документів та спеціального інвестиційного договору [15].

Передбачається, що Україна стане більш відкритою для міжнародного бізнесу та іноземних інвесторів, адже їх капітал не лише знизить рівень безробіття, сприятиме створенню нових технологічних виробництв, а й відновить занепавшу економіку. Для поліпшення інвестиційного клімату та більшого заохочення потенційних інвесторів можемо запропонувати такі дії:

- створення та покращення інформаційного забезпечення іноземних інвесторів про можливості інвестування (на прикладі Advantage Ukraine, адже ця ініціатива охоплює не всі можливі галузі);
- реформування законодавства: прийняття низки законів, які не лише захищатимуть потенційних інвесторів, а й будуть сприяти збільшенню прозорості та зниженню корупційності. Для консультації у цьому питанні можна звернутися до інших країн-членів Європейського Союзу, або до міжнародних організацій;
- сприяння розвитку технологій та науково-дослідних проєктів, які можуть знайти своє застосування у воєнний час: виробництво кращих

матеріалів для створення військової амуніції, дослідження та створення військової роботехніки для виконання небезпечних завдань, дослідження енергетичних технологій, що можуть бути використані для розробки портативних джерел енергії, тощо;

- зниження податків та спрощення бюрократичних процедур: в умовах воєнного конфлікту, інвестори можуть перевіряти дуже детально умови інвестування, тому зниження податків та спрощення бюрократичних процедур можуть стимулювати їх більш активно інвестувати в країну;
- залучення інвестицій для реконструкції та відновлення інфраструктури: під час війни інфраструктура може бути пошкоджена або знищена, інвестори можуть знайти вигідні проєкти для реконструкції та відновлення такої інфраструктури.

#### **Висновки і перспективи подальших досліджень.**

Дослідивши показники індикаторів інвестиційної привабливості України, її макроекономічні показники а також розрахувавши індикатори інвестиційної безпеки, можна впевнено сказати, що Україна 2018–2021 років робила повільні, але впевнені кроки у залученні інвестицій та покращенні інвестиційного клімату. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації має серйозний негативний вплив на інвестиційну привабливість України, адже воно призвело до зменшення капіталізації компаній, скорочення робочих місць, зниження рівня життя населення, руйнуванню логістики, інфраструктури та й усієї економіки України в цілому. Проте, незважаючи на усі перешкоди, на даний момент, наша країна робить усе можливе для залучення інвестиційного капіталу. Серед заходів, які сприятимуть заохоченню інвесторів до інвестування можна виділити: створення інформаційного забезпечення, реформування законодавства, зниження податкового навантаження та спрощення бюрократичних процедур. Тому вважаємо перспективними дослідження, щодо дій, які допоможуть нашій країні бути більш відкритою для міжнародного бізнесу.

#### **Література**

1. Інвестиції в Україну та відновлення економіки. Міністерство економіки України. 2023. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=62bfd716-86654a4c-9e2d-6325ba53b3&title=InvestitsiiVUkrainuTaVidnovlenniaEkonomiki> (дата звернення: 17.04.2023)
2. EBA: European Business Association: веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/en/> (дата звернення: 18.04.2023)
3. The Heritage Foundation: веб-сайт. URL: <https://www.heritage.org/> (дата звернення: 18.04.2023)
4. У першій половині 2021 року в Україні зріс індекс інвестиційної привабливості. Урядовий портал: веб-сайт. 2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/u-pershij-polovini-2021-roku-v-ukrayini-zris-indeks-investicijnoyi-privablivosti> (дата звернення: 18.04.2023)
5. Індекс інвестиційної привабливості України відновлюється. LIGA ZAKON: веб-сайт. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/216104\\_ndeks-nvestitsyno-privablivost-ukrani-vdnovlyutsya](https://biz.ligazakon.net/news/216104_ndeks-nvestitsyno-privablivost-ukrani-vdnovlyutsya) (дата звернення: 19.04.2023)
6. Економіка України. Мінфін: веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/> (дата звернення: 19.04.2023)

7. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 19.04.2023)
8. The World Bank: веб-сайт. URL: <https://www.worldbank.org/en/home> (дата звернення: 20.04.2023)
9. Капітальні інвестиції у І кварталі 2019 року. Міністерство економіки України: веб-сайт. URL: <https://www.me.gov.ua/documents/Download?id=36adcef5-9b32-4787-ad8a-a1fa7faef49a> (дата звернення: 20.04.2023)
10. Ліпич Л.Г., Савчук Л.С. Індикатори інвестиційної безпеки держави. Економічний форум. 2019. Вип. 3. С. 26–30.
11. Ткаленко С.І. Інвестиційна безпека: теорія, методологія, практика: монографія. Чернівці: ЧНТУ, 2018. 286 с.
12. Ситник Н.С., Репета М.М. Інвестиційна безпека України: стан і перспективи вдосконалення. Бізнес Інформ. 2018. № 11. С. 100–106.
13. План Відновлення України. Національна рада з відновлення: веб-сайт. URL: [https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03\\_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint\\_UKR.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf) (дата звернення: 23.04.2023)
14. ADVANTAGE UKRAINE: перші п'ять інвестпроектів взято до розгляду DFC. Міністерство економіки України: веб-сайт. 2023. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=9ecb5006-f5f6-44ef-b587-0a94fdaa6ad3&title=AdvantageUkraine> (дата звернення: 24.04.2023)
15. Гарбар С. Війна — не перешкода: уряд ініціює зміни, які сприятимуть поліпшенню інвестиційного клімату в Україні. European Business Association: веб-сайт. 2022. URL: <https://eba.com.ua/vijna-ne-pereshkoda-uryad-initsiyuye-zminy-yaki-spruyatymut-polipshennyu-investytsijnogo-klimatu-v-ukrayini/> (дата звернення: 29.04.2023)

#### References

1. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Investytsii v Ukrainu ta vidnovlennia ekonomiky [Ministry of Economy of Ukraine. Investments in Ukraine and economic recovery]. Available at: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=62bfd716-86654a4c-9e2d-6325ba53b3&title=InvestitsiiVUkrainuTaVidnovlenniaEkonomiki> (accessed 17 April 2023).
2. EBA: European Business Association. Available at: <https://eba.com.ua/en/> (accessed 18 April 2023).
3. The Heritage Foundation. Available at: <https://www.heritage.org/> (accessed 18 April 2023).
4. U pershii polovyni 2021 roku v Ukraini zris indeks investytsiinoi pryvablyvosti. Uriadovyi portal [In the first half of 2021, the investment attractiveness index increased in Ukraine. Government portal]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/u-pershij-polovyni-2021-roku-v-ukrayini-zris-indeks-investicijnoyi-privablivosti> (accessed 18 April 2023).
5. U pershii polovyni 2021 roku v Ukraini zris indeks investytsiinoi pryvablyvosti. Uriadovyi portal [The investment attractiveness index of Ukraine is restored. LIGA ZAKON]. Available at: [https://biz.ligazakon.net/news/216104\\_ndeks-nvestitsyno-privablivost-ukrani-vdnovyutsya](https://biz.ligazakon.net/news/216104_ndeks-nvestitsyno-privablivost-ukrani-vdnovyutsya) (accessed 19 April 2023).
6. U pershii polovyni 2021 roku v Ukraini zris indeks investytsiinoi pryvablyvosti. Uriadovyi portal [Economy of Ukraine. Ministry of Finance]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/> (accessed 19 April 2023).
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 19 April 2023).
8. The World Bank. Available at: <https://www.worldbank.org/en/home> (accessed 20 April 2023).
9. Kapitalni investytsii u I kvartali 2019 roku. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy [Capital investments in the 1st quarter of 2019. Ministry of Economy of Ukraine]. Available at: <https://www.me.gov.ua/documents/Download?id=36adcef5-9b32-4787-ad8a-a1fa7faef49a> (accessed 20 April 2023).
10. Lipych L.H., Savchuk L.S. (2019). Indykatory investytsiinoi bezpeky lertzavy [Indicators of investment security of Lertzava]. Ekonomichniy forum — Economic Forum, vol. 3, pp. 26–30.
11. Tkalenko S.I. (2018) Investytsiina bezpeka: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia [Investment security: theory, methodology, practice: monograph]. Chernihiv: ChNT U. (in Ukrainian)
12. Sytnyk N.S., Repeta M.M. (2018). Investytsiina bezpeka Ukrainy: stan i perspektyvy vdoskonalennia [Investment security of Ukraine: state and prospects for improvement]. Biznes Inform — Biznes Inform, vol. 11, pp. 100–106.
13. Plan Vidnovlennia Ukrainy. Natsionalna rada z vidnovlennia [Plan for the Restoration of Ukraine. National Recovery Council]. Available [https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03\\_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint\\_UKR.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/62c19ac16c921fc712205f03_NRC%20Ukraine%27s%20Recovery%20Plan%20blueprint_UKR.pdf) (accessed 23 April 2023).
14. ADVANTAGE UKRAINE: pershi piat investproektiv vziato do rozghliadu DFC. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy [ADVANTAGE UKRAINE: the first five investment projects are considered by the DFC. Ministry of Economy of Ukraine]. Available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=9ecb5006-f5f6-44ef-b587-0a94fdaa6ad3&title=AdvantageUkraine> (accessed 23 April 2023).
15. Viina — ne pereshkoda: uriad initsiiue zminy, yaki spryiatymut polipshennyu investytsiinoho klimatu v Ukraini. European Business Association [War is not an obstacle: the government initiates changes that will improve the investment climate in Ukraine. European Business Association]. Available at: <https://eba.com.ua/vijna-ne-pereshkoda-uryad-initsiyuye-zminy-yaki-spruyatymut-polipshennyu-investytsijnogo-klimatu-v-ukrayini/> (accessed 29 April 2023).

