

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

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



№ 1 (81) / 2024
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*

№ 1 (81)

2 том

Київ 2024



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, 2024

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».

Серія: «Економічні науки», 2024

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

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Коваленко Любов Григорівна, Жмуденко Вікторія Олександрівна ВПЛИВ СТРЕСОВИХ ФАКТОРІВ НА ДОТРИМАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ ТА МОВЛЕННЕВОГО ЕТИКЕТУ ФАХІВЦЯ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ	11
---	----

МАРКЕТИНГ

Луньова Вікторія Анатоліївна ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ МАРКЕТИНГОМ	18
Перезовова Ірина Володимирівна, Дзьоба Олег Григорович, Жарська Тетяна Михайлівна ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ	23
Самардак Олександр Анатолійович ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-МЕДІЙНИХ ПЛАТФОРМ.....	35
Ткачук Світлана Валеріївна, Стахурська Світлана Антонівна МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА ПРОСУВАННЯ В СФЕРІ ОНЛАЙН-РИТЕЙЛЮ	42
Трайно Вікторія Миколаївна УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ.....	51

МЕНЕДЖМЕНТ

Гнилянська Ольга Василівна СИНЕРГІЯ МІЖ МЕНЕДЖМЕНТОМ ТА ФІНАНСАМИ: ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ФІНАНСОВОГО УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА.....	56
Воробель Роман Васильович ВІДНОВЛЮВАНА ЕНЕРГЕТИКА В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....	63
Дем'яненко Сергій Іванович ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	70
Калініченко Олег Миколайович ЕВОЛЮЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ	78
Кузнецова Інна Олексіївна, Карпенко Юлія Валентинівна, Карпенко Ніколіна Олексіївна ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ	85

Мельник Тетяна Степанівна, Христофор Олег Вікторович
УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ЗАПАСАМИ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ НА
ОСНОВІ БЮДЖЕТУВАННЯ 94

Прохоренко Олена Вікторівна, Комаровський Дмитро Євгенович
БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 102

Станкевич Ірина Володимирівна, Двоєнкін Євген Миколайович
КОРПОРАТИВНА ІНТЕГРАЦІЯ — ЕЛЕМЕНТ ІСНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ
ГАЛУЗІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 110

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Охріменко Ігор Віталійович
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ В СИСТЕМІ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ТА СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ
БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ 118

Бондаренко Костянтин Сергійович, Назарова Каріна Олександрівна
ІМПЕРАТИВИ ТА КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ АНАЛІЗУ BIG DATA В СИСТЕМІ
DIGITAL-АУДИТУ КОМПАНІЇ..... 125

Гаркуша Сергій Анатолійович
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ
В АГРАРНІЙ СФЕРІ..... 132

**Міняйло Вікторія Петрівна, Негоденко Вікторія Степанівна,
Копотієнко Тетяна Юріївна, Овчарик Роман Юрійович**
ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА 140

Оляднічук Наталія Володимирівна, Підлубна Ольга Дмитрівна
ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ВИРОБНИЦТВА
ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА 148

Шевців Любов Юліанівна, Шевців Анна Богданівна
ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ В БУДІВНИЦТВІ: ЛІКВІДАЦІЯ ПОШКОДЖЕНОГО
І ЗРУЙНОВАНОГО МАЙНА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 158

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Заславська Катерина Анатоліївна, Крятов Олександр Олексійович
ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ
РІШЕНЬ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ 171

Заславська Катерина Анатоліївна, Маткобожик Сергій Володимирович
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФРІЛАНС-БІЗНЕСУ ТА ЙОГО РОЛЬ У СУЧАСНОМУ СВІТІ..... 180

Костинець Юлія Володимирівна, Костинець Валерія Володимирівна
СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО МЕРЕЖЕВОГО
ТОРГОВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ 189

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Зарічна Надія Зіновіївна
АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ
ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО ФІНАНСОВОГО ЦЕНТРУ 195

Мацур Сергій Миколайович ВПЛИВ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ В УКРАЇНІ	205
Мединська Тетяна Володимирівна, Ніконенко Уляна Михайлівна, Боднарюк Ірина Леонідівна ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ПОДАТКОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ ЯК СЕГМЕНТУ РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ	212
Панасейко Ірина Миколаївна, Панасейко Сергій Миколайович, Панасейко Микола Сергійович ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ПРИБУТКУ ЯК ОСНОВНОГО ДЖЕРЕЛА ВЛАСНИХ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОБ'ЄКТА ОПОДАТКУВАННЯ	220
Побурко Олексій Ярославович, Синютка Наталія Геннадіївна, Ющик Юрій Володимирович ФІНАНСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЧЕРЕЗ ЗАЛУЧЕННЯ КОШТІВ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ	227
Тшонковскі Конрад МОНЕТАРНА ПОЛІТИКА КРАЇНИ В ЕКОНОМІЧНО НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ	237
Чернишов Микита Олександрович ОЦІНКА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКУ	243

CONTENTS

HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

- Kovalenko Liubov, Zhmudenko Viktoriia**
THE INFLUENCE OF STRESS FACTORS ON THE OBSERVANCE OF PROFESSIONAL
ETHICS AND SPEECH ETIQUETTE OF A HOSPITALITY SPECIALIST 11

MARKETING

- Lunova Viktoriia**
PROBLEMS AND PROSPECTS OF IMPROVING MODERN MARKETING MANAGEMENT 18
- Perevozova Iryna, Dzoba Oleh, Zharska Tetiana**
FEATURES OF FORMING THE MARKETING STRATEGY OF A HIGHER EDUCATION
INSTITUTION..... 23
- Samardak Oleksandr**
THEORETICAL ASPECTS OF SOCIAL MEDIA PLATFORMS 35
- Tkachuk Svitlana, Stakhurska Svitlana**
MARKETING POLICY OF PROMOTION IN THE SPHERE OF ONLINE RETAIL 42
- Traino Viktoriia**
CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT AT ENTERPRISES IN THE SERVICE INDUSTRY 51

MANAGEMENT

- Hnylianska Olha**
SYNERGY BETWEEN MANAGEMENT AND FINANCE: EFFECTIVE STRATEGIES FOR
ACHIEVING FINANCIAL SUCCESS OF THE ENTERPRISE 56
- Vorobel Roman**
RENEWABLE ENERGY IN UKRAINE: CURRENT STATUS, PROBLEMS AND
DEVELOPMENT PROSPECTS 63
- Demianenko Serhii**
ECONOMIC PRINCIPLES OF JUSTIFICATION OF MANAGEMENT DECISIONS..... 70
- Kalinichenko Oleh**
EVOLUTIONARY DEVELOPMENT OF THE HIGHER EDUCATION INSTITUTION'S
INNOVATIVE INFRASTRUCTURE..... 78
- Kuznetsova Inna, Karpenko Yuliia, Karpenko Nikolina**
BASIC APPROACHES TO USING THE METHODS OF QUALITY MANAGEMENT 85
- Melnyk Tetiana, Khrystofor Oleh**
MANUFACTURING STOCK MANAGEMENT IN RAIL TRANSPORT ON THE BASIS
OF BUDGETING 94

Prokhorenko Olena, Komarovskyy Dmytro
BUSINESS MODELING OF VOLUNTEERING ACTIVITY 102

Stankevych Iryna, Dvoienkin Yevhen
CORPORATE INTEGRATION IS AN ELEMENT OF THE EXISTENCE OF CONSTRUCTION
INDUSTRY ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS..... 110

ACCOUNTING AND TAXATION

Okhrimenko Ihor
FINANCIAL REPORTING IN THE SYSTEM FOR EVALUATING THE LEVEL AND STATE OF
ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS 118

Bondarenko Kostiantyn, Nazarova Karina
IMPERATIVES AND KEY PROBLEMS OF BIG DATA ANALYSIS IN THE COMPANY'S
DIGITAL AUDIT SYSTEM..... 125

Harkusha Serhii
THEORETICAL ASPECTS OF ACCOUNTING AND TAXATION ORGANIZATION FOR SMALL
BUSINESSES IN THE AGRICULTURAL SECTOR 132

**Miniailo Viktoriia, Nehodenko Viktoria,
Kopotiienko Tetiana, Ovcharyk Roman**
INTERNAL CONTROL AND ANALYSIS OF THE COMPANY'S CURRENT ASSETS 140

Olyadnichuk Nataliya, Pidlubna Olha
REGISTRATION-ANALYTICAL PROVIDING MANAGEMENT CHARGES OF PRODUCTION
GOODS STOCK-RAISING 148

Shevtsiv Liubov, Shevtsiv Anna
ACCOUNTING AND TAXATION IN CONSTRUCTION: LIQUIDATION OF DAMAGED AND
DESTROYED PROPERTY IN THE CONDITIONS OF MARITAL STATE 158

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

Zaslavska Kateryna, Kriatov Oleksandr
THE IMPACT OF INFORMATION SUPPORT ON STRATEGIC DECISION MAKING IN
ENTREPRENEURSHIP 171

Zaslavska Kateryna, Matkobozyk Serhii
CONCEPTUAL BASICS OF FREELANCE BUSINESS AND ITS ROLE IN THE MODERN WORLD...180

Kostynets Iuliia, Kostynets Valeriia
CONTEMPORARY TRENDS AND MODELS OF DEVELOPMENT OF DIGITAL NETWORK
TRADE BUSINESS 189

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Zarichna Nadiia
ANALYSIS OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE IN
THE CONTEXT OF FORMING THE INTERNATIONAL FINANCIAL CENTER 195

Matsur Serhii
THE IMPACT OF TRANSFER PRICING ON PUBLIC FINANCE REVENUES IN UKRAINE 205

Medynska Tetyana, Nikonenko Uliana, Bodnariuk Iryna
INSTITUTIONAL AND TAX ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF THE INSURANCE
MARKET AS A SEGMENT OF THE FINANCIAL SERVICES MARKET 212

Panaseyko Iryna, Panaseyko Serhii, Panaseyko Mykola ECONOMIC CONTENT OF PROFIT AS THE MAIN SOURCE OF OWN FINANCIAL RESOURCES OF THE ENTERPRISE AND OBJECT OF TAXATION	220
Poburko Oleksiy, Synyutka Nataliya, Yushchuk Yuriy FINANCING OF TERRITORIAL COMMUNITY INVESTMENTS BY INVOLVING FUNDS FROM INTERNATIONAL FINANCIAL ORGANIZATIONS	227
Trzonkowski Konrad THE COUNTRY'S MONETARY POLICY IN AN ECONOMICALLY UNSTABLE ENVIRONMENT...	237
Chernyshov Mykyta ASSESSMENT AND ENSURING THE FINANCIAL SECURITY OF THE BANK.....	243

УДК 658.3:658.89

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Коваленко Любов Григорівна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Уманський національний університет садівництва

Kovalenko Liubov
*PhD in Economics, Associate Professor of the
Department of Hotel and Restaurant Business
Uman National University of Horticulture*
ORCID: 0000-0002-0532-136X

Жмуденко Вікторія Олександрівна
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Уманський національний університет садівництва

Zhmudenko Viktoriia
*PhD in Economics, Associate Professor of the
Department of Management
Uman National University of Horticulture*
ORCID: 0000-0002-6756-8288

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9580

ВПЛИВ СТРЕСОВИХ ФАКТОРІВ НА ДОТРИМАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ ТА МОВЛЕННЕВОГО ЕТИКЕТУ ФАХІВЦЯ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

THE INFLUENCE OF STRESS FACTORS ON THE OBSERVANCE OF PROFESSIONAL ETHICS AND SPEECH ETIQUETTE OF A HOSPITALITY SPECIALIST

Анотація. У статті досліджено особливості психічних станів людини в стресових умовах. Визначено, що інтегральним показником, який би характеризував загальний рівень стресів у суспільстві, може бути відсоток тих, хто не переживав жодних стресових ситуацій. Здійснено аналіз факторів стресовості українців під час війни, їх емоційного стану. Доведено, що стрес відбивається на поведінці кожної людини, найпоширенішими є: втома, напруга, роздратування, обережність, гнів. Емоційно-ментальними проявами можуть бути нехтування обов'язками, зниження ефективності виконання завдань, погіршення пам'яті, швидший та сильніший вияв агресії і т. ін.

Встановлено, що складна комунікація під дією факторів стресу призводить до виникнення конфліктів. Причини виникнення конфліктів авторами згруповано в політично-економічні, соціально-демографічні, соціально-психологічні та індивідуально-психологічні. Для дотримання правил професійної етики та етикету при роботі з клієнтами під щільним тиском стресових факторів та успішного управління конфліктами в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі запропоновано дотримуватися наступних правил: бути уважним до клієнтів та враховувати їхні запити, емоційний стан; використовувати слова-маркери у спілкуванні; прагнути утримати клієнта; враховувати користь інформації для користувача. При цьому доцільним є застосування наступних технік: вислуховування, конкретизації, співчуття, варіантності, зв'язку.

Виявлено, що перебування в складних життєвих обставинах змінило ставлення більшості українців до походу до закладів харчування, які стали перш за все простором ментального комфорту, певним психологічним захистом, поверненням на короткий час до звичного життя.

Визначено, що в особливо стресовому середовищі для слідування правилам професійної етики цінностями організації мають, насамперед, стати: вдячність, доброзичливість, прогресивність.

Ключові слова: професійна етика, спілкування, сфера гостинності, професійний стрес, комунікація, компетентність, емоційне вигорання, безпека.

Summary. The article examines the features of mental states of a person under stressful conditions. It was determined that an integral indicator that would characterize the general level of stress in society could be the percentage of those who did not experience any stressful situations.

An analysis of stressfulness factors of Ukrainians during the war and their emotional state was carried out. It was proven that stress affected the behavior of every person, the most common were as follows: fatigue, tension, irritation, caution and anger. Emotional and mental manifestations can be neglect of duties, reduced efficiency in performing tasks, deterioration of memory, faster and stronger manifestation of aggression, etc.

It was found that complex communication under the influence of stress factors led to conflicts occurrence. The authors grouped the causes of conflicts into political-and-economic, social-and-demographic, social-and-psychological, and individual-and-psychological. To comply with the rules of professional ethics and etiquette when working with clients under the intense pressure of stress factors and successful conflict management in hotel and restaurant as well as tourism business, it was suggested to keep the following rules: be attentive to clients and take into account their requests, emotional state; use marker words in communication; strive to keep the client; take into account the usefulness of the information for the user. At the same time, it was advisable to use the following techniques: listening, concretization, sympathy, variability, communication.

It was found that being in difficult life circumstances changed the attitude of most Ukrainians towards going to food establishments, which became, first of all, a space of mental comfort, a certain psychological protection, a short-term return to usual life.

It was determined that gratitude, benevolence, progressiveness should, first of all, be the values of organizations in a particularly stressful environment in order to follow the rules of professional ethics.

Key words: professional ethics, communication, field of hospitality, professional stress, communication, competence, emotional burnout, safety.

Постановка проблеми. В Україні триває глибока соціально-економічна криза, спровокована російською агресією. Втрачене відчуття безпеки має далекосяжні наслідки для людського життя. Ще 2020 рік і пандемія COVID принесли ряд випробувань, які суттєво підвищили загальний рівень стресу українців, що проявляється в інтенсивних емоційних реакціях, зокрема деструктивних. Проте, якими б не були зовнішні обставини, необхідно адаптуватися до них як фізично, так і психологічно, особливо тим, хто за сферою своєї діяльності постійно перебуває в тісному контакті з іншими людьми. Це повною мірою стосується фахівців сфери обслуговування.

Тому дослідження і аналіз психічних станів та дотримання в результаті правил професійної етики і спілкування при реалізації безпосередніх функціональних обов'язків працівниками сфери обслуговування цілком є необхідним та доцільним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями особливостей психічних станів в стресових умовах займалися О.А. Біловодська, Т.В. Кириченко [1], В.О. Климчук [2], М.В. Маркова [3], М.М. Мовчан [4], О.М. Полінкевич [6], Г.Сельє [11], З.Фройд [8], та ін. Активно вивчати професійний стрес почали з 90-х років ХХ ст., так як він став однією з актуальних психологічних проблем, пов'язаних із фізичним та психічним здоров'ям працівників, їх професійним благополуччям. Разом з тим, як підвищити стресостійкість, якими методами захистити нервову систему, як впоратися із факторами, які тиснуть на психіку та руйнують емоційний стан і, особливо, в професіях типу «людина-людина», потребують подальших напрацювань та рекомендацій в контексті дотримання правил професійної етики та етикету.

Метою статті є дослідження впливу факторів, що продукують стресовий стан працівника сфери обслуговування та його поведінки при виконанні професійних обов'язків в нестабільному психоемоційному стані.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічною основою проведеного дослідження були праці вітчизняних і зарубіжних науковців, провідних вчених та практиків у галузі психології та готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. Під час досліджень використано ряд загальнонаукових і спеціальних методів: метод аналізу та синтезу, абстрактно-логічний метод для обґрунтування і викладу висновків та пропозицій стосовно комплексу заходів для ефективного управління трудовим колективом при виникненні конфліктних ситуацій; емпіричні методи дослідження в нашому дослідженні передбачають збір і аналіз конкретних фактів, даних та інформації, що базуються на спостереженнях, експериментах або опитуваннях.

Виклад основного матеріалу. Певною мірою інтегральним показником, який би характеризував загальний рівень стресів у суспільстві, може бути відсоток тих, хто не переживав жодних стресових ситуацій (Рис. 1).

Переважно кращим становище було в 2013 році, до конфлікту на сході України 48% опитаних не переживали жодних стресових ситуацій. У 2014–2015 рр. становище значно погіршилося, стреси не переживали лише 35% та 34% населення відповідно. У 2016–2019 рр. ситуація покращилася, частка людей, які не переживали стресових ситуацій, зростала до 49%. Однак у 2020–2021 рр. відбувається значне зниження частки тих, хто не переживав стресів – 32% і 29% відповідно, тобто 70% населення мали той чи інший вид стресу,



Рис. 1. Відсоток опитаних, які не пережили жодних стресових ситуацій, динаміка 2013–2023 рр.
Джерело: побудовано авторами на основі даних [9]

спричинений в основному пандемією COVID. За даними дослідження Gradus Research «Психічне здоров'я та ставлення українців до психологічної допомоги під час війни» в 2022–2023 рр. показник стресу серед населення зріс до 86–88% українців саме через війну [10].

З даними типами стресу більшості українців раніше мати справу не доводилося. Проте, зараз умови такі, що вимагають від кожного з нас інтенсивних фізичних і психологічних зусиль для стабілізації власного стану. Серед аспектів війни, які викликають стрес в українців, на першому місці — фактор безпеки близьких (63%). Також серед інших причин 42% українців бояться втратити джерело доходу або роботу, 37% — страшисть ризик смерті та втрати майна, 32% — турбує розлука з рідними, 24% переживають через ймовірність отримати поранення.

Стресовості ще можуть додавати фактори, які напряму пов'язані з роботою. Вдома — надмірна кількість роботи, яку не можна виконати у часові рамки робочого дня, постійні перепрацювання, робота у вихідні, які все одно не зменшують потік завдань; дисбаланс між зусиллями та винагородою — коли на вкладені зусилля не отримуєте потрібного задоволення, фінансової винагороди чи визнання; токсичне середовище — колеги, які намагаються підставити у будь-яку мить, керівник, який знімає всю відповідальність із себе та у всьому звинувачує підлеглих, негативне ставлення усіх до всіх.

Переживання стресу вкрай індивідуальне, воно значно різниться, але треба розуміти, що стрес

відбивається на поведінці кожної людини. Якщо конкретизувати емоції та стани, то найпоширенішою є втома — її відмічає половина опитаних, але водночас 43% мають почуття надії. Серед інших розповсюджених станів — напруга (42%), роздратування (31%), обережність (28%) та гнів (27%) [9].

Емоційно-ментальними проявами є нехтування обов'язками, зниження ефективності виконання завдань або труднощі з концентрацією, погіршення пам'яті, насамперед короткострокової, зменшення уважності (більше помилок в роботі), швидший вияв агресії, що призводить до грубості, проявів зневажливого тону, зарозумілості, упереджених зауважень, проявів неправомірних, незаслужених звинувачень; погроз, образливих висловлювань чи реплік, дій, що перешкоджають нормальному спілкуванню або провокують протиправну поведінку по відношенні як до колег, так і споживачів послуг.

Готельно-ресторанний та туристичний бізнес є особливим, оскільки відноситься до сфери послуг, а отже, комунікація є основою діяльності. Складна комунікація під дією факторів стресу призводить до виникнення конфліктів. Цікава соціологічна статистика, де вказано, що 70–80% часу керівники витрачають на вирішення суперечностей, 20% — на врегулювання конфліктів.

Причини конфліктів — це явища, факти, ситуації, які передують конфлікту і є тим чинником, який його провокує. Причини виникнення конфлікту можна згрупувати у 4 групи:



Рис. 2. Фактори стресовості українців під час війни
Джерело: побудовано авторами на основі даних [10]

- 1) політично-економічні, які зумовлені нестабільним політичним та економічним становищем готельно-ресторанного бізнесу в період військових дій та пандемії COVID-19;
- 2) соціально-демографічні, які показують зміну мотивацій людей за статтю, віком, національністю, дисбаланс трудових ресурсів у сторону переважання непрацевдатних осіб;
- 3) соціально-психологічні, які пов'язані із психологічним дискомфортом, страхом, депресіями в період військових дій та пандемії COVID-19. Як свідчать дані опитувань, протягом останніх кількох років спостерігалась тенденція до поступового зростання частки здорових (за самооцінкою) жителів України: якщо в 2013–2015 роках близько 40% українців вважали себе здоровими, то, починаючи з 2016 року, цей показник зростав і у 2019–2020 роках становив близько 50%. Проте два роки життя в умовах пандемії, ймовірно, наклали відбиток на здоров'я та самопочуття українців: згідно з даними дослідження 2021 року, 40% опитаних оцінюють стан власного здоров'я як добрий, а 14% — як поганий [5]. За даними дослідження STEPS, в Україні кожен восьмий дорослий (12,4%) повідомив про симптоми, що відповідають клінічному діагнозу депресії;
- 4) індивідуально-психологічні, які пов'язані із особливостями конкретних осіб та зміною їхніх уподобань. В готельно-ресторанному бізнесі почали використовуватися краудтехнології (краудсорсинг та краудфандинг), виїзний кейтеринг. Зменшилася кількість людей, які подорожують, через що готелі та ресторани знизили ціни на свої послуги. Понад 70% мандрівників вважають, що гігієна та санітарія стали дуже важливими [7]. Послуги надаються за індивідуальним підходом,

коли менеджери та обслуговуючий персонал пропонують туристу саме те, що він хоче.

Крім того, конфлікти в готельно-ресторанному бізнесі можуть виникати через те, що персонал не задоволений умовами праці, відсутні правильне делегування повноважень, незаслужена похвала, професійне зростання співробітників, порушується етика спілкування, незадовільна комунікація, відсутні перспективи розвитку. Претензія може виникнути завжди і зі сторони клієнта. Причому клієнт може бути незадоволений якістю, попередніми домовленостями, усуненням недоліків, компенсацією збитків.

Як наслідок, рівень емоційного вигорання працівника сфери обслуговування під дією стресових факторів зашкалює, а ресурсів для відновлення при цьому значно менше.

Проте кожен організм має здатність до резильєнтності — можливості зберігати свої якості, відновлюватися та розвиватися, попри будь-які негативні події. Є сім компонентів резильєнтності, вважає педіатр та експерт з розвитку людини Кен Гінзбург: компетентність (competence), впевненість (confidence), зв'язок (connection), характер (character), внесок (contribution), подолання (coping), контроль (control) [11].

Компетентність — це знання, як ефективно справлятися зі стресовими ситуаціями. Кількість форс-мажорів зростає: екстрене вимкнення світла, евакуація з гарячих точок. Навіть адаптовані та гнучкі можуть стресувати у таких умовах від простого незнання — як відреагує клієнт, керівник чи команда на непередбачувані обставини. Найкраще для компанії в такому випадку — у застосунках Notion або Google Sheets скласти перелік усіх форс-мажорів, які вже траплялися з командою, продумати кейси наперед, написати у сусідній ко-

лонці рішення на кожну ситуацію та розповсюдити серед команди. Поділіться цією «політикою» з клієнтами, вони теж повинні розуміти, що може трапитися в роботі з ними. Це Anti Crisis Plan, який дасть працівникам відчуття безпеки. Так вони розумітимуть: керівники «розуміють і приймають реальність».

Впевненість — це віра у власні здібності, яка ґрунтується на компетентності. В складних стресових умовах частина людей перестає працювати понаднормово, змінюючи життєві цінності. Інша ж частина навпаки знаходить свою зону комфорту в роботі. У таких випадках може бути дисбаланс у командах: ті, хто працює вісім годин або менше через складний емоційний стан, відчувають великий тиск, порівнюючи себе з колегами, які працюють понаднормово, прирівнюючи свій внесок до кількості відпрацьованих годин. Керівники повинні прозоро транслювати те, що вони орієнтуються на результат, а не на кількість відпрацьованих годин.

Зв'язок — це відчуття приналежності до якоїсь групи. Для тих, хто обирає «асимілюватися» у групі, створюють розклад тематичних зустрічей. Наприклад, щопонеділка проходить сніданок з командою, щовівторка — настільні ігри, щосередини — зустріч, де обговорюються новини компанії.

Характер — це відчуття впевненості, власної цінності та внутрішньої сили. Оскільки саме робота є для багатьох місцем реалізації, керівники можуть ініціювати 1:1 зустрічі, щоб дізнатися, в якому стані наразі їхні працівники. Поширеною є практика створення PDP (personal development plan) — особистого плану розвитку, який дає можливість укріпитися та промалювати довгострокові плани, аби легше переносити щоденні емоційні перепади.

Внесок — це відчуття важливості від привнесеної цінності у компанію. Існує новий підхід, за якого варто виставляти цілі, відштовхуючись від двох сценаріїв: оптимістичного та базового. За першого, працівник може прагнути досягнути дуже амбітних цілей, якщо має на це ресурс. Поруч з цим цінним для показників компанії буде навіть досягнення звичайних цілей. У двох сценаріях має бути зрозуміло, як саме вплине член команди на метрики компанії, досягнувши тих чи інших цілей.

Стратегія подолання людиною стресової ситуації. Розв'язання проблем, пошук соціальної підтримки, уникання — це все можливі методи роботи зі стресовими факторами. Інколи компанії створюють копінг-картки у галереї Notion, які відповідають їх цінностям. При цьому варто розкривати такі теми, як дедлайни, пріоритети, комунікація, фідбек.

Контролювати виконання завдань стало складніше через десятки факторів, які були привнесені війною. Тиск з боку дедлайнів по завданнях сприймається особливо сильно в стані війни, коли

ти отримуєш чергову новину про обстріл або навіть чуєш удари ракет поруч. Необхідно давати працівникам більше простору для виконання завдань та встановити систему подвійних дедлайнів (це стосується і партнерів та клієнтів): один дедлайн внутрішній, інший — зовнішній. Таким чином можна уникати відтермінувань.

Для збереження команд і працездатності в них кожен лідер має дбати про резильєнтність у колективі та передусім сам має бути наповнений ресурсом. Тоді він зможе давати членам команди енергію та підвищувати стресостійкість своїх працівників на основі культури довіри [6].

Що ж до дотримання правил професійної етики та етикету при роботі з клієнтами під щільним тиском стресових факторів, то для недопущення або успішного управління конфліктами в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі необхідно дотримуватися таких основних правил.

По-перше, бути уважним до клієнтів та враховувати їхні запити, емоційний стан.

По-друге, використовувати слова-маркери у спілкуванні.

По-третє, вибачатися та прагнути утримати клієнта.

По-четверте, варто враховувати користь інформації для користувача. При цьому доцільним є застосування наступних технік:

- 1) вислуховування. Ця технологія є вигідною, оскільки незадоволений клієнт висловлює свою претензію, емоційно заспокоюється, через те що немає супротиву, і стає готовим до діалогу;
- 2) конкретизація. Варто використовувати слова-маркери: «що вам не подобається?», «що викликало ваше незадоволення?», «чи правильно я зрозумів?», «хочу вас правильно зрозуміти», «поясніть, будь ласка»;
- 3) співчування. Словами-маркерами є: «я розумію, що ми дотичні до...», «це прикро», «мені дуже шкода», «я б також так засмутився», «дуже важливе запитання». Важливо погоджуватися з емоціями, а не з претензією;
- 4) варіантність. Варто пропонувати не менше трьох варіантів вирішення проблеми. Головне — залучити клієнта до вибору. Словами-маркерами є: «ми з вами разом це рішення вибрали», «ви сказали, що воно вам подобається», «ви готові до нього»;
- 5) вдячність за зв'язок. Словами-маркерами є: «дуже вдячні вам», «дякуємо, що досягли згоди», «нам важливо, що говорять про нас».

У межах повномасштабної війни відбувається зміна ставлення до їжі й загалом походу до закладів харчування. Зараз приходять у кафе або ресторан не просто поїсти і випити кави. Сьогодні як ніколи цінні будь-які моменти «з минулого». Ресторани під час війни — це психологічний захист, повернення на короткий час до звичного життя. За даними дослідження Gradus Research

[10] 16,7% українців планували похід до закладу харчування, проте 7,4% також його здійснили за той же період (24,1%), тобто для збереження адекватного психологічного стану населення України потребує особливої атмосфери, заклади готельно-ресторанного господарства тепер стали простором ментального комфорту. І хоч зараз гості готові отримувати менше послуг, проте за умови незмінної якості, що продиктована асоціацією (відчуваючи себе погано, йду до закладу, де подають улюблену каву, страву чи десерт), емоціями та відчуттями (хочу жити тут і зараз, менше проводити часу у віртуальному середовищі), турботою про клієнта (в ресторані попри все нічого не змінилося, працює той самий привітний, уважний, турботливий персонал), змінами та розвитком (попри те, що в меню і надалі присутні улюблені страви, заклад розвивається, з'являється щось нове і незвичне),

смаком і якістю страв (у 62% гостей походи до ресторанів стали більш усвідомленими через зменшення доходу, тому перевага надається тим закладам, де буде смачно і комфортно, де отримають більше, ніж може запропонувати той чи інший).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Напрямами подальших досліджень можуть бути напрацювання та рекомендації в контексті дотримання правил професійної етики та етикету під час виконання професійних обов'язків. В особливо стресовому середовищі для слідування правилам професійної етики цінностями компанії мають, насамперед, стати: вдячність — гостям, країні, світу тощо; доброзичливість по відношенню до колег, партнерів, гостей; прогресивність — постійна жага до розвитку. При такій системі цінностей у фокусі бізнесу — люди та доброзичлива атмосфера в команді.

Література

1. Біловодська О.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. 177–187.
2. Климчук В.О. Психологія посттравматичного зростання : монографія. Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. 125 с.
3. Маркова М.В. Постстрессова психологічна дезадаптація: закономірності розвитку і специфіка клінічних проявів дезадаптивних станів у окремих специфічних груп населення, вразливих до дії макросоціального стресу. Харків : Друкарня «Мадрид», 2019. 492 с.
4. Мовчан М.М. Страх як проблема буття людини в соціальному середовищі : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2019. 356 с.
5. Новікова Л. Самооцінка стану здоров'я населення України, квітень 2021. *КМІС*. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1042&page=1&t=7> (дата звернення: 07.09.2023).
6. Полінкевич О.М. Технології управління конфліктами в готельно-ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2022. Т. 5, № 1. С. 23–35.
7. Чаркіна Т.Ю., Марценюк, Л. В., Задоя, В. О., Пікуліна О.В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2021. 2. С. 19–23. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.2.19>.
8. Freud S. Inhibitions, Symptoms and Anxiety. The Standard Edition of the Complete Psychological Works. 1925–1926. Volume XX.
9. Матяш Т. 88% українців відчують високий рівень стресу через війну. *Lb.ua*. 2023. URL: https://lb.ua/society/2023/05/05/554120_88_ukraintsiv_vidchuvayut_visokiy.html (дата звернення: 10.09.2023).
10. Планувати чи робити? Покупки та дозвілля українців під час війни. *Дослідження Gradus Research*. 2022. https://gradus.app/documents/280/Plan_or_do_-_Shopping_and_leisure_of_Ukrainians_during_the_war_UKR.pdf (дата звернення: 02.10.2023).
11. Вахітов В., Давидюк Дж. Понад 70% населення України живе у стресі. Ось сім принципів резильєнтності, які допоможуть бізнесу зберегти команду. *УкрРудПром*. 2023. https://ukrrudprom.com/digest/Ponad_70_naselennya_Ukrani_give_u_stres_Os_sm_printsivp_rezilntnost_yak_dopomogut_bznesu_zberegiti_komandu.html?print (дата звернення: 16.11.2023).

References

1. Bilovodska, O. A., & Kyrychenko, T. V. (2017). Upravlinnia konfliktamy v systemi upravlinnia liudskym potentsialom pidpriemstv [Conflict management in the management system of human potential of enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo — Economy and society*, 10, 177–187 [in Ukrainian].
2. Klymchuk, V. O. (2020). Psykholohiia posttravmatychnoho zrostannia: monohrafiia [Psychology of post-traumatic growth: a monograph]. Kropyvnytskyi: National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Institute of Social and Political Psychology [in Ukrainian].

3. Markova, M. V. (2019). *Psykhologhiia posttravmatychnoho zrostannia: monohrafiia* [Post-stress psychological maladaptation: patterns of development and specificity of clinical manifestations of maladaptive states in certain specific population groups vulnerable to effects of macrosocial stress]. Kharkiv: «Madrid» Printing House [in Ukrainian].
4. Movchan, M. M. (2019). *Strakh yak problema buttia liudyny v sotsialnomu seredovyshchi: monohrafiia* [Fear as a problem of human existence in a social environment: monograph]. Poltava: PUET [in Ukrainian].
5. Novikova, L. (2021). *Samootsinka stanu zdorovia naseleння Ukrainy* [Self-assessment of the health state of the population in Ukraine]. (2021). *KMIS*. Retrieved from <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1042&page=1&t=7/> [in Ukrainian].
6. Polinkevych, O. M. (2022). *Tekhnolohii upravlinnia konfliktamy v hotelno-restorannomu biznesi* [Technologies of conflict management in hotel and restaurant business]. *Restoranni i hotelnyi konsal'tynh. Innovatsii — Restaurant and hotel consulting. Innovations*, 5, 1, 23–35 [in Ukrainian].
7. Charkina, T. Yu., Martseniuk, L. V., Zadoia, V. O., & Pikulina, O. V. (2021). *Stratehichni napriamy upravlinnia hotelno-restorannym biznesom v umovakh kryzy* [Strategic directions of hotel and restaurant business management in crisis conditions]. *Ekonomika ta derzhava — Economy and state*, 2, 19–23 [in Ukrainian].
8. Freud, S. (1925–1926). *Inhibitions, Symptoms and Anxiety*. The Standard Edition of the Complete Psychological Works.
9. Matiash, T. (2023). *88% ukraintsiv vidchuvaiut vysokyi riven stresu cherez viinu* [88% of Ukrainians feel a high level of stress due to the war]. *Lb.ua*. Retrieved from https://lb.ua/society/2023/05/05/554120_88_ukraintsiv_vidchuvayut_visokiy.html [in Ukrainian].
10. *Planuvaty chy robyty? Pokupky ta dozvillia ukraintsiv pid chas viiny* [To plan or to do? Shopping and leisure time of Ukrainians during the war]. (2022). *Doslidzhennia Gradus Research*. Retrieved from https://gradus.app/documents/280/Plan_or_do_-_Shopping_and_leisure_of_Ukrainians_during_the_war_UKR.pdf
11. Vakhitov, V., & Davydiuk, Dzh. (2023). *Ponad 70% naseleння Ukrainy zhyve u stresi. Os sim pryntsyypiv rezyliientnosti, yaki dopomozhut biznesu zberehty komandu* [More than 70% of the population of Ukraine lives under stress. Here are seven principles of resilience that will help businesses retain their team]. *UkrRudProm*. Retrieved from https://ukrrudprom.com/digest/Ponad_70_naselennya_Ukrani_give_u_stres.html

Луцьова Вікторія Анатоліївна

кандидат економічних наук,

учений секретар науково-дослідної частини,

доцент кафедри управління та адміністрування

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Lunova Viktoriia

Candidate of Economic Sciences,

Scientific Secretary of the Research Department,

Associate Professor of the Department of Management and Administration

Education and Research Institute "Karazin Business School"

V.N. Karazin Kharkiv National University

ORCID: 0000-0001-9058-6102

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9575

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ МАРКЕТИНГОМ PROBLEMS AND PROSPECTS OF IMPROVING MODERN MARKETING MANAGEMENT

Анотація. Метою статті є пошук шляхів удосконалення управління маркетинговою діяльністю в сучасних умовах, що динамічно змінюється. Розвиток цифрових технологій змушує бізнес бути більш відкритим і істотно змінює вплив маркетингу на стійкість брендів та підприємств. Охоплення все більшої кількості складових бізнесу, які надають цілеспрямований вплив на залучення споживачів, є основою постійного вдосконалення маркетингових інструментів та прийомів управління маркетингом. Виявлено основні проблеми та перспективи вдосконалення управління сучасним маркетингом. Виходячи із сформульованого основного розширеного принципу управління сучасним маркетингом, обговорюються інструменти, які покликані прискорювати та віртуалізувати процеси управління. Запропонований принцип управління маркетингом, з одного боку, є процесом визначення технологій та визначення стійких тенденцій розвитку методології управління маркетингом, з іншого – відкриває перспективи цілеспрямованого розвитку методології у кожній предметній галузі, щодо вимірювання процесів розробки творчого надання персоналізованого контенту або моніторингу маркетингового середовища підприємств та бізнесу в цілому. Перспективи вдосконалення управління сучасним маркетингом пов'язані з якістю аналізу даних, з орієнтацією на швидке виявлення помилок для здобуття певних навичок, з свідомим експериментом для пошуку нових рішень, з тим, як слід зіставляти дані з конкретними результатами та їх переоцінювати, постійним доопрацюванням на основі зворотного зв'язку. Таким чином, можна побачити, що форми організації маркетингової діяльності мають безліч відмінностей та вибір тієї чи іншої структури управління маркетингу дійсно залежить від факторів: величина підприємства, кількість виконуваних функцій, кількість різноманітної продукції тощо. Підприємства з великим асортиментом товарів та які прагнуть постійного впровадження нових технологій мають чітко знати, як задовольнити велику кількість потреб, які виникають на різних ринках, отже, організувати свою діяльність за принципами ринкової, товарної системи управління.

Ключові слова: ефективність маркетингової діяльності, цифрові технології, agile-маркетинг, інструменти маркетингу.

Summary. The purpose of the article is to find ways to improve the management of marketing activities in modern, dynamically changing conditions. The development of digital technologies forces businesses to be more open and significantly changes the impact of marketing on the sustainability of brands and enterprises. Covering more and more business components that have a targeted impact on consumer engagement is the basis for continuous improvement of marketing tools and marketing management techniques. The main problems and prospects for improving the management of modern marketing have been identified. Based on the formulated main extended principle of modern marketing management, tools designed to speed up and virtualize management processes are discussed. The proposed principle of marketing management, on the one hand, is a process of identifying technologies and determining sustainable trends in the development of marketing management methodology, on the other hand, it opens up prospects for the purposeful development of the methodology in each subject area, regarding the

measurement of the development processes of creative provision of personalized content or monitoring of the marketing environment of enterprises and businesses in general. The prospects for improving the management of modern marketing are related to the quality of data analysis, with an orientation towards the rapid detection of errors in order to acquire certain skills, with conscious experimentation to find new solutions, with how data should be compared with concrete results and their re-evaluation, constant refinement based on feedback. Thus, it can be seen that the forms of organization of marketing activity have many differences and the choice of one or another marketing management structure really depends on factors: the size of the company, the number of performed functions, the number of various products, etc. Enterprises with a large assortment of goods and which strive for the constant introduction of new technologies must clearly know how to satisfy the large number of needs that arise in various markets, therefore, organize their activities according to the principles of the market, commodity management system.

Key words: effectiveness of marketing activities, digital technologies, agile marketing, marketing tools.