**Ситник Наталія Степанівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансового менеджменту  
Львівський національний університет імені Івана Франка*

**Sytnyk Nataliia**

*Doctor of Economic Sciences, Professor  
Ivan Franko National University of Lviv*

ORCID: 0000-0003-4138-9721

**Бундз Наталія Богданівна**

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Львівського національного університету імені Івана Франка*

**Bundz Nataliia**

*Student of the  
Ivan Franko National University of Lviv*

ORCID: 0000-0002-0009-9130

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8871

## СТАН УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

## STATE OF UKRAINIAN BUSINESS DURING THE WAR: PROBLEMS AND PROSPECTS

**Анотація.** Мета статті полягає у дослідженні стану українського бізнесу в умовах воєнного стану, виявлення основних проблем та перешкод, які стали викликом для підприємців в умовах збройного конфлікту, а також аналіз можливих перспектив та шляхів виходу з кризової ситуації. Аналізуючи, систематизуючи і узагальнюючи наукові праці багатьох вчених-економістів, дослідників та аналітиків, було проаналізовано вплив війни на фінансові результати українських підприємств та висвітлено основні проблеми ведення бізнесу в Україні у час війни на основі опитування керівників підприємств «Український бізнес під час війни» Інституту економічних досліджень та політичних консультацій. Здійснено аналіз тенденцій відкриття нових компаній та реєстрації нових фізичних осіб-підприємців за останніх десять років. Більш детально зосереджено увагу на динаміці відкриття нового бізнесу в умовах воєнного стану, зокрема за період з березня 2022 року по січень 2023 року. Досліджено найбільш поширені галузі новостворених підприємств та ФОПів у час війни. Зазначено ключові чинники, які впливають на вибір сфери для створення нового бізнесу. У результаті дослідження було виділено ключові рекомендації, які впливатимуть на покращення стану бізнесу в Україні, зокрема запобігання корупції та створення рівних умов для всіх бізнес-підприємств, спрощення процедур бізнес-реєстрації й отримання ліцензій та дозволів, забезпечення стабільної економічної та політичної ситуації в країні, що дасть змогу бізнесу працювати в умовах безпеки та стабільності, розвиток міжнародної співпраці та залучення іноземних інвестицій тощо. Висвітлено можливості та перспективи, які український бізнес може набути в процесі післявоєнної відбудови, трансформації та розвитку завдяки підтримці країн-партнерів. Перспективи подальших досліджень можуть включати такі аспекти, як вивчення інноваційних рішень та технологій, які можуть допомогти українському бізнесу подолати труднощі у воєнний та повоєнний періоди, аналіз впливу міжнародного співробітництва на стан українського бізнесу в умовах війни, дослідження механізмів державної підтримки бізнесу під час воєнного стану тощо.

**Ключові слова:** український бізнес, підприємство, фізична особа-підприємець, проблеми, війна, воєнний стан.

**Summary.** The purpose of the article is to study the state of Ukrainian business in the conditions of martial law, to identify the main problems and obstacles that have become a challenge for entrepreneurs in the conditions of the armed conflict, as well as to analyze possible prospects and ways out of the crisis situation. By analyzing, systematizing, and summarizing the scientific works of many economists, researchers and analysts, the impact of the war on the financial results of Ukrainian enterprises was analyzed and the main problems of doing business in Ukraine during the war were highlighted on the basis of the survey of enterprise managers «Ukrainian business during the war» of the Institute of Economic research and political consultations.

An analysis of trends in the opening of new companies and registration of new individual entrepreneurs over the past ten years was carried out. In more detail, attention is focused on the dynamics of opening a new business under martial law, in particular for the period from March 2022 to January 2023. The key factors influencing the choice of a field for creating a new business are indicated. As a result of the study, key recommendations were identified that will affect the improvement of the business situation in Ukraine, in particular, the prevention of corruption and the creation of equal conditions for all business enterprises, the simplification of procedures for business registration and obtaining licenses and permits, ensuring a stable economic and political situation in the country, which will enable business to work in conditions of security and stability, development of international cooperation and attraction of foreign investments, etc. The opportunities and prospects that Ukrainian business can acquire in the process of post-war reconstruction, transformation, and development thanks to the support of partner countries are highlighted. It is also stated that the full-scale invasion of the aggressor country on the territory of Ukraine significantly affected the state of Ukrainian business and the economy, but despite this, domestic business continues to stay afloat, adapting to new conditions, and has the potential for development.

**Key words:** Ukrainian business, enterprise, individual entrepreneur, problems, war, martial law.

**Постановка проблеми.** Повномасштабне вторгнення РФ на територію України суттєво вплинуло на стан українського бізнесу та економіки в цілому. Втрата інфраструктури через бойові дії, падіння попиту на продукцію та послуги на ринку, зниження платоспроможності населення, ускладнення логістичних операцій — через все це довелося пройти українським підприємствам. Та незважаючи на це, вітчизняний бізнес продовжує триматися на плаву, підлаштовуючись до нових умов, спричинених збройною агресією РФ проти України, та має потенціал для розвитку. У зв'язку з цим, дослідження стану українського бізнесу в умовах війни має велике значення, оскільки воно дозволить з'ясувати проблеми, з якими зіштовхнувся бізнес, та визначити перспективи його розвитку в сьогоденних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Станом на сьогоднішній день тема бізнесу в Україні є надзвичайно актуальною та привертає увагу багатьох вчених-економістів, дослідників та аналітиків. Протягом останнього року стан українського бізнесу став предметом дослідження багатьох економістів, серед яких команда Київської школи економіки [1], представники Інституту економічних досліджень та політичних консультацій [3], Кисляк Р. [2], Козак С. [6] та інші. Проте, зважаючи на мінливий характер воєнної ситуації та її вплив на економіку країни, ця тема потребує подальшого дослідження та аналізу, оскільки це допоможе більш детально висвітлити поточний стан бізнесу в Україні та його перспективи у майбутньому.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження впливу війни на стан українського бізнесу, виявлення основних проблем та перешкод, які стали викликом для підприємців в умовах збройного конфлікту, а також аналіз можливих перспектив та шляхів виходу з кризової ситуації.