Постановка проблеми. Принципи маркетингу універсальні, але в різних галузях вони мають своє наповнення, індивідуальний зміст. Основне вихідне завдання маркетингу будь-якого підприємства полягає в тому, щоб виробити товар (послугу), який (яка) корисний для клієнта. Необхідно допомогти клієнту вирішити його проблему, отримати необхідний досвід та результат. У будь-якій схемі є клієнти та будь-яке підприємство, яке має або вирішувати проблему клієнта, або допомогти реалізувати його амбіції щодо формування стійких грошових потоків у забезпеченні прибутковості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Свій внесок у розвиток управління маркетингом та маркетингового менеджменту внесли науковці, зокрема: Перерва П. Г. [1], Балабанова І. В. [2], Холод В. В. [2], Ковшова І. О. [3], Кушнір Н. Г. [4], Гуржій Н. М. [5], Райко Д. В. [6], Лебедева Л. Е. [6], Погожа Н. В. [7], Легкий О. А. [8], Сохацька О. М. [8], Марціновська О. Б. [9]. Але, незважаючи на велику кількість досліджень у цій сфері, проблема формування теоретичних та практичних підходів щодо визначення управління сучасним маркетингом, у сучасних умовах сьогодення залишається актуальним.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Необхідність спільного обліку великого числа факторів, прискорення темпів різних процесів маркетингу, скорочення циклу, зменшення активних інновацій (наприклад, пошук нових можливостей реагування, зміна структур маркетингу, адаптація), подальша автоматизація маркетингу для індивідуальних пропозицій — все це дає можливість використовувати саме цифрові технології.

Виклад основного матеріалу. Управління маркетингом спрямоване на ефективне досягнення мети підприємства. За розвитком бізнесу маркетингова діяльність стає дедалі складнішою системою з великою кількістю функцій та процесів. Наприклад, кожен бізнес та відділ маркетингу потребують балансу інновацій, між якими існує протиріччя.

Маркетинг інновацій — це діяльність, яка пов'язана зі створенням нововведень із наступним отриманням прибутку. Головна суть полягає в нововведенні самого продукту, призначеного для масового поширення. Саме для майбутніх інновацій потрібні підходи управління з однієї сторони,

а з іншої — програми, які працюють в рамках маркетингової активності.

Проблему управління маркетингом не можна уявити меншим числом елементів, ніж дійсне число їх складових, оскільки існує певна межа спрощення, після якої вся структура загалом втрачає свою цінність. Запропонувати управління маркетингом підприємства у вигляді незалежного керівництва окремими функціями та процесами неможливо. Розробка та прийняття важливих рішень щодо визначення цілей та вироблення стратегій при розрахунку ризику та оптимальне використання ресурсів є складним завданням.

Інша сторона проблеми управління маркетингом — це особливості. У маркетингу поєднуються формалізована та творча складова. Вони нерозривні та доповнюють одна іншу. Ще одна проблема управління маркетингом на підприємствах полягає в тому, що процес створення ціннісних пропозицій є інерційним. Управління завжди пов'язане з прогнозуванням майбутнього та наявністю ризиків, при цьому зростання динамічності середовища значно посилює виникнення ризиків.

Основний розширений принцип управління маркетингом. На основі аналізу відомих підходів, концепцій, теорії управління маркетингом та результатів, формується принцип у B2B та B2C сферах, а саме — управління сучасним маркетингом, який зображений на рис. 1.

Представлений принцип управління маркетингом, з одного боку, є надійним орієнтиром у великій кількості даних, який дозволяє визначити місце та значення існуючих та нових технологій, виявити стійкі тенденції розвитку, а з іншого — відкриває перспективи цілеспрямованого розвитку методології у кожній предметній області, у частині вимірювання процесів моніторингу маркетингового середовища та позиціонування в ньому керованих товарів та послуг, брендів, репутації підприємства та бізнесу в цілому.

Маркетингова діяльність — це циклічний процес, який починається з маркетингового аналітичного дослідження, який виступає первинним етапом для побудови процесу стратегічного та точного планування, продовжується розробкою алгоритму виведення продукту на ринок. Включає в себе етапи міркування та вибору каналів

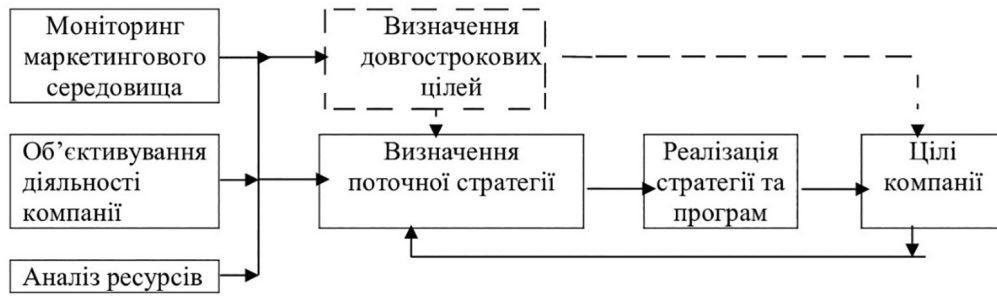


Рис. 1. Ілюстрація основного принципу управління маркетингом

Джерело: авторська розробка

збуту, укладання контрактів з посередниками та дистриб'юторами, розробки рекламної кампанії та налагодження системи просування товару, завершується цей процес контролем ефективності отриманих результатів проведених маркетингових заходів.

Підвищення ефективності — це формування системи, яка здатна на основі цифрових технологій реагувати на стан, зміни середовища, а також вживати заходи для переваги у перспективі. Поведінка самоорганізованих адаптивних систем управління є дуальним процесом. По-перше, неможливо здійснити ефективне управління, не знаючи показників керованої системи. По-друге, можна вивчати дані характеристики в процесі управління та тим самим покращувати механізм. У цьому випадку управляючі впливу носять кількісний характер: вони є засобом як активного вивчення керованої системи майбутнього, так і безпосереднього управління в даний час.

Agile-маркетинг. Сучасний маркетинг — складна система взаємозалежностей, на які впливають зміни в одній галузі та які можуть призвести до серйозних змін у іншій. Наприклад, з оновленням сайту на підприємстві виникла помилка, що привела до змін ресурсів у Інтернеті, уніфіковані показники URL-адреси або ключові елементи змісту. В результаті рейтинг сайту у пошуках Google за певними ключовими словами зменшиться. При цьому посилання перестануть працювати, а клієнти потраплять на інші інтернет-сторінки. Продукти та пропозиції виводяться на ринок відповідно до принципів цифровізації [10–11; 18].

Складність завдань управління маркетингом — це постійне зростання динамічності ринків та глобальної

конкуренції, виконання плану (або інших вказівок) за термінами тощо. Визначення компонентів та факторів областей управління, представлені на рис. 2.

Набір пріоритетних областей є відомим, але, у системі, вони дають найкраще уявлення про те, як відстежувати їх та як вони мають працювати разом (рис. 3).

Інструменти, які покликані прискорювати та віртуалізувати процеси управління, постійно вдосконалюються у «розумні системи»: моделі гнучких цілей, деталізація критеріїв показників ефективності, автоматизація оцінки результатів.

Згідно з результатами дослідження глобального інституту McKinsey засоби штучного інтелекту можуть виконувати приблизно 20% управлінських завдань маркетингу.

Однак в умовах цифровізації економіки однієї онлайн-взаємодії з клієнтами не достатньо. Конкурентною перевагою стають «власні» дані (Моніторинг маркетингового середовища, аналіз ресурсів, об'єктивні дані діяльності підприємства), тобто великі дані про стан бізнес-результатів діяльності підприємства. По-перше, важлива якість аналізу даних, які спираються на зовнішні джерела та які у свою чергу будуть комерціалізовані за допомогою внутрішніх активів підприємства для творчого надання індивідуального та релевантного маркетингу. По-друге, наявні маркетингові активи підприємства прямують на максимізацію показників роботи та на розвиток, що є необхідним для задоволення потреб ринку та підвищення рівня розуміння поведінки клієнтів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Управління маркетингом стає все більш складним процесом. Процесом задоволення потреб шляхом

Компоненти	Фактори
Аналіз ринку та розробка стратегій. Клієнський досвід та персоналізація. Проектування продуктів та ціноутворення. Ініціювання творчої складової та контент. Активізація ЗМІ та каналів. Оцінка ефективності маркетингу (ROI).	Багатовимірні вихідні дані та формалізовані алгоритми їх обробки. Гнучкий спосіб роботи. Професіоналізм працівників. Адаптивна організаційна структура.

Рис. 2. Компоненти та фактори управління сучасним маркетингом

Джерело: авторська розробка

Компоненти	Інструменти
Аналіз ринку та розробка стратегій	Бренд-менеджмент (репозиціонування бренду) [12]. Первинні дослідження (фокус-групи). Тестування та навчання на результатах. Екосистеми (мережевий характер взаємодії).
Клієнський досвід та персоналізація	Модлювання шляху клієнта [13,14] Створення єдиної платформи даних клієнтів, досвід персоналізації.
Проектування продуктів та ціноутворення	Модлювання функцій товарів та послуг (портфель продуктів). Прогнозування попиту та варіанти сценаріїв використання. Динамічне ціноутворення.
Ініціювання творчої складової та контент	Ефективний ланцюжок постачання контенту. Великі варіації креативів [15-16]. Автоматизація виробництва та оптимізація контенту.
Активізація ЗМІ та каналів	Створення та розвиток «зароблених» ЗМІ [17]. Атрибуція (стандартні моделі Google Analytics, Укрнет, Ланцюги Маркова, Вектор Шеплі).
Оцінка ефективності маркетингу (ROI)	Оптимізація параметрів маркетингових програм на підсній основі [19]. MMM (Marketing - Mix Modeling - моделювання маркетингового міксу). RCQ (Reach, Cost, Quality - методика «охоплення-витрати-якість»)). MTA (Multi-touch Attribution - омніканальна атрибуція).

Рис. 3. Комплекс інструментів управління маркетингом

Джерело: авторська розробка

управління якістю та кількістю споживчих властивостей товарів та послуг. У сучасному розумінні управління маркетингом — це управління ринком. До сфери інтересів управління маркетингом мають потрапляти практично всі питання, які пов'язані з управлінням продукції підприємства, починаючи від розробки товару та закінчуючи його просуванням на ринок.

Запропонований принцип управління маркетингом, з одного боку, є процесом визначення технологій та визначення стійких тенденцій розвитку

методології управління маркетингом, з іншого — відкриває перспективи цілеспрямованого розвитку методології у кожній предметній галузі.

Перспективи вдосконалення управління сучасним маркетингом пов'язані з якістю аналізу даних, з орієнтацією на швидке виявлення помилок для їх видалення, з свідомим експериментом для пошуку нових рішень, з тим, як слід визначати дані з конкретними результатами та їх переоцінювати на основі зворотного зв'язку.

Література

1. Перерва П.Г. Інформаційна діяльність підприємства: управлінська, цінова та маркетингова складові. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр. Х.* : НТУ «ХПІ», 2018. № 37(1313). С. 27–32.
2. Балабанова І.В., Холод В.В. Маркетинг підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
3. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2018. 516 с.
4. Кушнір І.Г. Формування організаційних систем маркетингового менеджменту в птахівничому підкомплексі АПК: автореф. дис. на здобуття ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.03 «економіка та управління національним господарством». Київ, 2007. 16 с.
5. Гуржій Н.М. Управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах ринкової економіки: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. Донецьк, 2007. 19 с.
6. Райко Д.В., Лебедева Л.Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 107–123.
7. Погожа, Н.В. Управління маркетингом на підприємствах сфери послуг: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01; Європ. ун-т. К., 2006. 21 с.
8. Легкий О.А., Сохачька О.М. Ефективність цифрових маркетингових комунікацій: від постановки мети до оцінювання результату. *Маркетинг і цифрові технології*. 2017. № 2. С. 4–31.
9. Марцінковська О.Б. Сучасні підходи до управління командами в контексті реалізації проекту. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил*. 2016. № 21. С. 102–108.
10. Цифровий маркетинг — модель маркетингу ХХІ сторіччя : монографія / За ред.д.е.н., проф. М.А. Окландера. Одеса : Астропринт, 2017. 294 с.

11. Rangel B. How to Implement Agile Marketing Using Scrum. *ImpactBND-Blog*. 2017. URL: <https://www.impactbnd.com/blog/agile-marketing-using-scrum> (дата звернення: 18.01.2024).
12. Шматко Н. М., Пантелєєв М. С. Розвиток інноваційної політики України з використанням маркетингу інновацій. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ», 2018. № 37 (1313). С. 50–56.
13. Ситник В. Ф., Орленко Н. С. Імітаційне моделювання: Навчальний посібник. К. : КНЕУ, 1998. 230 с.
14. Тимченко А. А. Основи системного проектування та системного аналізу складних об'єктів : Підручник для студентів вищих закладів освіти / За ред. В. І. Бикова. К. : Либідь, 2000. 270 с.
15. Чурікова Д. Реклама карусель у Фейсбук. *ITForce — агентство інтернет-маркетингу: вебсайт*. URL: <https://itforce.ua/ru/blog/reklama-caroussel-v-facebook/> (дата звернення: 18.01.2024).
16. Geerinck X. An introduction to Message Brokers. *Medium*. 2018. URL: <https://medium.com/@xaviergeerinck/an-introduction-to-messagebrokers-9bd203b4ebbd> (дата звернення: 18.01.2024).
17. Гриценко О. М., Шкляр В. І. Преса і політика: проблеми, концепції, досвід. К., 2000.
18. Кушлик О. Ю., Степанюк Г. С. Стратегічне управління : навчальний посібник. Івано-Франківськ : ІФН-ТУНГ, 2018. 235 с.
19. Макаренко Н., Лищенко М. Маркетинг в малому бізнесі. Теоретичні основи: навчально-методичний посібник. Буринь : Буринська районна друкарня, 2018. 104 с.

References

1. Pererva P. H. Informatsiina diialnist pidpriemstva: upravlinska, tsinova ta marketynhova skladovi. *Visnyk NTU “KhPI” (ekonomichni nauky): zb. nauk. pr.* Kh.: NTU “KhPI”, 2018. № 37(1313). S. 27–32.
2. Balabanova I. V., Kholod V. V. Marketynh pidpriemstva: navchalnyi posibnyk. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury, 2012. 612 s.
3. Kovshova I. O. Marketynhovyi menedzhment: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia. Kyiv: Vydavnytstvo FOP Vyshemyrskyi V. S., 2018. 516 s.
4. Kushnir I. H. Formuvannia orhanizatsiinykh system marketynhovooho menedzhmentu v ptakhivnychomu pidkompleksi APK: avtoref. dys. na zdobuttia stupenia kand. ekon. nauk: spets. 08.00.03 “ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom”. Kyiv, 2007. 16 s.
5. Hurzhii N. M. Upravlinnia marketynhovoiu diialnistiu pidpriemstv v umovakh rynkovoї ekonomiky: avtoref. dys. kand. ekon. nauk: 08.00.04; Donets. nats. un-t ekonomiky i torhivli im. M. Tuhan-Baranovskoho. Donetsk, 2007. 19 s.
6. Raiko D. V., Lebedieva L. E. Model upravlinnia marketynhom u systemi menedzhmentu promyslovoho pidpriemstva. *Marketynh i menedzhment innovatsii*. 2015. № 1. S. 107–123.
7. Pohozha, N. V. Upravlinnia marketynhom na pidpriemstvakh sfery posluh: avtoref. dys... kand. ekon. nauk: 08.06.01; Yevrop. un-t. K., 2006. 21 s.
8. Lehkyi O. A., Sokhatska O. M. Efektyvnist tsyfrovyykh marketynhovyykh komunikatsii: vid postanovky mety do otsiniuvannia rezultatu. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*. 2017. № 2. S. 4–31.
9. Martsinkovska O. B. Suchasni pidkhody do upravlinnia komandamy v konteksti realizatsii proektu. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl*. 2016. № 21. S. 102–108.
10. Tsyfrovyy marketynh — model marketynhu KhKhI storichchia: monohrafiia / Za red.d.e.n., prof. M. A. Oklendera. Odesa: Astroprynt, 2017. 294 s.
11. Rangel B. How to Implement Agile Marketing Using Scrum. *ImpactBND-Blog*. 2017. URL: <https://www.impactbnd.com/blog/agile-marketing-using-scrum> (data zvernennia: 18.01.2024).
12. Shmatko N. M., Pantelieiev M. S. Rozvytok innovatsiinoi polityky Ukrainy z vykorystanniam marketynhu innovatsii. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu “KhPI” (ekonomichni nauky): zb. nauk. pr.* Kharkiv: NTU “KhPI”, 2018. № 37 (1313). S. 50–56.
13. Sytnyk V. F., Orlenko N. S. Imitatsiine modeliuvannia: Navchalnyi posibnyk. K.: KNEU, 1998. 230 s.
14. Tymchenko A. A. Osnovy systemnoho proektuvannia ta systemnoho analizu skladnykh obiektiv: Pidruchnyk dlia studentiv vyshchyykh zakladiv osvity / Za red. V. I. Bykova. K.: Lybid, 2000. 270 s.
15. Churikova D. Reklama karusel u Feisbuk. *ITForce — ahentstvo internet-marketynhu: vebsait*. URL: <https://itforce.ua/ru/blog/reklama-caroussel-v-facebook/> (data zvernennia: 18.01.2024).
16. Geerinck X. An introduction to Message Brokers. *Medium*. 2018. URL: <https://medium.com/@xaviergeerinck/an-introduction-to-messagebrokers-9bd203b4ebbd> (Data zvernennia: 18.01.2024).
17. Hrytsenko O. M., Shkliar V. I. Presa i polityka: problemy, kontseptsii, dosvid. K., 2000.
18. Kushlyk O. Iu., Stepaniuk H. S. Stratehichne upravlinnia: navchalnyi posibnyk. Ivano-Frankivsk: IFNTUNH, 2018. 235 s.
19. Makarenko N., Lyshenko M. Marketynh v malomu biznesi. Teoretychni osnovy: navchalno-metodychnyi posibnyk. Buryn: Burynska raionna drukarnia, 2018. 104 s.

УДК 37:330.341.1+339.138

Перезовова Ірина Володимирівна

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри підприємництва та маркетингу

Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу

Perevozova Iryna

DSc in Economics, Professor,

Head of the Department of Entrepreneurship and Marketing

Ivano-Frankivsk National Technical Oil and Gas University

ORCID: 0000-0002-3878-802X

Дзьоба Олег Григорович

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри підприємництва та маркетингу

Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу

Dzoba Oleh

DSc in Economics, Professor,

Professor of the Department of Entrepreneurship and Marketing

Ivano-Frankivsk National Technical Oil and Gas University

ORCID: 0000-0003-0385-3693

Жарська Тетяна Михайлівна

асистент кафедри підприємництва та маркетингу

Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу

Zharska Tetiana

Assistant of Entrepreneurship and Marketing

Ivano-Frankivsk National Technical Oil and Gas University

ORCID: 0009-0000-2493-050X

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9594

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

FEATURES OF FORMING THE MARKETING STRATEGY OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Анотація. У сучасному вищому освітньому ландшафті університети стикаються з необхідністю не лише виживання через об'єднання окремих закладів, але й впровадження системних структурних змін, спрямованих на майбутній розвиток та використання освітнього, наукового та управлінського потенціалу, властивого вищій освіті. Ключовим елементом у цих трансформаційних процесах є розробка та реалізація ефективних маркетингових стратегій, які враховують унікальні потреби та амбіції університетів й визначають шляхи позиціонування їхніх цінностей у контексті змін у сучасному освітньому середовищі.

У статті висвітлюється недолік у сучасних дослідженнях стратегій розвитку підприємства. Хоча більшість наукових досліджень зосереджено на теоретичних і концептуальних методологіях, існує помітна відсутність уваги до галузевих нюансів. Ця розбіжність особливо виражена у сфері стратегічного розвитку закладів вищої освіти (ЗВО), де часто ігнорують сучасні інструменти стратегічного маркетингового аналізу та планування. Ці інструменти є необхідними для розробки ефективних маркетингових стратегій, що відповідають динамічним вимогам освітнього середовища.

Стаття спрямована на вдосконалення методології аналізу факторів, які впливають на зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності цих закладів. Враховуються широкий спектр глобальних, інформаційних, технологічних та демографічних викликів, а також обґрунтовується необхідність і розробка шляхів впровадження маркетингових стратегій у систему управління закладами вищої освіти.

Дослідження виявило, що підвищення ефективності університетів і закладів вищої освіти визначається їхньою здатністю взаємодії з зовнішнім і внутрішнім середовищем. Для досягнення цього, університети повинні володіти стратегічним аналізом та успішно реалізовувати стратегії, використовуючи сучасний інструментарій стратегічного управління.

Ключові слова: маркетингова стратегія, стратегічне управління, стратегічні цілі.

Summary. In the modern landscape of higher education, universities are confronted not only with the necessity of survival through the consolidation of individual institutions, but also with the implementation of systemic structural changes aimed at future development and utilization of the educational, scientific, and managerial potential inherent in higher education. A key element in these transformative processes is the development and implementation of effective marketing strategies that take into account the unique needs and ambitions of universities and define paths for positioning their values within the context of changes in the contemporary educational environment.

The article highlights a deficiency in contemporary research on enterprise development strategies. While most scholarly investigations are focused on theoretical and conceptual methodologies, there is a noticeable lack of attention to industry nuances. This disparity is particularly pronounced in the field of strategic development of higher education institutions (HEIs), where modern tools of strategic marketing analysis and planning are often disregarded. These tools are necessary for developing effective marketing strategies that meet the dynamic demands of the educational environment.

Additionally, the article aims to enhance the methodology of analyzing factors influencing the external and internal environments of these institutions. A wide range of global, informational, technological, and demographic challenges are taken into account, and the necessity and development of pathways for implementing marketing strategies into the management system of higher education institutions are justified.

Research has shown that the effectiveness of universities and higher education institutions is determined by their ability to interact with both external and internal environments. To achieve this, universities must possess strategic analysis capabilities and successfully implement strategies using modern tools of strategic management.

Key words: Marketing strategy, strategic management, strategic goals.

Постановка проблеми. Кінець 20-го — початок 21-го століття характеризується масштабними процесами глобалізації практично у всіх сферах життєдіяльності людства, зокрема економічній, інформаційній, політичній, соціальній, освітній тощо. При цьому відбувається зростання конкуренції, суттєво змінюється роль споживачів у формуванні попиту на товари і послуги, формуються нові вимоги до фахівців на вітчизняному та міжнародному ринках праці, загострюється необхідність проведення інноваційних реформ у сфері освіти, зростає роль та необхідність активного використання новітніх інструментів стратегічного менеджменту та маркетингу в освітній сфері для досягнення конкурентних переваг та створення надійних підвалин довгострокового успіху. У вкрай складних умовах війни Міністерство освіти і науки України (МОН) започаткувало процес системних реформ у сфері освіти, зокрема і вищої, які мали б створити передумови для підвищення якості підготовки фахівців для різних секторів економіки та соціальної сфери, спроможних успішно конкурувати на вітчизняному і міжнародному ринках праці та здатних забезпечити сталий збалансований розвиток як окремих суб'єктів господарювання, так і цілих галузей і держави в цілому.

Одним із базових напрямків реформ у освітній сфері є оптимізація мережі закладів вищої освіти (ЗВО). Так, як зазначив заступник міністра освіти і науки Михайло Винницький, «...ми маємо проблему «роздутої» вищої освіти». Зокрема на даний час в державі працює 170 державних ЗВО, при

чому деякі з них ще й мають окремі структурні підрозділи, 85 приватних ЗВО, а також значна кількість коледжів, які готують бакалаврів. У той же час чисельність студентів з року в рік зменшується, і якщо у 2008 році на один ЗВО припадало 6,5 тис. студентів, то у 2023 — лише 3,5 тис. Зрозуміло, що МОН ставить завдання модернізувати систему вищої освіти в Україні скоротивши чисельність ЗВО та суттєво підвищити якість освіти [1].

Відповідно перед університетами на сьогоднішній день, перш за все, стоять завдання не просто виживання за рахунок об'єднання окремих ЗВО, але саме системних структурних змін, спроможних забезпечити умови для подальшого розвитку та реалізації освітнього, наукового та управлінського потенціалів у перспективі. Важливе місце у цих процесах займає питання формування ефективної маркетингової стратегії університетів та її подальшої реалізації. Відомо, що маркетингові стратегії є невід'ємною і провідною складовою систем управління різними видами бізнесу. У той же час практика функціонування закладів вищої освіти та суттєві зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі їх функціонування з кожним роком дедалі більше змушують звертати увагу теоретиків та практиків у сфері управління ЗВО на необхідність активного використання сучасних інструментів стратегічного маркетингового аналізу, маркетингового планування з метою розроблення ефективних маркетингових стратегій.

Характеризуючи ринок освітніх послуг в Україні ми можемо констатувати достатньо високий рівень

його невизначеності, конкуренції, а також вплив на нього глобалізаційних процесів. Не менш важливими є і процеси трансформації змісту і характеру праці в сучасному суспільстві, обумовлені інформаційною революцією, розвитком цифрових технологій, зміною технологічних укладів, що супроводжуються стрімкими процесами зникнення багатьох професій та спеціальностей та не менш стрімкими процесами появи нових, що вимагає відповідної реакції закладів освіти задля їх виживання та успішної конкуренції в довгостроковій перспективі.

Саме тому наявність правильно сформованої маркетингової стратегії сприятиме успішному реформуванню та розвитку вітчизняних закладів вищої освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вітчизняних науковців, які досліджували проблематику формування маркетингової стратегії підприємств та організацій різних сфер діяльності ми б виділили таких, як: Ацаулов В.В. [2], Бабченко Л.В. [3], Глебова О.А. і Голуб О.М. [4], Дайновський Ю.А., Крикавський Є.В., та Стець О.М. [5], Дячун О.Д. [6], Кобець Д.Л. [7], Корінев В.Л., Мартиненко Д.О. [8], Ліганенко І.В. [9], Міщенко В.А. [10], Меленчук Ю.Т. [11], Окландер М., Замлинська О. [12], Писаренко В.В. [13], Сак Т.В., Стасюк І.М. [14], Хоменко О.І. [15], Шаповалова І.В. [16] та інші.

Результати більш спеціалізованих досліджень, присвячених проблематиці маркетингового забезпечення діяльності закладів освіти, висвітлено в працях таких авторів, як Білоусова С.В. [17], Вікарчук О.І., Калініченко О.О., Пойта І.О. [18], Гончарова О.В. [19], Дмитрієв В. [20], Маштакова І.О. [21], Пойта О.І. [22], Рябова З.В. [23], Янченко Н.В., Польова В.В. [24] та інші.

З проміж актуальних досліджень останніх років, присвячених проблематиці впровадження маркетингових інновацій у практику діяльності керівників закладів освіти варто згадати наукову публікацію [25], підготовлену колективом авторів.

Окрім того важливі аспекти, пов'язані з процесами глобалізації у сфері освіти, знайшли своє відображення у колективному монографічному виданні [26].

Без сумніву, дослідження вітчизняних науковців у сфері розробки маркетингових стратегій ґрунтуються на теоретичному фундаменті, закладеному працями всесвітньовідомих вчених, з проміж яких ми б виділили таких, як Ансофф І., Ассель Г., Армстронг Г., Грем Х., Дей Дж., Друкер П., Келлер К., Котлер Ф., Ламбен Ж., Міллер П., Нортон Д., Пірсі Н., Портер М., Райс Е., Сондерс Дж., Стрікленд А., Томпсон А., Чандлер А., Шумпетер Й. та інші [27].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Зазначимо, що переважна більшість вчених

досліджують теоретичні та концептуальні методологічні підходи, що стосуються розробки і обґрунтування стратегій розвитку підприємств, однак не враховують галузеву специфіку. Ми можемо констатувати недостатню увагу дослідників до проблематики стратегічного розвитку ЗВО, зокрема таких його аспектів, як стратегічний маркетинговий аналіз та розробка маркетингової стратегії ЗВО.

Недостатньо вивченими залишаються питання впливу маркетингових стратегій ЗВО на формування конкурентних переваг у сфері надання освітніх та наукових послуг, особливо в умовах глобалізації освітнього середовища, інтернаціоналізації освітніх послуг. Зазначене підтверджує актуальність теми даного наукового дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Метою статті є дослідження особливостей формування маркетингової стратегії закладів вищої освіти, удосконалення методології аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності ЗВО, урахування широкого спектру глобалізаційних, інформаційних, технологічних, демографічних викликів, обґрунтування необхідності та розробка шляхів імплементації маркетингової стратегії в систему управління ЗВО.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні тенденції глобалізації та її зростаючий вплив на широкий спектр аспектів цивілізаційних процесів, прискорення зміни технологічних укладів, інформаційна революція, тотальна цифровізація середовища діяльності людства, економічні кризи, критичне загострення екологічної ситуації в планетарному масштабі, серйозні демографічні проблеми, особливо в державах Європи — все це є сьогоденні ключовими чинниками зовнішнього впливу на діяльність закладів вищої освіти, які в даний час переживають вкрай непростий період і потребують системної трансформації. Без сумніву процесу трансформації та реформування ЗВО мають передувати декілька базових етапів, і найважливішим з них є процес формування стратегії розвитку ЗВО.

Зазначимо, що систематизація поглядів окремих західних науковців стосовно використання терміну «стратегія» щодо діяльності фірм в умовах ринкової економіки, виконана в роботі [28, с. 71] (табл. 1), а також узагальнення поглядів закордонних науковців [27, с. 9] (рис. 1), можуть бути використані для конкретизації змісту поняття «стратегія ЗВО».

Узагальнення існуючих підходів до визначення терміну «стратегія» дозволило авторам роботи [27, с. 11] запропонувати наступне визначення: «Стратегія — це набір напрямів діяльності, план або певна модель дій, які формулюють пріоритетні стратегічні завдання, здійснюють координацію та розподіл ресурсів та визначають послідовність етапів на шляху досягнення стратегічних цілей в довгостроковій перспективі».

Таблиця 1

Еволюція поглядів на зміст поняття «стратегія»

Дата	Автор	Визначення стратегії
1954	Пітер Друкер	Стратегія — це аналіз поточної ситуації та її зміна, у разі потреби, на основі співвідношення ресурсів наявних і бажаних.
1962	Альфред Чандлер	Стратегія- це детермінатор основних довгострокових цілей підприємства, і задля досягнення цілей необхідні прийняття курсу дій та розподіл ресурсів.
1974	Расел Акофф	План тоді є стратегічним, коли більший термін його дії і складніше його змінити, та чим більше організаційних функцій він охоплює. Стратегічне планування стосується рішень, спрямованих на тривалі дії та віддалений результат, який важливо змінити.
1984	Едвард Р. Фрімен	Стратегія — це система стратегічних програм, що відповідають інтересам стейкхолдерів, у ході досягнення організаційної місії.
1998	Пітер Дойль	Стратегія — це комплекс рішень, що приймаються менеджментом, із питань розміщення ресурсів підприємства та досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.

Джерело: [28, с. 71]

Деталізуючи змістовне наповнення терміну «стратегія» щодо закладів вищої освіти запропо- нуємо власне визначення терміну.

Отже стратегія ЗВО — це довгостроковий план дій, який окреслює та концептуально характери- зує найважливіші напрями освітньої та наукової діяльності, перспективних інноваційних транс- формацій ЗВО для подолання стратегічних загроз і викликів, максимальної реалізації та розвитку свого потенціалу, адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища з метою реалізації своєї місії, довготривалого та ефективного функціону- вання в конкурентному середовищі.

Враховуючи масштабність та різновекторність діяльності сучасних університетів загальна (корпо- ративна) стратегія ЗВО повинна включати ряд суб- стратегій другого рівня ієрархії, основними з яких в даний час, на наш погляд, є маркетингова, фінан-

сова, кадрова та цифрової трансформації, рис. 2. З урахуванням специфіки діяльності різних ЗВО серед стратегій субрівня можуть бути і інші, напри- клад гендерної рівності, інтернаціоналізації тощо. На базі загальної стратегії та субстратегій 2-го рів- ня формуються стратегії 3-го рівня ієрархії для основних структурних одиниць ЗВО, якими є ок- ремі коледжі, навчально-наукові (ННІ) та науково- дослідні інститути НДІ), окремі факультети.

Враховуючи мету нашої статті зупинимось більш детально на особливостях формування саме марке- тингової стратегії сучасного закладу вищої освіти. В даний час переважна більшість публікацій орі- єнтована на дослідження особливостей формування маркетингових стратегій комерційних підприємств і практично відсутні публікації, в яких би системно розглядалися питання методології розробки мар- кетингових стратегій закладів вищої освіти. Хоча

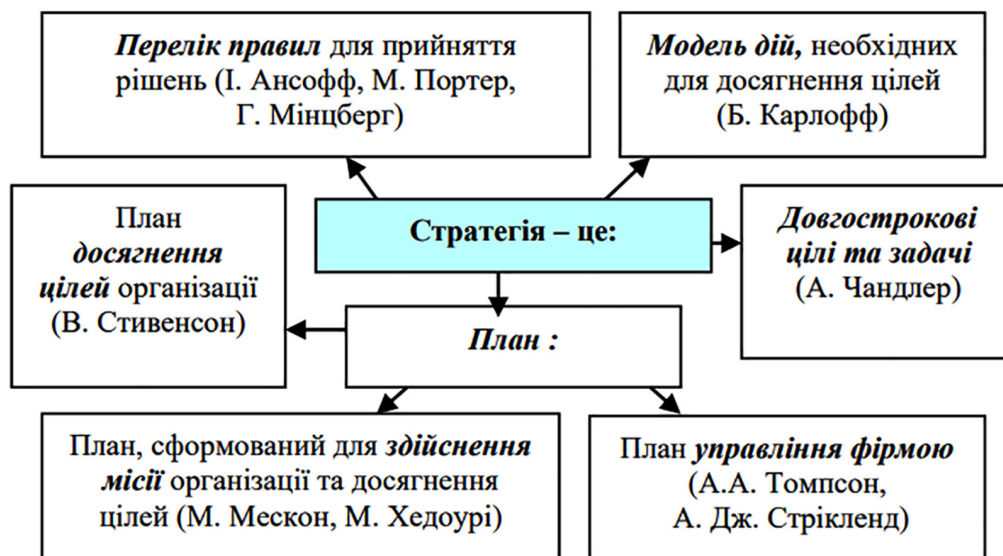


Рис. 1. Трактуювання поняття стратегії провідними закордонними науковцями
Джерело: [27, с. 9]

відомим є той факт, що в ряді університетів України створені та успішно функціонують відділи чи служби маркетингу (або ж їх аналоги), а отже є відповідні організаційні передумови для вирішення питання розроблення та подальшої реалізації маркетингових стратегій у практичній площині.

Як зазначається в [29], «Маркетингова стратегія є складовою загальної корпоративної стратегії підприємства в частині функціональної стратегії. Маркетингову стратегію варто розглядати як набір заходів для аналізу, планування та моніторингу їх реалізації, які спрямовані на зміцнення та збереження прибутків, обміни з клієнтами». На думку В.Л. Корінева «маркетингова стратегія має враховувати не лише бажання, а й можливості розвитку, які випливають з характеристик зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства» [8, с. 74]. Погоджуємося з поглядами Петрової І.Л. та Лойко Є.М., які вважають, що «...необхідними компонентами визначення сутності маркетингової стратегії є спрямованість на задоволення потреб споживачів та використання тих інструментів, які ведуть до реалізації конкурентних переваг підприємства на ринку» [30, с. 98].

Стосовно врахування специфіки діяльності закладів освіти при формуванні маркетингової стратегії, зішлемося на думку Рябової З.В. [23, с. 138], яка вважає, що «...використання маркетингової стратегії в діяльності навчального закладу допомагає у вивченні потреб і бажань цільових ринків навчального закладу, сприятиме якісному розробленню освітніх програм і послуг, а також забезпечить формування ефективної цінової, комунікативної та розподільчої політики навчального закладу».

Охарактеризуємо основні етапи та науково-методологічні особливості процесу розробки маркетингової стратегії ЗВО на прикладі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (ІФНТУНГ).

Базовими передумовами розробки маркетингової стратегії ІФНТУНГ на 2024–2028 рр. були: аналіз стратегій розвитку провідних університетів України та Європи; аналіз стратегії розвитку вищої освіти в Україні 2021–2031 рр.; урахування основних тенденцій розвитку вищої школи України та інноваційних процесів у всіх сферах життєдіяльності; урахування сучасних тенденцій глобалізації та інтернаціоналізації в освітній сфері; врахування думок зовнішніх експертів, науково-педагогічного персоналу, здобувачів вищої освіти та випускників ІФНТУНГ; розуміння того, що на ринку освітніх послуг об'єктом купівлі-продажу є не сама освіта (процес набуття знань), а освітня послуга (комплекс матеріальних та нематеріальних ресурсів, необхідних для процесу набуття знань).

Важливими етапами, які передували розробці маркетингової стратегії, були стратегічний маркетинговий аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, ідентифікація внутрішньої та зовнішньої цільових аудиторій, формування інформаційних анкет та опитування цільових аудиторій, аналіз ринку освітніх послуг.

Принциповим моментом при формуванні маркетингової стратегії вважаємо визначення основних вихідних постулатів, зокрема таких як:

- оцінювання та розподіл ресурсів;
- відкритість до ринкових змін;
- адаптивність;
- вимірюваність та аналіз зусиль для визначення ефективності;
- фіджитальність.

При розробленні маркетингової стратегії необхідно враховувати такі особливості, що характеризують існування ринку освітніх послуг, як:

- асиметричність інформації, що передбачає відмінність у знаннях одних учасників освітнього процесу порівняно з іншими;



Рис. 2. Модель загальної (корпоративної) стратегії ЗВО
Джерело: розроблено авторами

- неоднакова доступність всіх суб'єктів ринку до відповідних ресурсів;
- висока еластичність попиту на освітні послуги; швидка реакція ринку на зміни попиту;
- індивідуальність і нестандартність наданих послуг і технологій;
- висока диференціація продукту за однією і тією самою спеціальністю.

В процесі дослідження внутрішньої та зовнішньої цільових аудиторій були виділені цільові групи з урахуванням специфіки діяльності ЗВО, рис. 3.

Дослідження запитів і потреб кожної цільової групи з числа внутрішніх і зовнішніх цільових аудиторій — доволі складний, трудомісткий і затратний процес, а результати його аналізу містять надзвичайно цінну інформацію, яка значною мірою впливає на маркетингову стратегію.

В процесі досліджень, пов'язаних з проведенням маркетингового аналізу нами було з'ясовано, що у сфері освітніх послуг ІФНТУНГ потрібне застосування зовнішнього маркетингу, внутрішнього маркетингу, маркетингу взаємодії та маркетингу знань, зокрема:

- зовнішній маркетинг визначає роботу університету з формування освітніх послуг, встановлення ціни навчання, розподіл і пропозицію послуг споживачам;
- внутрішній маркетинг — визначає роботу з навчання та мотивації працівників закладу вищої

освіти, націлену на підвищення якості надання освітніх послуг та залученість до маркетингової діяльності;

- маркетинг взаємодії визначає уміння персоналу якісно надати послуги (Споживач оцінює якість наданої освітньої послуги не тільки за досконалістю її виконання (до прикладу, чи отримав здобувач необхідні знання і кваліфікацію), але й за функціональною якістю (до прикладу, чи проявили викладачі й адміністрація участь та доброзичливість));
- маркетинг знань — це встановлення довірчих партнерських взаємовідносин між університетом, його співробітниками та клієнтами (споживачами) в процесі співпраці у формі нематеріального активу освітньої послуги/наукового продукту для отримання максимального доходу.

Враховуючи ряд принципових особливостей маркетингової діяльності закладу вищої освіти, при формуванні маркетингової стратегії потрібно деталізувати такі ключові компоненти загальної (корпоративної) стратегії ЗВО, як місія, візія та цінності, доповнивши їх з урахуванням специфіки маркетингової діяльності конкретного ЗВО.