**Виклад основного матеріалу.** Українське бізнес-середовище зазнало величезних змін цього року та буде змінюватися і надалі. Велика кількість бізнесів понесли масштабних збитків, а деякі навіть втратили усе через жорстокі руйнування та

окупацію частини територій нашої держави. Зокрема, за оцінками експертів проєкту «росія заплатить», що реалізується аналітичним центром при Київській школі економіки KSE Institute, за підсумками 2022 року щонайменше 109 великих та середніх підприємств в Україні зазнали прямих збитків внаслідок повномасштабного вторгнення. Загальна сума прямих збитків підприємств, включно з державними, та приватних осіб-підприємців оцінюється в 13 млрд дол. США, 9 млрд дол. США з яких — це частка збитків великих та середніх підприємств. В свою чергу, загальні непрямі втрати сягають 33,1 млрд дол. США, а необхідна сума для відновлення підприємств — 24,9 млрд дол. США [1].

Воєнний рік суттєво позначився також і на фінансових результатах підприємств. За оцінками Європейської Бізнес Асоціації, яка об'єднує понад 900 компаній, за підсумками року більшість підприємств зафіксували падіння доходів у доларах США (рис. 1). Зокрема, у 83% українських компаній відбулося зниження доходів, з них — у 29% підприємств відбулось падіння доходів на 5–20%, у 54% — падіння на 21% і більше. Лише 6% компаній повідомили про відсутність змін, а 11% можуть похвалитися навіть зростанням доходів у такий складний рік [2].

Крім зниження доходів підприємств, відбулося і безліч інших змін, що негативно позначилися на роботі українських компаній та суттєво ускладнили можливості ведення діяльності. Проаналізуємо основні проблеми ведення бізнесу в Україні у часи війни на основі опитування керівників підприємств «Український бізнес під час війни» Інституту економічних досліджень та політичних консультацій (рис. 2).

Як видно з рисунка 2, протягом аналізованого періоду найбільш вагомою перешкодою для бізнесу було зростання цін на сировину, матеріали та товари. За період з лютого 2022 року по лютий 2023 рік із даною проблемою зіштовхнулися в середньому 65% підприємств, опитаних Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій. Це пояснюється тим, що, по-перше, зростання цін на

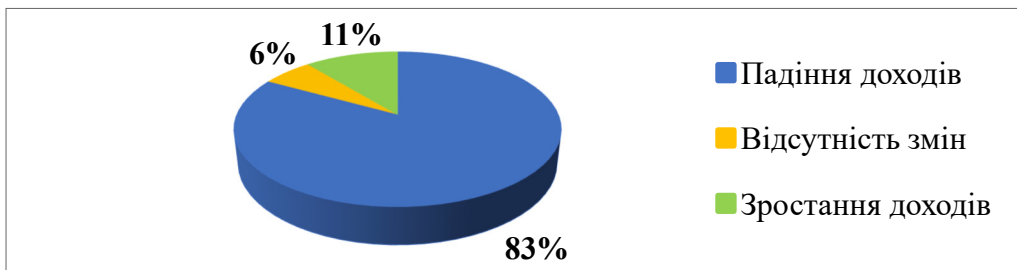


Рис. 1. Вплив війни на фінансові результати компаній, %  
Джерело: складено авторами на основі [2]

сировину та матеріали призводить до збільшення витрат на виробництво товарів, що може знизити маржинальну прибутковість бізнесу, оскільки виробництво товарів стає дорожчим, а ціни на ринку можуть не відображати цих додаткових витрат. По-друге, зростання цін на товари може знизити попит на них, що теж є суттєвою проблемою для бізнесу (31%). Якщо товар стає дорожчим, то багато покупців можуть знайти альтернативи або зменшити свої покупки. Це може призвести до зменшення обсягів продажів бізнесу, що знизить його прибутковість та конкурентоспроможність компаній.

Ще однією суттєвою перешкодою, з якою зіштовхнулися українські підприємці в умовах війни, є перебої з електро-, водо- та теплопостачанням. Більшість підприємств відчули вплив російських ракетних атак на свою діяльність, оскільки відсутність електроенергії призводило до таких наслідків, як переривання робочих процесів, зростання витрат через використання генераторів, зниження продуктивності праці тощо. Найбільше наслідки ракетних атак були відчутні в період

з жовтня 2022 року по лютий 2023 року. У цей час було зафіксовано рекордну кількість ракетних атак, що призвело до значних труднощів для підприємств та всієї економіки країни в цілому. Такі умови викликали значне погіршення бізнес-клімату в Україні, що призвело до скорочення виробництва та зниження економічного зростання.

Порушення логістичних зв'язків та розрив ланцюгів постачання також мають значний вплив на ведення бізнесу в Україні в умовах війни. Зокрема, через дані проблеми ускладнилося постачання необхідних матеріалів та комплектуючих для виробництва продукції, результатом чого стали затримки у виробництві та доставці продукції, зменшення обсягів продажів, зростання вартості транспортування та зниження якості продукції, що негативно вплинуло на фінансовий стан підприємств.

Крім цього, серйозними перешкодами для бізнесу та економіки України у 2022 році стало припинення діяльності багатьох підприємств або перехід на обмежений режим роботи через пошкодження чи руйнування майна та небезпечні умови для



Рис. 2. Основні проблеми для бізнесу в умовах війни, %  
Джерело: побудовано авторами на основі [3]

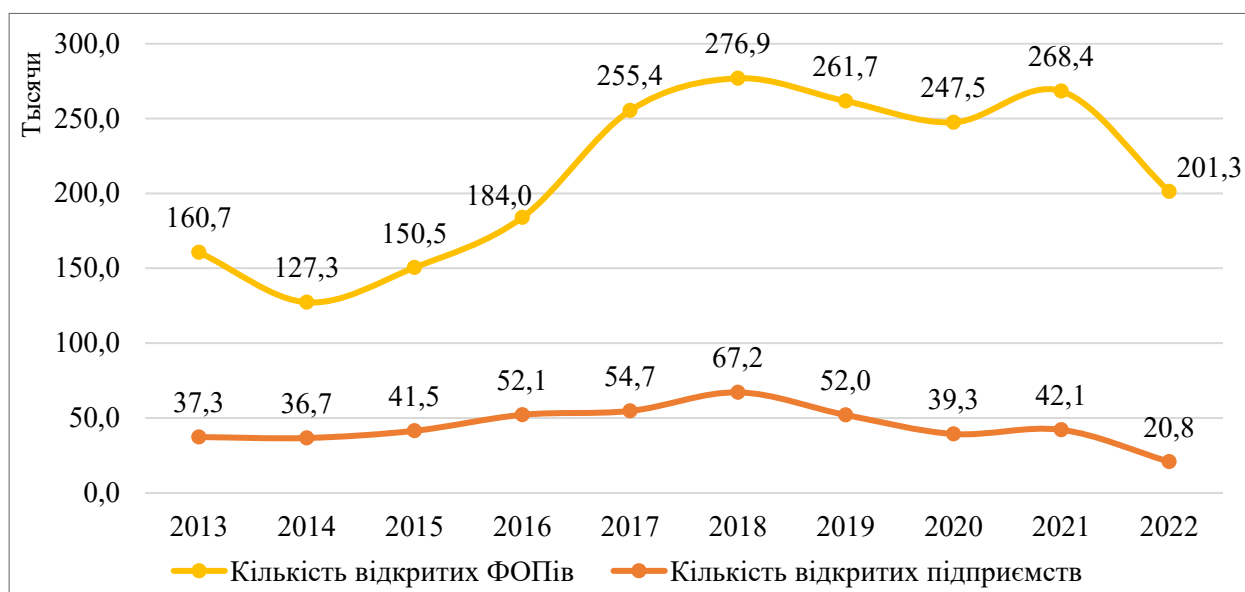


Рис. 3. Динаміка реєстрації бізнесу в Україні протягом 2013–2022 рр., тис.

Джерело: складено авторами на основі [4]

працівників, а також брак робочої сили внаслідок призову чи виїзду співробітників закордон. Недостатня сума обігових коштів також є актуальною проблемою для підприємств в даний час, адже це призводить до зменшення обсягів продажів, втрати ринкової позиції, затримок у виплаті заробітних плат працівникам та інших фінансових проблем.

Загалом за підсумками 2022 року кількість нововідкритих компаній скоротилася на 50,7% порівняно із 2021 роком, а кількість зареєстрованих ФОПів — на 25%. Хоч і у 2022 році відбулося найбільше скорочення кількості зареєстрованих ФОП у відсотковому вираженні, загальна кількість зареєстрованих ФОП за рік все ж більша, ніж

у період між 2013 і 2016 роками. В свою чергу, ситуація з компаніями є значно гіршою: 2022 рік став роком з найнижчим показником реєстрації протягом останніх 10 років (рис. 3).

Та, незважаючи на це, варто зауважити, що українське бізнес-середовище продовжує демонструвати високий рівень ділової активності, що, зокрема, проявляється в постійному нарощенні кількості нових суб'єктів господарювання. Зокрема, протягом березня 2022 — січня 2023 рр. в Україні було зареєстровано 16,4 тис. нових підприємств та 171,4 тис. нових фізичних осіб-підприємців. Найменша кількість реєстрацій бізнесу протягом аналізованого періоду було на початку

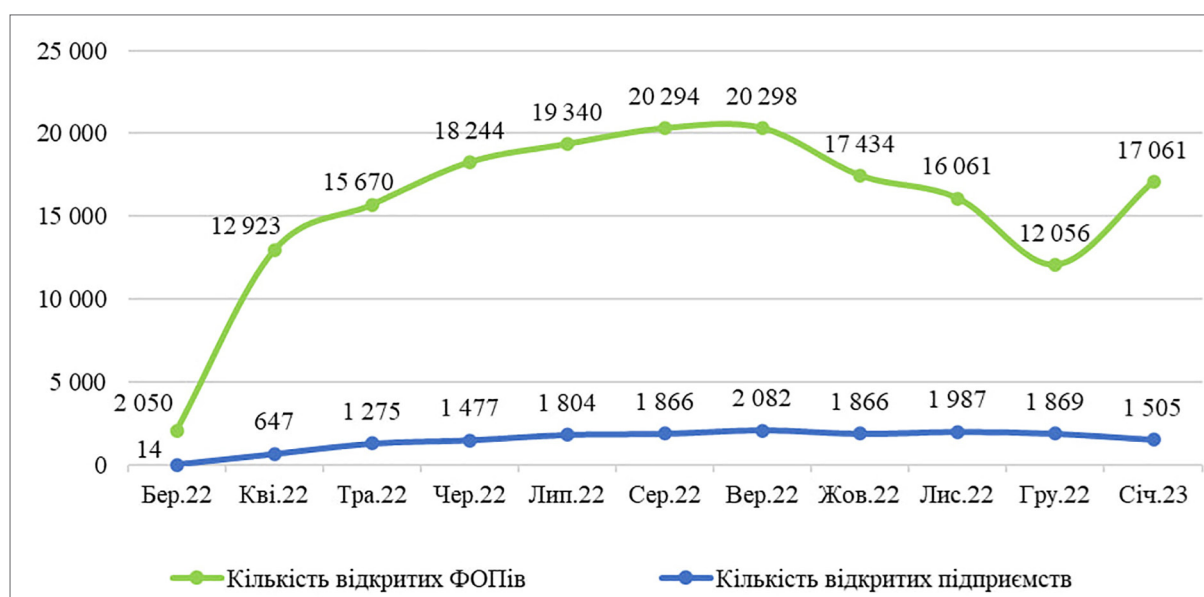


Рис. 4. Динаміка реєстрації бізнесу протягом березня 2022 — січня 2023 рр.

Джерело: складено авторами на основі [4]

повномасштабного вторгнення — всього 14 нових компаній та 2 тис. нових ФОПів. Після цього розпочалося швидке відновлення бізнесу, про що свідчать дані, наведені на рисунку 4.

Вже у квітні відбувся приріст кількості відкритих компаній та ФОПів порівняно із березнем на 4521,4% та 530,4%. Кількість нових підприємців зростала з кожним місяцем, а найбільш високих значень було досягнуто у вересні 2022 року — 2,1 тис. нових компаній і 20,3 тис. нових ФОПів. Фундаментальними передумовами для початку економічного відновлення стали звільнення від окупації північних регіонів навесні у перші місяці повномасштабного вторгнення, а також адаптація бізнесу в умовах воєнно-фінансової підтримки партнерів, а саме: налагодження логістичних маршрутів і перезапуск чорноморського експорту по «зерновому коридору». Крім цього, оптимізму бізнесу надавали і значні успіхи збройних сил України в деокупації Харківщини на початку осені [4]. Як свідчать дані з рис. 4, протягом жовтня — грудня 2022 року спостерігалось скорочення кількості нових компаній, що значною мірою пов'язано із хвилями масових ракетних атак на Україну. Зокрема, у грудні 2022 року кількість зареєстрованих ФОПів та відкритих компаній знизилась на 40,6% та 10,2% відповідно порівняно із вереснем.

Варто зазначити, що найбільша кількість нових бізнесів від початку повномасштабного вторгнення зареєстрована у м. Київ (36% новостворених

компаній та 15% ФОПів), м. Львів (9,2% нових підприємств та 8,6% ФОПів) та м. Дніпро (7,6% нових компаній та 8% ФОПів) [4]. Найбільш поширеною галуззю новостворених ФОПів у час воєнного стану стало комп'ютерне програмування — 20,9 тис. або 11,7% осіб зареєструвалися саме у цій категорії. У сфері роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, роздрібна торгівля через мережу інтернет та інші види роздрібною торгівлі зареєструвалося 11 тис., 7,2 тис. та 6,3 тис. осіб відповідно. Інші поширені види діяльності ФОПів, відкритих у 2022 році, зображено на рис. 5.

У свою чергу, компанії, що відкривалися у час війни, найчастіше обирали для роботи напрямок неспеціалізованої оптової торгівлі — 1,3 тис. підприємств. Також популярними серед нових компаній були вирощування зернових, бобових і олійних культур та надання в оренду нерухомого майна — 919 та 710 підприємств відповідно (рис. 6).

Важливо зазначити, що одним із ключових чинників, що впливають на вибір галузей для створення нових бізнесів, є зовнішній валютний виторг. Це пов'язано з тим, що деякі галузі, наприклад сфера ІТ, мають потенціал для отримання значного зовнішнього валютного виторгу. Такі галузі є особливо привабливими для бізнесу, оскільки доларові доходи можуть зменшувати ризик валютних коливань і забезпечувати додатковий прибуток. Ще одним фактором вибору напряму бізнесу є попит на базові продукти першої необхідності. Тобто, галузі, які пов'язані з роздрібною торгів-