Стосовно маркетингової стратегії ІФНТУНГ запропоновано такі визначення:

• МІСІЯ

Формування ринкових стратегічних орієнтирів розвитку освітньо-наукової екосистеми університету для всебічного професійного, інтелектуального

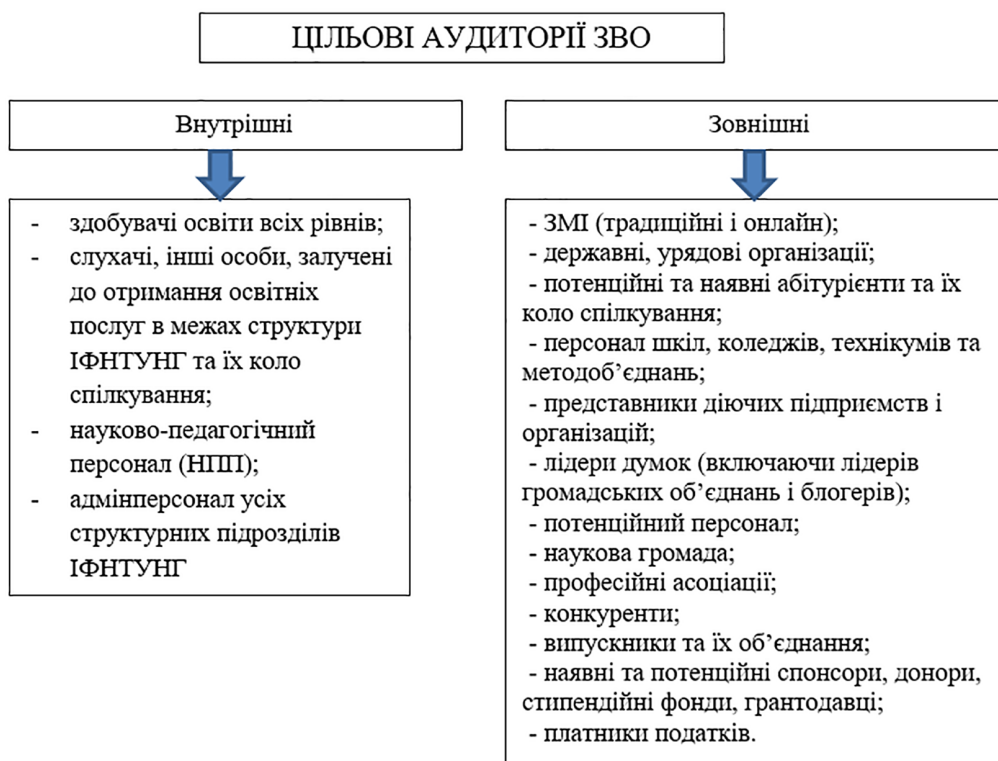


Рис. 3. Цільові аудиторії ЗВО
Джерело: розроблено авторами

і творчого розвитку особистості, партнерства через дослідження та реалізацію спільних ідей заради ресурсного (кадри, інновації тощо) забезпечення енергетичного переходу та сталого розвитку суспільства на трьох основних рівнях сприйняття: I. Корпоративний рівень: бренд університету; II. Рівень бізнес-процесів: розвиток екосистеми університету; III Функціональний рівень: концепція маркетинг-міксу 7P (продукт, ціна, місце, процес, люди, просування, позиціювання).

• **ВІЗІЯ**

ІФНТУНГ — провідний європейський університет з розгалуженою екосистемою, освітньо-наукова діяльність якого відзначається інноваційністю, високоякісністю та ґрунтовністю, створенням умов для розвитку та розкриття потенціалу особистості.

• **ЦІННОСТІ:**

- Рівність (гендерна рівність, рівність для незахищених груп населення та осіб з особливими освітніми потребами);
- Досконалість (бездоганна якість);
- Інноваційність;
- Партнерство;
- Відкритість;
- Професіоналізм, дослідницька етика;
- Розвиток;
- Безперервне удосконалення;
- Навчання впродовж життя.

В силу обмеженості обсягу даної статті ми не будемо детально зупинятися на питаннях сутності та методології стратегічного маркетингового аналізу та аналізу маркетингового середовища ЗВО. Зазначимо лишень, що такі питання як ідентифікація факторів маркетингового середовища та організація їх аналізу, методи та процеси аналізу факторів маркетингового макросередовища, а також проміжного, конкурентного та внутрішнього середовища достатньо повно висвітлені в існуючих наукових джерелах. Серед найбільш поширених методів аналізу ми б виділили PEST (STEP)-аналіз, STEEP-аналіз, PESTLE-аналіз, STEEPLE-аналіз, TEMPLES-аналіз, SWOT-аналіз, метод «5x5» А. Х. Мескома, матриця «Ймовірність посилення фактора — вплив фактора на організацію» Дж. Х. Вілсона, аналіз впливів та перехресних впливів, матриця фірми «Єврокіп», прогностичні, експертні та економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання тощо [31]. Для аналізу мікросередовища та конкурентного середовища сьогодні досить успішно використовуються такі методи, як ситуативний аналіз ринку, XYZ-аналіз, ABC-аналіз, структурний аналіз конкурентоспроможності, бенчмаркінг та інші.

З проміж методів матричного маркетингового аналізу, які також можна використовувати для дослідження конкурентоспроможності ЗВО, ми б виділили такі, як стратегічна модель М. Портера, матриця BCG, матриця General Electric/ McKinsey.

Зазначимо, що результати маркетингового аналізу ЗВО є інформаційною основою для формування його маркетингової стратегії та постановки стратегічних і операційних цілей.

Враховуючи масштаби діяльності університету, велику кількість освітніх, наукових, інформаційних, консалтингових, виробничо-дослідницьких, господарських, фінансових та інших видів діяльності, формування його маркетингової стратегії, на наш погляд, доцільно здійснювати на таких рівнях, як корпоративний, бізнес-процесів та функціональний [32]. Структура, стратегічні та операційні цілі маркетингової стратегії ІФНТУНГ на корпоративному рівні та рівні бізнес-процесів представлені в табл. 2.

Стратегічні цілі маркетингової стратегії ІФНТУНГ на функціональному рівні представлені в табл. 3.

Розроблена система стратегічних цілей для корпоративного рівня ЗВО та рівня бізнес-процесів передбачає їх деталізацію через формування відповідного масиву операційних цілей. В свою чергу кожна операційна ціль повинна розщеплюватися на сукупність ключових завдань. Для прикладу, для операційної цілі 1.1.1: «Визначення та становлення позиціювання бренду університету, ребрендинг» сформовано наступний перелік ключових завдань:

1.1.1 Провести аудит бренду та ідентифікувати ключові особливості університету.

1.1.2 Оцінити активний асортимент портфеля брендів інститутів, факультетів, підрозділів.

1.1.3 Оцінити популярність бренду ІФНТУНГ і його конкурентного середовища.

1.1.4 Провести позиціонування бренду університету.

1.1.5 Розробити унікальні елементи бренду.

1.1.6 Визначити ціннісну пропозицію бренду університету.

1.1.7 Персоніфікувати бренд університету.

1.1.8 Синхронізувати портфель брендів інститутів/факультетів з загальноуніверситетським брендом.

1.1.9 Оцінити дизайн бренду університету.

Аналогічним чином здійснюється декомпозиція інших операційних цілей з формуванням відповідних масивів ключових завдань. При цьому для кожного завдання встановлюються терміни його виконання, визначаються та виділяються необхідні ресурси, закріплюються відповідальні виконавці.

Зазначимо також, що в силу специфіки діяльності університетів та особливостей їх організаційної структури аналогом поняття «стратегічний господарський підрозділ» як це практикується в бізнес-структурах є, в першу чергу, навчально-наукові інститути, факультети, науково-дослідні інститути, а в окремих випадках і кафедри,

Таблиця 2

Маркетингова стратегія ІФНТУНГ (корпоративний рівень та рівень бізнес-процесів)

Рівень	Стратегічні та операційні цілі
Корпоративний рівень	Стратегічна ціль 1.1: Управління брендом університету
	Операційна ціль 1.1.1: Визначення та становлення позиціонування бренду університету, ребрендинг
	Операційна ціль 1.1.2: Просування бренду університету
	Операційна ціль 1.1.3: Розвиток бренду університету
	Операційна ціль 1.1.4: Формування позитивного іміджу ректора університету
	Стратегічна ціль 1.2: Удосконалення ефективної маркетингової комунікації
	Операційна ціль 1.2.1: Формування комунікаційних каналів та меседжів, які резонують із цільовою аудиторією й інформують про переваги бренду ІФНТУНГ
	Операційна ціль 1.2.2: Просування ІФНТУНГ по оптимальних комунікаційних каналів
	Стратегічна ціль 1.3: Підвищення привабливості університету для здобувачів
	Операційна ціль 1.3.1. Інформаційний супровід абітурієнта, здобувача, споживача послуг для підвищення привабливості ІФНТУНГ
	Операційна ціль 1.3.2: Зростання рівня задоволеності студентів в освітньому процесі
	Стратегічна ціль 1.4: Розвиток привабливості співпраці з університетом для бізнес-середовища
	Операційна ціль 1.4.1: Встановлення партнерств з ключовими гравцями відповідних галузей
	Рівень бізнес-процесів
Операційна ціль 2.1.1: Стратегічний альянс з стейкхолдерами з метою комунікації та приведення навчального процесу до потреб ринку праці	
Операційна ціль 2.1.2: Позиціонування випускника як конкурентоздатного представника ринку праці	
Стратегічна ціль 2.2: Досягнення маркетингових репутаційних та іміджевих результатів в контексті інтегрованої системи розвитку соціально-економічних суб'єктів	
Операційна ціль 2.2.1: Привернення уваги до практичного спрямування освітнього процесу у ІФНТУНГ через тренінги (відкриті/закриті), підтримку клубів ділових ігор	
Операційна ціль 2.2.2: Формування і популяризація дистанційних курсів, створених на базі ІФНТУНГ	
Операційна ціль 2.2.3 Наповнення професійним контентом власних груп/сторінок ІФНТУНГ і підрозділів на сайті, у соцмережах, у відкритих професійних групах	
Операційна ціль 2.2.4: Створення краудфандингової платформи наукових розробок для залучення фінансових ресурсів щодо їх впровадження	
Стратегічна ціль 2.3: Позиціонування ІФНТУНГ як соціально-відповідального ЗВО	
Операційна ціль 2.3.1: Окреслення критеріїв оцінення рівня соціальної відповідальності університету (якість освіти, фінансова підтримка успішних студентів, сприяння працевлаштуванню випускників, турбота про здоров'я, дозвілля студентів, прозорість процедур і конкурсів, наявність курсу «Соціальна відповідальність», наявність сформульованих місії і цінностей, наявність розділу «Соціальної відповідальності» на сайт, наявність звіту про «Соціальну відповідальність», участь у розвитку громад, волонтерська і благодійна діяльність, турбота про навколишнє середовище)	
Стратегічна ціль 2.4: Формування комфортного та сприятливого науково-освітнього середовища	
Операційна ціль 2.4.1: Формування комфортного та сприятливого науково-освітнього середовища	
Стратегічна ціль 2.5: Формування привабливого іміджу ЗВО через портрети здобувача, випускника	
Операційна ціль 2.5.1: Широка рекламна діяльність ЗВО, що формує його імідж та ефектно позиціонує його серед потенційних конкурентів	
Операційна ціль 2.5.2: Роз'яснювальна інформаційна діяльність на рівні факультетів: робота з відгуками студентів, випускників шкіл, батьків, роботодавців, допомога у визначенні професії тощо	
Операційна ціль 2.5.3: Безпосереднє спілкування на рівні кафедр з конкретними абітурієнтами, формування образу спеціаліста в їхніх очах	
Стратегічна ціль 2.6: Внутрішній маркетинг університету	
Операційна ціль 2.6.1: Формування позитивного уявлення НПП і здобувачів про ЗВО.	
Стратегічна ціль 2.7: Інтернаціоналізація та міжкультурне середовище	
Операційна ціль 2.7.1: Університет активно співпрацює з іноземними університетами та реалізує міжнародні освітні й наукові проекти	
Операційна ціль 2.7.2: Університет сприяє академічній мобільності викладачів та здобувачів освіти	
Операційна ціль 2.7.3: В Університеті здобувають освіту іноземні студенти	
Операційна ціль 2.7.4: Університет формує міжкультурне середовище	

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 3

Маркетингова стратегія ІФНТУНГ (функціональний рівень)

Елементи маркетингової стратегії	Стратегічні цілі
P1. «Продукт»	Розширення лінійки освітніх послуг та наукових продуктів
P2. «Ціна»	Ціннісне ціноутворення — встановлення ціни на наукові та освітні послуги таким чином, щоб це забезпечувало університету покриття витрат за рахунок досягнення вигідного співвідношення «цінність / витрати» в контексті раціонального, ефективного та прозорого управління процесом функціонування університету
P3. «Місце»	Використання інтегрованих каналів / систем
P4. «Просування»	Формування інтегрованої системи маркетингових комунікацій для інформаційної прозорості діяльності університету та створення чіткого, позитивного та переконливого уявлення про сам університет і його послуги
P5. «Люди»	«Вдосконалення якості людей». Пошук шляхів підвищення кваліфікації наявного персоналу та залучення найкращих працівників із варіантами гідної винагороди їхніх знань, навичок та зусиль
P6. «Процес»	Створення програм лояльності. Процеси стосуються усіх видів діяльності, які університет здійснює для підтримання тісних стосунків зі своїми споживачами
P7. «Позиціонування»	Позиціонування за іміджем. Формування іміджу університету як лідера освіти в нафтогазовій галузі, Івано-Франківській ОТГ, Європі

Джерело: розроблено авторами

науково-дослідні лабораторії тощо. Кожний такий підрозділ має свою цільову аудиторію, ринкову нішу, свій асортимент продукції, несе витрати, пов'язані зі своєю діяльністю та отримує доходи від реалізації освітньої, наукової, консалтингової та інших видів продукції і для ідентифікації такого підрозділу ми по аналогії із поняттям «стратегічний господарський підрозділ» запропонуємо використовувати термін «стратегічний навчально-науковий підрозділ» (СННП). Відповідно спектр стратегічних, операційних цілей та ключових завдань, сформований на корпоративному рівні університету, обов'язково повинен деталізуватися і конкретизуватися на рівні стратегічних навчально-наукових одиниць (СННП).

Що стосується функціонального рівня маркетингової стратегії закладу вищої освіти, то на наш погляд, тут доцільно використовувати модель маркетинг-мікс (marketing mix model), яка складається з 7 елементів (product — товар, price — ціна, place — місце, promotion — просування, people — люди, process — процес, positioning — позиціонування).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підвищення ефективності діяльності університетів (а загалом закладів вищої освіти) значною мірою залежить від їх спроможності налагодити взаємодію зі своїм зовнішнім і внутрішнім середовищем. Це стає можливим завдяки здатності та готовності університетів здійснювати стратегічний аналіз, розробляти стратегії та успішно реалізовувати їх через використання сучасного інструментарію стратегічного управління. Як засвідчили наші дослідження, для ЗВО доцільно розробляти структуровані стратегічні плани з трьома ієрархіч-

ними рівнями. Найвищий або I рівень ієрархії — це загальна корпоративна стратегія ЗВО. Другий ієрархічний рівень — це рівень субстратегій, найважливішими з яких для ЗВО в даний час є маркетингова, фінансова, кадрова та цифровізація. В силу специфіки діяльності окремих університетів чотири базові субстратегії можуть доповнюватись і іншими (наприклад, субстратегія інтернаціоналізації чи субстратегія гендерної рівності тощо). І нарешті третій рівень ієрархії — це рівень стратегічних навчально-наукових підрозділів.

Маркетингова стратегія є складовою загальної корпоративної стратегії ЗВО і орієнтована на те, щоб виявляти цільові аудиторії і впливати на час, характер і рівень попиту на освітні, наукові, консалтингові та інші послуги, що генеруються на рівні стратегічних навчально-наукових підрозділів. Особливістю діяльності ЗВО є те, що основні цінності генеруються не адміністраціями закладів, а науково-педагогічним персоналом в межах стратегічних навчально-наукових підрозділів, і відповідно система маркетингового забезпечення через сукупність інструментів маркетингового аналізу, планування та управління має допомагати досягненню як стратегічних маркетингових цілей, так і загальних корпоративних цілей ЗВО.

Подальші дослідження доцільно зосередити на детальному вивченні окремих компонентів маркетингової стратегії ЗВО, звертаючи, в першу чергу, увагу на формування іміджу ЗВО, посилення впливу його бренду на зарубіжні цільові аудиторії з метою залучення іноземних студентів, удосконалення маркетингового забезпечення інноваційних розробок та стартапів.

Література

1. МОН планує скоротити кількість університетів: що відомо. *Education.ua*. 2023. URL: <https://www.education.ua/news/2023/12/05/mon-planue-skorotyty-kilkist-universytetiv-shcho-vidomo/> (дата звернення: 17.01.2024).
2. Ащанов В. В. Формування маркетингових стратегій підприємства з урахуванням його корпоративної місії. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. № 5 (74). С. 50–54.
3. Бабченко Л. В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 15. Ч. 1. С. 11–15.
4. Глебова О. А., Голуб О. М. Особливості формування корпоративної стратегії на підприємствах в умовах кризи. *Економічний форум*. 2016. № 3. С. 182–188.
5. Дайновський Ю. А., Крикавський Є. В., Стець О. М. Стратегія маркетингу цінності: концептуальна модель впровадження. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 1/2. С. 35–41.
6. Дячун О. Д. Сутність стратегічного маркетингового планування, його завдання та принципи. *Галицький економічний вісник*. 2015. Т. 48, № 1. С. 140–147.
7. Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 502–506.
8. Корінев В. Л., Мартиненко Д. О. Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. № 3. С. 71–74.
9. Ліганенко І. В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за умови стратегічних змін. *Ефективна економіка*. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3370> (дата звернення: 17.01.2024).
10. Міщенко В. А. Формування маркетингової стратегії промислового підприємства на зовнішньому ринку на основі моделі «4S». *Вісник національного технічного університету КПІ*. 2013. № 24 (997). С. 96–99.
11. Меленчук Ю. Т. Формування ефективної системи маркетингового планування на підприємстві: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Меленчук Юлія Тарасівна. Тернопіль, 2015. 294 с.
12. Окландер М., Замлинська О. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи. *Економіст*. 2013. № 3. С. 20–24.
13. Писаренко В. В. Аналіз підходів до визначення сутності та класифікації маркетингових конкурентних стратегій підприємства. *Вісник ХНТУСГ ім. П. Василенка*. Харків : ХНТУСГ. 2010. Вип. 97. С. 222–229.
14. Сак Т. В., Стасюк І. М. Комплексний підхід до обґрунтування стратегії маркетингу підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4150> (дата звернення: 17.01.2024).
15. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 3. С. 131–137.
16. Шаповалова І. В. Формування стратегічного набору підприємства в системі менеджменту якості. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 2 (61). С. 119–126.
17. Білоусова С. В. Маркетинг освітніх послуг: стан, тенденції, перспективи. *Бізнес-навігатор*. 2015. № 1 (36). С. 39–43.
18. Вікарчук О. І., Калініченко О. О., Пойта І. О. Розвиток освітнього маркетингу в сучасному українському суспільстві. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2016. № 4. С. 248–250.
19. Гончарова О. В. Маркетинг на ринку освітніх послуг. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. Вип. 49. С. 169–178.
20. Дмитрієв В. Особливості концепції маркетингу освітніх послуг. *Теорія та методика управління освітою*. 2012. № 8. URL: https://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_8/2.pdf (дата звернення: 20.01.2024).
21. Маштакова І. О. Маркетинг освітніх послуг: сутність та методи оцінки ефективності. *Економічні інновації*. 2015. Вип. 60, Книга 1. С. 293–301.
22. Пойта О. І. Основні тенденції розвитку маркетингу в освітній сфері. *Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції. ЖФ КІВІТ*, 2015. С. 76–78.
23. Рябова З. В. Маркетингова стратегія як складова освітнього маркетингу і механізм забезпечення конкурентоспроможності навчального закладу. *Вісник післядипломної освіти*. 2014. № 10. С. 134–145.
24. Янченко Н. В., Польова В. В. Маркетингові новації на ринку освітніх послуг: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 5. С. 151–157.
25. Klokar N., Perevozova I., Dzoba O., Kulik M. Development of fundamental principles of educational innovations marketing and management among heads of new Ukrainian school. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 1 (36). Р. 454–461.
26. Вербовська Л. С., Дзьоба О. Г., Дибич І. Л., Жукова О. Ю. та ін. Університетський менеджмент: підґрунтя запровадження: монографічна серія у 4 т. Т. 2. Херсон : Видавничий дім «Гельветика». 2019. 296 с.
27. Писаренко В. В., Багорка М. О. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Дніпро : Видавець, 2019. 240 с.

28. Швіндіна Г.О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 66–77.
29. Багорка М.О., Устік Т.В., Юрченко Н.І. Формування маркетингової стратегії та шляхи її імплементації в систему управління аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_7_2023 (дата звернення: 20.01.2024).
30. Петрова І.Л., Лойко Є.М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1 (65). С. 95–104.
31. Білоусько Т.Ю. Зовнішній моніторинг організацій в конкурентному середовищі. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки*. 2013. № 7. С. 55–64.
32. Маркетингова стратегія Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу до 2028 року. *Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу: вебсайт*. URL: <https://nung.edu.ua/content/strategiya-ifntunh-na-2024-2028-roky> (дата звернення: 20.01.2024).

References

1. Ministry of Education Plans to Reduce the Number of Universities: What is Known. December 5, 2023. *Education.ua*. URL: <https://www.education.ua/news/2023/12/05/mon-planue-skorotyty-kilkist-universytetiv-shcho-vidomo/> (accessed January 17, 2024).
2. Ashaulov, V.V. Formation of Marketing Strategies of an Enterprise Considering Its Corporate Mission. *State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*. 2013. No. 5 (74). Pp. 50–54.
3. Babchenko, L.V. Strategic Marketing in the System of Industrial Enterprise Management. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. 2017. Issue 15, Part 1. Pp. 11–15.
4. Glebova, O.A., Golub, O.M. Features of Corporate Strategy Formation in Enterprises under Crisis Conditions. *Economic Forum*. 2016. No. 3. Pp. 182–188.
5. Dainovskyi, Yu. A., Krykavskiy, Ye.V., Stets, O.M. Value Marketing Strategy: Conceptual Model of Implementation. *Economics. Finance. Law*. 2019. No. 1/2. Pp. 35–41.
6. Diachun, O.D. Essence of Strategic Marketing Planning, Its Objectives, and Principles. *Galician Economic Bulletin*. 2015. Vol. 48, No. 1. Pp. 140–147.
7. Kobets, D.L. Theoretical Approaches to Forming Marketing Strategy in Enterprises. *Economics and Society*. 2017. No. 13. Pp. 502–506.
8. Korinev, V.L., Martynenko, D.O. Strategic Marketing Planning as a Component of Adaptive Enterprise Management. *State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*. 2014. No. 3. Pp. 71–74.
9. Lihanenko, I.V. Marketing Strategy in Enterprise Development Management in the Context of Strategic Changes. *Effective Economy*. 2014. No. 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3370> (accessed January 17, 2024).
10. Mishchenko, V.A. Formation of Marketing Strategy of an Industrial Enterprise in the External Market Based on the “4S” Model. *Bulletin of the National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”*. 2013. No. 24 (997). Pp. 96–99.
11. Melenchuk, Yu.T. Formation of an Effective Marketing Planning System in an Enterprise: PhD Thesis in Economics. Ternopil, 2015. 294 p.
12. Oklander, M., Zamlynska, O. Marketing Growth Strategies: Classic and Modern Approaches. *Economist*. 2013. No. 3. Pp. 20–24.
13. Pysarenko, V.V. Analysis of Approaches to Defining the Essence and Classification of Enterprise Marketing Competitive Strategies. *Bulletin of Kherson National Technical University*. Kherson: KhNTUS G. 2010. Issue 97. Pp. 222–229.
14. Sak, T.V., Stasiuk, I.M. Comprehensive Approach to Justifying Enterprise Marketing Strategy. *Effective Economy*. 2015. No. 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4150> (accessed January 17, 2024).
15. Khomenko, O.I. Types of Strategies and Tools for Enterprise Development Strategy Formation. *Development Management*. 2015. No. 3. Pp. 131–137.
16. Shapovalova, I.V. Formation of the Enterprise’s Strategic Set in the Quality Management System. *Bulletin of Socio-Economic Research*. 2016. No. 2 (61). Pp. 119–126.
17. Bylosova, S.V. Marketing of Educational Services: State, Trends, Prospects. *Business Navigator*. 2015. No. 1 (36). Pp. 39–43.
18. Vikarchuk, O.I., Kalinichenko, O.O., Poita, I.O. Development of Educational Marketing in Modern Ukrainian Society. *Bulletin of Zhytomyr State Technological University*. 2016. No. 4. Pp. 248–250.
19. Honcharova, O.V. Marketing in the Educational Services Market. *Scientific Notes of the University «KROK»*. 2018. Issue 49. Pp. 169–178.
20. Dmytriev, V. Features of the Concept of Marketing of Educational Services. *Theory and Methods of Education Management*. 2012. No. 8. URL: https://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_8/2.pdf (accessed January 20, 2024).

21. Mashtakova, I. O. Marketing of Educational Services: Essence and Methods of Effectiveness Assessment. *Economic Innovations*. 2015. Issue No. 60. Book 1. Pp. 293–301.
22. Poita, O. I. Major Trends in the Development of Marketing in the Education Sector. *Competitiveness in the Context of Globalization: Realities, Problems, and Prospects: proceedings of the IX International Scientific-Practical Conference*. ZF KIBiT. 2015. Pp. 76–78.
23. Riabova, Z. V. Marketing Strategy as a Component of Educational Marketing and a Mechanism for Ensuring the Competitiveness of an Educational Institution. *Postgraduate Education Bulletin*. 2014. No. 10. Pp. 134–145.
24. Yanchenko, N. V., Polova, V. V. Marketing Innovations in the Educational Services Market: Domestic and Foreign Experience. *Bulletin of Transport and Industrial Economics*. 2016. No. 5. Pp. 151–157.
25. Klokar, N., Perevozova, I., Dzoba, O., Kulik, M. Development of Fundamental Principles of Educational Innovations Marketing and Management Among Heads of New Ukrainian School. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. No. 1 (36). Pp. 454–461.
26. Verbovska, L. S., Dzioba, O. H., Dybych, I. L., Zhukova, O. Yu., et al. University Management: Grounds for Implementation: Monographic Series in 4 Volumes. Vol. 2. Kherson: Helvetika Publishing House. 2019. 296 p.
27. Pysarenko, V. V., Bahorka, M. O. Strategic Marketing: Textbook. Dnipro: Publisher. 2019. 240 p.
28. Shvydina, H. O. Evolution of Approaches to Identifying the Content of Strategy. *Economic Regulation Mechanism*. 2016. No. 3. Pp. 66–77.
29. Bahorka, M. O., Ustyck, T. V., Yurchenko, N. I. Formation of Marketing Strategy and Ways of Its Implementation in the Management System of Agricultural Enterprises. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. 2023. No. 7. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_7_2023 (accessed January 20, 2024).
30. Petrova, I. L., Loiko, Ye. M. Methodical Principles of Enterprise Marketing Strategy Development. *Scientific Notes of the University "KROK"*. 2022. No. 1 (65). Pp. 95–104.
31. Bylovska, T. Yu. External Monitoring of Organizations in a Competitive Environment. *Bulletin of Kharkiv National Agrarian University named after V. V. Dokuchayev. Series: Economic Sciences*. 2013. No. 7. Pp. 55–64.
32. Marketing Strategy of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas until 2028. *Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas: website*. URL: <https://nung.edu.ua/content/stratehiya-ifntunh-na-2024-2028-roky> (accessed January 20, 2024).

Самардак Олександр Анатолійович
аспірант кафедри журналістики та реклами
Державного торговельно-економічного університету
Samardak Oleksandr
PhD Student of the
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0003-1239-7925

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9561

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-МЕДІЙНИХ ПЛАТФОРМ THEORETICAL ASPECTS OF SOCIAL MEDIA PLATFORMS

Анотація. Вступ. Сьогодні в умовах зростаючої конкуренції, диджиталізації всіх процесів, саме платформи соціальних мереж стають важливим аспектом розвитку маркетингових стратегій для бізнесу. Соціальні мережі, які спочатку використовувалися для особистого спілкування, зараз перетворилися на потужний маркетинговий інструмент. Це змінило спосіб взаємодії брендів зі своєю аудиторією та значно вплинуло на маркетингові стратегії. Актуальність обраної теми полягає в тому, що вітчизняні та міжнародні підприємства використовують соціальні медіа для просування своїх пропозицій, створення образу бренду, а також залучення й утримання клієнтів. У статті розглянуті основні теоретичні аспекти соціально-медійних платформ, формування взаємодій цільової аудиторії з брендом через маркетингові інструменти, наведено класифікацію соціально-медійних платформ.

Мета. Метою статті є концептуальний аналіз теоретичних аспектів соціально-медійних платформ, аналіз тенденцій та взаємодій цільової аудиторії з брендом.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: мережевий підхід щодо аналізу соціально-медійних платформ; праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері маркетингових комунікацій. У процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для виокремлення критеріїв та класифікації соціально-медійної платформи); аналізу та синтезу (для характеристики цільової аудиторії соціально-медійних платформ); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У науковій статті розкрито функціональні відмінностей між платформами соціальних мереж має вирішальне значення для ефективного маркетингу та формування маркетингових комунікаційних стратегій у подальшому. Класифікаційна характеристика кожної платформи має свої особливості та аудиторію, що вимагає специфічних підходів. Уніфікація платформ може призвести до зменшення унікальності, вимагаючи від маркетологів більшої креативності. Штучний інтелект і автоматизація відіграють роль у розповсюдженні контенту. Зростає кількість інтегрованих маркетингових комунікаційних кампаній, що поєднує кілька платформ. Маркетологи повинні експериментувати з новими форматами, та використовувати дані для націлювання на цільову аудиторію через проактивність та адаптацію до змін у соціальних мережах.

Перспективи. Перспективами подальших досліджень є більш детальний аналіз соціально-медійних платформ, оцінка критеріїв результативності та реалізації маркетингових комунікаційних стратегій на соціально-медійних платформах.

Ключові слова: бренд, соціально-медійні платформи, маркетингові комунікації, стратегія, цільова аудиторія.

Summary. Introduction. Today, in the conditions of growing competition, digitization of all processes, it is social network platforms that are becoming an important aspect of marketing strategies for businesses. Originally used for personal communication, social media has now turned into a powerful marketing tool. This has changed the way brands interact with their audiences and has had a significant impact on marketing strategies. The relevance of the chosen topic lies in the fact that domestic and international enterprises use social media to promote their offers, create a brand image, and attract and retain customers. The article considers the main aspects of social media platforms, the formation of interactions between the target audience and the brand through marketing tools, and the development of marketing communication strategies is highlighted.

Purpose. The purpose of the article is a conceptual analysis of theoretical aspects of social media platforms, analysis of trends and interactions of the target audience with the brand.

Materials and methods. The research materials are: a network approach to the analysis of social media platforms; works of domestic and foreign authors conducting scientific and practical research in the field of marketing communications. In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to identify the criteria and classification of the social media platform); analysis and synthesis (to characterize the target audience of social media platforms); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The scientific article reveals the functional differences between social network platforms that are crucial for effective marketing and the formation of marketing communication strategies in the future. The classification characteristic of each platform has its own characteristics and audience, which requires specific approaches. The unification of platforms can lead to a decrease in uniqueness, requiring more creativity from marketers. Artificial intelligence and automation play a role in content distribution. Artificial intelligence and automation play a role in content distribution. The number of integrated marketing communication campaigns that combine multiple platforms is increasing. Marketers must experiment with new formats and use data to target audiences through proactivity and adaptation to changes in social networks.

Discussion. Prospects for further research are a more detailed analysis of social media platforms, assessment of performance criteria and implementation of marketing communication strategies on social media platforms.

Key words: brand, social media platforms, marketing communications, strategy, target audience.

Постановка проблеми. Сьогодні в умовах зростаючої конкуренції, диджиталізації всіх процесів, саме платформи соціальних мереж стають важливим аспектом розвитку маркетингових стратегій для бізнесу. Соціальні мережі, які спочатку використовувалися для особистого спілкування, зараз перетворилися на потужний маркетинговий інструмент. Це змінило спосіб взаємодії брендів зі своєю аудиторією та значно вплинуло на маркетингові стратегії. Актуальність обраної теми полягає в тому, що вітчизняні та міжнародні підприємства використовують соціальні медіа для просування своїх пропозицій, створення образу бренду, а також залучення й утримання клієнтів. Розглядаючи платформи соціальних мереж, важливо розуміти унікальні інструменти та можливості, які вони пропонують для взаємодії з вашою аудиторією. Кожна платформа має свою аудиторію, формати контенту та способи взаємодії з користувачами. Це розуміння є ключовим для розробки ефективних маркетингових стратегій.

Зростаюча інтеграція платформ соціальних мереж є важливим фактором, який слід враховувати. Це може спростити взаємодію бренду з аудиторією, але також зменшити унікальні переваги окремих платформ. Ця тенденція набирає популярності, оскільки платформи переймають успішні функції одна від одної, щоб залучити та задовольнити різноманітні потреби користувачів. Наприклад, інтеграція між Facebook і Instagram дозволяє публікувати однаковий вміст на обох платформах, але це може не враховувати конкретну аудиторію кожної платформи. На запуск Instagram Stories вплинув успіх Snapchat. Ефективне використання інтегрованих інструментів вимагає розуміння того, як ці зміни впливають на маркетингові стратегії. Хоча ця інтеграція відкриває нові можливості для маркетологів, вона також створює проблеми, оскільки вони повинні адаптуватися до нових функцій і можливостей платформи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні та зарубіжні вчені А. Каплан (A. Kaplan,

M. Haenlein) [1], О. Гарачковская, О. Ситник, Д. Файвішенко [2], Д. Хоффман та М. Фодор (D. Hoffman, M. Fodor) [3], Д. Едельман (D. Edelman) [4] розробляють теоретико-методологічні положення характеристики сучасних соціальних комунікацій та аналізу тенденцій їх трансформації у цифрову епоху, у роботах Х. Лін, Р. Спенс (X. Lin, P. Spence) [5] проведено дослідження щодо оцінки достовірності джерел твітів та ретвітів соціально-медійних платформ, у свою чергу Л. Холлебек та М. Глінн, Р. Броді (L. Hollebeek, M. Glynn, R. Brodie) [6] проаналізували залученість бренду в соціальних мережах, вчені Г. Сміт, А. Фішер, та С. Нефф (H. Smith, A. Fischer, E. Yongjian, C. Neff) [7] проводять аналіз контенту споживачів, Г. Сахстон та Р. Уотерс (G. Saxton, R. Waters) та Н. Патель (N. Patel) [8–10], розглядають діалог взаємодії із соціальними мережами певних верст цільової аудиторії Р. Дуффетт (R. Duffett) та К. Любчик [12–13] робить акцент на інтерактивні маркетингові комунікації, їх роль у соціальних мережах. Разом з тим залишаються не вирішеними проблемні питання в частині: класифікації соціальних мереж, аналізу взаємодії та залучення клієнтів, просування пропозицій, створення образу бренду, формування маркетингових комунікаційних стратегій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання) є концептуальний аналіз теоретичних аспектів соціально-медійних платформ, аналіз тенденцій та взаємодія цільової аудиторії з брендом.

Виклад основного матеріалу. Платформи соціальних медіа мають вирішальне значення у світі цифрового маркетингу. Маючи понад 4 мільярди активних користувачів у соціальних мережах, ці платформи забезпечують ідеальну можливість для маркетингових кампаній. Різноманітність платформ дозволяє компаніям адаптувати свої стратегії для ефективної взаємодії з різними сегментами аудиторії.

За даними [14] станом на кінець 2023 року існує 250 додатків, сайтів соціальних мереж і плат-

форм соціальних мереж. Однак цей список не є вичерпним, оскільки кількість продовжує зростати через швидке розширення маркетингових процесів у соціальних мережах.

Найпопулярніші соціальні мережі у світі станом на жовтень 2023 року за кількістю активних користувачів у місяць [15] представлено на рис. 1.

Як бачимо до популярних можна віднести Facebook, YouTube, Instagram, WeChat, Tiktok, Facebook Messenger, Telegram, Snapchat та Douyin.

Найпопулярніші мобільні додатки на сьогодні подано на рис. 2.

Серед мобільних додатків перше місце обіймає WhatsApp, WeChat, Facebook Messenger, Telegram.

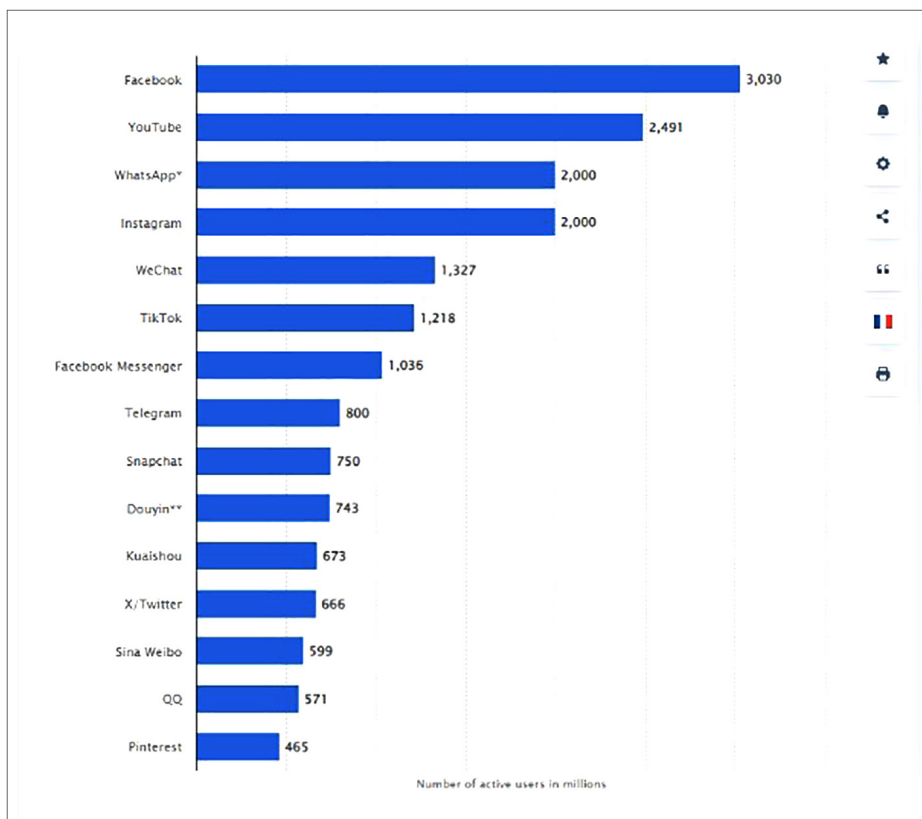


Рис. 1. Найпопулярніші соціальні мережі станом на 01.10. 23 рік [15]

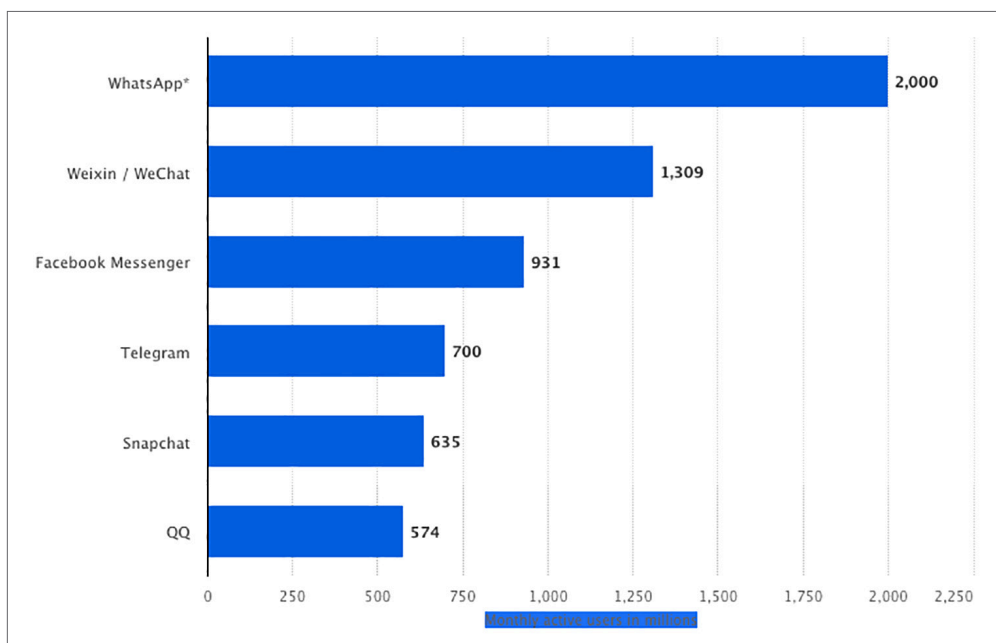


Рис. 2. Найпопулярніші мобільні додатками станом на 01.01. 24 рік [14]

Рейтинг соціальних мереж в Україні [14] й активність їх використання змінився із повномасштабною війною. З 2021 до липня 2022 року кількість активних користувачів усіх соцмереж в Україні зросла на 16% (з 60% до 76%). YouTube — 23,5 мільйона користувачів, Facebook — 16,4 мільйона користувачів, Instagram — 15,8 мільйона користувачів, TikTok — 12 мільйонів користувачів. За даними дослідження [15] 71,3% українці читають новини в Telegram, 66,2% — використовують медіаканал YouTube (66,2%) 55% — соціальну мережу Facebook. Також 50% опитаних споживають новини у соціальних месенджерах Viber, 29,5% — в соціальній мережі Instagram, 25,1% — у мережі TikTok, 8,3% — у Twitter.

Класифікація соціально-медійних платформ на основі їх функціональних можливостей або цільо-

вої аудиторії, робить її корисною для розуміння різних типів соціальних платформ та унікальних особливостей кожної, наочно категорії подано у табл. 1.

Як бачимо з наведеної класифікації платформи соціальних мереж мають різні функції та націлені на певну цільову аудиторію. Соціальні мережі Facebook добре підходить для спілкування та створення контенту, Instagram зосереджений на візуальному контенті, Twitter — для швидкого розповсюдження новин, LinkedIn — для професійних зв'язків, Snapchat — для веселого та творчого спілкування, Pinterest — для збереження та обміну зображеннями та ідеями, TikTok — для короткі вірусні відео, а Reddit призначений для обговорень спільноти.

Ці відмінності впливають на формування маркетингових стратегій, оскільки кожна платформа

Таблиця 1

Класифікація соціально-медійних платформ [4, 8–10]

Категорія	Соціальні мережі
Основні соціальні мережі	Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Reddit, Tumblr, WeChat, Messenger, WhatsApp, Viber, Telegram, Snapchat
Соціальні мережі для знайомств	Bumble, Tinder, Badoo, MeetMe, Happn, PlentyofFish
Спеціалізовані соціальні мережі	LinkedIn (професіонали), Pinterest (візуальний контент), Goodreads (книголюби), Peloton (фітнес), DeviantArt (художники), Film Affinity, Filmow, Mubi (кіно), Last Fm, SoundCloud (музика), Foursquare (локальні рекомендації), Yummly (кулінарія)
Освітні та наукові мережі	Brainly, Academia, ResearchGate, Quora, Ask, Koofers, PatientLikeMe, DailyStrength
Мережі для обміну медіа	YouTube, Vimeo, Dailymotion, Flickr, 500px, Pixabay, Imgur, Snapchat, Tiktok, Lomotif, Roposo
Спільноти та інтереси	Meetup, CouchSurfing, Gapyear, TravellersPoint, GetJealous, Fishbrain, RallyPoint, Ravelry, Athlinks, Tingles, Letterboxd, Stage32, Lingualoe, Amikumu, Hellolingo, Italki, English baby, Busuu
Платформи для спілкування	Skype, Discord, Kik, Signal, Airtime, MocoSpace, Cellufun, Zynga, Habbo
Соціальні мережі з унікальними функціями	OnlyFans (контент-творці), BeReal (реальні фото), Valence та Elpha (жінки в бізнесі)
Соціальні мережі з унікальними функціями	OnlyFans (контент-творці), BeReal (реальні фото), Valence (чорношкірі професіонали), Elpha (жінки в бізнесі), Polywork (професійні досягнення), ClubHouse (голосовий зв'язок), Vero (без реклами та алгоритмів), Oсті (доповнена реальність), Whisper (анонімні зізнання), Truth Social, Parler (альтернативні політичні погляди)
Регіональні та локальні соціальні мережі	Weibo, Qzone (Китай), VKontakte (популярна в російськомовних країнах), Cyworld (Південна Корея), Mixi (Японія)
Тематичні соціальні мережі	LinkedIn (професійний розвиток), Goodreads (книги), Peloton (фітнес), DeviantArt (мистецтво), Film Affinity, Mubi (кіно), Last Fm, SoundCloud (музика), Foursquare (відгуки про місця), Yummly (рецепти)
Соціальні мережі для спеціфічних аудиторій	Elpha (жінки в бізнесі), Valence (чорношкірі професіонали), Sunroom (підтримка жінок), OnlyFans (контент-творці), Steemit (Quora + Reddit), GirlsAskGuys (спілкування між статями)
Соціальні мережі для спільних дій	Nextdoor (сусідські відносини), RallyPoint (військовослужбовці)
Соціальні мережі для спільних дій	Peanut (жінки, які мають дітей), Peloton (фітнес), Fishbrain (риболовля), Ravelry (в'язання), Athlinks (спорт), Tingles (ASMR)
Соціальні мережі з фокусом на приватності	HalloApp (приватність), Signal (шифроване спілкування), Whisper (анонімність), Telegram (шифроване спілкування)
Інноваційні та експериментальні мережі	ClubHouse (голосовий зв'язок), Oсті (доповнена реальність), BeReal (реальні фото), Vero (без реклами та алгоритмів)

потребує різних типів контенту та підходів для ефективної взаємодії з аудиторією. Розуміння цих відмінностей має вирішальне значення для маркетологів для розробки успішних кампаній. Вибір правильної платформи та адаптація контенту до неї є важливими для цільової маркетингової стратегії. Визначення цільової аудиторії, створення цікавого контенту та використання унікальних функцій кожної платформи є ключовими елементами ефективних маркетингових стратегій у соціальних мережах.

Показники та аналіз використовуються для відстеження ефективності комунікаційної стратегії та внесення необхідних коригувань. Метою стратегії є залучення цільової аудиторії та взаємодія з нею в соціальних мережах. Комунікаційна кампанія повинна мати чітку мету, таку як збільшення уваги до продукту, продажів або формування бренду. Адаптація стратегій до конкретних платформ допомагає краще охопити цільову аудиторію, підвищити впізнаваність бренду та підвищити ефективність маркетингу.

Актуальним стає аналіз маркетингових стратегій на платформах соціальних мереж, важливо враховувати демографічні та поведінкові характеристики аудиторії на кожній платформі.

Facebook та Instagram мають широке коло користувачів і чудово підходять для брендів, які прагнуть масової участі. LinkedIn ідеально підходить для B2B маркетингу та професійного брендингу, оскільки він приваблює професіоналів і ділових людей. TikTok і Snapchat насамперед приваблюють молодшу аудиторію, що робить їх придатними для брендів, орієнтованих на підлітків і молодь. Створення контенту має бути адаптоване до кожної платформи, з візуально привабливим контентом в Instagram, професійно орієнтованим контентом на LinkedIn і короткими змістовними твітами в Twitter. Використання інструментів взаємодії, наданих кожною платформою, таких як Stories в Instagram і прямі трансляції на Facebook, може збільшити залучення. LinkedIn пропонує унікальні можливості для довгострокового контенту та мережі. TikTok і Snapchat використовують інноваційні інструменти, такі як доповнена реальність, для створення цікавого контенту [11].

Успіх маркетингової стратегії в соціальних мережах залежить від адаптації до аудиторії та особливостей кожної платформи. Кожна платформа потребує унікального підходу для залучення аудиторії та досягнення оптимальних результатів.

Об'єднання платформ соціальних медіа відбувається, коли різні платформи починають впроваджувати схожі функції у відповідь на зміни в упо-

добаннях користувачів і технологічний прогрес. Це викликано конкурентним тиском, змінами в поведінці споживачів і технологічним прогресом. Ця уніфікація має як позитивні, так і негативні наслідки для маркетологів. Це розширює можливості для маркетологів охопити ширшу аудиторію за допомогою мультиплатформених кампаній і спрощує розповсюдження контенту. Але це також вимагає створення унікального та інноваційного контенту, зміни підходу до цільової аудиторії та необхідності постійного моніторингу трендів та інновацій. Маркетологи повинні бути готові до швидких змін і адаптувати свої стратегії до непередбачуваних тенденцій в єдиному світі соціальних мереж.

Постійна гнучкість та адаптація маркетингових стратегій до ландшафту соціальних мереж є основним напрямом розвитку та формування. Це включає використання нових можливостей і функцій, можливість швидко змінювати тактику та використання кількох платформ для посилення маркетингових зусиль. Важливо підтримувати узгодженість бренду на всіх платформах, одночасно відстежуючи та аналізуючи тенденції соціальних мереж. За допомогою аналітичних інструментів маркетологи можуть збирати дані про поведінку та вподобання аудиторії, що може допомогти передбачити майбутні тенденції. Зважаючи на швидкі темпи змін у соціальних медіа, маркетологи повинні постійно адаптуватися та експериментувати з новими стратегіями, щоб ефективно взаємодіяти зі своєю аудиторією.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження показало, що розуміння функціональних відмінностей між платформами соціальних мереж має вирішальне значення для ефективного маркетингу та формування маркетингових комунікаційних стратегій у подальшому. Класифікаційна характеристика кожної платформи має свої особливості та аудиторію, що вимагає специфічних підходів. Уніфікація платформ може призвести до зменшення унікальності, вимагаючи від маркетологів більшої креативності. Штучний інтелект і автоматизація відіграють роль у розповсюдженні контенту. Зростає кількість інтегрованих маркетингових комунікаційних кампаній, що поєднує кілька платформ. Маркетологи повинні експериментувати з новими форматами, та використовувати дані для націлювання на цільову аудиторію через проактивність та адаптацію до змін у соціальних мережах. Перспективами подальших досліджень є більш детальний аналіз соціально-медійних платформ, оцінка критеріїв результативності та реалізації маркетингових комунікаційних стратегій на соціально-медійних платформах.

Література

1. Kaplan A., Haenlein M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*. 2010. № 53(1). С. 59–68. URL: <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers? ReferenceID=1883624> (дата звернення: 05.01.2024).
2. Garachkovska O., Sytnyk O., Fayvishenko D., Taranskiy I., Afanasieva O., Prosiyanuk O. Strategic Management of Brand Positioning in the Market Advances in Science. *Technology and Engineering Systems Journal*. 2020. Vol. 6, No. 1. P. 947–953. URL: https://www.researchgate.net/publication/349578482_Strategic_Management_of_Brand_Positioning_in_the_Market (дата звернення: 27.12.2023).
3. Hoffman D., Fodor M. Can you measure the ROI of your social media marketing? *MIT Sloan Management Review*. 2010. 52(1). P. 41–49.
4. Edelman D. Branding in the digital age. *Harvard Business Review*. 2014. 88 (12). P. 62–69. URL: <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers? ReferenceID=1714074> (дата звернення: 10.01.2024).
5. Lin X., Spence P., Lachlan K.A. Social media and credibility indicators: The effect of influence cues. *Computers in Human Behavior*. 2017. 63. P. 264–271. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S074756321630320X> (дата звернення: 05.01.2024).
6. Hollebeek L.D., Glynn M.S., Brodie R.J. Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing*. 2014. 28(2). P. 149–165.
7. Smith A.N., Fischer E., Yongjian C. How does brand-related user-generated content differ across YouTube, Facebook, and Twitter? *Journal of Interactive Marketing*. 2016. 26(2). P. 102–113. URL: https://www.researchgate.net/publication/257494054_How_Does_Brand-related_User-generated_Content_Differ_across_YouTube_Facebook_and_Twitter(дата звернення: 05.01.2024).
8. Neff J. Dove's 'Real Beauty' Hits 10 Years. *Ad Age*. 2014. URL: <https://adage.com/article/news/dove-s-real-beauty-hits-10-years/2398911> (дата звернення: 05.01.2024).
9. Saxton G.D., Waters R.D. What do stakeholders like on Facebook? Examining public reactions to nonprofit organizations' informational, promotional, and community-building messages. *Journal of Public Relations Research*. 2014. 26(3). P. 280–299. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2536982 (дата звернення: 09.01.2024).
10. Patel N. What is a Good Conversion Rate? *A Guide for E-Commerce*. URL: <https://neilpatel.com/blog/ecommerce-conversion-rate/> (дата звернення: 23.12.2023).
11. Airbnb: The Growth Story You Didn't Know. *GrowthHackers Team*. URL: <https://growthhackers.com/growth-studies/airbnb> (дата звернення: 05.01.2024).
12. Duffett R. Influence of social media marketing communications on young consumers' attitudes. *Young Consumers*. 2017. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Influence-of-social-media-marketing-communications-Duffett/294715760ac45c77cb25277a9c031120741dc66a> (дата звернення: 05.01.2024).
13. Любчик К. Медіа-платформи як новий тренд розвитку торгівлі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 27(1). С. 106–111. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/27319/1/МЕДІА-ПЛАТФОРМИ%20ЯК%20НОВИЙ%20ТРЕНД%20РОЗВИТКУ%20ТОРГІВЛІ.pdf> (дата звернення: 09.01.2024).
14. Number of monthly active Facebook users worldwide as of 3rd quarter 2023. *Statista*. 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide> (дата звернення: 09.01.2024).
15. Медіаспоживання українців. *ОПОРА*. 2023. https://www.oporaua.org/polit_ad/mediaspozivannia-ukrayintsiv-drugii-rik-povnomasshtabnoyi-viini-24796 (дата звернення: 09.01.2024).
16. Bonaccorsi A. Experiences, advice and ideas. *Pixartprinting*. 2019. URL: <https://www.pixartprinting.co.uk/blog/corporate-image-best/> (дата звернення: 10.12.2023).

References

1. Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. Retrieved from <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers? ReferenceID=1883624>
2. Garachkovska, O., Sytnyk, O., Fayvishenko, D., Taranskiy, I., Afanasieva, O., & Prosiyanuk, O. (2020). Strategic Management of Brand Positioning in the Market Advances in Science. *Technology and Engineering Systems Journal*, 6, 1, 947–953. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/349578482_Strategic_Management_of_Brand_Positioning_in_the_Market
3. Hoffman, D., & Fodor, M. (2010). Can you measure the ROI of your social media marketing? *MIT Sloan Management Review*, 52(1), 41–49.
4. Edelman, D. (2014). Branding in the digital age. *Harvard Business Review*, 88 (12), 62–69. Retrieved from <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers? ReferenceID=1714074>
5. Lin, X., Spence, P., & Lachlan, K. A. (2017). Social media and credibility indicators: The effect of influence cues. *Computers in Human Behavior*, 63, 264–271. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S074756321630320X>

6. Hollebeek, L.D., Glynn, M.S., & Brodie, R.J. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 149–165.
7. Smith, A.N., Fischer, E., & Yongjian, C. (2016). How does brand-related user-generated content differ across YouTube, Facebook, and Twitter? *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 102–113. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/257494054_How_Does_Brand-related_User-generated_Content_Differ_across_YouTube_Facebook_and_Twitter
8. Neff, J. (2014). Dove's 'Real Beauty' Hits 10 Years. *Ad Age*. Retrieved from
9. Saxton, G.D., & Waters, R.D. (2014). What do stakeholders like on Facebook? Examining public reactions to nonprofit organizations' informational, promotional, and community-building messages. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 280–299. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2536982
10. Patel, N. What is a Good Conversion Rate? A Guide for E-Commerce. Retrieved from <https://neilpatel.com/blog/ecommerce-conversion-rate/>
11. Airbnb: The Growth Story You Didn't Know. *GrowthHackers Team*. Retrieved from <https://growthhackers.com/growth-studies/airbnb>
12. Duffett, R. (2017). Influence of social media marketing communications on young consumers' attitudes. *Young Consumers*. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/Influence-of-social-media-marketing-communications-Duffett/294715760ac45c77cb25277a9c031120741dc66a>
13. Liubchyk, K. (2019). Media-platformy jak novyj trend rozvytku torghivli [Media platforms as a new trade development trend]. *Naukovyj visnyk Uzhghodosjckogho nacionaljnogho universytetu*, 27(1), 106–111. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/27319/1/>
14. Number of monthly active Facebook users worldwide as of 3rd quarter 2023. (2023). *Statista*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide>
15. Mediaspozhyvannia ukraintsiv [Media consumption of Ukrainians]. (2023). *OPORA*. Retrieved from https://www.oporaua.org/polit_ad/mediaspozhyvannia-ukrayintsiv-drugii-rik-povnomasshtabnoyi-viini-24796
16. Bonaccorsi, A. (2019). Experiences, advice and ideas. *Pixartprinting*. Retrieved from <https://www.pixartprinting.co.uk/blog/corporate-image-best/>

Ткачук Світлана Валеріївна

*кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу
Національний університет харчових технологій*

Tkachuk Svitlana

PhD in Economics,

Associate Professor of the Marketing Department

National University of Food Technologies

ORCID: 0000-0002-8789-3555

Стахурська Світлана Антонівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки праці та менеджменту
Національний університет харчових технологій*

Stakhurska Svitlana

PhD in Economics,

Associate Professor of the Department of Labor Economics and Management

National University of Food Technologies

ORCID: 0000-0001-6996-8907

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9583

МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА ПРОСУВАННЯ В СФЕРІ ОНЛАЙН-РИТЕЙЛУ

MARKETING POLICY OF PROMOTION IN THE SPHERE OF ONLINE RETAIL

Анотація. Вступ. Роль онлайн-ритейлу постійно зростає, зокрема за дослідженнями AIN.UA, проведеними в 2023 році, відсоток українців, що надають перевагу онлайн-покупкам, становить від 50% до 88% залежно від конкретної сфери. Досить вагомими каналами продажів є офіційні сайти Інтернет-магазинів, маркетплейси та соціальна мережа Instagram. Таким чином, онлайн-ритейл користується попитом на ринку, має високий потенціал до подальшого розвитку та є джерелом поповнення бюджету країни. Важливо впроваджувати і розвивати маркетинговий інструментарій ведення ритейл-бізнесу, зокрема у сфері маркетингової політики просування, яка на сьогодні відходить від стандартної реклами, перетворюючись на всебічну політику формування іміджу бренду, взаємодії з клієнтами, таргетованих пропозицій та нативної комунікації. Постає необхідність систематизувати існуючі підходи до маркетингової політики просування ритейл-бізнесу та запропонувати схематичне відображення сучасної моделі маркетингової політики просування у сфері онлайн-ритейлу.

Мета. Метою дослідження є систематизація існуючих підходів до формування маркетингових комунікацій у ритейлі та розроблення моделі маркетингової політики просування у сфері онлайн-ритейлу, яка б враховувала сучасні маркетингові тенденції ритейл-бізнесу та могла б бути використана у практичній діяльності нових та вже існуючих магазинів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є публікації практиків із формування та реалізації маркетингової політики просування та продажів у сфері онлайн-ритейлу, а також офіційні сайти відомих українських ритейлерів та їх сторінки у соціальних мережах.

В процесі дослідження були використані такі методи: узагальнення, групування, спостереження, аналізу і синтезу, індукції і дедукції.

Результати. У статті досліджується маркетингова політика просування бренду ритейлера із акцентом на онлайн-торгівлю. Розроблена модель маркетингової політики просування в сфері онлайн-ритейлу. Цю модель пропонується розглядати як сукупність елементів суто просування та просування у сукупності із торгівлю, а також зв'язків між елементами. До елементів, що, крім функції просування, виконують торговельну функцію, відносимо офіційний веб-сайт Інтернет-магазину, офіційні сторінки у соціальних мережах, мобільний додаток, а також маркетплейси як додатковий канал продажів та інструмент популяризації магазину. Офіційний сайт варто розглядати як вагомий канал продажу, а також інструмент формування іміджу ритейлера, фізичний доказ надійності його послуги. Мобільний додаток також вважаємо необхідною складовою

в сфері онлайн-ритейлу, адже за своєю сутністю це є ніби аналогом магазину «у кишені клієнта», а клієнт, що шукає товар у додатку може бути порівняним із клієнтом, що вже присутній у інстор-ритейлі. Важливу роль виконують і соціальні мережі: це є нативною платформою для спілкування клієнтів з брендом ритейлера та засобом для формування клієнтського контенту Елементами, що виконують функцію просування, але не є безпосередніми каналами продажів, пропонуємо вважати такі як класична реклама, Google-інструментарій та BTL-акції. Вони виконують інформаційну функцію, функцію зміцнення іміджу ритейлера, популяризації його бренду та формування клієнтської лояльності. Google-інструментарій також пропонуємо розглядати як окремий блок для просування бренді магазину, зокрема контекстна реклама Google сприймається клієнтами досить лояльно і часто є в допомогу до пошуку товарів. Google Мій бізнес допомагає популяризувати магазин, висвітлює інформацію про нього на картах Google, надає можливість висвітлення графіків роботи, контактних даних, клієнтських відгуків, реагування на які також сприяє зміцненню іміджу. З-поміж BTL-акцій особливу популярність набуває гейміфікація, конкурси, залучення до благодійності, що успішно використовується українськими ритейлерами, такими як мережі «Сільпо», «АТБ», «Велмарт» та інші.

Ключові слова: маркетингова політика просування, просування бренду ритейлера, модель маркетингової політики просування, онлайн-торгівля, просування, канали продажу, інструменти просування.

Summary. Introduction. The role of online retail is constantly growing, in particular, according to AIN.UA research conducted in 2023, the percentage of Ukrainians who prefer online shopping ranges from 50% to 88%, depending on the specific field. The official websites of Internet stores, marketplaces, and the Instagram social network are quite significant sales channels. Thus, online retail is in demand on the market, has a high potential for further development and is a source of replenishment of the country's budget. It is important to implement and develop the marketing toolkit of retail business management, in particular in the field of marketing promotion policy, which today departs from standard advertising, turning into a comprehensive policy of brand image formation, interaction with customers, targeted offers and native communication. There is a need to systematize the existing approaches to the marketing policy of retail business promotion and to offer a schematic display of the modern model of the marketing policy of promotion in the field of online retail.

Purpose. The purpose of the study is to systematize existing approaches to the formation of marketing communications in retail and to develop a model of a marketing policy of promotion in the field of online retail, which would take into account modern marketing trends of the retail business and could be used in the practical activities of new and existing stores.

Materials and methods. The research materials are the publications of practitioners on the formation and implementation of the marketing policy of promotion and sales in the field of online retail, as well as the official websites of well-known Ukrainian retailers and their pages in social networks.

The following methods were used in the research process: generalization, grouping, observation, analysis and synthesis, induction and deduction.

Results. The article examines the marketing policy of the retailer's brand promotion with an emphasis on online trade. A model of the marketing policy of promotion in the field of online retail has been developed. This model is proposed to be considered as a set of elements of pure promotion and promotion combined with trade, as well as connections between the elements. The elements that, in addition to the promotion function, perform a trade function include the official website of the online store, official pages in social networks, a mobile application, as well as marketplaces as an additional sales channel and a tool for promoting the store. The official website should be considered as a significant sales channel, as well as a tool for forming the retailer's image, a physical proof of the reliability of its service. We also consider a mobile application to be a necessary component in the field of online retail, because in its essence it is like an analogue of a store «in the client's pocket», and a client looking for a product in the application can be compared to a client who is already present in an in-store retail store. Social networks also play an important role: it is a native platform for customer communication with the retailer's brand and a means for creating customer content. Elements that perform a promotion function, but are not direct sales channels, we suggest to consider such as classic advertising, Google-tools and BTL-promotion. They perform an informational function, a function of strengthening the retailer's image, popularizing its brand, and building customer loyalty. We also suggest that Google tools be considered as a separate unit for promoting the brand of the store, in particular, Google's contextual advertising is perceived quite loyally by customers and is often helpful in finding products. Google My Business helps to popularize the store, highlights information about it on Google maps, provides the opportunity to highlight work schedules, contact data, customer reviews, responding to which also helps to strengthen the image. Among BTL-promotions, gamification, contests, involvement in charity, which are successfully used by Ukrainian retailers such as Silpo, ATB, Walmart and others, are gaining particular popularity.

Key words: marketing promotion policy, retailer brand promotion, marketing promotion policy model, online shopping, promotion, sales channels, promotion tools.

Постановка проблеми. Ритейл-бізнес відіграє значну роль у розвитку економіки країни. Ця сфера є сполучною ланкою між виробниками (чи оптовими торговцями) та кінцевими споживачами.

Крім того, почати ритейл-бізнес значно легше, ніж створити виробниче підприємство, адже ритейл-бізнес потребує менших капіталовкладень та швидше окупується.

Більшість клієнтів схильні купувати саме в онлайні. Зокрема, згідно опитування AIN.UA, проведеному у 2023 р., виявилось, що при придбанні харчових продуктів 64,5% респондентів надають перевагу онлайн-каналам, і лише 35,5% купують в офлайн-магазинах. Із онлайн-каналів більше 20% покупців обирають власні онлайн-канали мережі «Сільпо», біля 19% належить Glovo, на Zakaz.ua та Raketa припадає відповідно 7,9 та 7,8% [6]. Щодо техніки, одягу та косметики — відсоток респондентів, що надають перевагу онлайн-каналам покупок, ще більший. Лідером онлайн-продажів техніки є мережа «Цитрус» (54,8%), на другому місці маркетплейс Rozetka (21,8%), на третьому — мережа MOYO (8,3%), а покупці техніки в офлайн-магазинах надають перевагу лише 3,9% респондентів [6]. В сфері одягу відсоток людей, що купують онлайн, становить 53%. Найвагомим каналом продажу при цьому є соціальна мережа Instagram (21%). В сфері косметики майже 88% клієнтів обирають онлайн-покупки, лідером при цьому є маркетплейс MakeUp (34,2%) [6].

Таким чином, сфера онлайн-ритейлу має значний потенціал для розвитку і є вагомим джерелом поповнення державного бюджету. Але потрібно належним чином сформулювати маркетингові стратегії, зокрема стратегію продажу та стратегію просування бренду ритейлера загалом і його товарів зокрема. Йдеться про маркетингові стратегії кожного окремого ритейлера, адже бувають випадки, коли продавець обмежується вивантаженням товарів на маркетплейси чи продажем через соціальні мережі, ігноруючи інші канали торгівлі та популяризації себе і своїх товарів.

Виникає потреба систематизувати підходи до просування ритейл-бізнесу та запропонувати зручне схематичне відображення моделі маркетингової політики просування у сфері онлайн-ритейлу, яке могли б використовувати нові та існуючі магазини і всі ті, хто планує розвивати себе в онлайн-торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Онлайн-ритейл набуває все більшої популярності серед покупців, одночасно зростає і конкуренція на ринку онлайн-ритейлу. Із 2020 року відсоток онлайн-покупок постійно зростає, а у 2022 р. ринок електронної комерції в Україні зріс мінімум на 28%. Особливо відсоток онлайн покупок має місце в E-Grocery [8]. Багато праць науковців та практиків в сфері ритейл-бізнесу присвячено питанням онлайн-торгівлі [3–17; 21–30]. Окрема увага приділяється питанням прототипування, створення, наповнення сайту інтернет-магазину, а також маркетингового аспекту управління сайтом [5; 8; 10; 21; 22; 24; 25; 27–30]. Сайт для Інтернет-магазину є одним з найвагомимих каналів продажу, а також інструментом просування бренду ритейлера, формування його іміджу, створення доказу надійності послуги. Від вдалих маркетингових,

дизайнерських та інших рішень щодо сайту багато в чому залежить успіх онлайн-ритейлера на ринку. Втім, спостерігається стрімке зростання відсотку покупок через соціальні мережі [6; 8; 16]. Багато популярних і наукових публікацій присвячено питанням розвитку бізнесу у соцмережах [3; 9; 13; 17; 23; 26; 31]. Окрема увага приділяється каналам комунікації із клієнтами, промо-акціям та іншим питанням просування [7; 12; 15]. **Невирішеними** залишаються питання комплексного погляду на інструменти просування та продажу в електронній комерції, систематизації взаємозв'язків між елементами та створення єдиної моделі маркетингової політики просування в сфері онлайн-ритейлу, яка б враховувала необхідну сукупність інструментів та зв'язків між ними.

Метою статті є розроблення моделі маркетингової політики просування у сфері онлайн-ритейлу, яка б враховувала сучасні маркетингові тенденції ритейл-бізнесу та могла б бути використана у практичній діяльності нових та вже існуючих магазинів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Пропонуємо графічне зображення моделі маркетингової політики просування у сфері онлайн-ритейлу (рис. 1).

Розглянемо модель більш детально.

Частина складових моделі одночасно виконує як функцію просування, так і функцію продажу. Це стосується сайту, соціальних мереж та маркетплейсів. Класична реклама, Google-інструментарій та BTL-заходи більшою мірою забезпечують функцію просування, але також є частиною формування іміджу та налагодження взаємодії з клієнтами, подекуди й створення клієнтського контенту (наприклад, відгуки клієнтів у Google Мій бізнес або конкурси у соціальних мережах як BTL-акція).

Не варто не до оцінювати роль офіційного сайту. Звісно, торгівля через соцмережі також приносить хороші результати і стає дедалі більш популярною, втім, на нашу думку, якщо йдеться про серйозний ритейл-бізнес, потрібно розглядати сайт як вагомий інструмент продажів та популяризації Інтернет-магазину. Офіційний сайт надає власникам ритейл-бізнесу наступні переваги:

- 1) сайт — це своєрідна візитівка Інтернет-магазину, його обличчя і інструмент забезпечення фізичного доказу надійності послуги. На сайті варто розмістити ліцензії й сертифікати, інші документи та інформацію, що засвідчують надійність ритейлера та його товарів — це надаватиме клієнтам більшої впевненості у надійності магазину;
- 2) сайт є вдалим інструментом для розвитку бренду та підвищення іміджу;
- 3) сайт — зручна платформа для продажу. Каталог, фільтри, довершені картки товарів — все це за умови гарної навігації, текстового й візуального контенту, надає можливість висвітлити детальну інформацію про товар, наблизити

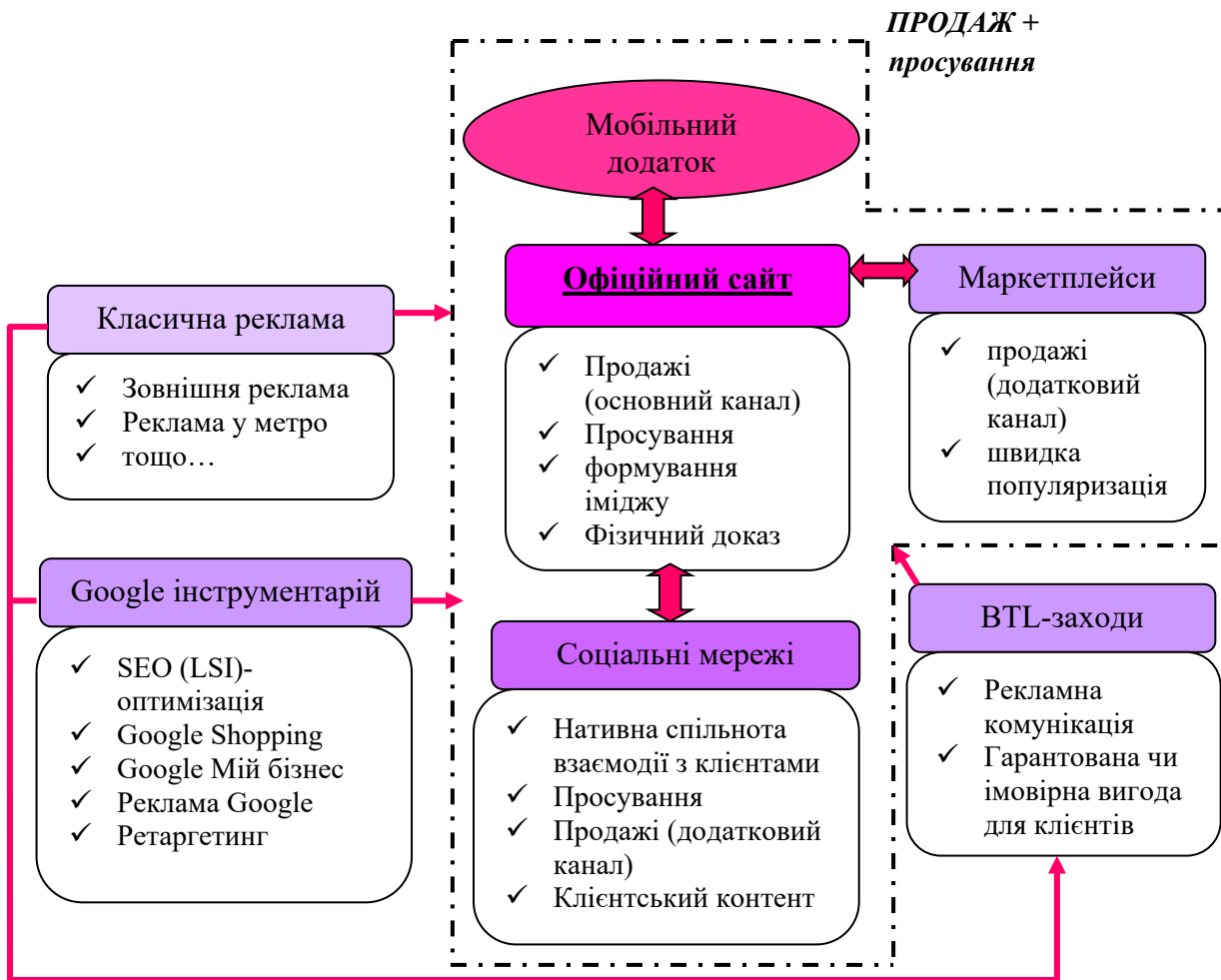


Рис. 1. Модель маркетингової політики просування в сфері онлайн-ритейлу
Джерело: розроблено авторами на основі джерел [1–31]

онлайн-покупку до офлайн в сенсі позитивних рис останньої. До речі, не варто забувати і про новітні технології доповненої реальності, наприклад, онлайн-примірочні;

- 4) сайт надає додаткові можливості для просування магазину. Зокрема, йдеться про SEO (LSI) оптимізацію та можливість рекламувати товари за допомогою Google Ads [27; 30]. Варто використовувати саме LSI-копірайтинг, як удосконалений SEO. За умови правильного застосування, LSI-тексти будуть ще ефективнішими в сенсі оптимізації пошукової видачі, а для клієнтів вони виглядатимуть більш природно та привабливо. Кількість запитів, якими ресурс братиме участь у пошуку, буде більшою. Підвищиться клікабельність сніпетів, збільшиться кількість лідів і, як результат, зростатиме конверсія сайту. До речі, щодо сніпетів, слід пам'ятати не лише про прості, але й про розширені сніпети. Але ці переваги сайт надаватиме лише в тому випадку, якщо він розроблений, наповнений та постійно оновлюється із врахуванням таких моментів: висока швидкодія, гарне юзабіліті, дизайн,

що поєднує естетику та зручність, адаптація до будь-якого гаджету та, звісно, якісний текстовий і візуальний контент [5; 21; 22; 28–30].

Отже, сайт відіграє в успішності Інтернет-магазину одну із найголовніших ролей. Втім, роль соціальних мереж також є вагомим і, крім того, вона постійно зростає. Соціальні мережі, в аспекті продажу, все ж варто розглядати як додатковий канал, однак в аспекті просування, на нашу думку, вони є незамінним інструментом. Це нативна спільнота взаємодії із клієнтами, тісної, дружньої взаємодії, а також платформа для формування клієнтського контенту. Саме клієнтам, звичайним людям, а не виробникам чи ритейлерам, інші клієнти схильні довіряти найбільше [12]. Для успішного ведення соцмереж ритейлером варто дотримуватись наступних правил:

- 1) клієнт заходить у соцмережу не для покупки чи, тим більше, перегляду реклами. Його мета — відпочинок та спілкування;
- 2) доцільно просувати бренд онлайн-ритейлера одразу в кількох соцмережах, корегуючи контент, текст, візуальну стилістику, рубрикатор

та календар ситуативів залежно від специфіки соцмережі;

- 3) дуже важлива роль, особливо у Instagram, належить візуалу. Все має бути довершено і становити єдиний стиль та гармонію, при цьому відповідати концепції бренду магазину;
- 4) власний унікальний креатив як частина індивідуального іміджу ритейлера. Прикладом можуть слугувати сторінки торговельної мережі «Сільпо» в соцмережах (рис. 2);
- 5) професійне маркетингове бачення SMM: слід підходити до питання SMM професійно формуючи SMM-стратегію бренду ритейлера як складову загальної маркетингової стратегії. У SMM-стратегії слід врахувати наступні моменти: характеристика бренду ритейлера, його індивідуального іміджу; цілі та завдання SMM ритейлера; аналіз конкурентів; характеристика цільової аудиторії; розроблення рубрикатора,

календаря ситуативів; формування референтів візуальної стилістики; оформлення аканту; таргетинг; співпраця з блогерами; додаткові методи просування [31].

Крім офіційного сайту і соціальних мереж, доцільно здійснювати вивантаження товарів ритейлера на маркетплейси. Це надає наступні переваги: 1) додаткова популяризація ритейлера силами маркетплейсу (особливо для новачків ринку); 2) формування та зміцнення іміджу (клієнтський контент у форматі відгуків, кількість зірочок в оцінці ритейлера є елементом доказу надійності його послуг); 3) залучення нових клієнтів. Крім того, маркетплейси є додатковим каналом продажу та просування, а витрати грошей і часу тут значною мірою несе маркетплейс, а не конкретний магазин.

Досить дієвими є мобільні додатки, якими користується велика кількість клієнтів. Додатки відкривають великий функціонал нативної вза-

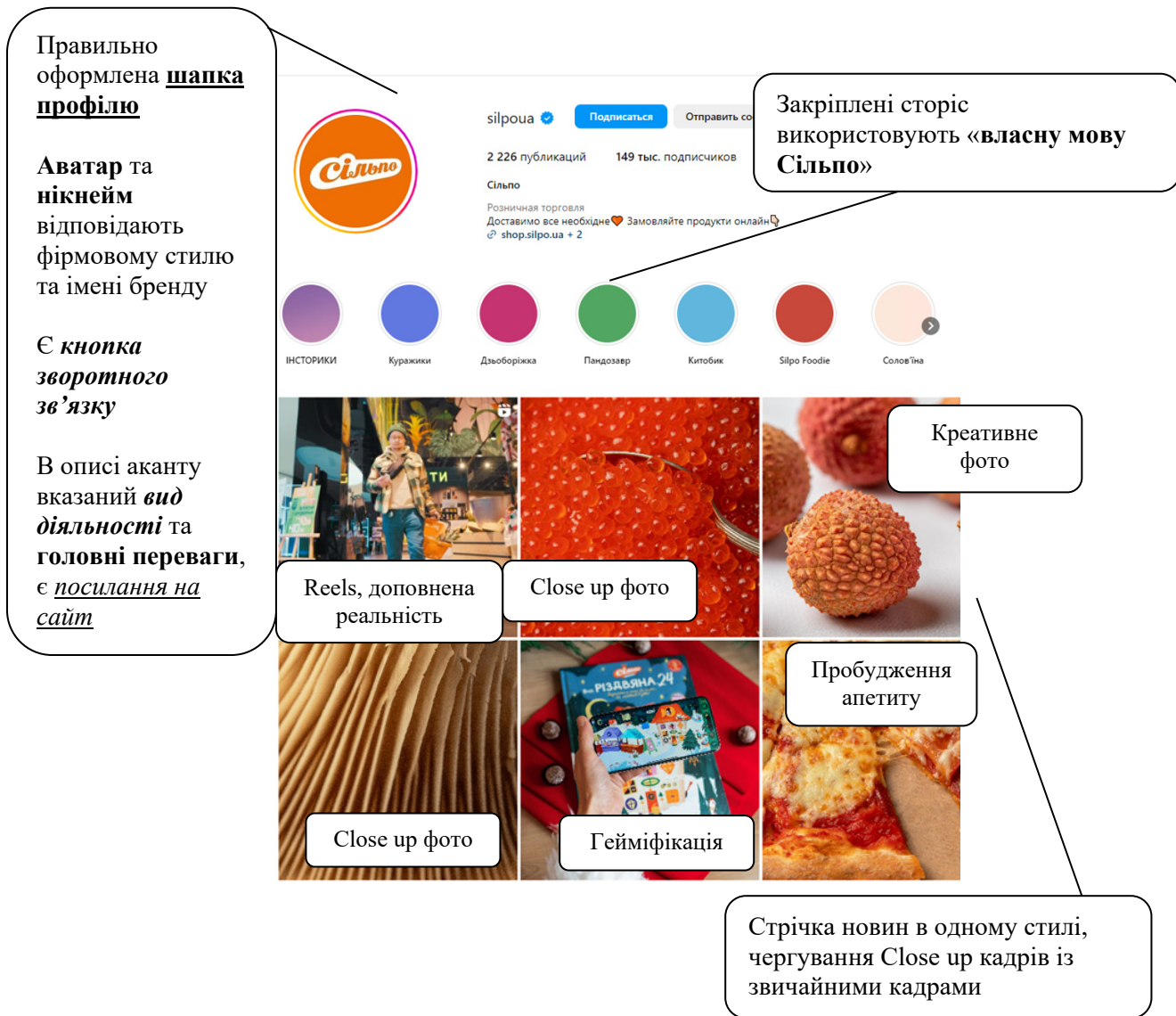


Рис. 2. Сторінка торговельної мережі «Сільпо» у Instagram
Джерело: проаналізовано авторами. Джерело зображень [19]

емодії із клієнтом, персоналізації пропозицій та формування лояльності.