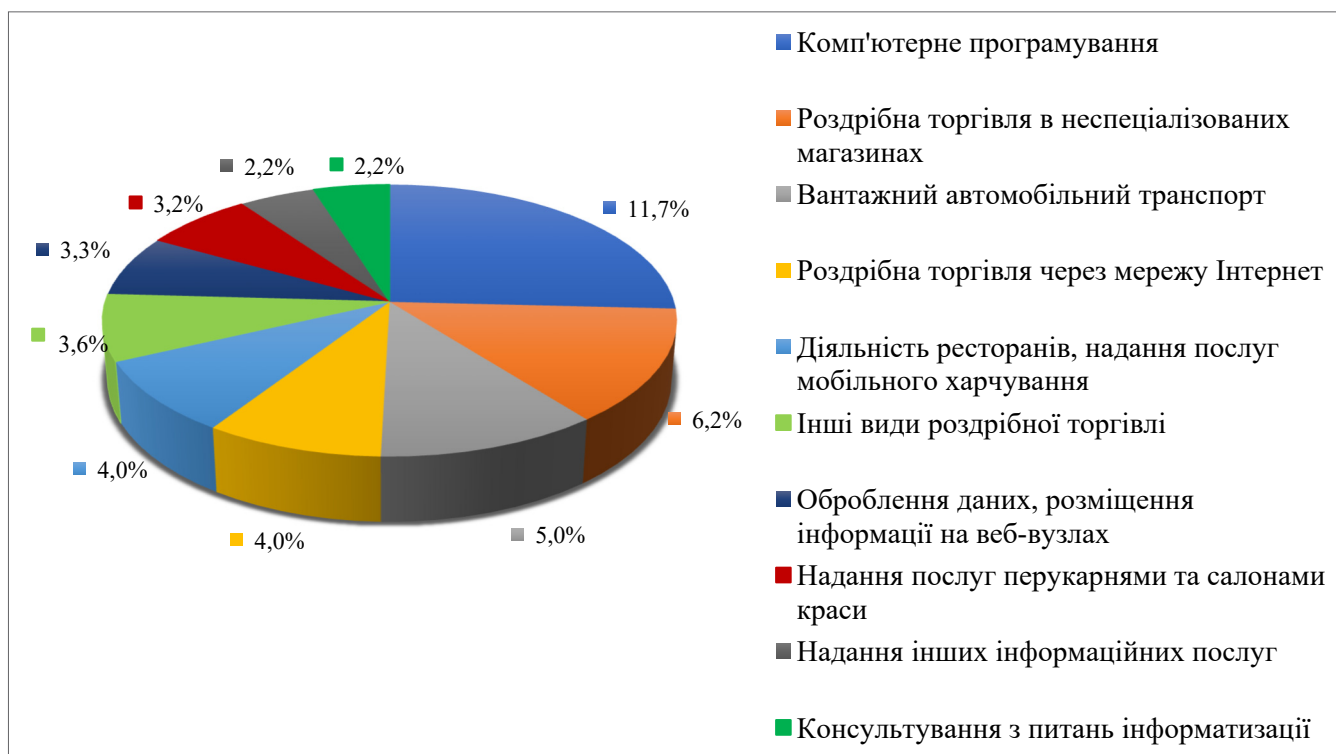


Рис. 5. ТОП-10 галузей ФОПів, зареєстрованих в період березня 2022 — січня 2023 рр., %

Джерело: складено авторами на основі [4]



Рис. 6. ТОП-10 галузей підприємств, відкритих в період березня 2022 — січня 2023 рр., %  
Джерело: складено авторами на основі [4]

лею, транспортом, будівництвом, ресторанним бізнесом та іншими послугами, є привабливими для бізнесу, оскільки вони забезпечують споживчий

попит на базові товари та послуги, які потрібні людям щодня. Крім того, на вибір сфери бізнесу впливають такі фактори, як рівень конкуренції

- 1 Запобігання корупції та створення рівних умов для всіх бізнес-підприємств, що допоможе забезпечити чесну конкуренцію та сприятиме зростанню економіки в цілому;
- 2 Спрощення процедур бізнес-реєстрації й отримання ліцензій та дозволів, що сприятиме збільшенню кількості підприємств та підтримає розвиток малого та середнього бізнесу;
- 3 Забезпечення стабільної економічної та політичної ситуації в країні, що дасть змогу бізнесу працювати в умовах безпеки та стабільності;
- 4 Захист інтелектуальної власності та підтримка інновацій, що забезпечить розвиток нових технологій та продуктів;
- 5 Розвиток міжнародної співпраці та залучення іноземних інвестицій, що дозволить залучити нові технології та знання, а також збільшити обсяги експорту, що позитивно вплине на економіку країни.

Рис. 7. Заходи щодо покращення стану українського бізнесу  
Джерело: складено авторами на основі [6]



в галузі, стан законодавства, наявність кваліфікованої робочої сили, доступність інфраструктури та технічних ресурсів, наявність фінансових ресурсів та підтримки з боку держави тощо.

Загалом український бізнес демонструє неймовірну стійкість та витривалість в умовах війни. Важливу роль у цьому відіграють дії держави щодо забезпечення стійкості економіки, зокрема безперервність функціонування системи електронних платежів та стабільність банківської системи в цілому, субсидоване кредитування бізнесу, програми релокації, пільгове оподаткування у складний період, покращення логістики перетину західного кордону, скасування мита на імпорт енергообладнання тощо.

Проте, все ж стан українського бізнесу потребує кращого розвитку та підтримки, щоб забезпечити ефективну роботу та конкурентоспроможність у міжнародному ринковому середовищі. Для покращення стану українського бізнесу, Україні потрібно реалізувати низку заходів (рис. 7).

Та попри це, доцільно зазначити, що український бізнес може набути в процесі післявоєнної відбудови, трансформації та розвитку широкі можливості та перспективи завдяки підтримці країн-партнерів, а саме:

1) розвиток логістичних маршрутів через західний кордон, розбудова альтернативної морським шляхам транспортної логістики експортних поставчань української продукції;

- 2) інтенсивний промисловий розвиток на території Західної України, в тому числі завдяки процесам релокації;
- 3) розширення державних та міжнародних програм підтримки бізнесу (у тому числі створення мікрокредитних та грантових ліній);
- 4) поширення сучасних та екологічних технологій виробництва та ведення бізнесу, в тому числі серед МСБ;
- 5) створення умов для виникнення нового бізнесу, в тому числі через реалізацію креативного та підприємницького потенціалу;
- 6) підвищення мобільності робочої сили;
- 7) розвиток підприємницької діяльності в впровадження нових активних програм на ринку праці;
- 8) розширення доступу до ринків праці через розвиток міжнародної співпраці у сфері зайнятості тощо [5].

**Висновки.** Таким чином, незважаючи на всі труднощі війни, українські підприємці проявили стійкість разом з неймовірно швидким пристосуванням до сучасних мінливих умов. На сьогоднішній день першочерговим завданням для розвитку бізнесу є пошук клієнтів, інвестицій та можливостей розвитку на іноземних ринках, а також зміна фокусу та стратегії, збереження команди і ринків збуту. Необхідно враховувати виклики та обмеження, пов'язані з війною та іншими проблемами, але зрозуміла стратегія та рішучість у діях зможуть допомогти українським компаніям розвиватись надалі та стати конкурентоспроможними на світових ринках.

#### Література

1. KSE Institute. Проект «Росія заплатить». Kyiv School of Economics. 2022. URL: <https://kse.ua/ua/russia-will-pay/> (дата звернення: 24.04.2023)
2. Кисляк Р. Як бізнес в Україні пережив перший рік війни. Новини Live. 2023. URL: <https://economics.novyny.live/iak-biznes-v-ukrayini-perezhiv-pershii-rik-viini-79046.html> (дата звернення: 24.04.2023)
3. Щомісячне опитування підприємств «Український бізнес під час війни». Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. Вип. 10. Лютий, 2023. URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7140> (дата звернення: 25.04.2023)
4. Бізнес в рік війни. YouControl Market. 2023. URL: <https://blog.youcontrol.market/biznies-v-rik-viini/> (дата звернення: 26.04.2023)
5. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розвиток економіки». Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalnagrada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi> (дата звернення: 26.04.2023)
6. Ситник Н.С., Козак С.І. Роль малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки України. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 26(1). URL: [http://bses.in.ua/journals/2018/26\\_1\\_2018/18.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/18.pdf) (дата звернення: 27.04.2023)
7. Ситник Н.С., Стасишин А.В., Попович Д.В., Сич О.А. та ін. Фінанси бізнесу: навчальний посібник. За ред. Н.С. Ситник. Львів: Видавництво «Апріорі», 2019. 432 с.