Важливо також повною мірою застосовувати наявні можливості Google для просування бренду магазину. Крім SEO (LSI) оптимізації та контекстної реклами, яка сприймається клієнтами досить лояльно, варто застосовувати такі можливості: реєстрація в Google Мій бізнес, додавання ритейлера в каталоги і довідники і, звісно, застосування ретаргетингу.

Розглянемо елементи, які є неодмінною частиною просування бренду, а саме класична реклама та BTL-заходи. Класична реклама — білборди, сітілайти, лайтбокси, реклама в метро тощо — носить переважно інформаційний характер чи має на меті нагадування про бренд ритейлера зміцнення іміджу. Зокрема, у метро м. Києва досить часто можна побачити рекламу щодо знижок у мережі «Сільпо» («Цінотижники»), на сітілайтах у період різдвяних свят 2023–2024 рр. була розміщена реклама різдвяного штолеру із апеляцією до українських традицій.

Більшим розмаїттям та функціоналом відрізняються BTL-заходи. Тут мають місце як прості заходи рекламної комунікації (ліфлеттінг, POS-матеріали), заходи більш складного змісту, що передбачають співпрацю із іншими організаціями, брендами, волонтерами (спеціальна упаковка, благодійність, спонсорство і т.ін.), так і акції, що гарантують для клієнтів певну вигоду (промоупаковка, світч-селлінг, крос-промоушн, кешбеки тощо). Особливою популярністю зараз користуються такі BTL-заходи, як гейміфікація у найрізноманітніших варіантах, а також конкурси, зокрема через соцмережі. Ці методи притягують клієнта до ритейлера, роблять його лояльним до бренду і сприяють швидкій популяризації через WOM-ефект, створенню клієнтського контенту, а іноді й формуванню нових ідей (наприклад, конкурс серед споживачів на нову упаковку бренду власної торгової марки). На рис. 3 подані приклади деяких BTL-заходів «Сільпо».

Так, мережа «Сільпо» активно застосовує інструменти гейміфікації (Куражики, Різдвоніки тощо),

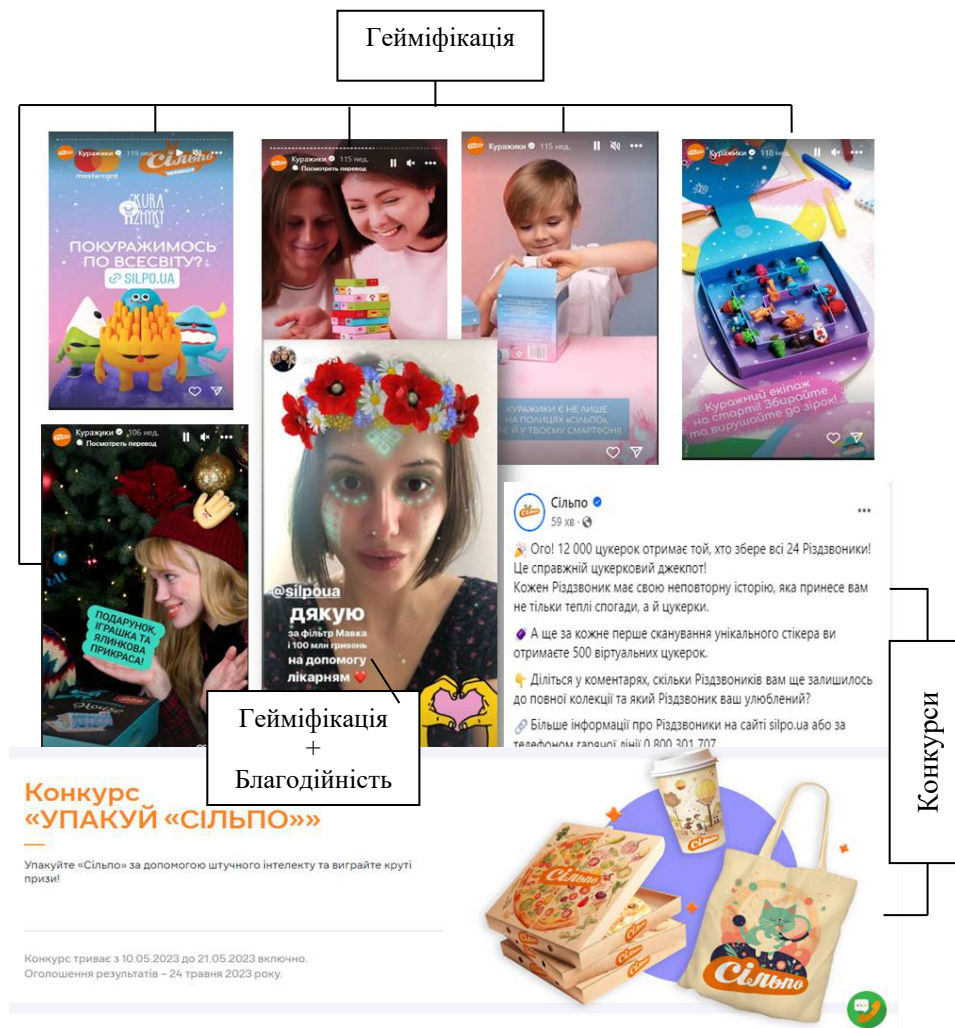


Рис. 3. Приклади окремих BTL-акцій мережі «Сільпо»
Джерело: проаналізовано авторами на основі джерел [18–20]

благодійність, конкурси тощо [18–20]. Це лише окремі приклади VTL-акцій, насправді маркетинговий інструментарій «Сільпо», на нашу думку, один з найкращих серед українських ритейлерів. Інші мережі також впроваджують нативні маркетингові інструменти залучення клієнтів. Наприклад, мережа «АТБ» також активно застосовує гейміфікацію (Інстаграм-гра «Різдвяні сторіс», додаток «АТБ Arena» і т. ін.), співпраця із банківськими установами для надання знижок клієнтам із картою АТБ від банків-партнерів (Райффайзен банк, А-Банк, Ощадбанк, Укргазбанк, Монобанк) та багато іншого [1]. Мережа «Велмарт» має цікавий інтерактив «БургерБатл» та рубрику «Вашими очима» у соцмережах (приклад клієнтського контенту) [2].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумуємо викладене вище:

1. Розроблена комплексна модель маркетингової політики просування у сфері онлайн-ритейлу. Показані взаємозв'язки між елементами моделі. З-поміж елементів моделі виділені такі, що, крім просування, забезпечують функцію продажу, а також елементи, які виконують суто функцію просування, забезпечуючи зростання продажів та формування іміджу.

2. Як канали продажу пропонуються виділяти офіційний сайт, мобільний додаток, соціальні мережі та вивантаження на маркетплейси. Ці ж канали одночасно забезпечують функцію просування.

3. Як інструменти просування, які не є платформою для продажу, пропонується розглядати класичну рекламу, застосування Google-

інструментарію та VTL-акції. Вони виконують функції інформування, нагадування, зміцнення іміджу та забезпечення лояльності клієнтів. В кінцевому рахунку вони стимулюють клієнта перейти на один із каналів продажу та здійснити покупку, а також залучитись до нативної взаємодії з ритейлером (наприклад, через соцмережі).

4. Важливу роль у просуванні належить нативній взаємодії клієнта з ритейлером. Мета — не просто продати, а створити атмосферу довготривалих лояльних стосунків покупця і магазину, сформувати навколо бренду ритейлера особливий імідж та шарм. Виходячи з цього, значної популярності набуває маркетинг вражень, гейміфікація, створення клієнтського контенту та інші інструменти формування позитивного іміджу ритейлера, довіри та взаємодії з клієнтами.

5. Більшість українських ритейлерів вдало застосовують маркетингову політику просування, і деякі бренди можуть слугувати еталоном сучасного клієнтоорієнтованого ритейлера, що йде в ногу з часом. При цьому онлайн торгівля поєднується із інстор-форматом (модель «Онлайн + Офлайн»).

Перспективами подальших досліджень є теоретико-методичні і практичні підходи до розроблення VTL-акцій ритейлера з позицій їх ефективності як інструмента просування, методика розроблення SMM-стратегії ритейлера, а також оптимізація онлайн/офлайн форматів торгівлі у відповідності до маркетингової політики позиціонування ритейлера.

Література

1. АТБ: офіційний сайт. URL: <https://www.atbmarket.com/> (дата звернення: 19.01.2024).
2. Велмарт: офіційний сайт. URL: <https://velmart.ua/> (дата звернення: 19.01.2024).
3. Візуал в Інстаграмі 2023: як красиво оформити профіль. *WELOVEBRANDS*. 2023. URL: <http://surl.li/lcvhvf> (дата звернення: 19.01.2024).
4. Вєсьолов В. Як знайти ефективні канали продажів для свого бізнесу. *Sendpulse.ua. Блог. Маркетинг та продажі*. 2023. URL: <http://surl.li/plxyt> (дата звернення: 18.01.2024).
5. Грабовська Н. Як створити успішний інтернет-магазин. *Торгсофт*. 2022. URL: <http://surl.li/lcxee> (дата звернення: 16.01.2024).
6. Грицик Т. Де купують українці — тренди онлайн-шопінгу. Опитування AIN.UA. *AIN.UA*. 2023. URL: <http://surl.li/plymu> (дата звернення: 18.01.2024).
7. Для чого потрібні промо-акції. *Ua-retail.com*. 2019. URL: <http://surl.li/pnaju> (дата звернення: 10.01.2024).
8. Дімура М. Створення інтернет-магазину за всіма правилами e-commerce у 2023 році. Блог веб-студії *Business Site*. 2023. URL: <http://surl.li/pnbhy> (дата звернення: 19.01.2024).
9. Дьоміна К. Власний досвід: 7 інструментів підняття залученості в Instagram Stories. *Itforce.ua*. 2021. URL: <http://surl.li/lcwzx> (дата звернення: 15.01.2024).
10. Каркунова К. Як відкрити свій інтернет магазин в Україні. *Хорошон. Блог*. 2023. URL: <http://surl.li/lcxxy> (дата звернення: 04.01.2024).
11. Маркетинг Hi-Tech рівня: 7 кейсів зі сфери ритейлу в світі та Україні. *Асоціація ритейлерів України*. 2018. URL: <http://surl.li/plxiu> (дата звернення: 18.01.2024).
12. Маркетингові дослідження. Які канали комунікації найбільше привертають увагу та викликають довіру у споживачів? *Digdata.com.ua*. URL: <http://surl.li/pnaoc> (дата звернення: 19.01.2024).

13. Михайлюк Ю. Ідеї для Instagram, які оживлять бізнес-сторінку. *SendPulse*. 2022. URL: <http://surl.li/rnara> (дата звернення: 02.01.2024).
14. Петриченко О. 11 каналів продажів: розвиваємо бізнес в e-commerce ефективно. *Shop-express.ua*. Блог. 2022. URL: <http://surl.li/plxzv> (дата звернення: 18.01.2024).
15. Реклама для магазину: 5 векторів інтернет-просування в рітейлі. *Асоціація рітейлерів України*. 2019. URL: <http://surl.li/plxtv> (дата звернення: 18.01.2024).
16. Селіщев М. Огляд 12 головних каналів продажу в 2023 році. *Хорошон. Блог*. 2023. URL: <http://surl.li/plxvi> (дата звернення: 18.01.2024).
17. Селіщев М. Як продавати товари в Instagram — 8 порад для зростання продажів. *Хорошон. Блог*. 2023. URL: <http://surl.li/plxwj> (дата звернення: 18.01.2024).
18. *Сільпо: офіційний сайт*. URL: <https://silpo.ua/> (дата звернення: 12.01.2024).
19. *Сільпо: офіційна сторінка мережі супермаркетів в Instagram*. URL: <http://surl.li/rnava> (дата звернення: 12.01.2024).
20. *Сільпо: офіційна сторінка мережі супермаркетів у Facebook* <http://surl.li/eganw> (дата звернення: 12.01.2024)
21. Структура Інтернет-магазину: ключові сторінки і розділи. *Роби Бізнес, Укр*. 2023. URL: <https://xn--90aamhd6acrpq0s.xn--j1amh/teoriya/struktura-internet-magazynu/> (дата звернення: 03.01.2024).
22. ТОП-16 принципів створення інтернет магазину для його успішного функціонування. *Education.ua*. URL: <http://surl.li/rnaqh/> (дата звернення: 19.01.2024).
23. Челомбитько Ю. Як підвищити ефективність instagram stories для бізнесу. *UAATEAM*. 2019. URL: <http://surl.li/lcwxc> (дата звернення: 10.01.2024).
24. Чорний А. Як відкрити інтернет-магазин: покрокова інструкція. *Lemarbet.com*. 2016. URL: <http://surl.li/lcxbx> (дата звернення: 08.01.2024).
25. Як відкрити інтернет-магазин в 2022 році: покрокова інструкція. *Remonline*. 2022. URL: <http://surl.li/lcxdr> (дата звернення: 03.01.2024).
26. Як оформити профіль «Інстаграм»: інструкція для бізнесу. *Dalistrategies*. URL: <http://surl.li/lcviz> (дата звернення: 24.01.2024).
27. Chris A. How to SEO an eCommerce Site Structure. *Reliablesoft.net*. 2023. URL: <http://surl.li/lcuyc> (дата звернення: 19.01.2024).
28. Diachenko D. E-commerce Website Architecture: Experience All the Benefits. *Dinarys*. 2022. URL: <http://surl.li/mazbh> (дата звернення: 19.01.2024).
29. Keenan M. Ecommerce Website Design: 25 Examples to Inspire Your Online Store. 2023. URL: <http://surl.li/kzaub> (дата звернення: 19.01.2024).
30. Online store structure. How to form your site in accordance to e-commerce SEO? 2021. URL: <http://surl.li/lcuta> (дата звернення: 19.01.2024).
31. SMM: фундамент. Курс від Зої Лобод — співвласниці міжнародної digital-агенції LOBODS і сертифікованої спеціалістки Google та Meta. *Prometheus в співпраці з БФ «Восток SOS»*. *Prometheus*. *Найбільша платформа онлайн-освіти в Україні*. URL: <http://surl.li/juwps> (дата звернення: 19.01.2024).

References

1. *ATB: ofitsiyni sait*. Retrieved from <https://www.atbmarket.com/> [in Ukrainian].
2. *Velmart: ofitsiyni sait*. Retrieved from <https://velmart.ua/> [in Ukrainian].
3. Vizual v Instahrami 2023: yak krasyyvo oformyty profil [Visual on Instagram 2023: how to make a beautiful profile]. *WELOVEBRANDS*. Retrieved from <http://surl.li/lcvhf> [in Ukrainian].
4. Vesolov, V. (2023). Yak znaity efektyvni kanaly prodazhiv dlia svoho biznesu [How to find effective sales channels for your business]. *Sendpulse.ua. Bloh. Marketynh ta prodazhi*. Retrieved from <http://surl.li/plxyt> [in Ukrainian].
5. Hrabovska, N. (2022). Yak stvoryty uspishnyi internet-mahazyn [How to create a successful online store]. *Torh-soft*. Retrieved from <http://surl.li/lcxee> [in Ukrainian].
6. Hrytsyk, T. (2023). De kupuiut ukraintsi — trendy onlain-shopinhu. Opytuvannia AIN.UA [Where Ukrainians buy — online shopping trends. Survey AIN.UA]. *AIN.UA*. Retrieved from <http://surl.li/plymy> [in Ukrainian].
7. Dlia choho potribni promo-aktsii [What are promotions needed for]. *Ua-retail.com*. Retrieved from <http://surl.li/pnaju> [in Ukrainian].
8. Dimura, M. (2023). Stvorennia internet-mahazynu za vsima pravylamy e-commerce u 2023 rotsi [Creation of an online store according to all e-commerce rules in 2023]. *Bloh veb-studii Business Site*. Retrieved from <http://surl.li/pnbhy> [in Ukrainian].
9. Domina, K. (2021). Vlasnyi dosvid: 7 instrumentiv pidniattia zaluchenosti v Instagram Stories [Own experience: 7 tools to increase engagement in Instagram Stories]. *Itforce.ua*. Retrieved from <http://surl.li/lcwzx> [in Ukrainian].
10. Karkunova, K. (2023). Yak vidkryty svii internet mahazyn v Ukraini [How to open your online store in Ukraine]. *Khoroshop. Bloh*. Retrieved from <http://surl.li/lcxey> [in Ukrainian].

11. Marketynh Hi-Tech rivnia: 7 keisiv zi sfery riteilu v sviti ta Ukraini [Hi-Tech level marketing: 7 cases from the retail sector in the world and Ukraine]. *Asotsiatsiia riteileriv Ukrainy*. Retrieved from <http://surl.li/plxiu> [in Ukrainian].
12. Marketynhovi doslidzhennia. Yaki kanaly komunikatsii naibilshe pryvertaiut uvahu ta vyklykaiut doviru u spozhyvachiv? [Marketing researches. Which communication channels attract the most attention and inspire trust among consumers?]. *Digdata.com.ua*. Retrieved from <http://surl.li/pnaoc> [in Ukrainian].
13. Mykhailiuk, Yu. (2022). Idei dlia Instagram, yaki ozhyvliat biznes-storinku [Instagram ideas to bring your business page to life]. *SendPulse*. Retrieved from <http://surl.li/pnapa> [in Ukrainian].
14. Petrychenko, O. (2022). 11 kanaliv prodazhiv: rozvyvaiemo biznes v e-commerce efektyvno [11 sales channels: we develop business in e-commerce effectively]. *Shop-express.ua. Bloh*. Retrieved from <http://surl.li/plxzv> [in Ukrainian].
15. Reklama dlia mahazynu: 5 vektoriv internet-prosuvannia v riteili [Advertising for the store: 5 vectors of on-line promotion in retail]. *Asotsiatsiia riteileriv Ukrainy*. Retrieved from <http://surl.li/plxtv> [in Ukrainian].
16. Selishchev, M. (2023). Ohliad 12 holovnykh kanaliv prodazhu v 2023 rotsi [Review of 12 main sales channels in 2023]. *Khoroshop. Bloh*. Retrieved from <http://surl.li/plxvi> [in Ukrainian].
17. Selishchev, M. (2023). Yak prodavaty tovary v Instagram — 8 porad dlia zrostannia prodazhiv [How to sell products on Instagram — 8 tips for increasing sales]. *Khoroshop. Bloh*. Retrieved from <http://surl.li/plxwj> [in Ukrainian].
18. *Silpo: ofitsiinyi sait*. Retrieved from <https://silpo.ua/> [in Ukrainian].
19. *Silpo: ofitsiina storinka merezhi supermarketiv v Instagram*. Retrieved from <http://surl.li/pnava> [in Ukrainian].
20. *Silpo: ofitsiina storinka merezhi supermarketiv u Facebook*. Retrieved from <http://surl.li/eganw> [in Ukrainian].
21. Struktura Internet-mahazynu: kliuchovi storinky i rozdily [The structure of the online store: key pages and sections]. *Roby Biznes, Ukr*. Retrieved from <https://xn--90aamhd6acpq0s.xn--j1amh/teoriya/struktura-nternet-magazinu/> [in Ukrainian].
22. TOP-16 pryntsypiv stvorennia internet mahazynu dlia yoho uspishnoho funktsionuvannia [TOP-16 principles of creating an online store for its successful operation]. Retrieved from <https://marketer.ua/> [in Ukrainian].
23. Chelombytko, Yu. (2019). Yak pidvyshchyty efektyvnist instagram stories dlia biznesu [How to increase the effectiveness of Instagram stories for business]. *UAATEAM*. Retrieved from <http://surl.li/lcwx> [in Ukrainian].
24. Chorny, A. (2016). Yak vidkryty internet-mahazyn: pokrokovia instruktsiia [How to open an online store: step-by-step instructions]. *Lemarbet.com*. Retrieved from <http://surl.li/lcxbx> [in Ukrainian].
25. Yak vidkryty internet-mahazyn v 2022 rotsi: pokrokovia instruktsiia [How to open an online store in 2022: step-by-step instructions]. *Remonline*. Retrieved from <http://surl.li/lcxdp> [in Ukrainian].
26. Yak oformyty profil «Instahram»: instruktsiia dlia biznesu [How to make an Instagram profile: instructions for business]. *Dalistrategies*. Retrieved from <http://surl.li/lcviz> [in Ukrainian].
27. Chris, A. (2023). How to SEO an eCommerce Site Structure. *Reliablesoft.net*. Retrieved from <http://surl.li/lcuye>
28. Diachenko, D. (2022). E-commerce Website Architecture: Experience All the Benefits. *Dinarys*. Retrieved from <http://surl.li/mazbh>
29. Keenan, M. (2023). Ecommerce Website Design: 25 Examples to Inspire Your Online Store. Retrieved from <http://surl.li/kzayb> [in English].
30. Online store structure. How to form your site in accordance to e-commerce SEO? Retrieved from <http://surl.li/lcuta>
31. SMM: fundament. Kurs vid Zoi Lobod — spivvlasnytsi mizhnarodnoi digital-ahentsii LOBODS i sertyfikovanoi spetsialistky Google ta Meta [SMM: foundation. Course from Zoya Lobod — co-owner of the international digital agency LOBODS and certified Google and Meta specialist]. *Prometheus v spivpratsi z BF «Vostok SOS»*. *Prometheus. Naibilsha platforma onlain-osvity v Ukraini*. Retrieved from <http://surl.li/juwps> [in Ukrainian].

Трайно Вікторія Миколаївна
*кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу
Полтавський університет економіки і торгівлі*
Traino Viktoriia
*Candidate of Economic Sciences,
Assistant Professor at the Department of Marketing
Poltava University of Economics and Trade*
ORCID: 0000-0002-4729-6860

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9543

УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ ДОСВІДОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ПОСЛУГ CUSTOMER EXPERIENCE MANAGEMENT AT ENTERPRISES IN THE SERVICE INDUSTRY

Анотація. В умовах сучасної гострої конкуренції перед підприємствами постає необхідність боротися за клієнтів. Метою діяльності будь-якого підприємства, у тому числі сфери послуг, повинно стати максимальне задоволення потреб споживача. Саме орієнтація підприємства на потреби окремого клієнта, його поведінку, допоможе компанії підвищити попит на ті чи інші послуги і, як результат, отримати максимальний прибуток. Дослідження потреб клієнта, його поведінки, є складним процесом. Одним із важливих, відносно нових напрямків дослідження клієнта, що надає підприємству сфери послуг конкурентні переваги, є вивчення клієнтського досвіду. Це допоможе в формуванні та управлінні клієнтським досвідом, що дозволить підприємству зміцнювати лояльність клієнтів, оптимізувати продажі, стати та залишатися конкурентоспроможним у своїй галузі діяльності. Метою публікації є висвітлення процесу управління клієнтським досвідом на підприємствах сфери послуг. Клієнтський досвід – це комплексна оцінку клієнтом процесу взаємодії з підприємством через різні канали до, під час та після отримання послуги. Управління клієнтським досвідом – система, яку підприємства використовують для відстеження, контролю та реагування на всі взаємодії з клієнтами. Управління клієнтським досвідом починається з процесу сприйняття (контакт, увага, інтерпретація, прийняття). Наступний етап – отримання послуги – клієнти приймають рішення про замовлення послуги, починається утримання клієнтів і формування їх лояльності. Підтримка – етап, коли в дію вступають служби підтримки клієнтів, які повинні регулярно збирати відгуки клієнтів та реагувати на них, вносити необхідні зміни, доповідати усіх зусиль, щоб забезпечити швидке та з мінімумом зусиль вирішення побажань та скарг клієнта. У результаті взаємодії з підприємством та отриманого досвіду у клієнта формується певне ставлення. Ставлення включає в себе певні елементи: афективний, когнітивний, поведінковий, сугестивний. Процес управління клієнтським досвідом на підприємствах сфери послуг ускладнюється у зв'язку з наявністю особливостей, які властиві послугам, та які необхідно враховувати у маркетинговій діяльності.

Ключові слова: маркетинг, клієнтський досвід, управління клієнтським досвідом, поведінка споживачів, сфера послуг.

Summary. In today's fierce competition, companies have to fight for customers. The goal of any enterprise, including the service sector, should be maximum satisfaction of consumer needs. It is the orientation of the enterprise to the needs of the individual client, his behavior that will help the company to increase the demand for certain services and, as a result, to obtain the maximum profit. Researching the client's needs and behavior is a complex process. One of the important, relatively new directions of customer research, which provides a service company with competitive advantages, is the study of customer experience. This will help in the formation and management of the customer experience, which will allow the company to strengthen customer loyalty, optimize sales, become and remain competitive in its field of activity. The purpose of the publication is to highlight the process of customer experience management at enterprises in the service sector. Customer experience is a comprehensive assessment by the customer of the process of interaction with the company through various channels before, during and after receiving the service. Customer Experience Management is a system that businesses use to track, control, and respond to all interactions with customers. Customer experience management begins with the perception process (contact, attention, interpretation and acceptance). The next stage is receiving the service – customers decide to order the service, customer retention and the formation of their loyalty begins. Support is the stage when customer support services come into play, which must regularly

collect customer feedback and respond to it, make necessary changes, and make every effort to ensure a quick and minimal effort to resolve the customer's wishes and complaints. As a result of interaction with the company and the experience gained, a certain attitude is formed in the client. Attitude includes certain elements: affective, cognitive, behavioral and suggestive. The process of managing the customer experience at enterprises in the service sector is complicated due to the presence of features that are specific to services and that must be taken into account in marketing activities.

Key words: marketing, customer experience, customer experience management, consumer behavior, service industry.

Постановка проблеми в загальному вигляді.

В умовах сучасної гострої конкуренції перед підприємствами постає необхідність боротися за клієнтів. Метою діяльності будь-якого підприємства, у тому числі сфери послуг, повинно стати максимальне задоволення потреб споживача. Саме орієнтація підприємства на потреби окремого клієнта, його поведінку, допоможе компанії підвищити попит на ті чи інші послуги і, як результат, отримати максимальний прибуток. Дослідження потреб клієнта, його поведінки, є складним процесом. Одним із важливих, відносно нових напрямків дослідження клієнта, що надає підприємству сфери послуг конкурентні переваги, є вивчення клієнтського досвіду. Це допоможе в формуванні та управлінні клієнтським досвідом, що дозволить підприємству зміцнювати лояльність клієнтів, оптимізувати продажі, стати та залишатися конкурентоспроможним у своїй галузі діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням клієнтського досвіду присвячені наукові розробки таких зарубіжних та вітчизняних учених, як Becker L. [1], Bhagwat Y., Jaakkola E., Kim K.H., Kumar V. [2], Lemon K.N. [3], Lipkin M. [4], Rogers D., Schmitt B. [5], Umashankar N., Verhoef P.C., Балай Н. О. [6], Білявський В. М. [7], Джгуташвілі Н. М., Обруч Г. В. [8], Продан І. О. [10], Савицька Н. Л. [11], Ситник Н. І. [12], Чміль Г. Л. [17] та інші дослідники. Однак залишаються недостатньо вивченими питання управління клієнтським досвідом на підприємствах сфери послуг в сьогоденних умовах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою публікації є висвітлення процесу управління клієнтським досвідом на підприємствах сфери послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні підприємства, у тому числі, сфери послуг, намагаються бути якомога ближче до свого клієнта. Цьому вибору сприяє ринкове середовище, яке характеризується високим рівнем конкуренції практично у всіх галузях та відносно не високою ефективністю більшої частини масової реклами. Підприємства розуміють, що набагато вигідніше спрямовувати свої кошти на утримання постійних клієнтів, аніж витратити зусилля на завоювання нових. Для того, щоб утримати клієнта недостатньо запропонувати йому найнижчу ціну, гарну якість та нову послугу, необхідно простимулювати його на постійне користування послугами одного підприємства. Саме успішно

управляючи клієнтським досвідом підприємства можуть досягти значного успіху на конкурентному ринку та отримувати високі прибутки.

Клієнтський досвід — це комплексна оцінка клієнтом процесу взаємодії з підприємством через різні канали до, під час та після отримання послуги.

Взаємодія з клієнтами зосереджена на тому, що підприємство пропонує, де, коли, яким чином і як вони на це реагують; чого бажають клієнти, і як підприємство реагує на ці бажання. Кожен клієнт може віддати перевагу іншому підприємству, тому підприємства мають надавати послуги, які відповідають потребам клієнтів, підтримують та підсилюють їхні амбіції, переконання, цінності та почуття.

Клієнтський досвід може бути позитивним, негативним або нейтральним. Частіше залишають свої враження, відгуки клієнти з негативним досвідом, а позитивний та нейтральний досвід залишається поза увагою підприємства, тому їх складніше дослідити. Нейтральний досвід для підприємств теж можна віднести до негативних характеристик діяльності, оскільки він не викликає у клієнта ніяких емоцій.

Управління клієнтським досвідом — система, яку підприємства використовують для відстеження, контролю та реагування на всі взаємодії з клієнтами. Основна мета цієї системи — допомогти підприємствам перевершити очікування своїх клієнтів, підвищити лояльність, забезпечити їх задоволеність, захистити власні інтереси (отримання та підвищення прибутку).

Управління клієнтським досвідом передбачає певні маркетингові заходи та визначення шляху клієнта через кілька точок дотику (рис. 1).

Управління клієнтським досвідом починається з процесу сприйняття [13, с. 143–145]. Необхідна наявність стимулів (маркетингових заходів) в полі сприймання рецепторів сенсорних нервів потенційного клієнта. На вибір можливих маркетингових стимулів впливають зовнішні (культура, соціальний клас, статус, група, домогосподарство, цінності, демографія), внутрішні (мотивація, особистість, стиль життя, знання, емоції і т. ін.) та ситуаційні (зміна соціального стану, технології, правила та норми, надзвичайні ситуації та інші) фактори [14, с. 27]. Клієнт повинен бути доступним подразнику, який можливо буде ним прийнятий завдяки активуванню одного чи кількох органів чуття: дотику, нюху, зору, слуху, смаку.

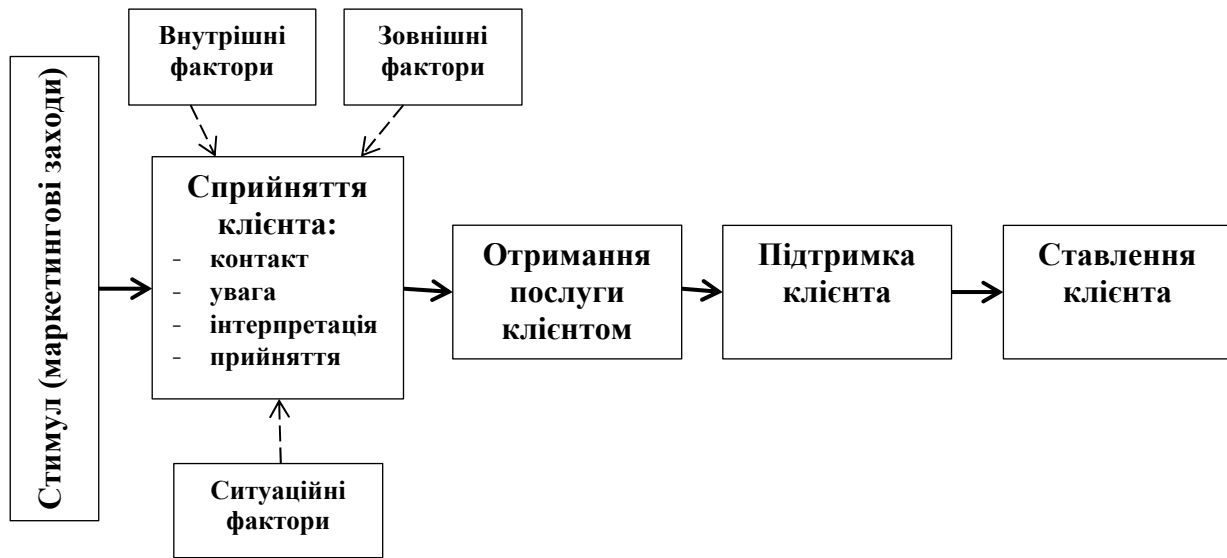


Рис. 1. Процес управління клієнтським досвідом

Джерело: побудовано автором за результатами проведеного дослідження

Виникає контакт інформації з потенційним споживачем. Після виникнення контакту подразника з клієнтом лише частина стимулів одержать можливість додаткової обробки ним. Подразники, які пройшли добір досягають наступного етапу – увага. Далі настає етап інтерпретації стимулу – поєднання нової інформації з тією, що вже зберігається у довгостроковій пам’яті споживача, оцінка стимулу. Останній етап процесу сприйняття – прийняття – погодження клієнта з інформацією, коли вона є переконливою, залишає позитивне враження та викликає приємні емоції.

Отримання послуги – клієнти приймають рішення про замовлення послуги, починається утримання клієнтів і формування їх лояльності. Надана клієнту послуга повинна бути якісною, персоналізованою, забезпечувати найкращий сервіс та максимальне задоволення. Клієнти повинні сприймати цей процес як простий і узгоджений з їхніми цінностями, амбіціями та переконаннями. Коли клієнти мають позитивний досвід спілкування з підприємством, вони, швидше за все, порекомендують його іншим.

Підтримка – етап, коли в дію вступають служби підтримки клієнтів, які повинні регулярно збирати відгуки клієнтів та реагувати на них, вносити необхідні зміни, докладати усіх зусиль, щоб забезпечити швидке та з мінімумом зусиль вирішення побажань та скарг клієнта. Регулярний збір відгуків, побажань, скарг клієнтів та внесення змін до пропозицій дозволить зміцнити їх довіру і завжди бути в курсі тенденцій, які швидко змінюються. Служби підтримки клієнтів повинні бути чуйними, пропонувати розумні рішення проблем і завжди діяти в інтересах своїх клієнтів, фіксувати проблеми до того, як вони перетворюються на погані відгуки.

У результаті взаємодії з підприємством та отриманого досвіду у клієнта формується певне ставлення [16, с. 241]. Ставлення є реакцією споживачів на отриманий досвід та маркетингові заходи. Звісно усі зусилля підприємств, у тому числі маркетингові, повинні бути направлені на те, щоб ставлення було позитивним. Негативне чи, навіть, нейтральне ставлення є сигналом про існування недоліків у роботі підприємства. Ставлення включає в себе певні елементи.

Афективний – позитивний клієнтський досвід формується, коли між персоналом підприємства та клієнтами з’являється емоційний зв’язок. А це можливо за умови надання персоналізованого обслуговування, передбачення потреб, пошуку можливостей на шляху клієнта, якими можна його порадувати.

Когнітивний – даний елемент пов’язаний з думками, знаннями переконаннями відносно об’єкта або усвідомленими психічними процесами. Він формує залучення клієнтів до переоцінки ставлення до послуги чи підприємства, залучає ментальну область досвіду, формуючи позитивну цінність послуги чи підприємства в очах клієнта.

Поведінковий – відображає наміри клієнта діяти певним чином щодо отримання послуги в майбутньому.

Сугестивний – передбачає упередження клієнта щодо підприємства, послуги, доцільності її отримання та ін.

Процес управління клієнтським досвідом на підприємствах сфери послуг ускладнюється у зв’язку з наявністю особливостей, які властиві послугам, та які необхідно враховувати у своїй діяльності: нематеріальність, мінливість якості, невіддільність, відсутність права власності та неможливість зберігання [9, с. 38–43; 15, с. 150–152].

Висновки та перспективи. В умовах загострення конкуренції, виникнення дефіциту клієнтів, збільшення комунікаційних витрат управління клієнтським досвідом стає одним з головних інструментів підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Управління клієнтським досвідом передбачає отримання інформації про підприємство, його послуги, здійснення замовлення, отримання під-

тримки від підприємства, формування ставлення клієнта, а також дозволяє спостерігати за всіма точками взаємодії на шляху клієнта та забезпечує максимальне задоволення, пропонуючи найкращий сервіс. Клієнтський досвід тісно пов'язаний із функціями маркетингу, особливо, просуванням, які безпосередньо впливають на клієнта, що може бути перспективним напрямом подальших досліджень.

Література

1. Becker, L., Jaakkola, E. Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. 48(4). P. 630–648.
2. Kumar V., Umashankar N., Kim K.H., Bhagwat Y. Assessing the influence of economic and customer experience factors on service purchase behaviors. *Marketing Science*. 2014. Vol. 33(5). P. 673–692.
3. Lemon K.N., Verhoef P.C. Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*. 2016. Т. 80, № 6. P. 69–96.
4. Lipkin M. Customer experience formation in today's service landscape. *Journal of Service Management*. 2016. Vol. 27, No. 5. P. 678–703.
5. Schmitt B., Rogers D. Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. New York: Wiley, 2003. 256 p.
6. Балай Н.О. Вплив клієнтського досвіду на фінансові показники діяльності підприємств сфери послуг. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1(99). С. 3–10. doi: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-1\(99\)-3-10](https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-3-10).
7. Білявський В.М. Розробка клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2015. № 49. С. 39–42.
8. Обруч Г.В., Бережний І.О., Гавадзюк Є.Б. Особливості управління досвідом клієнтів підприємств в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75. С. 119–129.
9. Перебийніс В.І., Трайно В.М. Маркетингове управління споживачами послуг: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2015. 323 с. URL: <http://tinyurl.com/2p94j4c2> (дата звернення: 25.12.2023)
10. Продан І.О., Різник Ю.І. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 308–313. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-1_0-pages-308_313.pdf (дата звернення: 25.12.2023).
11. Савицька Н.Л. Управління клієнтським досвідом в контексті розвитку поведінкового маркетингу. Маркетинг у підприємстві, біржовій діяльності та торгівлі в smart суспільстві: управлінський, інноваційний та методичний виміри: колективна монографія / за наук. ред. І.В. Перезової. Львів, 2023. С. 225–245.
12. Ситник Н.І. Управління клієнтським досвідом як стратегія розвитку бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 216–224.
13. Трайно В.М. Використання сприйняття споживачів у маркетинговій діяльності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки»*. 2020. Т. 1, № 10 (42). С. 142–148. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16027651928963.pdf> (дата звернення: 25.12.2023)
14. Трайно В.М. Вплив ситуаційних чинників на поведінку споживачів. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки»*. 2021. Т. 2, № 8 (52). С. 25–29. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16301776062805.pdf> (дата звернення: 25.12.2023).
15. Трайно В.М. Специфіка послуг об'єктів ресторанного господарства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки та торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2010. № 5 (44). Ч. I. С. 149–155. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/4543> (дата звернення: 25.12.2023)
16. Трайно В.М. Ставлення споживачів до послуг підприємств ресторанного господарства в умовах COVID-19. *Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст*. Частина 2: монографія / за науковою редакцією Н.В. Карпенко. Полтава: ПУЕТ, 2021. С. 240–274. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/12762> (дата звернення: 25.12.2023).
17. Чміль Г.Л., Джугташвілі Н.М. Цифровізація управління клієнтським досвідом у готельно-ресторанній індустрії. *Бізнес Інформ*. 2020. № 8. С. 237–245. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/6941/1/business-inform-2020-8_0-pages-237_245.pdf (дата звернення: 23.12.2023).

References

1. Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630–648.
2. Kumar, V., Umashankar, N., Kim, K.H., & Bhagwat, Y. (2014). Assessing the influence of economic and customer experience factors on service purchase behaviors. *Marketing Science*, 33(5), 673–692.
3. Lemon, K.N., & Verhoef, P.C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80, 6, 69–96.
4. Lipkin, M. (2016). Customer experience formation in today's service landscape. *Journal of Service Management*, 27, 5, 678–703.
5. Schmitt, B., & Rogers, D. (2003). *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*. New York: Wiley, 256 p.
6. Balai, N. O. (2022.) Vplyv klientskoho dosvidu na finansovi pokaznyky diialnosti pidpriemstv sfery posluh [The impact of customer experience on the financial performance of enterprises in the service sector]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 1(99), 3–10. doi: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-1\(99\)-3-10](https://doi.org/10.26642/ema-2022-1(99)-3-10) [in Ukrainian].
7. Biliavskiy, V.M. (2015). Rozrobka kliientoorientoivanoi stratehii obsluhovuvannia spozhyvachiv pidpriemstva [Development of customer-oriented strategy for servicing the customers of an enterprise]. *Visnyk Lvivskoi komertsii-noi akademii*, 49, 39–42 [in Ukrainian].
8. Obruch, H.V., Berezhnyi, I.O., & Havadziuk, Ye.B. (2021). Osoblyvosti upravlinnia dosvidom kliientiv pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Features of managing the customer experience of enterprises in the context of digitalization]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 75, 119–129 [in Ukrainian].
9. Perebyinis, V.I., & Traino, V.M. (2015). *Marketynhove upravlinnia spozhyvachamy posluh: monohrafiia* [Marketing management of service consumers: a monograph]. Poltava: PUET. URL: <http://tinyurl.com/2p94j4c2> [in Ukrainian].
10. Prodan, I.O., & Riznyk, Yu.I. (2017). Kliientoorientoivanyi pidkhid yak peredumova konkurentospromozhnosti pidpriemstva [The customer-oriented approach as precondition for the competitiveness of enterprise]. *Biznes Inform*, 1, 308–313. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-1_0-pages-308_313.pdf [in Ukrainian].
11. Savytska, N.L. (2021). Upravlinnia klientskym dosvidom v konteksti rozvytku povedinkovoho marketynhu [Specificity of services of restaurant facilities]. *Marketynh u pidpriemnytstvi, birzhovii diialnosti ta torhivli v smart suspilstvi: upravlinskyi, innovatsiinyi ta metodychnyi vymiry: kolektyvna monohrafiia*. I. V. Perevozova (Eds.). Lviv [in Ukrainian].
12. Sytnyk, N.I. (2021). Upravlinnia klientskym dosvidom yak stratehiia rozvytku biznesu [The customer experience management as a strategy for business development]. *Biznes Inform*, 9, 216–224 [in Ukrainian].
13. Traino, V.M. (2020). Vykorystannia spryiniattia spozhyvachiv u marketynhovii diialnosti [The use of consumers perception in marketing activities]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Serii "Ekonomichni nauky"*, 10 (42), 1, 142–148. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16027651928963.pdf> [in Ukrainian].
14. Traino, V.M. (2021). Vplyv sytuatsiinykh chynnykiv na povedinku spozhyvachiv [Influence of situation factors on consumer behavior]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Serii "Ekonomichni nauky"*, 8 (52), 2, 25–29. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16301776062805.pdf> [in Ukrainian].
15. Traino, V.M. (2010). Spetsyfika posluh obektiv restorannoho hospodarstva [Specificity of services of restaurant facilities]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky ta torhivli. Serii "Ekonomichni nauky"*, 5 (44), I, 149–155. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/4543> [in Ukrainian].
16. Traino, V.M. (2021). Stavlennia spozhyvachiv do posluh pidpriemstv restorannoho hospodarstva v umovakh COVID-19 [Attitude of consumers to the services of restaurant enterprises in the conditions of COVID-19]. *Marketynhova diialnist pidpriemstv: suchasnyi zmist — Marketing activities of enterprises: modern content*. Chastyna 2: monohrafiia / za naukovoio redaktsiieiu N.V. Karpenko. Poltava: PUET, 240–274. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/12762> [in Ukrainian].
17. Chmil, H.L., & Dzhhutashvili, N.M. (2020). Tsyfrovizatsiia upravlinnia klientskym dosvidom u hotelno-restorannii industrii [Digitalization of the customer experience management in the hotel and restaurant industry]. *Biznes Inform*, 8, 237–245. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/6941/1/business-inform-2020-8_0-pages-237_245.pdf [in Ukrainian].

Hnylianska Olha
PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Management
Lviv University of Trade and Economics

Гнилянська Ольга Василівна
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID: 0000-0001-9416-8055

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9577

SYNERGY BETWEEN MANAGEMENT AND FINANCE: EFFECTIVE STRATEGIES FOR ACHIEVING FINANCIAL SUCCESS OF THE ENTERPRISE

СИНЕРГІЯ МІЖ МЕНЕДЖМЕНТОМ ТА ФІНАНСАМИ: ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ДОСЯГНЕННЯ ФІНАНСОВОГО УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВА

Summary. *Introduction. The synergy between management and finance plays a key role in creating effective strategies aimed at achieving financial success of an enterprise. It implies interaction and interconnectedness between management decisions, financial resources, and organizational goals. When management and finance work in this way, an enterprise has the opportunity to maximize its financial potential and achieve sustainable development. This article is devoted to the study of synergy between management and finance as an effective strategy for achieving financial success of an enterprise. We will look at the main aspects of this synergy, including the interaction between management and the finance department, the importance of financial analysis and planning, and the impact of effective financial management on the overall strategy of the enterprise.*

The purpose of this study is to thoroughly analyze and highlight strategies that promote synergy between management and finance in order to achieve financial success of the enterprise. The study is aimed at identifying specific aspects of the interaction between these two areas of management, as well as identifying the best ways to optimize management and financial processes.

Materials and methods. To study the synergy between management and finance and identify effective strategies for achieving financial success of an enterprise, an extensive analysis of scientific sources, academic articles, books and publications related to management, finance and the synergy between them was conducted.

Results. The article reveals strategies that promote interaction between management and finance, as well as considers the impact of synergy on management decisions and strategic steps, identifying opportunities for optimizing management processes with regard to financial aspects. The results of the study can be used to improve the management of financial resources, optimize management decision-making processes and ensure sustainable development of the enterprise.

Discussion. In further research, it is proposed to focus on the fact that enterprises can use advanced analytics and data integration to improve the interaction between management and finance. This allows for more accurate financial forecasting, risk management, and better management decisions.

Key words: *synergy, management, finance, management strategies, financial success, resource optimization, management efficiency, financial sustainability.*

Анотація. *Вступ. Синергія між менеджментом та фінансами відіграє ключову роль у створенні ефективних стратегій, спрямованих на досягнення фінансового успіху підприємства. Вона передбачає взаємодію та взаємопов'язаність між управлінськими рішеннями, фінансовими ресурсами та цілями організації. Коли менеджмент та фінанси працюють наступним чином, підприємство має можливість максимізувати свій фінансовий потенціал і досягнути стійкого розвитку. Ця стаття присвячена дослідженню синергії між менеджментом та фінансами як ефективним стратегіям для досягнення фінансового успіху підприємства. Ми розглянемо основні аспекти цієї синергії, включаючи взаємодію менеджменту та фінансового відділу, важливість фінансового аналізу та планування, а також вплив ефективного фінансового управління на загальну стратегію підприємства.*

Мета даного дослідження полягає в ретельному аналізі та висвітленні стратегій, що сприяють синергії між менеджментом та фінансами з метою досягнення фінансового успіху підприємства. Дослідження спрямоване на визначення конкретних аспектів взаємодії між цими двома сферами управління, а також виявлення оптимальних шляхів оптимізації управлінських та фінансових процесів.

Матеріали і методи. Для проведення дослідження синергії між менеджментом та фінансами та визначення ефективних стратегій для досягнення фінансового успіху підприємства було проведено широкий аналіз наукових джерел, академічних статей, книг та публікацій, пов'язаних з менеджментом, фінансами та синергією між ними. Літературний огляд надав основу для формулювання концептуального фреймворку та виявлення ключових аспектів дослідження. Це дозволило отримати глибше розуміння синергії між менеджментом та фінансами і розробити ефективні стратегії для досягнення фінансового успіху підприємства.

Результати. У науковій статті розкрито стратегії, які сприяють взаємодії між менеджментом та фінансами, а також розглядається вплив синергії на управлінські рішення та прийняття стратегічних кроків, визначення можливостей для оптимізації управлінських процесів з урахуванням фінансових аспектів. Результати дослідження можуть бути використані для покращення управління фінансовими ресурсами, оптимізації процесів прийняття управлінських рішень та забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на те, що підприємства можуть використовувати розширену аналітику та інтеграцію даних для покращення взаємодії між менеджментом та фінансами. Це дозволяє здійснювати більш точне фінансове прогнозування, управління ризиками та приймати кращі управлінські рішення.

Ключові слова: синергія, менеджмент, фінанси, стратегії управління, фінансовий успіх, оптимізація ресурсів, ефективність управління, фінансова стійкість.

Problem statement. In today's business environment, effective financial management and strategic decision-making are becoming increasingly important factors for achieving financial success. However, ensuring maximum interaction and synergy between management and finance departments remains a significant challenge that requires detailed research and the development of effective strategies. There are often differences in the goals and priorities of these two groups, which can lead to conflicts and inefficiencies in the management of the company's finances. Many managers do not have sufficient expertise in the financial field, which limits their ability to effectively manage the company's finances. Unfortunately, my model does not have access to a specific study on "Synergy between management and finance: effective strategies for achieving financial success of the enterprise" and cannot provide a comprehensive answer to your question. However, I can provide general information about the interaction between management and financial aspects of an enterprise.

Effective coordination between management and financial departments is a key factor for achieving financial success of an enterprise. This means that managers should be aware of the financial aspects of their decisions and strategies, and financial specialists should understand the strategic goals of the enterprise.

Analysis of the latest research and publications. Studies of the synergistic effect in the economy appeared for the first time in the twentieth century, but the application of this effect in various industries has been considered relatively recently. Scientist I. Fadeeva¹ in her works clarifies the main principles of coordination of subsystems in com-

plex integrated management systems of oil and gas corporations; I. Hrybyk, N. Smolinska, A. Hyrilo² devoted their works to the consideration of the peculiarities of corporate culture development on the basis of synergy; A. Balabanits³ developed and theoretically substantiated a scientific and methodological approach to assessing the effectiveness of marketing interaction based on a synergistic approach. V. Marchenko proposed to distinguish between the effects of mergers and acquisitions on savings and synergy, which necessitated the study of the nature of their origin, sources of occurrence and generalization of methodological tools for assessing such effects (Marchenko, 4). Scholars also pay much attention to the possibility of developing the synergy effect at enterprises. The expediency of applying a synergistic approach to business activities is discussed in the works of researchers O. Dmytryshyn, V. Yatsura,⁵ O. Pidvalna and N. Kozyar.⁶ The scientists concluded that the synergistic effect is a source of competitive advantage in the current economic environment. But, given the exceptional relevance of the issue of determining the effectiveness of integration processes at domestic enterprises, in particular, through the prism of synergism, it should be noted that there is a certain discrepancy between theoretical developments and the practical results obtained, which necessitates further research in the direction of developing an adequate methodology for assessing the synergistic effect in the process of enterprise integration.

The purpose of this study is to thoroughly analyze and highlight strategies that promote synergy between management and finance in order to achieve financial success of the enterprise. The study is aimed at identifying specific aspects of the

interaction between these two areas of management, as well as identifying the best ways to optimize management and financial processes.

Materials and methods. To study the synergy between management and finance and identify effective strategies for achieving financial success of an enterprise, an extensive analysis of scientific sources, academic articles, books and publications related to management, finance and the synergy between them was conducted.

Presentation of the main material. In today's world, where technological changes and globalization are changing the face of the business environment, the issue of interaction between management and finance is becoming a crucial factor for the successful functioning of the enterprise. The agility and efficiency of management-finance interaction can determine not only the financial condition of an enterprise, but also its ability to adapt to changes and achieve sustainable development. This study aims to examine the phenomenon of synergy between management and finance as a key factor that can determine the path to financial success of an enterprise. We prefer not only to analyze individual aspects of management and finance, but also to reveal their interconnection and mutual influence at different levels of activity. Understanding how management strategies are effectively combined with financial decisions is essential for maintaining financial sustainability and dynamic development of an enterprise. This study aims not only to analyze the existing trends in the managerial and financial environment, but also to develop specific strategies aimed at optimizing the interaction of these two key areas of management. The specificity of our approach lies in the fact that we seek to study not only the technical aspects of this interaction, but also to take into account the cultural and strategic aspects that define the context of governance and finance. We believe that only a comprehensive view of this issue will allow us to develop strategies that will be adapted to the conditions of the modern business environment. In studying the synergies between management and finance and developing effective strategies, we aim not only at theoretical analysis but also at practical application of the knowledge gained. Our work has a strong practical dimension, as we strive to bring to light specific practical recommendations and tools that can be immediately implemented by enterprises to improve their financial success. The innovation of our research lies not only in the study of the phenomenon of synergy, but also in the development of specific strategies that take into account current challenges and opportunities. We are confident that our approach to this issue can make a significant contribution to the practice of management and finance and help enterprises achieve financial sustainability and success in unpredictable conditions.

The phenomenon of synergy between management and finance can be a key factor in achieving financial success. Synergy means the interaction of parts that leads to a joint effect that is greater than the sum of the effects of the individual parts. In the context of management and finance, this can have several aspects, which are discussed in Fig. 1.

To summarize, the interaction between management and finance can be a source of synergy that contributes to the financial success of an enterprise. Effective financial management and the inclusion of financial aspects in strategic planning can create conditions for stable development and competitiveness of the company in the market. The joint work of management and finance creates a synergistic effect, where the company's goals are achieved not only through individual efforts, but also through the interaction of both functional areas. This approach not only contributes to the company's stable financial position, but also makes it more competitive, responding to changes in the economic environment and seizing opportunities for growth. In summary, the phenomenon of synergy between management and finance determines the path to financial success of an enterprise, making it more adaptable and viable in the modern business environment.

Today's business environment is characterized by rapid change and constant dynamics, which generate a great deal of interest in the latest trends in management and finance. Companies are required not only to adapt to new conditions, but also to actively anticipate and take advantage of the changing landscape. These dynamics necessitate systematic analysis and research of key trends to identify the main challenges and opportunities facing companies in the field of management and finance. Against this backdrop of accelerated digital transformation, changes in approaches to risk management, and the increasing importance of corporate social responsibility, our study aims to analyze and assess the latest trends. The purpose of this study is to identify the key aspects that determine strategic decisions in the areas of management and finance, as well as to find out what challenges and opportunities they generate for enterprises. An in-depth analysis of these trends will help determine the optimal strategies that will contribute to the successful functioning and development of the business in the current environment. Thus, the disclosure and understanding of these dynamic factors will become the basis for making effective management and financial decisions, as well as for the formation of a sustainable enterprise strategy in an uncertain and competitive environment.

The study of the latest trends in management and finance is an integral part of the strategic management of an enterprise. Global business is facing a number of significant changes driven by

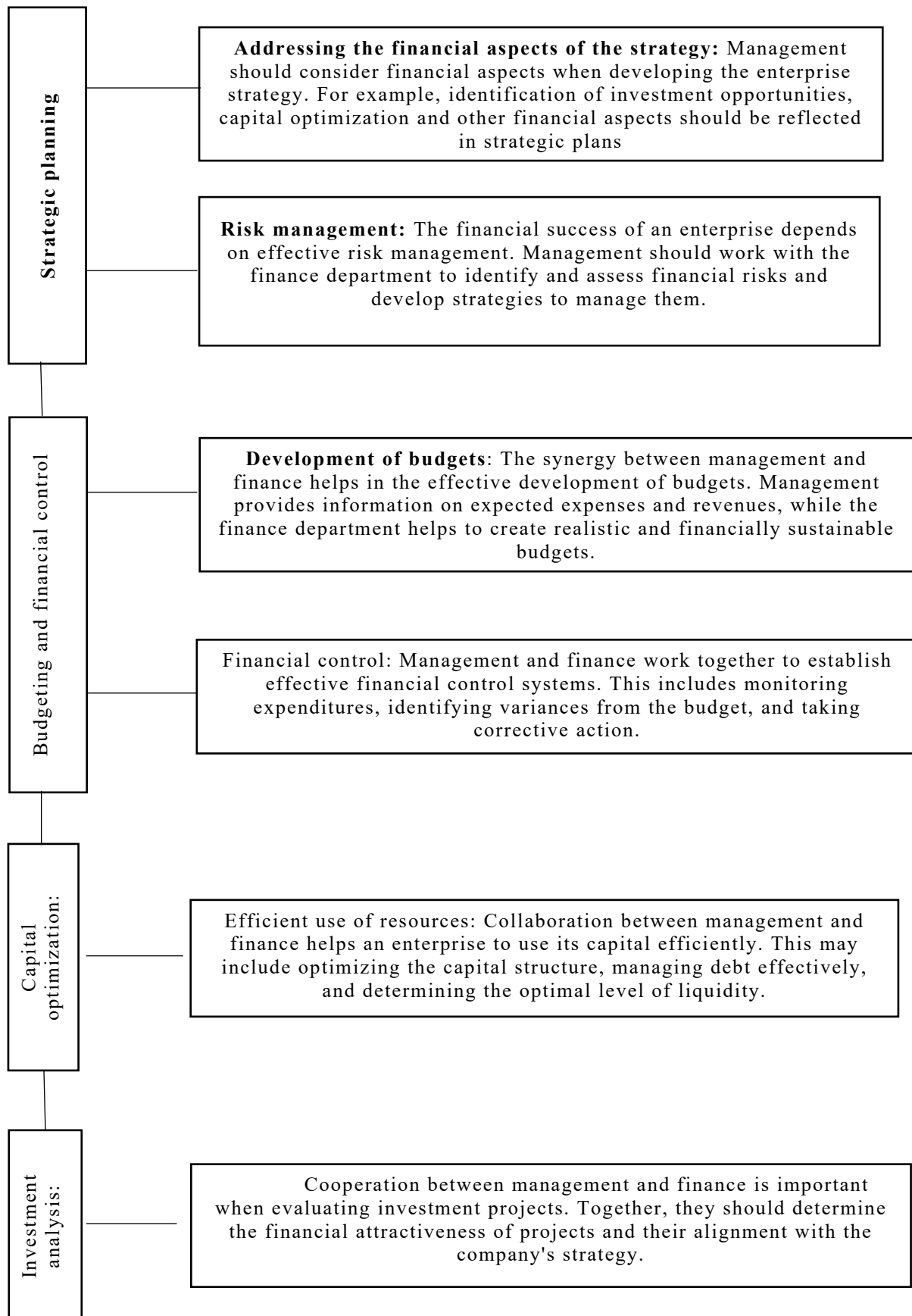


Fig. 1. Key aspects of synergy between management and finance [7]

the growth of technology, changes in consumer attitudes, complexity of market conditions and regulation. In this regard, addressing modern challenges requires a deep understanding and effective interaction between management and finance.

One of the *main trends we see is active digital transformation*. Businesses are facing the need to adapt to a rapidly changing technological environment, which includes the use of analytics, artificial intelligence, and business process automation. This creates new opportunities for optimizing management and financial operations, but also puts businesses in the position of ensuring cybersecurity and protecting data privacy. Another key area is the deepening of strategic risk management. Globalization, environmental issues, and other factors lead to an increase in risks that require systematic strategies for their management. The study of such risks and the development of mechanisms for their elimination is a key aspect of the research. Corporate social responsibility is becoming increasingly important in the eyes of consumers and investors. Companies should carefully analyze the impact of their activities on social and environmental aspects, develop sustainable development strategies to meet modern standards and public expectations.

A study of the *latest trends in management and finance* shows the complex and dynamic nature of the business environment, which requires businesses to constantly adapt and innovate. Digital transformation, strategic risk management, social responsibility, analytics and other key aspects define a new way of doing business, where success depends on the effective use and interaction between management and finance. These trends highlight important challenges, such as the need to protect against cyber threats, manage global risks, and develop a sustainable social responsibility strategy. At the same time, they open up opportunities to improve efficiency, create new products and services, and increase market competitiveness. Through our analysis, we have determined that the interaction between management and finance is becoming critical to addressing these challenges and opportunities. The recommendations that emerged from the study are aimed at ensuring effective change management, developing innovations and developing strategies that take into account all aspects of the modern business environment.

By recognizing the complexity of challenges and the multifaceted opportunities, businesses will be better able to navigate the modern business environment and achieve sustainable financial success. The assimilation and integration of these trends into strategic planning will determine the future of the business, making it flexible and ready for the challenges of today.

The successful functioning of an enterprise is determined by the effective synergy between man-

agement and finance. This interaction is not limited to the exchange of information; it becomes a strategic alliance that determines the company's forward movement. Improving this synergy is an urgent task, as it determines not only financial success, but also the ability of an enterprise to adapt to a rapidly changing business environment. This study aims to identify specific recommendations for enterprises to optimize the interaction between management and finance. By examining the current challenges and opportunities facing organizations in the areas of management and finance, we aim to identify specific steps that will allow for greater efficiency in the interaction of these important functional areas.

In this context, the analysis of current trends in business is used as a basis for formulating specific recommendations aimed at creating and improving synergistic interaction between management and finance. It is expected that the implementation of these recommendations will allow enterprises to avoid difficulties associated with changes in the economic environment and achieve a high level of internal harmony, contributing to sustainable development and financial success.

A study of the synergistic interaction between management and finance at enterprises has emphasized the importance of this interaction in the modern business environment. The interaction of these two key areas determines not only the effectiveness of internal management, but also the ability to adapt to challenges and changes in the economy. The study identified specific recommendations for enterprises to improve synergies. They cover such aspects as integration, use of technology, joint training, participation in strategic processes, setting common KPIs, synergy audit, and others. These recommendations are aimed at ensuring deeper and more productive cooperation between different subsystems of the business structure. Implementation of these measures will help companies respond effectively to changes in the economic environment, ensuring sustainability and competitiveness.

Thus, the role of synergistic interaction is important for creating more flexible, reactive and innovative business structures. Businesses that take these aspects into account and improve the synergy between management and finance will determine their success in an unpredictable and changing business world.

Conclusions and prospects for further research. Thus, the analysis of this topic shows that effective interaction and coordination between management and financial aspects are critical to the financial success of an enterprise. Problems related to insufficient mutual understanding, communication, strategic planning, and insufficient qualifications of management personnel can hinder effective cooperation between these two areas.

However, there are certain strategies and approaches that can help improve the synergy between management and finance. One of them is to establish clear communication and information exchange between departments, which will allow for a better understanding of the company's goals and strategy. In addition, it is important to take into account financial aspects when making strategic decisions and to establish systems for monitoring and tracking financial performance.

Prospects for further research:

- Although there has been some progress in understanding the synergies between management and finance, this topic remains relevant for further research. Some possible research directions include:
- Development of integrated models and frameworks: Researchers can work on developing integrated models and frameworks that take into account the interaction between management and finance in a more comprehensive manner. This will allow for a better understanding of the impact of strategic management decisions on the financial performance of the enterprise.
- Study the impact of technology and digital transformation: With the development of technology and

digital transformation of enterprises, new opportunities arise to improve the interaction between management and finance. Research can focus on analyzing the impact of digital tools, artificial intelligence, and data analytics on financial management efficiency and strategic planning.

- Study the role of the human factor: In addition to technology, it is important to study the impact of the human factor on the synergy between management and finance. Researchers can analyze the role of leadership, communication, and staff motivation in creating a favorable environment for collaboration and financial success.
- Study the impact of the external environment: Changes in the external environment, such as legislation, economic conditions, and competition, can affect the synergies between management and finance. Research can focus on strategies that will allow enterprises to adapt to changing conditions and ensure financial success.

In general, further research in the area of synergies between management and finance aims to expand the understanding of the interaction between these two areas and develop practical recommendations for achieving financial success of enterprises.

Literature

1. Фадеева І.Г. Синергізм та координація роботи підсистем в інтегрованій системі управління нафтогазовидобувної корпорації. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 1–2. С. 32–35.
2. Грибик І.І., Смолінська Н.В., Гирило А.М. Особливості розвитку корпоративної культури на засадах самоорганізації та синергії. *Проблеми економіки та управління*. 2008. № 611. С. 142–147.
3. Балабаниць А.І. Механізм вимірювання результативності маркетингової взаємодії підприємств на основі концепції синергізму. *Торгівля і ринок України: зб. наук. праць*. 2013. № 36. С. 286–296.
4. Марченко В.П. Методичні підходи до оцінювання синергетичного ефекту злиття та поглинання. *Актуальні питання економіки*. 2011. № 4 (118). С. 135–143.
5. Дмитришин О.В., Яцура В.В. Синергетичний підхід до здійснення підприємницької діяльності. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2011. Вип. 21.10. С. 194–199.
6. Підвальна О.Г., Козяр Н.О. Синергетичний ефект в менеджменті. *Ефективна економіка*. 2013. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1865> (дата звернення: 15.01.2024).
7. Водянка Л.Д., Яскал І.В. Синергетичний ефект у діяльності підприємств: класифікація та підходи до очікування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. Т. 1, № 3. С. 7–12.
8. Чернецька О.В. Сутність та значення синергетичного ефекту в системі управління на підприємстві. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2014. Вип. 2. С. 762–765.
9. Колесніков Д.В. Сутність синергії та класифікація її видів у дослідженні вертикально-інтегрованих структур. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2013. № 2. С. 9–15.
10. Оксак А.О. Інституційні чинники підвищення ефекту синергії, як результати злиття та поглинання на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2015. № 5 (54). С. 126–130.
11. Merton R. C., Tufano P., McCraw T. K. The Global Financial System Project. Boston: Harvard Business School Press. 1998. 192 p.
12. Ляхов А.В., Крачулова М.В. Поняття и види синергизма. *Економіка промисловості*. 2009. № 4. С. 25–30 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2009_4_7 (дата звернення: 18.01.2024).
13. Keating M. Governing Cities and Regions: Territorial Restructuring in a Global Age. A. J. Scott (ed.), Global City-Regions: Trends, Theory, Policy, Oxford, Oxford University Press, 2001. P. 371–390. URL: http://www.ejgv.euskadi.net/r532291/es/contenidos/informacion/7379/es_2344/adjuntos/KEATINGScott.pdf (дата звернення: 20.01.2024).
14. Хитра О.В. Синергетичний аспект дослідження сутності інтелектуального капіталу. *Вісник НТУ «ХПІ»: Технічний процес та ефективність виробництва*. 2012. № 13. С. 155–165.

References

1. Fadieieva, I. H. (2012). Synerhizm ta koordynatsiia roboty pidsystem v intehrovani systemi upravlinnia nafto-hazovydobuvnoi korporatsii [Synergies and work coordination of subsystems in the integrated management system of oil and gas corporation]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI*, 1–2, 32–35 [in Ukrainian].
2. Hrybyk, I. I., Smolinska, N. V., & Hyrylo, A. M. (2008). Osoblyvosti rozvytku korporatyvnoi kultury na zasada-kh samoorhanizatsii ta synerhii [Peculiarities of the development of corporate culture based on self-organization and synergy]. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, 611, 142–147 [in Ukrainian].
3. Balabanyts, A. I. (2013). Mekhanizm vymyriuvannia rezultatyvnosti marketynhovoї vzaïemodii pidpriumstv na osnovi kontseptsii synerhizmu [The mechanism for measuring the effectiveness of marketing interaction of enterprises based on the concept of synergism]. *Torhivlia i rynek Ukrainy: zb. nauk. prats*, 36, 286–296 [in Ukrainian].
4. Marchenko, V. P. (2011). Metodychni pidkhody do otsiniuvannia synerhetychnoho efektu zlyttia ta pohlynnannia [Methodical approaches to assessing the synergistic effect of mergers and acquisitions]. *Aktualni pytannia ekonomiky*, 4 (118), 135–143 [in Ukrainian].
5. Dmytryshyn, O. V., & Yatsura, V. V. (2011). Synerhetychnyi pidkhid do zdysnennia pidpriumnytskoi diialnosti [The synergy approach in business]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy*, 21.10, 194–199 [in Ukrainian].
6. Pidvalna, O. H., & Koziar, N. O. (2013). Synerhetychnyi efekt v menedzhmenti [Synergistic effect in management]. *Efektynna ekonomika*, 3. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1865> [in Ukrainian].
7. Vodianka, L. D., & Yaskal, I. V. (2012). Synerhetychnyi efekt u diialnosti pidpriumstv: klasyfikatsiia ta pidkhody do ochikuvannia [Synergy effect in enterprise activity: classification and approaches to evaluation]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 1, 3, 7–12 [in Ukrainian].
8. Chernetska, O. V. (2014). Sutnist ta znachennia synerhetychnoho efektu v systemi upravlinnia na pidpriumstvi [The essence and meaning of a synergistic effect in the management of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. O. Sukhomlynskoho*, 2, 762–765 [in Ukrainian].
9. Kolesnikov, D. V. (2013). Sutnist synerhii ta klasyfikatsiia yii vydiv u doslidzhenni vertykalno-intehrovanykh struktur [The essence of synergy and classification of its types in the study of vertically integrated structures]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu*, 2, 9–15 [in Ukrainian].
10. Oksak, A. O. (2015). Instytutsiini chynnyky pidvyshchennia efektu synerhii, yak rezultaty zlyttia ta pohlynnannia na vitchyznianskykh pizhpriumstvakh [Institutional factors of increasing synergy effect as a result of mergers and acquisitions at domestic enterprises]. *Innovatsiina ekonomika*, 5 (54), 126–130 [in Ukrainian].
11. Merton, R. C., Tufano, P., & McCraw, T. K. (1998). *The Global Financial System Project*. Boston: Harvard Business School Press.
12. Liakhov, A. V. (2009). Ponyatiya i vidy sinergizma [Concepts and types of synergy]. *Ekonomika promyslovosti*, 4, 25–30 Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2009_4_7 [in Russian].
13. Keating, M. (2001). *Governing Cities and Regions: Territorial Restructuring in a Global Age*. A. J. Scott (ed.), *Global City-Regions: Trends, Theory, Policy*, Oxford, Oxford University Press, 371–390. Retrieved from http://www.ejgv.euskadi.net/r532291/es/contenidos/informacion/7379/es_2344/adjuntos/KEATINGScott.pdf
14. Khytra, O. V. (2012). Synerhetychnyi aspekt doslidzhennia sutnosti intelektualnoho kapitalu [The synergistic aspect of the study of the essence of intellectual capital]. *Visnyk NTU “KhPI”: Tekhnichniy protses ta efektyvnist vyrobnytstva*, 13, 155–165 [in Ukrainian].

Воробель Роман Васильович
аспірант
ПВНЗ «Європейський університет»
Vorobel Roman
Postgraduate Student of the
PHEI “European University”
ORCID: 0009-0000-0557-049X

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9621

ВІДНОВЛЮВАНА ЕНЕРГЕТИКА В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

RENEWABLE ENERGY IN UKRAINE: CURRENT STATUS, PROBLEMS AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Анотація. У статті досліджено сутність відновлюваної енергетики, охарактеризовано чинники, що обумовлюють її розвиток в Україні. До них віднесено: необхідність скорочення викидів вуглецю згідно з Паризькою кліматичною угодою, скорочення запасів вугілля та неефективність функціонування вітчизняного вугільного комплексу, недостатність власного видобутку природного газу, критичну залежність виробництва електроенергії на українських атомних електростанціях від одного постачальника ядерного палива, зношеність реакторів на українських АЕС, значні руйнування інфраструктури ТЕС внаслідок воєнних дій РФ на території України.

Охарактеризовано програмні документи, що стосуються розвитку відновлюваної енергетики в Україні. Проаналізовано структуру виробництва електроенергії в Україні за типами електростанцій, досліджено розподіл загальної потужності за суб'єктами відновлюваної енергетики. Зроблено висновок про те, що найбільша потужність у 2021 р. зафіксована за сонячними електричними станціями, більшість яких зосереджена у південних та південно-східних областях України. Друге місце за часткою в наведеній структурі займають вітрові електричні станції, основна кількість яких розміщена у Миколаївській, Херсонській та Запорізькій областях.

Виявлено існуючі проблеми розвитку сектору відновлюваної енергетики, зокрема: руйнування та знищення об'єктів енергетичної інфраструктури внаслідок воєнних дій РФ; недостатню гнучкість Об'єднаної енергетичної системи України при зростанні виробництва електроенергії з використанням ВДЕ; відсутність в Україні потужних систем накопичення енергії; повільність впровадження аукціонного механізму стимулювання відновлюваної електроенергетики.

Окреслено перспективні напрями розвитку відновлюваної енергетики в Україні, серед яких: відновлення пошкоджених та будівництво нових вітрових електростанцій, збільшення кількості сонячних електроустановок домашніх господарств, більш активне використання біомаси та біогазу для виробництва електроенергії, будівництво систем накопичення електричної енергії, запровадження механізму надання гарантій походження електричної енергії з альтернативних джерел енергії.

Ключові слова: відновлювана енергетика, відновлювані джерела енергії, «енергетичний перехід», викиди вуглецю, «зелений» тариф, енергетичний баланс.

Summary. The article examines the essence of renewable energy, characterizes the factors determining its development in Ukraine. These include: the need to reduce carbon emissions in accordance with the Paris climate agreement, the reduction of coal reserves and the inefficiency of the functioning of the domestic coal complex, the insufficiency of own natural gas production, the critical dependence of electricity production at Ukrainian nuclear power plants on a single supplier of nuclear fuel, wear and tear of reactors at Ukrainian nuclear power plants, significant destruction of TPP infrastructure as a result of military actions of the russian federation on the territory of Ukraine.

Program documents related to the development of renewable energy in Ukraine are characterized. The structure of electricity production in Ukraine by types of power plants was analyzed, the distribution of total capacity by renewable energy entities was studied. It was concluded that the greatest power in 2021 is recorded for solar power plants, most of which are concentrated in

the southern and southeastern regions of Ukraine. The second place in terms of share in the given structure is occupied by wind power stations, the main number of which are located in Mykolaiv, Kherson and Zaporizhzhia regions.

The existing problems of the development of the renewable energy sector were identified, in particular: the destruction and destruction of energy infrastructure facilities as a result of the military actions of the Russian Federation; insufficient flexibility of the United Energy System of Ukraine with the growth of electricity production using RES; lack of powerful energy storage systems in Ukraine; the slowness of the implementation of the auction mechanism for stimulating renewable electricity.

Prospective directions for the development of renewable energy in Ukraine are outlined, including: restoration of damaged and construction of new wind power plants, increase in the number of household solar power plants, more active use of biomass and biogas for electricity production, construction of electrical energy storage systems, introduction of a mechanism for providing guarantees of the origin of electrical energy from alternative energy sources.

Key words: renewable energy, renewable energy sources, «energy transition», carbon emissions, «green» tariff, energy balance.

Постановка проблеми. Обмеженість викопних природних ресурсів, що використовуються для виробництва електричної енергії, обумовлює необхідність пришвидшення розвитку відновлюваної енергетики, яка до того ж дозволяє зменшити забруднення навколишнього середовища. Паризькою кліматичною угодою передбачено здійснення так званого «енергетичного переходу» (energy transition) на принципах сталого розвитку від викопних видів енергетичних ресурсів до відновлюваних. Україна має високий потенціал відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) і у довоєнний період досягла значних успіхів у цій сфері, увійшовши у 2019 р. у ТОП-10 країн світу за темпами розвитку відновлюваної енергетики, а у 2020 р. — у ТОП-5 європейських країн за темпами розвитку сонячної енергетики [1]. Водночас український ринок ВДЕ розвивається під впливом низки проблем, які потребують поступового вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розвитку відновлюваної енергетики в Україні присвячено низку публікацій вітчизняних дослідників. Зокрема, у статті А. Конеченкова та В. Омельченка [1] досліджується стан сектору відновлюваної енергетики в різні періоди його функціонування, висвітлюються основні проблеми його розвитку та розглядаються шляхи їх вирішення. У колективній монографії науковців Інституту відновлюваної енергетики НАН України за заг. ред. С. О. Кудрі [2] охарактеризовано різні види відновлюваних джерел енергії, надано сучасні показники їх енергетичного потенціалу та його розподіл на території країни, запропоновано заходи щодо підвищення рівня і ефективності освоєння ВДЕ. Наукова стаття І. В. Щурова [3] присвячена обґрунтуванню стратегічних завдань щодо переходу енергетичного сектора української економіки на використання відновлюваних енергетичних ресурсів. І. І. Дороніна [12] систематизує законодавство у сфері відновлюваної енергетики України та надає практичні пропозиції з його удосконалення. Дисертація Д. М. Скрипника [15] присвячена формуванню організаційно-економічного механізму підвищення енергоефективності економіки України. Водночас, швидкоплинність розвитку національної економіки

і, зокрема, енергетичного сектору обумовлюють потребу постійного аналізу його стану та існуючих проблем.

Метою статті є дослідження сучасного стану, наявних проблем та перспектив розвитку відновлюваної енергетики в Україні.

Виклад основного матеріалу. Відновлювана енергетика — це «область господарювання, науки і техніки, що охоплює виробництво, передачу, перетворення, накопичення і споживання електричної, теплової і механічної енергії за рахунок використання в якості первинних енергоресурсів відновлюваних джерел енергії» [2, с. 16]. До відновлюваних джерел енергії відносять енергію сонця, вітру, течій, хвиль, припливів, енергію біомаси, геотермальну енергію.

Розвиток відновлюваної енергетики в Україні обумовлений декількома чинниками:

- необхідністю скоротити викиди вуглецю згідно з Паризькою кліматичною угодою. Україна підписала цю угоду, зобов'язуючись встановлювати національно-визначений внесок щодо скорочення викидів парникових газів. Одним із заходів, спрямованих на скорочення викидів CO₂, є розвиток відновлюваних джерел енергії;
- скороченням запасів вугілля для виробництва електроенергії на теплових електростанціях, неефективністю функціонування вітчизняного вугільного комплексу. Як зазначає І. В. Щуров, цей комплекс «тривалий час залишався дотаційним, функціонував економічно неефективно, був одним з найбільших забруднювачів навколишнього природного середовища, мав граничний знос інфраструктури» [3, с. 93];
- недостатністю власного видобутку природного газу та необхідністю його імпорту. Найбільші родовища газу в Україні виснажені більше, ніж на 75%, а нові родовища є складними для розробки «через значну глибину залягання покладів та складну геологію; родовища на шельфі заблоковані» [4];
- критичною залежністю виробництва електроенергії на українських атомних електростанціях від одного постачальника ядерного палива — компанії Westinghouse (США), що знижує рі-

вень енергетичної безпеки країни. До 2022 р. ядерне паливо в Україну надходило також і від російських виробників, однак у березні Україна відмовилась від цих поставок;

- зношеністю реакторів на українських АЕС. За висновками фахівців, дванадцять діючих енергоблоків ще у 2020 р. вичерпали свій проектний термін [5]. Будівництво нових блоків є надзвичайно дорогим, що в сучасних умовах розвитку національної економіки є практично нереальним;
- пошкодженням інфраструктури теплових електростанцій внаслідок російських обстрілів, що зменшує пропозицію виробленої електричної енергії на ринку.