#### References

1. Projekt «Rosiiia zaplatyt» [«Russia will pay» project]. KSE Institute. Retrieved from <https://kse.ua/ua/russia-will-pay/>
2. R. Kysliak (2023). Yak biznes v Ukraini perezhyv pershyi rik viiny [How business in Ukraine survived the first year of the war]. Novyny Live — News Live. Retrieved from <https://economics.novyny.live/iak-biznes-v-ukrayini-perezhiv-pershii-rik-viini-79046.html>

3. Shchomisiachne opytuvannia pidpriemstv «Ukrainskyi biznes pid chas viiny» [Monthly survey of enterprises «Ukrainian business during the war»]. Instytut ekonomichnykh doslidzhen ta politychnykh konsultatsii — Institute of Economic Research and Political Consultations. Retrieved from <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7140>

4. Biznes v rik viiny [Business in a war year]. YouControl Market. Retrieved from <https://blog.youcontrol.market/biznies-v-rik-viini/>

5. Proekt Planu vidnovlennia Ukrainy. Materialy robochoi hrupy «Vidnovlennia ta rozvytok ekonomiky» [Project of the Recovery Plan of Ukraine. Materials of the working group «Recovery and development of the economy»]. Yedynyi veb-portal orhaniv vykonavchoi vlady Ukrainy — The only web portal of executive authorities of Ukraine. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi>

6. Sytnyk N.S., Kozak S.I. (2018). Rol maloho ta serednoho biznesu na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrainy [The role of small and medium business at the modern stage of development of the economy of Ukraine]. Prychornomorski ekonomichni studii — Black Sea Economic Studies. Retrieved from [http://bses.in.ua/journals/2018/26\\_1\\_2018/18.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/18.pdf)

7. Sytnyk N.S., Stasyshyn A.V., Popovych D.V., Sych O.A. ta in. (2019). Finansy biznesu: navchalnyi posibnyk [Business finance: a study guide]. In N.S. Sytnyk (Eds.). Lviv: Vydavnytstvo «Apriori» [in Ukrainian].

**Борщук Ірина Володимирівна**  
кандидат економічних наук, доцент  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
**Borshchuk Iryna**  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Lviv Ivan Franko National University  
ORCID: 0000-0002-2090-8425

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8923

## ОНБОРДИНГ ЯК ОДИН З НАЙВАЖЛИВІШИХ HR ПРОЦЕСІВ В ІТ КОМПАНІЯХ

## ONBOARDING AS ONE OF THE MOST IMPORTANT HR PROCESSES IN IT COMPANIES

**Анотація.** Вступ. В останні роки вітчизняний ІТ-ринок активно розвивався, дедалі більше замовників обирали українські компанії, що стимулювало їх постійне зростання і навіть з початком повномасштабної війни, коли ситуація на ІТ ринку значно погіршилась попит на висококваліфікованих ІТ працівників залишається значним. Для того, щоб залучити та втримати професійних спеціалістів компаніям доводиться проводити активний онбордінг впродовж адаптаційного періоду роботи ІТ фіхівця, застосовуючи при цьому найефективніші методи та інструменти процесу онбордінгу.

Відповідно до цього, в ІТ-компаніях виникає активна необхідність пошуку нових механізмів, інструментів та систем онбордінгу для подальшого професійного розвитку висококваліфікованих спеціалістів.

Мета. Основною метою даною статті є дослідження основних HR процесів в ІТ компаніях, зокрема алгоритму та інструментів процесу онбордінгу на всіх етапах супроводу нового працівника в ІТ компаніях, а також принципів та методів проведення процесу онбордінгу, обґрунтування важливості та необхідності його проведення.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних авторів, які провадять науково-практичні дослідження у сфері основних процесів HR менеджменту, інформативні сайти ІТ компаній та портали управління персоналом.

В процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи, як теоретичного узагальнення та групування (для побудови схеми основних HR процесів в ІТ компанії); аналізу та синтезу (для відображення здійснення процесу онбордінгу в ІТ компаніях); логічного узагальнення результатів (при формулюванні висновків).

Результати. У статті досліджено основні процеси HR менеджменту в ІТ-компаніях, серед яких виокремлено бренд роботодавця, онбордінг, стратегічний план щодо регулювання цілей нового співробітника, оцінку потенційного співробітника в ІТ компанії, коучинг, програми визнання, система мотивації та заохочення.

Проаналізовано особливості здійснення процесу онбордінгу у різних часових проміжках, зокрема перший день після підписання оферу, перший тиждень, місяць, 90 днів та рік роботи в компанії.

Розглянуто та охарактеризовано найважливіші інструменти, а також принципи та методи для здійснення процесу онбордінгу рекрутерами та HR менеджерами в ІТ компаніях.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на інших важливих процесах ІТ менеджменту, зокрема програм визнання та системах заохочення, що використовуються ІТ HR менеджерами про супроводі нового ІТ працівника.

**Ключові слова:** онбордінг, ІТ компанії, HR процеси, бренд роботодавця, коучинг, стратегія EVP, системи мотивації, програми визнання.

**Summary.** Introduction. In recent years, the domestic IT market has been actively developing, more and more customers chose Ukrainian companies, which stimulated their constant growth, and even with the beginning of a full-scale war, when the situation on the IT market deteriorated significantly, the demand for highly qualified IT workers remains significant. In order to attract and retain professional specialists, companies have to conduct active onboarding during the adaptation work of the IT specialist, while applying the most effective methods and tools of the onboarding process.

Accordingly, there is an active need to find new onboarding mechanisms, tools and systems for further professional development of highly qualified specialists in IT companies.

*Goal.* The main purpose of this article is to study the main HR processes in IT companies, in particular the algorithm and tools of the onboarding process at all stages of supporting a new employee in IT companies, as well as the principles and methods of conducting the onboarding process, substantiating the importance and necessity of its implementation.

*Materials and methods.* The research materials are the works of domestic authors who conduct scientific and practical research in the field of basic HR management processes, informative websites of IT companies and personnel management portals.

In the process of carrying out the research, such scientific methods as theoretical generalization and grouping were used (to build a scheme of the main HR processes in the IT company); analysis and synthesis (to reflect the implementation of the onboarding process in IT companies); logical generalization of results (when formulating conclusions).

*The results.* The article examines the main processes of HR management in IT companies, among which the employer brand, onboarding, a strategic plan for regulating the goals of a new employee, evaluation of a potential employee in an IT company, coaching, recognition programs, a motivation and incentive system are highlighted.

The peculiarities of the onboarding process in different time periods are analyzed, in particular, the first day after signing the offer, the first week, month, 90 days and year of working in the company.

The most important tools, as well as principles and methods for implementing the onboarding process by recruiters and HR managers in IT companies, are considered and characterized.

*Prospects.* In further research, it is suggested to focus attention on other important processes of IT management, in particular recognition programs and incentive systems used by IT HR managers to support a new IT employee.

**Key words:** onboarding, company IT, HR processes, employer brand, coaching, EVP strategy, motivation systems, recognition programs.

**П**остановка проблеми. Правильна адаптація нових працівників будь-якої сфери допомагає влитися в компанію і стати ефективною частиною колективу. Особливо, якщо це стосується сфери ІТ, де пропозиція нових більш привабливих умов не тільки в матеріальному плані, а й у адаптаційному середовищі є значною. Онбордінг впливає на остаточне рішення з боку співробітника на час випробувального та адаптаційного терміну. Тому, починаючи з першого контакту з рекрутером, формується враження про компанію загалом, що остаточно доповнюється в процесі всього періоду здійснення процесу онбордінгу.

Безумовно, дієвий і результативний онбордінг робить ІТ команди, проекти та загалом компанію справді ефективною. Саме діяльність і взаємодія HR менеджерів з новими працівниками забезпечує практичну ефективність старту проектних робіт, застосування універсального фреймворку онбордінгу, що в кінцевому підсумку забезпечить ефективне функціонування ІТ команд.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Актуальність зазначеної проблеми створює об'єктивну необхідність для поглиблення наукових досліджень у сфері основних процесів HR менеджменту, зокрема онбордінгу.