З 1 лютого 2011 р. Україна стала членом Енергетичного співтовариства, підписавши Протокол про приєднання України до Договору про заснування Енергетичного співтовариства. Згідно Директиви Європейського Парламенту та Ради 2009/28/ЄС, в Україні було прийнято низку програмних документів, що стосуються розвитку відновлюваної енергетики. Серед них — Державна цільова економічна програма енергоефективності і розвитку сфери виробництва енергоносіїв з відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива на 2010–2021 роки, однією із цілей якої визначалась «оптимізація структури енергетичного балансу держави, у якому частка енергоносіїв, отриманих з відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива, становитиме у 2015 році не менш як 10 відсотків» [6].

У 2014 р. КМУ затвердив Національний план дій з відновлюваної енергетики на період до 2020 року, в якому передбачалось досягти частки енергії, виробленої з ВДЕ, у розмірі 11% від загально-

го обсягу енергоспоживання країни [7]. Фактична структура виробництва електроенергії за типами електростанцій у 2020 р. наведена на рис. 1.

Наведені дані свідчать, що частка відновлюваної енергетики у структурі виробництва електроенергії склала у 2020 р. 11,9%, тобто поставлена ціль була досягнута з перевиконанням. Найбільша частка електроенергії (51,9%) була вироблена на атомних електростанціях, другу позицію в цій структурі (26,5%) займають теплові електростанції.

На сьогодні розроблено проект Національного плану дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року, цим документом передбачається досягти частки електроенергії, виробленої з відновлюваних джерел, до рівня 25,4% [9]. У 2009 р. цей показник складав 7,1%, у 2015 р. — 8,3%, у 2018 р. — 10,4% [7], тобто спостерігається позитивна динаміка розвитку сектору ВДЕ.

Загальна потужність сектору ВДЕ дорівнювала на кінець 2021 р. 9656 Мвт (без включення потужності великих гідроелектростанцій).

Розподіл загальної потужності за суб'єктами відновлюваної енергетики наведено на рис. 2.

Із наведеної діаграми видно, що найбільша потужність (6381,1 МВт або 66,1%) зафіксована у 2021 р. за сонячними електричними станціями (СЕС). Разом із сонячними установками домогосподарств частка цього сегменту відновлюваної енергетики складає 78,6%. Близько 60% промислових сонячних електростанцій зосереджені у південних та південно-східних областях України [1].

Друге місце за часткою в наведеній структурі займають вітрові електричні станції (ВЕС), їх частка складає 17,3%. У 2021 р. в Україні функціонували 34 вітроелектростанції, більшість із

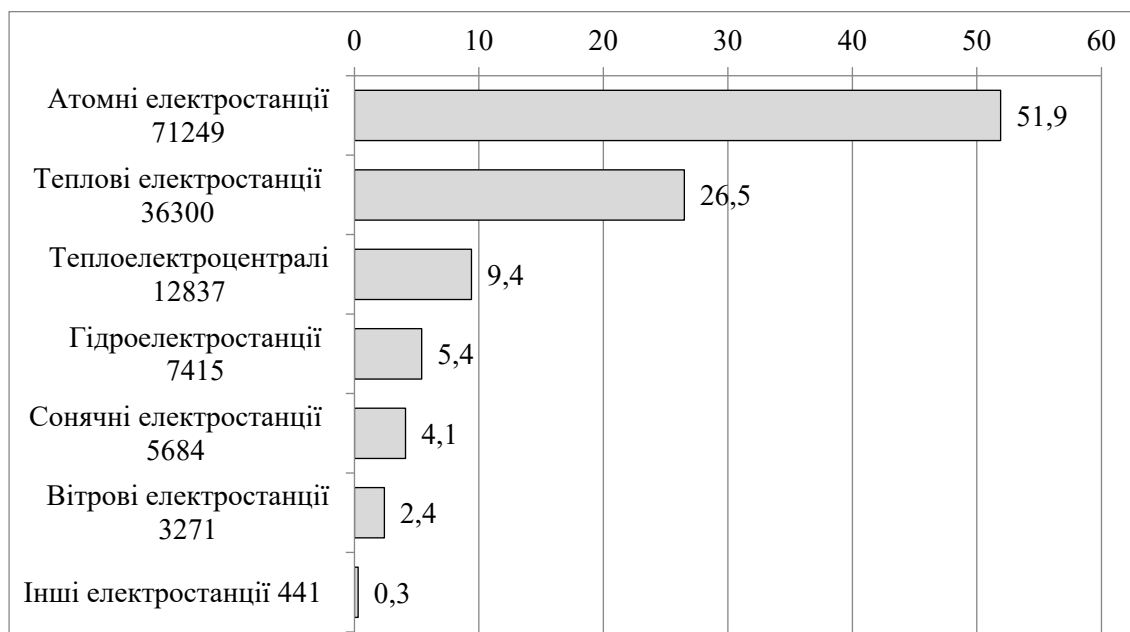


Рис. 1. Структура виробництва електроенергії в Україні у 2020 р. за типами електростанцій (млн. кВт-год; %)
Джерело: побудовано за [8]

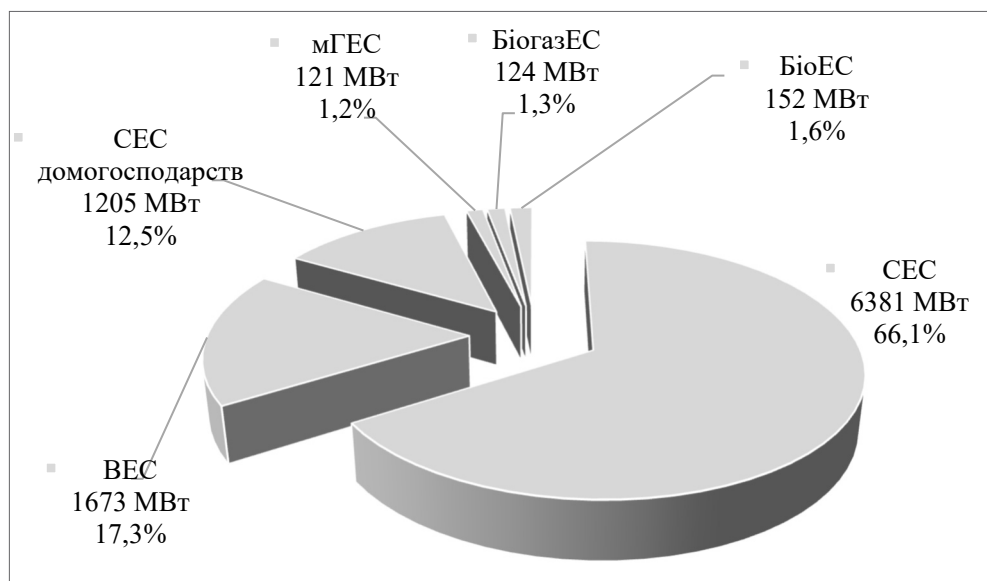


Рис. 2. Структура встановленої потужності сектору ВДЕ за суб'єктами виробництва електричної енергії за «зеленим» тарифом у 2021 р.

Джерело: побудовано за [9]

них розміщені в Миколаївській, Херсонській та Запорізькій областях.

Потужність малих гідроелектростанцій (мГЕС) дорівнювала у 2021 р. 121 МВт або 1,2% загальної потужності сектору ВДЕ. До малої гідроенергетики відносять станції потужністю більше 1 МВт, але не більше 10 МВт. До початку повномасштабної війни в Україні за «зеленим» тарифом працювали 13 об'єктів малої гідроенергетики [10].

Потужність електростанцій, працюючих на біомасі (БіоЕС), складала 152 МВт або 1,6% загальної потужності. Електростанції, які в якості джерела енергії використовували біогаз (БіогазЕС), мали загальну потужність 124 МВт, що складало 1,3% загальної потужності суб'єктів, працюючих за «зеленим» тарифом. В якості біомаси в Україні застосовуються відходи сільського та лісового господарства, а також органічна частина промислових та побутових відходів. Біогаз видобувається з відходів та побічної продукції АПК, з полігонів твердих побутових відходів, із промислових та комунальних стічних вод.

Для розвитку сектору відновлюваної енергетики властива низка проблем, основною серед яких є руйнування та знищення об'єктів енергетичної інфраструктури внаслідок воєнних дій РФ на території України. Після широкомасштабного вторгнення російських військ значна частина українського потенціалу ВДЕ опинилася під окупацією або виведена з робочого стану. За даними дослідників, за період війни зруйновано або знаходяться на окупованих територіях близько 30% сонячної генерації та понад 90% вітрогенерації [4].

У червні 2023 р. окупантами було здійснено підрив Каховської ГЕС — п'ятої за розмірами української гідроелектростанції. Її потужність

складала 334,8 МВт, за висновками фахівців, відновленню станція не підлягає.

Поблизу міста Енергодар знаходиться Запорізька ТЕС — одна із найпотужніших теплових електростанцій Європи. У травні 2022 р. електростанція була захоплена російськими окупаційними військами і припинила роботу через нестачу вугілля необхідного для її функціонування.

Значні проблеми у розвитку сектору відновлюваної енергетики пов'язані з недостатньою гнучкістю Об'єднаної енергетичної системи України при зростанні виробництва електроенергії сонячною енергетикою, про що зазначається у Стратегії енергетичної безпеки. Висока залежність роботи СЕС від погодних умов «ускладнює процес прогнозування попиту та пропозиції на ринку електроенергії, призводить до запровадження вимушених обмежень планової роботи учасників ринку» [11].

Ця проблема посилюється відсутністю в Україні потужних систем накопичення енергії. Об'єднана енергетична система не в змозі прийняти всі обсяги електроенергії, виробленої з ВДЕ, однак виробники вимагають оплати за «зеленим» тарифом за всі вироблені обсяги. Є два шляхи вирішення цієї проблеми: створення систем накопичення електричної енергії, а також перехід від «зеленого» тарифу до аукціонного механізму стимулювання відновлюваної електроенергетики [12, с. 38].

Аукціонна система пропонується до впровадження, починаючи з 2019 року, її зміст полягає в тому, що квоти на виробництво електроенергії з ВДЕ розподіляються на аукціонах, за результатами аукціону встановлюється ціна електроенергії та гарантується викуп всього обсягу виробленої електроенергії.

Щодо будівництва систем накопичення електроенергії, то тут доцільним буде вивчення досвіду Китаю, у якого сегмент зберігання енергії теж знаходиться у зародковій стадії. Китай планує досягти вуглецевої нейтральності до 2060 року і з 2022 р. розпочав встановлення гравітаційних накопичувачів енергії, заключивши багаторічну ліцензійну угоду із швейцарським розробником гравітаційних систем накопичення енергії Energy Vault [13].

Для підвищення енергетичної та екологічної безпеки в Україні необхідно активізувати розвиток відновлюваної енергетики. Для цього в країні є необхідні передумови: сучасна науково-технічна і промислова база, наукові напрацювання вчених Інституту відновлюваної енергетики НАН України, наявність висококваліфікованих фахівців у цій сфері.

Перспективи розвитку сектору відновлюваної енергетики визначаються прийнятим у липні 2023 року Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та «зеленої» трансформації енергетичної системи України» № 3220-IX [14], яким вносяться такі основні зміни у регулювання ринку ВДЕ:

- впровадження системи гарантій походження електричної енергії, виробленої з відновлюваних джерел енергії, — електронних документів, які підтверджують, що визначена кількість електричної енергії вироблена з відновлюваних джерел енергії і має екологічну цінність;
- передбачення можливості експорту електричної енергії виробниками та Гарантованим Покупцем;
- спрощення умов для участі в аукціонах;
- запровадження нового договору купівлі-продажу електричної енергії за механізмом самовиробництва, визначення категорій споживачів, які мають право використовувати цей механізм.

Щодо впровадження системи гарантій походження електричної енергії, то тут слід зазначити, що дієвість цього механізму дозволить експортерам підтверджувати факт виробництва продукції з відновлюваних джерел, знижуючи тим самим

оподаткування за викиди вуглецю. Гарантії походження електричної енергії можна також враховувати для зниження екологічних податків. Водночас, важливо, щоб українські гарантії походження електричної енергії визнавалися у країнах ЄС.

Розвитку сектору відновлюваної енергетики сприятиме післявоєнне відновлення та будівництво нових вітрових електростанцій (за умови достатності інвестиційних ресурсів), а також стимулювання державою збільшення числа сонячних станцій домашніх господарств.

Одним із напрямів збільшення виробництва електроенергії в країні слід назвати більш активне використання в якості джерел енергії біомаси та біогазу. Перевагою біогазових установок над сонячними чи вітровими є їх незалежність від природно-кліматичних умов та відсутність сезонності у виробництві електроенергії. Україна володіє величезним потенціалом виробництва біогазу через розвинуті галузі сільського господарства та харчової промисловості. Д.М. Скрипник зазначає, що «використання тільки 37% відходів від роботи тваринницьких і рослинницьких господарств дозволить отримати понад 10 млрд. куб.м. газу» [15, с. 121].

Висновки. За результатами дослідження слід зробити висновок про успішний динамічний розвиток вітчизняного сектору відновлюваної енергетики. В енергетичному балансі країни збільшується частка енергоносіїв, отриманих з відновлюваних джерел енергії. Водночас, для розвитку сектору ВДЕ властива низка проблем, зокрема: руйнування та знищення об'єктів енергетичної інфраструктури, недостатня гнучкість Об'єднаної енергетичної системи України, відсутність потужних систем накопичення енергії; повільність впровадження аукціонного механізму стимулювання відновлюваної електроенергетики. Для вирішення зазначених проблем науковцями вже зараз розроблені прийнятні механізми та інструменти, реалізація яких буде відбуватися в процесі післявоєнного відновлення енергетичної галузі України.

Література

1. Конеченков А., Омельченко В. Сектор відновлювальної енергетики України до, під час та після війни. *Разумков центр*. 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/sector-vidnovlyuvanoyi-energetyky-ukrayiny-do-pidchas-ta-pislya-viyny> (дата звернення: 27.01.2024)
2. Відновлювані джерела енергії / За заг. ред. С.О. Кудрі. Київ : Інститут відновлюваної енергетики НАНУ, 2020. 392 с.
3. Щуров І.В. Методологія системної трансформації енергетичного сектора національної економіки в умовах енергетичного переходу. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 90–95.
4. Проект Плану відновлення України: енергетика. Матеріали робочої групи «Енергетична безпека». 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/energy-security.pdf> (дата звернення: 27.01.2024)
5. Кліматична угода: наввипередки з природою. *Укрінформ*. 2016. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2008862-klimaticna-ugoda-navviperedki-z-prirodou.html> (дата звернення: 27.01.2024)
6. Про затвердження Державної цільової економічної програми енергоефективності і розвитку сфери виробництва енергоносіїв з відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива на 2010–2021 роки: Постанова

КМУ від 1.03.2010 р. № 243. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2010-%D0%BF#n14> (дата звернення: 27.01.2024)

7. Про Національний план дій з відновлюваної енергетики на період до 2020 року: Розпорядження КМУ від 1.10.2014 р. № 902-р. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/902-2014-%D1%80#Text> (дата звернення: 27.01.2024)

8. Постачання та використання енергії. *Державна служба статистики України: вебсайт*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 27.01.2024)

9. Проект Національного плану дій з розвитку відновлюваної енергетики на період до 2030 року. URL: https://sae.gov.ua/sites/default/files/DraftNPDVE_2030_SAE_21_09_2022.pdf (дата звернення: 27.01.2024)

10. Мала гідроенергетика України. Аналітичний огляд / В.Вовчак, О.Тесленко, О.Самченко. Київ : Інститут проблем екології та енергозбереження, 2018. URL: <https://energyukraine.org/wp-content/uploads/2018/05/Otchet-MGES1.pdf> (дата звернення: 27.01.2024)

11. Про схвалення Стратегії енергетичної безпеки: Розпорядження КМУ від 4.08.2021 р. № 907-р. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/907-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 27.01.2024)

12. Дороніна І.І. Нормативно-правове забезпечення розвитку відновлюваної енергетики в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 1(44). С. 31–43.

13. Альтернативна енергетика в світі: 07–13 лютого 2022 року. *Енергоджерела*. URL: <https://enerhodzherela.com.ua/новуну/> (дата звернення: 27.01.2024)

14. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та «зеленої» трансформації енергетичної системи України: Закон України від 30.06.2023 № 3220-IX. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-20#Text> (дата звернення: 27.01.2024).

15. Скрипник Д.М. Організаційно-економічний механізм формування енергоефективної моделі розвитку національної економіки: дис. ... наук. ступ. докт. філософії за спец. 073 «Менеджмент». Суми, 2021. 203 с.

References

1. Konechenkov, A., & Omelchenko, V. (2022). Sektor vidnovliuvanoi enerhetyky Ukrainy do, pid chas ta pislia viiny [Renewable energy sector of Ukraine before, during and after the war]. *Razumkov tsentr*. Retrieved from <https://razumkov.org.ua/statti/sektor-vidnovlyuvanoi-enerhetyky-ukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viiny> [in Ukrainian].

2. Kudria, S. O. (2020). Vidnovliuvani dzherela enerhii [Renewable energy sources]. Kyiv: Instytut vidnovliuvanoi enerhetyky NANU. [in Ukrainian].

3. Shchurov, I. V. (2022). Metodolohiia systemnoi transformatsii enerhetychnoho sektora natsionalnoi ekonomiky v umovakh enerhetychnoho perekhodu [Methodology of system transformation of the energy sector of the national economy in the conditions of the energy transition.]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, 23, 90–95 [in Ukrainian].

4. Proekt Planu vidnovlennia Ukrainy: enerhetyka [Project of the Recovery Plan of Ukraine: energy]. (2022). Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/energy-security.pdf> [in Ukrainian].

5. Klimatychna uhoda: navvypередky z pryrodou [Climate agreement: getting ahead of nature]. (2016). *Ukrinform*. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2008862-klimatichna-ugoda-navvypередki-z-prirodou.html> [in Ukrainian].

6. Derzhavna tsilova ekonomichna prohrama enerhoefektyvnosti i rozvytku sfery vyrobnytstva enerhonosiiv z vidnovliuvanykh dzherel enerhii ta alternatyvnykh vydiv palyva na 2010–2021 roky, zatverdzhena postanovoiu KМУ від 1.03.2010 р., no. 243 [State target economic program of energy efficiency and development of the sphere of production of energy carriers from renewable energy sources and alternative fuels for 2010–2021, approved by the resolution of the CMU of March 1, 2010, no. 243]. *Verkhovna Rada of Ukraine: official webportal*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2010-%D0%BF#n14> [in Ukrainian].

7. Natsionalnyi plan dii z vidnovliuvanoi enerhetyky na period do 2020 roku, zatverdzhenyi rozporiadzhenniam KМУ від 1.10.2014 р. № 902-р. [National plan of action on renewable energy for the period until 2020, approved by the order of the CMU of October 1, 2014 No. 902-p]. *Verkhovna Rada of Ukraine: official webportal*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/902-2014-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

8. Postachannia ta vykorystannia enerhii [Supply and use of energy]. *State Statistics Service of Ukraine*. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

9. Proekt Natsionalnogo planu dii z rozvytku vidnovliuvanoi enerhetyky na period do 2030 roku [The project of the National action plan for the development of renewable energy for the period up to 2030]. Retrieved from https://sae.gov.ua/sites/default/files/DraftNPDVE_2030_SAE_21_09_2022.pdf [in Ukrainian].

10. Vovchak, V., Teslenko, O., & Samchenko, O. (2018). Mala hidroenerhetyka Ukrainy. Analitychnyi ohliad [Small hydropower industry of Ukraine. Analytical review]. Kyiv: Instytut problem ekolohii ta enerhozberezhennia. Retrieved from <https://energyukraine.org/wp-content/uploads/2018/05/Otchet-MGES1.pdf> [in Ukrainian].

11. Stratehiia enerhetychnoi bezpeky, skhvalena rozporiadzhenniam KМУ vid 4.08.2021 r. № 907-r [Energy security strategy, approved by the order of the CMU of August 4, 2021 No. 907-p]. *Verkhovna Rada of Ukraine: official webportal*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/907-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

12. Doronina, I.I. (2020). Normatyvno-pravove zabezpechennia rozvytku vidnovliuvanoi enerhetyky v Ukraini [Regulatory and legal support for the development of renewable energy in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia ta mist-seve samovriaduvannia*, 1(44), 31–43 [in Ukrainian].

13. Alternatyvna enerhetyka v sviti: 07–13 liutoho 2022 roku [Alternative energy in the world: February 7–13, 2022]. *Enerhodzherela*. Retrieved from <https://enerhodzherela.com.ua/novyny/> [in Ukrainian].

14. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo vidnovlennia ta «zelenoi» transformatsii enerhetychnoi systemy Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 30.06.2023 № 3220-IX [On the introduction of changes to some laws of Ukraine regarding the restoration and «green» transformation of the energy system of Ukraine: Law of Ukraine dated 06.30.2023 No. 3220-IX]. *Verkhovna Rada of Ukraine: official webportal*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-20#Text> [in Ukrainian].

15. Skrypnyk, D.M. (2021). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm formuvannia enerhoefektyvnoi modeli rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Organizational and economic mechanism of formation of an energy-efficient model of the development of the national economy]. *PhD's thesis*. Sumy [in Ukrainian].

Дем'яненко Сергій Іванович

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Demianenko Serhii

Doctor of Economic Science, Professor.

Professor of the Department of Management

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: 0000-0001-6357-5651

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9614

ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

ECONOMIC PRINCIPLES OF JUSTIFICATION OF MANAGEMENT DECISIONS

Анотація. В статті досліджено використання базових економічних засад при розробці і обґрунтуванні управлінських рішень. Показано, що в основі всіх управлінських рішень лежить база економічна суперечність – суперечність між обмеженими ресурсами підприємства і намаганням його власників (менеджерів) отримати максимальну суму прибутку. Продемонстровано використання таких економічних чинників при обґрунтуванні альтернативних варіантів управлінських рішень як правила максимізації прибутку та мінімізації збитку бізнес-організації.

Досліджено формування прибутку підприємства його основними ресурсами: природними (земля, вода, ліси, корисні копалини); капіталом; працею; підприємницькою здатністю; інформацією. Обґрунтовано використання цих ресурсів в залежності від власності на них з власністю на них – власні ресурси породжують доходи, а залучені – витрати.

На прикладі конкретного підприємства продемонстровано можливість використання економічних чинників при розробці альтернативних варіантів обґрунтування управлінського рішення щодо вибору напряму розширення виробництва продукції. При цьому використано метод платіжної матриці за умов високого і низького рівня попиту на продукцію за її видами.

Зроблено висновок, що залучення економічних чинників при обґрунтуванні управлінських рішень дозволяє підвищувати якість розробки альтернативних варіантів рішень та збільшувати прибуток бізнес-організації. Поряд з такими чинниками обґрунтування управлінських рішень як досвід та інтуїція, використання економічних чинників також засвідчує високий рівень компетентності менеджера, що розробляє і ухвалює управлінські рішення.

Ключові слова: типи управлінських рішень, виробничі ресурси, максимізація прибутку, мінімізація збитку, альтернативні рішення.

Summary. The article examines the use of basic economic principles in the development and justification of management decisions. It is shown that all management decisions are based on an economic contradiction – a contradiction between the limited resources of the enterprise and the efforts of its owners (managers) to obtain the maximum amount of profit. The use of such economic factors in justifying alternative options for management decisions as rules for maximizing profits and minimizing losses of a business organization is demonstrated.

The formation of the company's profit with its main resources: natural (land, water, forests, minerals) was studied. capital; by work; entrepreneurial ability; information The use of these resources in dependence on ownership of them with ownership of them is justified – own resources generate income, and those involved generate costs.

On the example of a specific enterprise, the possibility of using economic factors in the development of alternative options for justifying a management decision regarding the choice of the direction of production expansion is demonstrated. At the same time, the payment matrix method was used under conditions of high and low demand for products by their types.

It was concluded that the involvement of economic factors in the justification of management decisions allows to increase the quality of development of alternative solutions and increase the profit of the business organization. Along with such factors of substantiation of management decisions as experience and intuition, the use of economic factors also proves the high level of competence of the manager who develops and adopts management decisions.

Key words: types of management decisions, production resources, profit maximization, losses minimization, alternative solutions.

Постановка проблеми. Ключовим елементом системи управління є ухвалення управлінських рішень, адже за своєю суттю в широкому розумінні це власне і є процесом управління, що охоплює такі складові як: визначення цілей; виявлення і діагноз проблеми; збір і накопичення інформації; розробку альтернативних рішень; аналіз і оцінку альтернативних рішень; вибір і ухвалення рішення; доведення рішення до виконавців; планування та координація дій виконавців; дії з виконання рішення; контроль процесу виконання рішення; аналіз результатів та оцінку ефекту від виконаного рішення. При цьому обґрунтування управлінських рішень має ґрунтуватися на чітких економічних засадах, як основи ухвалення ефективних рішень. Тому для будь якої бізнес-організації, керівника чи менеджера розуміння і використання цих економічних засад є обов'язковою складовою успішного бізнесу. Цим обумовлюється актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед значної кількості публікацій, присвячених дослідженню проблемних аспектів процесу обґрунтування управлінських рішень можна виділити роботи Адаменка А. В. і Харченка Т. О. [1], Бурмаки Т. М., Мусіяченко А. А. [2], Драгневої Н. І., Кучерявенка О. С. [3], Мулика Т. О., Томчука, О. Ф., Федоришиної, Л. І. [4], Костевича, Н. О., Чепурної, О. В. [6] та ін. Автори зазначених робіт в основному звертають увагу на різноманітні форми і підходи до здійснення процесів ухвалення управлінських рішень, їх систематизацію і виділення наборів методів, які б краще вирішували поставлені специфічні завдання підприємств в умовах існуючих часових та ресурсних обмежень [1, с. 54; 3; 6; 7] та напрямів розробки ефективних управлінських рішень [2; 3, с. 143; 4; 5]. Однак недостатньо уваги дослідниками приділяється питанням використання фундаментальних економічних засад при розробці та обґрунтуванні управлінських рішень з метою підвищення ефективності їх реалізації. Саме на цьому концентрується увага в нашому дослідженні.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз базових економічних засад процесу обґрунтування управлінських рішень через призму функціонування основних виробничих ресурсів — землі, капіталу, праці, підприємництва та інформації. Його завданням є показати як впливають ці чинники на ефективність ухвалених управлінських рішень

Виклад основного матеріалу. Будь-яке управлінське рішення завжди базується на основній суперечності економіки — суперечності між обмеженими ресурсами і необмеженими потребами суспільства в товарах і послугах (постійно з'являються нові товари і послуги, на створення яких потрібні додаткові ресурси). Ми є свідками широкої комп'ютеризації всіх сфер діяльності людини протягом останніх кількох десятиліть, без смарт-

фонів сьогодні вже неможливо уявити наш побут, впроваджуються інші нововведення в усіх галузях економіки на кшталт електричних автомобілів, сонячних і вітрових генераторів енергії тощо. На все це потрібні додаткові ресурси. На рівні підприємства такою суперечністю, яка лежить в основі всіх управлінських рішень, є суперечність між обмеженими ресурсами підприємства і бажанням його власників (менеджерів) максимізувати прибуток. Отримання прибутку є основою успішного бізнесу. Капіталізація прибутку забезпечує зростання вартості активів власників бізнесу, що і є його основною метою. При цьому на процес ухвалення управлінських рішень впливає багато різноманітних чинників. До найважливіших з них можна віднести чинники ризику і невизначеності, які передбачають, що завжди існує ймовірність ухвалення неправильного рішення, яке може несприятливо впливати на організацію. Ризик і невизначеність як і час, необхідний для ухвалення рішення, це чинники, які менеджери використовують свідомо, або підсвідомо і їх врахування значною мірою визначається кваліфікацією, досвідом і рівнем компетентності осіб, які ухвалюють рішення.

Виходячи з того, що будь яке рішення — це завжди вибір серед можливих альтернативних напрямів використання обмежених ресурсів підприємства, існують три основні типи управлінських рішень, пов'язаних з процесом функціонування бізнес-організації: «ресурс-ресурс», «ресурс-продукт», і «продукт-продукт». Ці всі рішення дають відповідь на такі питання: «Яку продукцію (послуги) доцільно виробляти (надавати)?» або «Яким видом діяльності доцільно займатися», «Яким чином це робити?», «Скільки продукції (послуг) необхідно виробляти (надавати)?».

Так, рішення типу «ресурс-ресурс» полягає у виборі виду ресурсів, що використовуються у бізнесовій діяльності (виробництві, послугах тощо) і визначенні їх обсягів. Наприклад, менеджер повинен вирішити, за якою технологією буде здійснюватися виробництво. При цьому йому потрібно зважити інформацію про те, як буде змінюватися собівартість продукції за варіантами технологій. Таким чином, рішення типу «ресурс-ресурс» — це процес варіації використання різних виробничих ресурсів у рамках можливостей менеджера, враховуючи рівень заміщення даних ресурсів (технологічну можливість заміщення) і витрат на ці ресурси (ціна, собівартість виробництва (послуг), доставки, складування тощо).

За допомогою рішень типу «ресурс-продукт» визначають на виробництво якого продукту (послуги) використання наявних ресурсів є раціональним. Наприклад, молокозавод може використовувати молоко як сировину для виробництва різних видів готової харчової продукції — пастеризованого молока, сметани, масла, кефіру, йогуртів, сиру

тощо. Поряд з цим комбінацію наявних ресурсів можна використати для виробництва якогось одного виду продукції. Таким чином рішення «ресурс-продукт» можуть бути типу «певний вид ресурсу-мультипродукт», або «мульти ресурси-певний вид продукту». При цьому критерієм ухвалення того чи іншого рішення є ефективність господарювання — перевищення доходу над виробничими витратами. Доречно відмітити, що критерієм ефективності є саме маса доходу (прибутку) а не його питоме значення (на одиницю продукції чи ресурсу). Це пояснюється тим, що відповідно до правила максимізації прибутку ($\Pi \rightarrow \max$) він максимізується за умов:

$$Ц(МД) = МВ \text{ при } Ц > \min ПСВ,$$

де $Ц$ — ціна продукції (послуг);

$МД$ — маржинальний дохід (для ринків з недосконалою конкуренцією);

$МВ$ — маржинальні витрати;

$ПСВ$ — питомі сумарні витрати або собівартість одиниці продукції (послуг).

На рис. 1 продемонстрована графічна інтерпретація правила максимізації прибутку. На графіку видно, що прибуток максимізується на відрізку кривої маржинальних витрат $ВА$. При цьому собівартість одиниці продукції ($ПСВ$) не буде мінімальною (вона буде зростати від точки $В$ і вище). Собівартість одиниці продукції буде зростати зі зростанням обсягів виробництва і маси прибутку і в певній точці на кривій $ВА$ маса прибутку досягає свого максимального значення. Однак це не буде точка, де прибуток на одиницю продук-

ції буде максимальний (за мінімуму собівартості одиниці продукції).

Збиток підприємства буде мінімізуватися за умов:

$$Ц(МД) = МВ \text{ при } Ц \geq \min ПЗВ,$$

де $ПЗВ$ — питомі змінні витрати (змінні витрати на одиницю продукції).

Тобто збиток підприємства мінімізується на відрізку кривої маржинальних витрат $ДВ$. В точці $В$ прибуток дорівнюватиме нулю, а в точці $Д$ збиток дорівнюватиме сумі постійних витрат. Таким чином підприємству доцільно продовжувати виробництво в короткостроковому періоді навіть отримуючи збиток але тільки до моменту, поки збиток не перевищує суму постійних витрат (до точки $Д$). Так, наприклад, в точці $Г$ ціна на продукцію ($Ц_2$) покриває всі змінні й частково постійні витрати при собівартості одиниці продукції $С_2$. В точці $В$ відшкодовуються всі витрати.

Тип рішень «продукт-продукт» визначає скільки різних видів продукту (послуг) повинно вироблятися (надаватися) і в якому обсязі. Маючи обмежену кількість ресурсів, менеджер повинен вирішити, яку продукцію чи послуги доцільно виробляти для отримання максимального ефекту. Уся продукція або послуги, що продукуються підприємством, поділяються на такі, що доповнюють одна одну, конкурують між собою і не залежать одна від одної.

У випадку виробництва продукції або здійснення діяльності, що доповнює іншу, при зростанні виробництва одного виду продукції (послуг) авто-

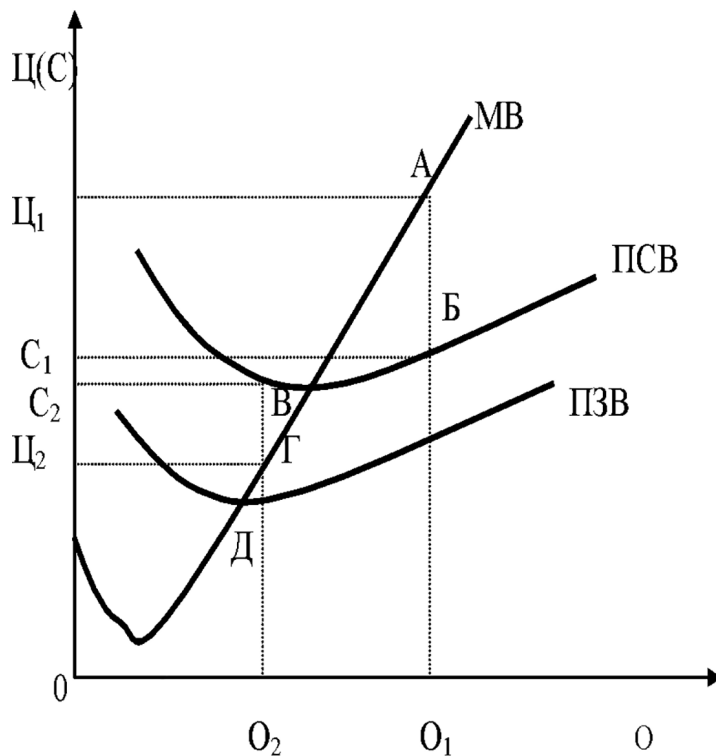


Рис. 1. Графічна інтерпретація правила максимізації прибутку підприємства в короткостроковому періоді

матично зростає обсяг виробництва іншого виду продукції (послуг). Наприклад, чим більше молокозавод виробляє сметани, вершків, масла, тим більше можна виробити казеїну, як сировини, що отримують з обезжиреного молока.

У випадку виробництва продукції або здійснення діяльності, що доповнює іншу, при зростанні виробництва одного виду продукції (послуг) автоматично зростає обсяг виробництва іншого виду продукції (послуг). Наприклад, чим більше молокозавод виробляє сметани, вершків, масла, тим більше можна виробити казеїну, як сировини, що отримують з обезжиреного молока.

В умовах виробництва конкуруючих видів продукції збільшення виробництва одного виду продукції призводить до зниження обсягів виробництва її інших видів. Наприклад, у переробних підприємствах, що переробляють молоко, це сметана і масло.

Не конкуруючі види продукції — це такі, де не збігаються технологічні цикли виробництва, що дає можливість рівномірно протягом року використовувати трудові ресурси, техніку та обладнання. Прикладом такої діяльності є диверсифікація виробництва (діяльності).

Загалом прибуток підприємства формується його ресурсами: природними (земля, вода, ліси,

корисні копалини); капіталом; працею; підприємницькою здатністю; інформацією. При цьому важливо враховувати, що використання ресурсів безпосередньо пов'язано з власністю на них (власні чи залучені). Якщо використовуються залучені ресурси (кредити, основні засоби в лізинг чи оренду) то за них сплачуються відповідні кошти власникам цих ресурсів. Якщо ж підприємство використовує власні ресурси, то потрібно розраховувати втрачену вигоду від можливості передачі цих ресурсів в оренду чи лізинг. На рис. 2 схематично зображено ці процеси. Зокрема, природні ресурси (земля, вода, ліси, видобувні — корисні копалини) формують прибуток за рахунок відповідної ренти. Так, земельний ресурс формує прибуток за рахунок земельної ренти або орендної плати. Наприклад, якщо сільськогосподарська земля належить на правах власності фермеру, то прибуток генерується у формі земельної ренти. Якщо ж фермер орендує землю, то він сплачує орендну плату її власнику. Джерелом, що створює абсолютну земельну ренту є природна родючість землі (частка вмісту гумусу у ній).

Капітал формує прибуток у вигляді процентів за його використання, а можливість існування процентів забезпечує зміна вартості грошей у часі, на яку впливає інфляція. Підприємство, як

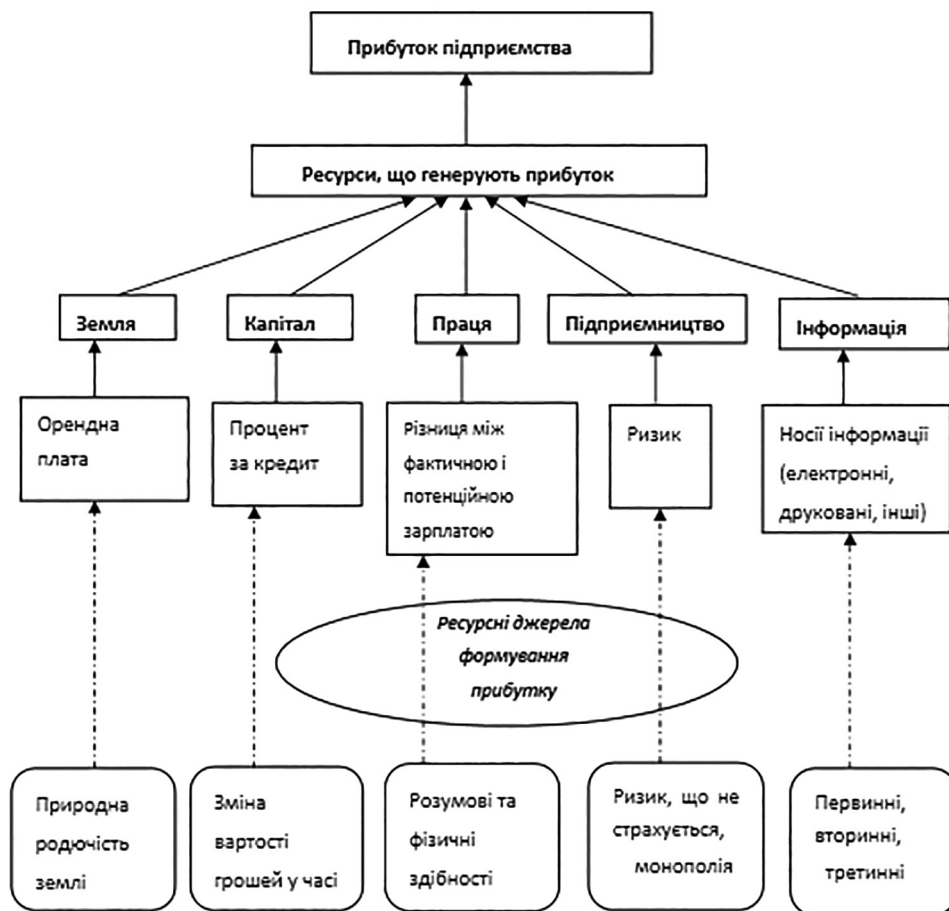


Рис. 2. Ресурсні джерела формування прибутку підприємства

правило, одночасно використовує і власний і залучений капітал. За залучений капітал сплачуються проценти за кредит (орендна плата чи лізингові платежі за залучення основних засобів). Якщо використовується власний капітал, то розраховується його альтернативна вартість як неотриманий прибуток у вигляді можливих процентів за банківський депозит.

Праця, як виробничий ресурс, формує прибуток за рахунок різниці між фактичною і потенційно можливою заробітною платою працівників, що працюють в підприємстві. У підприємця завжди є можливість диференціації заробітної плати працівників, що на нього працюють. У свою чергу джерелом рівня заробітної плати є фізичні і розумові здібності людини, в залежності від виду трудової діяльності (фізичної чи розумової). Вважається, що фізична праця породжує зарплату у вигляді виробничих витрат, а розумова — збільшує активи підприємства. Відповідно, рівень заробітної плати залежить від рівня компетентності працівника, що враховує освіту, досвід роботи, фахові навички, здібності тощо.