Проте, слід зазначити, що поняття онбордінгу недостатньо висвітлено в наукових джерелах. Безпосередньо дану тематику висвітлювали у своїх працях такі науковці, як Л. Балабанова [2], Т. Вонберг [1], А. Гордійчук [3], М. Дзямулич [3], Д. Кудименко [1], О. Потьомкіна [3], О. Серєда [3], О. Сардак [2], Н. Рудь [3], О. Шубалий [3], І.Шубала [3]

**Мета статті.** Основною метою статті є дослідження основних HR процесів в ІТ компаніях, зокрема алгоритму та інструментів процесу онбор-

дингу на всіх етапах супроводу нового працівника в ІТ компаніях, а також принципів та методів проведення процесу онбордінгу, обґрунтування важливості та необхідності його проведення.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є праці вітчизняних авторів, які провадять науково-практичні дослідження у сфері основних процесів HR менеджменту, інформативні сайти ІТ компаній та портали управління персоналом.

В процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи, як теоретичного узагальнення та групування (для побудови схеми основних HR процесів в ІТ компанії); аналізу та синтезу (для відображення здійснення процесу онбордінгу в ІТ компаніях); логічного узагальнення результатів (при формулюванні висновків).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Онбордінг, іншими словами адаптація персоналу, є на сьогоднішній момент невід'ємною складовою усіх HR процесів, що супроводжують прийом на роботу нових працівників ІТ компаній.

Онбордінг — це процес формальних та неформальних процедур щодо прийняття нового співробітника, який починається з моменту підписання пропозиції про роботу і може тривати до 1 року в компанії, в залежності від корпоративної культури.

До задач онбордінгу відносять:

- надання новому співробітнику всіх необхідних шаблонів документів і проведення зарахування в штат згідно з нормами закону та без стресу;
- ознайомлення з новим проектом, посадовою інструкцією, документами бази знань, що стосуються його безпосередньо;
- знайомство з колегами та командою;
- створення умов для легкого проходження випробувального терміну і врегулювати всіх питань з цього приводу;

- залучення нового співробітника до роботи і формулювання цілей на найближчий період;
- створення умов для довірчих робочих взаємин, зміцнення бренду роботодавця;
- ознайомлення з корпоративною культурою та цінностями компанії.

Це означає, що до процесу онбордингу повинно бути відповідне відношення, і HR-фахівець, який планує утримати хорошого співробітника

в компанії, повинен готуватися до онбордингу заздалегідь — до моменту прийняття джоб-оффера.

Загалом основні процеси HR менеджменту ІТ компанії можемо зобразити на рис. 1.

Зупинимось детальніше на деяких з головних процесів HR менеджменту в ІТ компанії. Зокрема бренд роботодавця передбачає використання стратегії EVP, для чого ж вона використовується.



Рис. 1. Основні HR процеси в ІТ компанії  
Джерело: авторська розробка

Стратегія EVP (Employee Value Proposition) — ціннісна пропозиція роботодавця, тобто вміння компанії зацікавити кандидатів і працівників привабливими умовами праці. Важливість EVP полягає в тому, що цей набір матеріальних та нематеріальних бенефітів переконує кандидатів у тому, що вони обрали правильну компанію для роботи і кар'єрного розвитку [8]. І якщо для будь-якої компанії важливо розвивати свій бізнес, EVP дозволяє залучити таланти та утримувати їх на роботі за допомогою привабливої пропозиції. В ідеалі бренд роботодавця та EVP повинні доповнювати один одного.

На відміну від наставництва, коучинг зосереджується на досягненні конкретної цілі способом, який людині належить зрозуміти самотужки. Завдання коуча полягає передусім у допомозі з відшукування цього способу. Джерела коучингу лежать у спортивному тренерстві, позитивній, когнітивній та організаційній психології, в уявленні про усвідомлене життя й можливостях постійного й цілеспрямованого розвитку людини.

До основних систем мотивації та заохочення (total rewards) в ІТ компаніях можемо віднести [4]:

- заходи піклування про здоров'я (створення йога клубу, дні здорового харчування, спільні марафони, футбольна команда, відвідування спортивних секцій разом, організація активного відпочинку);
- професійний розвиток;
- work/life balance;
- книжкові клуби, клуб мандрівників;
- корпоративні тренінги/тімблдинги;
- організація pet friendly днів;
- благодійні акції.

Застосування оцінки HR менеджерами позитивно впливає на розвиток ІТ компанії та забезпечує:

- визначення результатів роботи, рівня знань та навичок персоналу компанії;
- можливість ротації кадрів та створення кадрового резерву;
- створення цілеспрямованої програми розвитку персоналу;
- мотивацію персоналу;
- побудову корпоративної культури;
- організаційний розвиток.

Методами проведення оцінки HR менеджерами в ІТ компаніях є: анкетування, опитувальники, інтерв'ю, тестування, моделі компетенцій (матриця), KPI (Key Performance Indicators), MBO (Management by Objectives).

Основними принципами процесу онбордингу є різноманітність та повна включеність в безпосередні обов'язки нового працівника. Серед інструментів онбордингу можна виділити вирівнювання, навчання та розвиток, винагорода та визнання, системи мотивацій та заохочень.

90% всіх ІТ працівників протягом 6 місяців після прийому на роботу вирішують залишитись чи шукати нову роботу далі, тому ефективний

онбординг є особливо важливий впродовж цього періоду.

За даними ІТ компаній при неефективному онбордингу [5]:

- 20% виходять з компанії в перші 45 днів;
- 33% шукають нову роботу в перші 6 місяців;
- 25% змінюють роботу щороку;
- 50% сіньйорів звільняються впродовж 18 місяців;
- 23% ІТ працівників йдуть з компанії до 1 року часу;
- 4% ніколи не повертаються після 1 робочого дня

Пошук нового працівника дорого обходиться для компанії і обійдеться від 100% до 300% від заробітної плати заміненого працівника, зокрема на оплату послуг рекрутера. Тому для ІТ компанії набагато ефективніше забезпечити проведення активного онбордингу, чим розміщувати нові вакансії.

Натомість структурований ефективний онбординг передбачає [6]:

- 20% збільшення задоволеності проект-менеджерів;
- 50% краща продуктивність нових працівників;
- 60% працівників більш охоче залишаються в компанії після трьох років роботи.

Одразу після підписання оферу і до початку роботи розпочинається процес онбордингу, який безпосередньо може здійснювати рекрутер або HR менеджер, який на даному етапі буде включати та організаційні моменти:

- організація робочого місця нового співробітника;
- купівля/підготовка техніки при необхідності;
- вирішення бухгалтерських питань;
- відкриття необхідних доступів, пошти, додавання в чати;
- інформування команди, складання списку зустрічей;
- підготовка welcome pack;
- призначення ментора/buddy.

Перший день роботи в ІТ компанії передбачає ознайомлення нового працівника з проектом/робочими обов'язками.

Загалом весь процес онбордингу можна розділити на такі часові етапи, які наведені на рис. 2.

Після першого тижня роботи процес онбордингу включає такі етапи, як затвердження графіку зустрічей на тиждень, інтеграція в команду, зустріч 1:1 в кінці тижня.

Наприкінці першого місяця можна виділити такі організаційні аспекти онбордингу:

- формулювання цілей на наступний період;
- складання особистого плану розвитку;
- мітинг з ментором /тімлідом/баді.

90 днів онбординг:

- моніторинг проходження випробувального періоду;
- моніторинг досягнення цілей;
- опитування команди, тімліда;

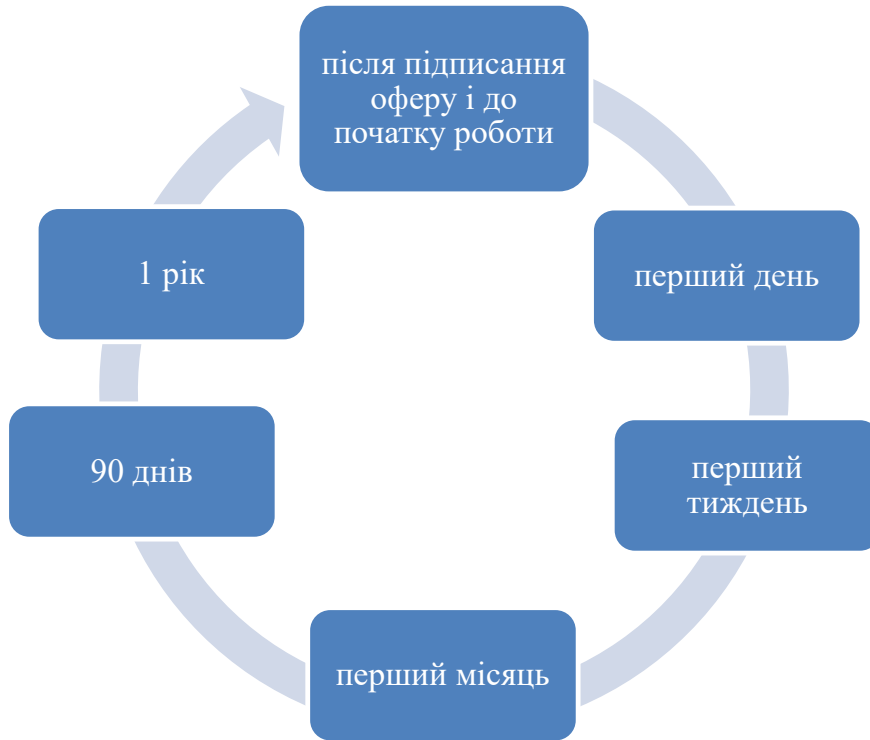


Рис. 2. Часові етапи процесу онбордингу в ІТ компанії

Джерело: авторська розробка



Рис. 3. Складові процесу онбордингу в ІТ компанії

Джерело: авторська розробка

– 1:1 в кінці випробувального, розмова щодо «за» та «проти» проходження випробувального періоду.

І в кінці першого року роботи працівника онбординг повинен включати такі етапи:

- performance review;
- огляд виконання поставлених цілей;
- постановка нових цілей;
- salary review;
- привітання з річницею роботи в компанії.

Загалом складові процесу онбордингу на всіх етапах можна схематично зобразити на рис. 3.

Щодо адаптації в ІТ компанії, то вона зазвичай триває до 3 місяців і включає такі складові, як ознайомлення з проектом, застосування в роботі політик компанії, налагодження комунікації з командою, ознайомлення з неформальними правилами та традиціями в компанії, знайомство зі структурою та провідними працівниками, підтримка HR, з'ясування всіх незрозумілих нюансів роботи [7].

Потрібно зазначити, що вагоме місце в ІТ компаніях займає також процес навчання та розвитку, що включає навчання на курси іноземної мови, профільні курси, семінари, технічні лекції, сертифікації, менторство, внутрішні курси Knowledge sharing, план особистого розвитку, OKR/KPI.

Отже, головними завданнями здійснення онбордингу в ІТ компаніях є:

- постійна комунікація з новим працівником;
- моніторинг адаптації та розвитку на початковому етапі;
- збір відгуків команди, колег, ментора/баді;
- допомога із адаптацією та просуванням в кар'єрі;
- відповіді на питання;
- менеджмент конфліктів.

#### **Висновки і перспективи подальших досліджень.**

Онбординг, іншими словами адаптація персоналу є на сьогоднішній момент невід'ємною складовою усіх HR процесів, що супроводжують взяття на роботу працівників ІТ компаній.

Використання найвагоміших складових процесу онбордингу в ІТ компаніях на всіх етапах супроводу нового працівника, зокрема адаптаційного періоду, розуміння важливості та необхідності застосування методів та інструментів його провадження, надасть можливість значно підвищити ефективність залучення висококваліфікованих спеціалістів в ІТ сферу, а отже забезпечити конкурентоздатність ІТ бізнесу не тільки на міжнародних ринках, але й в Україні.

**Перспективи.** В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на інших важливих процесах ІТ менеджменту, зокрема програм визнання та системах заохочення, що використовуються ІТ HR менеджерами про супроводі нового ІТ працівника.

#### **Література**

1. Вонберг Т.В. Особливості рекрутенгу персоналу в ІТ компаніях / Т.В. Вонберг, Д.М. Кудименко // Бізнес-інформ. 2020. № 7. С. 287–292.
2. Управління персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. К., Центр навчальної літератури, 2019. 468 с.
3. Управління персоналом: підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А.І. Гордійчук, І.В. Шубала, М.І. Дзямуч, О.В. Потьомкіна, О.В. Середя; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
4. Як провести вдалий онбординг ІТ проекту. 2020. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/managers-onboarding-project/> (дата звернення: 05.05.2023)
5. Основи HR: онбординг/адаптація персоналу. HURMA. 2019. URL: <https://hurma.work/blog/osnovi-hr-onboarding-adaptacziya-personalu/> (дата звернення: 07.05.2023)
6. Леонова О. Адаптація та онбординг співробітників онлайн: чому новачки йдуть і як цього уникнути. HURMA. 2020. URL: <https://hurma.work/blog/adaptacziya-ta-onboarding-spivrobitnikiv-onlajn-chomu-novachki-jdut-i-yak-czogo-uniknuti/> (дата звернення: 23.05.2023)
7. Коваленко А.В. Цифрові інструменти адаптації персоналу за гібридного формату зайнятості. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2021. Том 2 № 13. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11279> (дата звернення: 19.05.2023)
8. Бренд роботодавця та EVP — в чому різниця? Ок Кадровик. 2023. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557823-brend-robotodavtsya-ta-evp-v-chomu-riznytsya> (дата звернення: 23.05.2023)

#### **References**

1. Vonberh T. V. Osoblyvosti rekrutenhu personalu v IT kompaniiakh / T. V. Vonberh, D. M. Kudymenko // Biznes-inform. 2020. № 7. S. 287–292.
2. Upravlinnia personalom: pidruchnyk / L. V. Balabanova, O. V. Sardak. K., Tsentr navchalnoi literatury, 2019. 468 s.
3. Upravlinnia personalom: pidruchnyk / O. M. Shubalyi, N. T. Rud, A. I. Hordiichuk, I. V. Shubala, M. I. Dziamuch, O. V. Potomkina, O. V. Sereda; za zah. red. O. M. Shubaloho. Lutsk: IVV Lutskoho NTU, 2018. 404 s.



4. Yak provesty vdalyi onbordynh IT proektu. 2020. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/managers-onboarding-project/> (date of access: 05.05.2023)
5. Osnovy HR: onbordynh/adaptatsiia personalu. HURMA. 2019. URL: <https://hurma.work/blog/osnovi-hr-onboarding-adaptacziya-personalu/> (date of access: 07.05.2023)
6. Leonova O. Adaptatsiia ta onbordynh spivrobotnykiv onlain: chomu novachky ydut i yak tsoho unyknyty. HURMA. 2020. URL: <https://hurma.work/blog/adaptacziya-ta-onboarding-spivrobotnikiv-onlajn-chomu-novachki-jdut-i-yak-czogo-uniknuti/> (date of access: 23.05.2023)
7. Kovalenko A. V. Tsyfrovi instrumenty adaptatsii personalu za hibrydnoho formatu zainiatosti. Visnyk studentskoho naukovohto tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa. 2021. Tom 2 № 13. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11279> (date of access: 19.05.2023)
8. Brend robotodavtsia ta EVP — v chomu riznytsia? Ok Kadrovik. 2023. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557823-brend-robotodavtsya-ta-evp-v-chomu-riznytsya> (date of access: 23.05.2023)



**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».**  
**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».**  
**Series: «Economic sciences»**

**№ 5 (73)**

**2 том**

**Головний редактор — Камінська Т. Г.**

**Київ 2023**

**Видано у авторській редакції**

---

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18  
Контактний телефон: +38(044) 222 58 89  
Контактний телефон: +38(067) 401 84 35  
E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 31.05.2023. Формат 60×84/8  
Папір офсетний. Гарнітура UkrainianSchoolBook. Друк офсетний.  
Умовно-друкованих аркушів 19,76. Тираж 100. Заказ № 217.  
Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві  
ТОВ «Центр учбової літератури»  
вул. Лаврська, 20, м. Київ  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.