Прибуток, який генерує ресурс «Підприємництво», пов'язаний з ризиком, причому з ризиком, який не страхується. Ризик, що страхується, породжує відповідні витрати (доходи, в разі страхового випадку). Тільки ризик, що не страхується, є джерелом прибутку від підприємницької діяльності. Є такий вислів «Хто не ризикує, той не п'є шампанського», що якраз і стосується підприємництва. Крім ризику є ще одне джерело, що приносить прибуток за даним ресурсом і це монополна влада. Якщо підприємець є монополістом на певному ринку, то він отримує відповідний монополний прибуток від цього.

І, нарешті, такий ресурс як інформація, є також дуже важливим джерелом формування прибутку, особливо в наш час, час інформаційного суспільства. Інформація потрібна для прийняття адекватних, правильних рішень і пов'язана з відповідними інформаційними джерелами. В процесі ухвалення управлінських рішень інформація є основним ресурсом, від якого значною мірою залежить як власне сам процес ухвалення рішень, так і його результати.

Інформаційні умови, в яких ухвалюються управлінські рішення, класифікують на такі основні групи: однозначної визначеності; ймовірнісної визначеності; невизначеності.

У теорії ухвалення рішень під ризиком розуміється не ймовірність одержання негативного результату, а ступінь інформованості того, хто ухвалює рішення, про можливі альтернативи. І чим більшою визначеністю характеризується така інформація, тим менший ризик при ухваленні управлінського рішення.

Кінцевим результатом ухвалення рішення в його вузькому розумінні є власне саме управлінське рішення, як первісний, базовий елемент

процесу управління, що забезпечує функціонування бізнес-організації за рахунок взаємозв'язку формальних і неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту. В широкому розумінні виконання управлінського рішення полягає в одержанні певного результату, який можна оцінити з позиції його ефективності. Загалом управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації процесу управління в організації і складає основу кожної функції менеджменту.

Отримання максимального прибутку й збереження позицій на ринку часто виступають основними короткостроковими цілями бізнес-організації. Однак все ж основною її довгостроковою ціллю є збільшення вартості власних активів (вартості підприємства). У цьому зв'язку можна навести приклад з агробізнесу — як правило, все своє життя фермер проживає як бідняк — йому постійно не вистачає грошей на виробництво, він ледь зводить кінці з кінцями, і, в основному, за рахунок кредитів. Однак, помирає він як багач. Адже за все своє життя він накопичив достатню кількість активів у вигляді землі, будівель, техніки, худоби тощо. В сумі всі ці активи коштують мільйони і фермер фактично є мільйонером. Це пояснюється тим, що вартість його підприємства (ферми) протягом тривалого часу зростає за рахунок генерування прибутку виробничими ресурсами, що брали участь у виробничому процесі.

Розглянемо, як економічні чинники впливають на ухвалення управлінського рішення на прикладі молокопереробного підприємства.

ПрАТ «КАГМА» є підприємством з переробки молока, що розташоване в Обухівському районі Київської обл. Підприємство спеціалізується на виробництві 9 видів харчової продукції та пропонує на ринку 39 найменувань молочних виробів, зокрема: закваска — 4 найменування; йогурт — 7; кефір — 4; масло — 2; молоко — 5; ряжанка — 3; симбіомакс — 5; сир кисломолочний — 6; сметана — 3 найменування.

В підприємстві вирішили проаналізувати виробництво якого з трьох видів сметани доцільно розширити:

- Жирністю 21% сметани фасованої в полістирольний стакани вагою 450 г;
- Жирністю 21% сметани фасованої в поліетиленову плівку вагою 350 г;
- Жирністю 15% сметани фасованої в поліетиленову плівку вагою 350 г.

Кожна із зазначених альтернатив може бути реалізована за умов:

- високого рівня споживчого попиту (ймовірність події складає 0,4);
- низького рівня споживчого попиту (ймовірність події складає 0,6).

Очікувані рівні прибутку за місяць наступні:
Сметана жирністю 21% фасованої в полістирольний стакани вагою 450 г:

- за високого рівня споживчого попиту — прибуток в розмірі 100 тис. грн.;
- за низького рівня споживчого попиту — прибуток у розмірі 65 тис. грн.

Сметана жирністю 21% фасованої в поліетиленову плівку вагою 350 г:

- за високого рівня споживчого попиту — прибуток в розмірі 150 тис. грн.;
- за низького рівня споживчого попиту — прибуток у розмірі 95 тис. грн.

Сметана жирністю 15% фасованої в поліетиленову плівку вагою 350 г:

- за високого рівня споживчого попиту — прибуток в розмірі 130 тис. грн.;
- за низького споживчого попиту — прибуток у розмірі 85 тис. грн.

Обґрунтуємо рішення за допомогою методу платіжної матриці проаналізувавши можливі альтернативні рішення. Для цього використаємо формулу:

$$OP_i = \sum_{j=1}^n (P_j \times p_j)$$

де:

OP_i — очікуваний результат i -ої альтернативи ($i = 1, 2, \dots, m$);

P_j — результат реалізації i -ої альтернативи за j -их умов її реалізації ($j = 1, 2, \dots, n$);

p_j — ймовірність виникнення j -их умов реалізації i -ої альтернативи.

Очікуваний результат (OP_i) за кожною альтернативою розраховується наступним чином:

$$OP_1 = 100 \times 0,4 + 65 \times 0,6 = 79 \text{ тис. грн.}$$

$$OP_2 = 150 \times 0,4 + 95 \times 0,6 = 117 \text{ тис. грн.}$$

$$OP_3 = 130 \times 0,4 + 85 \times 0,6 = 103 \text{ тис. грн.}$$

Вихідні дані та отримані результати можливих рішень показані в таблиці 1.

За результатами обчислень найкращою є друга альтернатива, а саме виробництво сметани жирністю 21% фасованої в поліетиленову плівку вагою 350 г, що забезпечує найвищий очікуваний прибуток (117 тис. грн.).

Слід мати на увазі, що очікуваний результат відрізнятиметься від показника, якого підприємство реально досягне внаслідок вибору тієї чи іншої альтернативи. Зважаючи наслідки альтернатив за ймовірностями умов, за яких вони досягаються, отримують певною мірою віртуальний (плановий) результат, якого можна було б досягнути лише за обставин, коли одночасно відбуваються та співіснують несумісні умови реалізації альтернатив, а саме, високий та низький рівень споживчого попиту.

Оскільки умови впровадження альтернатив також є антиподами (альтернативами), в реальності буде лише один варіант реалізації альтернативи з-поміж представлених у матриці. Тому на остаточний вибір менеджером кращої альтернативи окрім розміру очікуваного результату істотно впливають й інші чинники, зокрема:

- наявність негативних наслідків альтернативи;
- ймовірність виникнення умов з негативними наслідками;
- відмінність наслідків реалізації альтернатив (розмах коливань);
- відмінність очікуваних наслідків реалізації альтернатив тощо.

Обираючи ступінь довіри до результатів розрахунку очікуваного результату, менеджер має пам'ятати, що це — лише математичний компроміс, який може не співпадати з реальним наслідком.

Висновки та перспективи для подальших досліджень. При ухваленні управлінських рішень

Таблиця 1

Вихідні дані та отримані результати альтернативних рішень

№ п/п	Альтернативи	Очікуваний прибуток за різних рівнів інфляції, тис. грн.		Очікуваний результат OP_i , тис. грн
		Коефіцієнт ймовірного рівня інфляції		
		0,4	0,6	
1	Сметана жирністю 21 % фасованої в полістирольний стакани вагою 450 г:	100	65	79
2	Сметана жирністю 21 % фасованої в поліетиленову плівку вагою 350 г	150	95	117
3	Сметана жирністю 15 % фасованої в поліетиленову плівку вагою 350 г	130	85	103

важливе значення має здатність менеджера чи власника бізнесу використовувати економічні чинники для обґрунтування можливих альтернативних варіантів рішення. В основі всіх управлінських рішень лежить база суперечності — суперечність між обмеженими ресурсами підприємства і намаганням його власників (менеджерів) отримати максимальну суму прибутку. Будь яке рішення — це завжди вибір серед можливих альтернативних напрямів використання обмежених ресурсів підприємства. Існують три основні типи управлінських рішень, пов'язаних з процесом функціонування бізнес-організації: «ресурс-ресурс», «ресурс-продукт», і «продукт-продукт». Ці рішення дають відповідь на такі питання: «Яку продукцію (послуги) доцільно виробляти (надавати)?» або «Яким видом діяльності доцільно займатися», «Яким чином це робити?», «Скільки продукції (послуг) необхідно виробляти (надавати)?» При цьому критерієм ефективності діяльності бізнес-організації є маса доходу (прибутку) а не його питома значення (на одиницю продукції чи ресурсу), а його стратегічною метою — збільшення вартості активів, тобто вартості бізнесу. При обґрунтуванні управлінських рішень потрібно використовувати такий економічний чинник як правила максимізації прибутку і мінімізації збитку.

Прибуток підприємства формується його ресурсами: природними (земля, вода, ліси, корисні

копалини); капіталом; працею; підприємницькою здатністю; інформацією. Використання цих ресурсів безпосередньо пов'язано з власністю на них — власні чи залучені. Власні ресурси породжують доходи, а залучені — витрати.

Приклад конкретного підприємства продемонстрував можливість використання економічних чинників при розробці альтернативних варіантів обґрунтування управлінського рішення щодо вибору напряму розширення виробництва продукції. При цьому використано метод платіжної матриці за умов високого і низького рівня попиту на продукцію за її видами.

Залучення економічних чинників при обґрунтуванні управлінських рішень дозволяє підвищувати якість розробки альтернативних варіантів рішень та збільшувати прибуток бізнес-організації. Поряд з такими чинниками обґрунтування управлінських рішень як досвід та інтуїція, використання економічних чинників також засвідчує високий рівень компетентності менеджера, що розробляє і ухвалює управлінські рішення.

Подальші дослідження за темою статті доцільно спрямовувати на поглиблення теоретичних засад розподілу ресурсів за їх видами при обґрунтуванні управлінських рішень в залежності від власності на них, а також на фундаментальні та прикладні аспекти визначення ефективності використання ресурсів в процесі реалізації управлінських рішень.

Література

1. Адаменко А. В., Харченко Т. О. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2018. Вип. 31. С. 54–56.
2. Бурмака Т. М., Мусяченко А. А. Обґрунтування управлінських рішень щодо проектів інноваційного розвитку. *Бізнес Інформ*. 2018. Вип. 11 (490). С. 95–99.
3. Драгнева Н. І., Кучерявенко О. С. Обґрунтування управлінських рішень у сучасних підприємствах. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 11 лютого 2020 року) / Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУТ. Київ, 2020. 250 с. С. 140–143.
4. Томчук О. Ф., Мулик Т. О., Федоришина Л. І. Управлінський аналіз: сутність та значення у прийнятті рішень. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 4. С. 144–154.
5. Костенко О. М. Обґрунтування управлінських рішень з урахуванням якості інформаційно-аналітичної системи менеджменту. *Облік і фінанси*. 2012. Вип. 3. С. 146–149.
6. Костевич Н. О., Чепурна О. В. Методи обґрунтування управлінських рішень у системі менеджменту виробничого підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. Вип. 3. С. 167–170.
7. Круковська О. В., Борковська В. В., Короленко О. Б. Прийняття управлінських рішень, моделі та методи в аналізі, та аудиті. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. Вип. 6. С. 10–16.

References

1. Adamenko, A. V., & Kharchenko, T. O. (2018). Obgruntuvannia upravlinskykh rishen v systemi menedzhmentu pidpriemstva [submission of management solutions in the management system of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky — Scientific bulletin of Kherson State University. Series: Economic sciences*, 31, 54–56 [in Ukrainian].
2. Burmaka, T. M., & Musiiachenko, A. A. (2018). Obgruntuvannia upravlinskykh rishen shchodo proektiv innovatsiinoho rozvytku [Substantiating the managerial decisions in the projects of innovative development]. *Biznes Inform*, 11 (490), 95–99 [in Ukrainian].

3. Drahnieva, N.I., & Kucheriavenko, O.S. (2020). Obgruntuvannia upravlinskykh rishen u suchasnykh pidpriemstvakh [Justification of management decisions in modern enterprises]. *Pidpriemnytska, torhovelna, birzhova diialnist: tendentsii, problemy ta perspektyvy rozvytku: Materialy I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 140–143). Kyiv, Navchalno-naukovyi instytut menedzhmentu ta pidpriemnytstva DUT [in Ukrainian].

4. Tomchuk, O.F., Mulyk, T.O., & Fedoryshyna, L.I. (2019). Upravlinskyi analiz: sutnist ta znachennia u pryiniatti rishen [Management analysis: the essence and significance in decision-making]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky — Economy. Finances. Management: actual issues of science and practical activity*, 4, 144–154 [in Ukrainian].

5. Kostenko, O.M. (2012). Obgruntuvannia upravlinskykh rishen z urakhuvanniam yakosti informatsiino-analitychnoi systemy menedzhmentu [Justification of management decisions taking into account the quality of the information and analytical management system]. *Oblik i finansy — Accounting and finance*, 3, 146–149 [in Ukrainian].

6. Kostevych, N.O., & Chepurna, O.V. (2013). Metody obgruntuvannia upravlinskykh rishen u systemi menedzhmentu vyrobnychoho pidpriemstva [Methods of justifying managerial decisions in the management system of a manufacturing enterprise]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini — Market Relations Development in Ukraine*, 3, 167–170 [in Ukrainian].

7. Krukovska, O.V., Borkovska, V.V., & Korolenko, O.B. (2021). Pryiniattia upravlinskykh rishen, modeli ta metody v analizi, ta audyti [Management decisions, models and methods in analysis and audit]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 6, 10–16 [in Ukrainian].

УДК 378.1(477)

Калініченко Олег Миколайович

*здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії кафедри менеджменту
Державного торговельно-економічного університету*

Kalinichenko Oleh

PhD Candidate of the Department of Management

State University of Trade and Economics

ORCID: 0000-0002-3716-3706

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9557

ЕВОЛЮЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

EVOLUTIONARY DEVELOPMENT OF THE HIGHER EDUCATION INSTITUTION'S INNOVATIVE INFRASTRUCTURE

Анотація. У сучасному світі, де швидкість технологічних змін та глобалізація набирають обертів, інноваційна інфраструктура закладів вищої освіти стає ключовим фактором не лише у підготовці кваліфікованих фахівців, але й у формуванні інноваційного потенціалу країни загалом. Враховуючи останні виклики, з якими зіштовхнулася сфера вищої освіти, важливим аспектом постає розробка методичних підходів та практичних рекомендацій щодо трансформації вищої освіти задля посилення її ефективності та конкурентоспроможності, безперешкодного входження до Європейського освітнього простору та успішного відновлення у повоєнний період. Розвиток інноваційної інфраструктури закладів вищої освіти є ключовою детермінантою цих процесів.

В даній статті узагальнені теоретичні положення щодо змісту процесу розвитку інноваційної інфраструктури закладу вищої освіти та запропоновані методичні підходи для забезпечення його ефективності. В результаті дослідження визначено ключові етапи процесу формування інноваційної інфраструктури, досліджено варіативність хабів інноваційної інфраструктури та запропоновано дорожню карту її масштабування. Впровадження результатів дослідження дозволить керівникам закладів вищої освіти визначити ключові підходи до розвитку інноваційної інфраструктури власного закладу вищої освіти та забезпечить їх методичними та практичними рекомендаціями для забезпечення ефективності цього процесу.

Розвиток інноваційної інфраструктури закладів вищої освіти відкриває нові можливості до посилення їх інноваційної діяльності, забезпечення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг і розширення потенціалу підготовки висококваліфікованих спеціалістів.

Ключові слова: інноваційна інфраструктура, заклад вищої освіти, інноваційний хаб, еволюційний розвиток, кластерний підхід.

Summary. In the modern world, where the pace of technological change and globalization is accelerating, the innovative infrastructure of higher education institutions becomes a key factor not only in the preparation of qualified professionals, but also in shaping the overall innovative potential of a country. Considering the recent challenges faced by the higher education sector, an important aspect is the development of methodological approaches and practical recommendations for the transformation of higher education to enhance its effectiveness and competitiveness, smooth entry into the European educational space, and successful recovery in the post-war period. The development of innovative infrastructure in higher education institutions is a key determinant of these processes.

This article summarizes the theoretical positions on the content of the process of developing the innovative infrastructure of a higher education institution and proposes methodological approaches for ensuring its effectiveness. As a result of the research, the key stages of the process of forming innovative infrastructure were identified, the variability of innovation infrastructure hubs was studied, and a roadmap for its scaling was proposed. Implementing the research results will allow leaders of higher education institutions to identify key approaches to the development of innovative infrastructure in their own institution and provide them with methodological and practical recommendations to ensure the effectiveness of this process.

The development of innovative infrastructure in higher education institutions opens up new opportunities for enhancing their innovative activities, ensuring competitiveness in the educational services market, and expanding the potential for training highly qualified specialists.

Key words: innovative infrastructure, institution of higher education, innovation hub, evolutionary development, cluster approach.

Постановка проблеми. Сучасний стан української вищої освіти, особливо у контексті глобального тренду на цифровізацію та викликів, викликаних повномасштабним вторгненням Російської Федерації, вимагає глибокого дослідження процесу розвитку інноваційної інфраструктури закладів вищої освіти. Перехід до цифрового формату навчання, який значно прискорився під час пандемії COVID-19, виявив ряд проблем та можливостей для української освітньої системи. Особливу увагу варто звернути на необхідність адаптації навчальних програм до змінюваних умов, забезпечення доступу до якісних онлайн-ресурсів, та інтеграції інноваційних технологій в освітній процес. Крім того, важливим є врахування наслідків війни, яка висунула нові вимоги до мобільності, гнучкості та стійкості освітньої системи. В тому числі, методичні підходи до розвитку інноваційної інфраструктури закладів вищої освіти повинні розроблятися з огляду на стратегії повоєнного відновлення країни та ті ресурси, які можуть бути задіяні в ньому.

У цьому контексті постає проблема визначення таких методичних підходів та практичних рекомендацій щодо розвитку інноваційної інфраструктури закладів вищої освіти, які б відповідали потребам сучасного суспільства та сприяли б ефективному повоєнному відновленню.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загалом, питання інноваційного розвитку закладів вищої освіти активно досліджується багатьма українськими та зарубіжними науковцями. Так, для прикладу, Nabeeb Ur Rahiman та Rashmi Kodikal [1] в своїй публікації визначили роль та особливості застосування штучного інтелекту в процесі цифрової трансформації закладів вищої освіти. Колектив науковців з Норвегії у своїй праці проаналізував роль підтримуючих структур університетів в процесі їх цифрової трансформації і запропонували модель цифрової зрілості, на основі якої можливо підтримувати підприємницькі процеси в закладі [2]. Проблематику поєднання освіти та бізнес-середовища активно досліджують Xiang Wang, Chang-Franw Lee, Yiwen Li та Xiaoyang Zhu [3]. У своїй праці вони вивели п'ять концепцій послуг, що можуть слугувати конкретними цифровими дизайнами для застосування та оцінювання проєктного навчання в рамках інтеграції освіти та бізнесу. Як бачимо, проблематика інноваційного розвитку закладів вищої освіти в світовій науковій спільноті досліджується здебільшого через призму окремих напрямів вдосконалення. В той же час,

інший колектив авторів у своїй роботі провели детальний аналіз публікацій з цієї теми і визначили, що впровадження інновацій зосереджено насамперед на забезпеченні якісної та конкурентоспроможної освіти, але заклади вищої освіти лише починають свій шлях на шляху масштабної цифрової трансформації. Автори визначили ключові технології, які найчастіше впроваджуються на цьому етапі розвитку [4]. Серед українських науковців, котрі досліджують питання інноваційного розвитку закладів вищої освіти, можна проаналізувати наукові роботи Шипуліної Ю.С. [5], Ілляшенка С.М. [5], Ілляшенко Н.С. [5], Отич О.М. [6] та інших. Так, колективом авторів Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Та Ілляшенко Н.С. [5] запропоновано схему функціонування закладу вищої освіти в умовах Індустрії 4.0 як самокерованої системи, яка об'єднує за допомогою технологій в єдиний комплекс людський потенціал, ресурсний потенціал та процеси (освітній, науково-дослідний тощо). Отич О.М. [6] у своїй праці проаналізувала сутнісні характеристики інноваційної інфраструктури закладу вищої освіти та обґрунтувала її вплив на підвищення якості інноваційної діяльності університету. Як бачимо, більшість науковців розглядають окремі аспекти інноваційного розвитку закладів вищої освіти чи їх інноваційної інфраструктури. З огляду на це, виникає необхідність комплексного дослідження процесу розвитку інноваційної інфраструктури з метою систематизації науково-методичних підходів та напрацювання практичних рекомендацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка методичних підходів та обґрунтування практичних рекомендацій щодо розвитку інноваційної інфраструктури закладу вищої освіти. Досягнення мети обумовлює вирішення наступних завдань:

- визначити характерні особливості розвитку інноваційної інфраструктури закладів вищої освіти;
- ідентифікувати та охарактеризувати етапи розвитку інноваційної інфраструктури закладів вищої освіти;
- запропонувати методичні підходи та практичні рекомендації щодо забезпечення ефективного розвитку інноваційної інфраструктури закладів вищої освіти.

Виклад основного матеріалу. Інноваційна інфраструктура закладів вищої освіти відіграє ключову роль у формуванні якісної та конкурентоспроможної освітньої системи. З плином часу, освітні

інституції зазнали значних змін, починаючи від традиційних лекційних форматів до інтеграції цифрових технологій та інтерактивних методик навчання. Розвинена інноваційна інфраструктура сприяє розвитку вищої освіти загалом, трансформуючи її у більш гнучку, адаптивну та ефективну систему, здатну відповідати викликам сучасного світу.

Проведений аналіз публікацій світових та українських науковців на тему інноваційного розвитку закладів вищої освіти дозволяє сформулювати наступні ключові особливості процесу розвитку інноваційної інфраструктури закладу вищої освіти на основі кластерного підходу:

- Концентрація ресурсів: інноваційна інфраструктура забезпечує об'єднання фінансових, інтелектуальних, матеріальних та інших ресурсів з метою створення конкурентоспроможної інноваційної системи. Це сприяє ефективній реалізації інноваційних проектів і зменшенню ризиків, пов'язаних з їх впровадженням.
- Синергія компетенцій: об'єднання дослідників, викладачів, студентів та зовнішніх партнерів у межах певного «інноваційного кластера» сприяє взаємодії та обміну знаннями, досвідом і навичками, що підвищує якість науково-дослідної та інноваційної діяльності.
- Міждисциплінарний підхід: кластерне об'єднання може поєднувати різні наукові та педагогічні напрямки, що дозволяє розробляти і впроваджувати комплексні інновації, охоплюючи різні аспекти навчання і дослідження.
- Стимулювання партнерств: кластери часто стають привабливими для зовнішніх партнерів — підприємств, наукових установ, державних органів.

Це сприяє залученню додаткового фінансування, технологій, знань та ресурсів для інновацій.

- Адаптивність до змін: кластерна структура дозволяє швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, адаптуючись до нових викликів або можливостей на ринку освітніх послуг та у сфері наукових досліджень.
- Підвищення конкурентоспроможності: завдяки об'єднанню зусиль та ресурсів, заклад вищої освіти може підвищити свою позицію на національному та міжнародному рівнях, виступаючи як провідний інноваційний центр.
- Підготовка кадрів нового покоління: у межах кластера студенти отримують можливість працювати над реальними науково-інноваційними проектами, що сприяє їх професійному зростанню та формуванню компетенцій, що необхідні в сучасному світі.

Отже, можемо зробити висновок, що кластерний підхід до розвитку інноваційної інфраструктури ЗВО сприяє об'єднанню ресурсів, стимулюванню наукової діяльності, розширенню партнерств та підвищенню ефективності інноваційних процесів.

З огляду на зазначене вище, використовуючи цей підхід, можна виділити ключові етапи процесу формування інноваційної інфраструктури закладу вищої освіти (табл. 1).

Перший етап процесу формування інноваційної інфраструктури закладу вищої освіти визначає можливість та готовність до реалізації інноваційних змін.

Збір та обробка даних щодо ресурсного забезпечення ЗВО аналізує інтелектуальні (дослідницька діяльність педагогічного та наукового персоналу, наявність наукових шкіл, публікаційна актив-

Таблиця 1

Етапи формування інноваційної інфраструктури закладу вищої освіти

Етап	Характеристика основних завдань
Аналіз інноваційного потенціалу	<ul style="list-style-type: none">• збір та обробка даних щодо інтелектуальних, фінансових та матеріально-технічних ресурсів, які наявні у закладі вищої освіти;• економіко-математичні розрахунки інноваційного потенціалу закладу вищої освіти;• прийняття рішення щодо необхідності формування інноваційної інфраструктури.
Проектування	<ul style="list-style-type: none">• моделювання та проектування інноваційної інфраструктури, її складових та необхідної потужності.
Запуск хабів інноваційної інфраструктури	<ul style="list-style-type: none">• створення ключових центрів інноваційної інфраструктури: інноваційний парк, освітньо-інноваційний центр, науково-дослідна частина тощо.
Запуск допоміжних та обслуговуючих елементів	<ul style="list-style-type: none">• створення забезпечуючих структур: відділи, центри, що займаються інформаційно-комунікаційними технологіями, комп'ютерним забезпеченням, здійснюють програмне і апаратне забезпечення процесу цифровізації управлінської чи освітньої діяльності закладу.
Запуск інноваційної екосистеми	<ul style="list-style-type: none">• налагодження взаємозв'язків між елементами інноваційної інфраструктури, забезпечення їх кооперації.
Контроль та подальший розвиток	<ul style="list-style-type: none">• забезпечення постійного моніторингу ефективності функціонування інноваційної інфраструктури;• розробка планів щодо подальшого вдосконалення.

Джерело: авторська розробка

ність, кількість докторських та кандидатських дисертацій, кількість запатентованих розробок, участь у міжнародних дослідницьких проектах), фінансові (бюджет ЗВО, наявність грантів, спонсорських внесків, доходи від комерційної діяльності, можливості залучення зовнішнього фінансування) та матеріально-технічні (стан науково-дослідних лабораторій, наявність сучасного обладнання, інформаційно-комунікаційна інфраструктура, наявність власних або орендованих приміщень для реалізації інноваційних проектів) ресурси.

Наступним етапом є проектування майбутньої інфраструктури, її складових, потужностей тощо. Закладу вищої освіти потрібно розпочати зі створення інноваційного хабу (центру) навколо якого буде розвиватись інноваційна інфраструктура. Вибір центрального елемента системи залежить від потенційних можливостей закладу, як фінансових, так і інтелектуальних, рівня розвитку науково-дослідної роботи та рівня готовності до інновацій (рис. 1).

Базовим варіантом для формування інноваційної інфраструктури є вибір центральним елементом *науково-дослідну частину* (структурний відділ на базі закладу вищої освіти, що спеціалізується на науковій діяльності). В даному випадку основний акцент робиться на провадженні наукових досліджень і розробок. Цей варіант підходить для закладів, які тільки починають свій шлях в інноваційній діяльності. Це може бути актуально для регіональних інститутів чи коледжів, що мають обмежені ресурси для створення більш широких інноваційних платформ.

Виріб цього варіанту дозволяє зосередитися на конкретних наукових напрямках, формуванні наукової бази та підготовки майбутніх наукових кадрів.

Іншим варіантом є формування інноваційної інфраструктури навколо освітньо-інноваційного центру — платформи, яка, окрім науково-дослідної роботи, також фокусується на інтеграції інноваційної діяльності до освітнього процесу. Цей хаб інноваційної інфраструктури підходить для університетів, що прагнуть до інтегрованості наукових досліджень і освіти, стимулювання студентів до участі в інноваційних проектах, зміцнення зв'язків між наукою та бізнесом тощо.

Найскладніший але найбільш інноваційно розвинений формат — формування інноваційної інфраструктури навколо інноваційного парку, який, окрім освіти та наукової діяльності, забезпечує кооперацію з бізнес-середовищем та масштабування дослідницьких можливостей, глобальну інтеграцію, залучення інвестицій, створення нових високотехнологічних робочих місць, поширення інноваційної культури тощо. Це рішення для великих дослідницьких університетів і політехнік у великих містах, які мають значний інноваційний потенціал та бажають стати лідерами в інноваційній діяльності на національному або міжнародному рівні.

Після вибору оптимального варіанту стартової точки заклад вищої освіти може розпочинати процес інтеграції додаткових елементів інфраструктури. На цьому етапі відбувається запуск забезпечуючих структур, які будуть підтримувати життєдіяльність

Науково-дослідна частина	Освітньо-інноваційний центр	Інноваційний парк
Характеристика: елемент інноваційної інфраструктури, що забезпечує науково-дослідні процеси в закладі, здійснює координацію наукових розробок, патентної діяльності тощо.	Характеристика: елемент інноваційної інфраструктури, що забезпечує координацію процесів розробки, впровадження та реалізації інновацій.	Характеристика: елемент інноваційної інфраструктури, що створюється з метою розвитку науково-технічної та/або інноваційної діяльності, використання наявного наукового та/або інноваційного потенціалу, матеріально-технічної бази, інноваційної та дослідницької інфраструктури для створення та комерціалізації результатів наукових досліджень, впровадження інновацій.

Рис. 1. Варіативність хабів інноваційної інфраструктури ЗВО
Джерело: авторська розробка



Рис. 2. Дорожня карта масштабування інноваційної інфраструктури закладу вищої освіти

екосистеми (кластеру). Це можуть бути спеціалізовані відділи чи підрозділи, що займаються інформаційно-комунікаційними технологіями, комп'ютерним забезпеченням, здійснюють програмне і апаратне забезпечення процесу цифровізації управлінської чи освітньої діяльності закладу тощо. Кожен новий елемент інноваційної інфраструктури закладу вищої освіти повинен бути гармонійно інтегрованим в систему, аби забезпечити її цілісність та ефективність. Масштабування і розширення інноваційної інфраструктури вищого навчального закладу є важливим процесом для забезпечення сталого розвитку та підтримки конкурентних позицій на ринку освітніх та наукових послуг.

Перш за все, необхідно визначити, які конкретно відсутні елементи або ресурси потрібні для реалізації інноваційної стратегії закладу. Це може бути все: від спеціалізованого обладнання до кваліфікованих кадрів. Вивчення поточного стану закладу, аналіз потреб студентів, викладачів, партнерів шляхом проведення опитування, аналізу даних, зустрічей з ключовими зацікавленими сторонами. Для прикладу, заклад може виявити, що в ньому немає сучасної лабораторії для досліджень у сфері біотехнологій, хоча є попит на таких спеціалістів на ринку.

Наступним кроком є розробка стратегії фінансування для закупівлі нового обладнання, будів-

ництва лабораторій, найму співробітників тощо. Цей етап може включати розробку бюджету, пошук потенційних інвесторів та інших джерел фінансування, участь у грантових програмах тощо.

На етапі пошуку партнерів важливо знайти односторонців з бізнесу, державних структур або інших освітніх установ, які можуть допомогти в реалізації запланованого масштабування.

Сучасні інноваційні процеси неможливі без сильної ІТ-підтримки. На етапі розвитку ІТ-інфраструктури необхідно забезпечити нові елементи інноваційної інфраструктури серверними потужностями, хмарними рішеннями тощо.

Запуск нового елемента інноваційної інфраструктури можливий після ретельної підготовки та розрахунків. Лише при наявності достатнього потенціалу та необхідних ресурсів цей елемент може ефективно інтегруватись в систему.

Постійний моніторинг ефективності впроваджених змін та корекція курсу на основі отриманих результатів реалізує одну із основних функцій менеджменту — функцію контролю. Це дозволяє забезпечити ефективність функціонування інноваційної інфраструктури та її складових.

В процесі масштабування і розбудови інноваційна інфраструктура може еволюціонувати (рис. 3). Сила та швидкість еволюції залежить від забез-

Таблиця 2

Варіації масштабування інноваційної інфраструктури закладу вищої освіти

Центральний елемент (хаб)		
Науково-дослідна частина	Освітньо-інноваційний центр	Інноваційний парк
<ul style="list-style-type: none"> • Спеціалізована лабораторія; • Центр трансферу технологій; • Центр патентування; • Дослідницький центр. 	<ul style="list-style-type: none"> • Стартап-школа; • Центр онлайн-навчання; • Консалтинговий центр; • Центр інклюзивної освіти. 	<ul style="list-style-type: none"> • Бізнес-інкубатор; • Акселератор; • Коворкінговий простір; • Науковий парк; • Технопарк; • Технологічний консорціум; • Інвестиційний фонд.

Джерело: авторська розробка

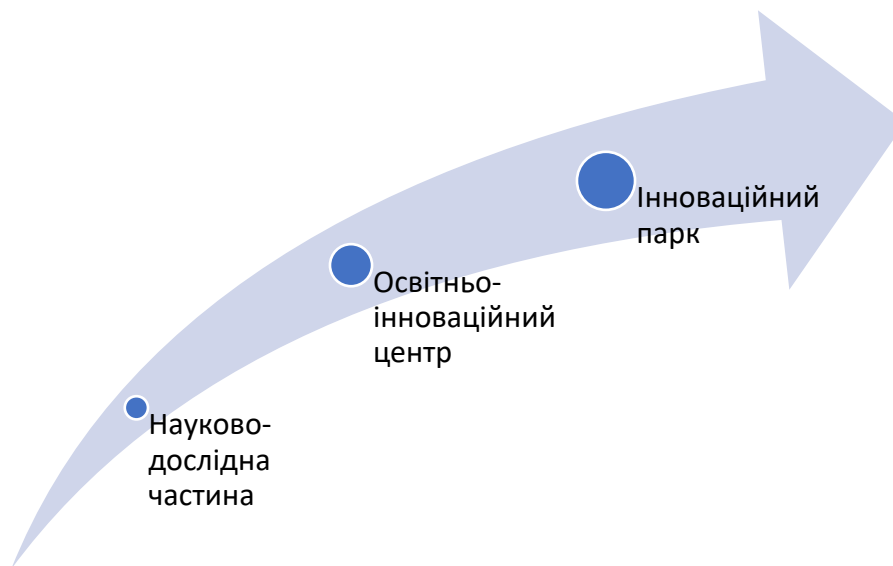


Рис. 3. Еволюція інноваційної інфраструктури закладу вищої освіти
Джерело: авторська розробка

печеності необхідними ресурсами та ефективності системи в цілому.

Розглянемо сценарій такої еволюції:

• **Від науково-дослідної частини до освітньо-інноваційного центру:**

Зростання і спеціалізація: На початковому етапі науково-дослідна частина може розширити свої дослідницькі напрямки, привертаючи до співпраці інші кафедри та факультети.

Інтеграція з бізнес-спільнотою: Створення спеціалізованих програм партнерства, мостів між академічними дослідниками та бізнес-середовищем.

Освітні програми: Розробка нових освітніх програм з акцентом на інноваційну діяльність, підприємництво та комерціалізацію науки.

• **Від освітньо-інноваційного центру до інноваційного парку:**

Розширення партнерських мереж: Налагодження зв'язків із міжнародними науковими та бізнес-спільнотами, залучення інвесторів.

Створення бізнес-інкубаторів та акселераторів: Підтримка стартапів на різних етапах розвитку, від ідеї до комерціалізації.

Розвиток матеріально-технічної бази: Будівництво коворкінгів, дослідницьких просторів, конференц-залів та інших спеціалізованих місць.

Залучення інвестицій: Створення інвестиційних фондів, проведення хакатонів, презентацій, виставок.

Важливо розуміти, що кожен етап еволюції вимагає значних ресурсних вкладень, стратегічного планування і чітких управлінських рішень. Також важливо враховувати специфіку регіону, у якому розташований заклад, його історичний досвід, особливості культури і традиції.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Інноваційна інфраструктура закладів вищої освіти є ключовим фактором у підготовці кваліфікованих фахівців та формуванні інноваційного потенціалу країни. Враховуючи останні виклики з якими зіштовхнулася українська вища освіта, а саме: COVID-19 та повномасштабне вторгнення РФ, підходи до трансформації вищої школи вимагають глибокого переосмислення та адаптації до сучасних умов.

Кластерний підхід до формування та розвитку інноваційної інфраструктури закладу вищої освіти дозволяє об'єднувати ресурси, стимулювати наукову діяльність та розширювати партнерства з найбільшою ефективністю. До ключових етапів розвитку інноваційної інфраструктури можна віднести наступні: аналіз інноваційного потенціалу, проектування, запуск хабів, запуск допоміжних та обслуговуючих елементів, запуск інноваційної екосистеми, контроль та подальший розвиток.

В рамках процесу розвитку наявна варіативність хабів інноваційної інфраструктури, які зумовлені рівнем розвитку закладу та забезпеченості ресурсами. Визначено, що системоутворюючий хаб інноваційної інфраструктури закладу вищої освіти може варіюватись від науково-дослідної частини до інноваційного парку. При цьому, для кожного варіанту наявні шляхи подальшого масштабування.

Водночас, в рамках даної проблематики все ще зберігається недостатній рівень академічного вивчення і потреба подальшого наукового дискурсу у сфері інноваційного розвитку закладів вищої освіти залишається вкрай актуальною. Особливої уваги потребує системне дослідження інноваційної інфраструктури, як системного утворення та механізм забезпечення її ефективності.

Література

1. Rahiman H.U., Kodikal R. Revolutionizing education: Artificial intelligence empowered learning in higher education. *Cogent Education*. 2024. Vol. 11, Is. 1. doi: <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2293431>.
2. Langseth I., Jacobsen D.Y., Haugbakken H. The Role of Support Units in Digital Transformation: How Institutional Entrepreneurs Build Capacity for Online Learning in Higher Education. *Tech Know Learn*. 2022. Vol. 28. P. 1745–1782. doi: <https://doi.org/10.1007/s10758-022-09620-y>.
3. Wang X., Lee C.-F., Li Y., Zhu X. Digital Transformation of Education: Design of a «Project-Based Teaching» Service Platform to Promote the Integration of Production and Education. *Sustainability*. 2023. Vol. 15 (16). 12658. doi: <https://doi.org/10.3390/su151612658>.
4. Fernández A., Gyme B., Binjaku K. et al. Digital transformation initiatives in higher education institutions: A multivocal literature review. *Educ Inf Technol*. 2023. Vol. 28. P. 12351–12382. doi: <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11544-0>.
5. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Розвиток закладів вищої освіти в умовах четвертої промислової революції. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 60–67. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-60-67>.
6. Отич О.М. Формування інноваційної інфраструктури закладу вищої освіти як педагогічна проблема. *Імідж сучасного педагога*. 2023. Вип. 1 (208). С. 11–15. doi: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-1\(208\)-11-15](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-1(208)-11-15).

References

1. Rahiman H.U., Kodikal R. Revolutionizing education: Artificial intelligence empowered learning in higher education. *Cogent Education*. 2024. Vol. 11, Is. 1. doi: <https://doi.org/10.1080/2331186X.2023.2293431>.
2. Langseth I., Jacobsen D.Y., Haugbakken H. The Role of Support Units in Digital Transformation: How Institutional Entrepreneurs Build Capacity for Online Learning in Higher Education. *Tech Know Learn*. 2022. Vol. 28. P. 1745–1782. doi: <https://doi.org/10.1007/s10758-022-09620-y>.
3. Wang X., Lee C.-F., Li Y., Zhu X. Digital Transformation of Education: Design of a «Project-Based Teaching» Service Platform to Promote the Integration of Production and Education. *Sustainability*. 2023. Vol. 15 (16). 12658. doi: <https://doi.org/10.3390/su151612658>.
4. Fernández A., Gyme B., Binjaku K. et al. Digital transformation initiatives in higher education institutions: A multivocal literature review. *Educ Inf Technol*. 2023. Vol. 28. P. 12351–12382. doi: <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11544-0>.
5. Illiashenko S.M., Shypulina Yu. S., Illiashenko N.S. Rozvytok zakladiv vyshchoi osvity v umovakh chetvertoi promyslovoi revoliutsii. *Biznes Inform*. 2023. № 1. S. 60–67. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-60-67> [in Ukrainian].
6. Otych O.M. Formuvannia innovatsiinoi infrastruktury zakladu vyshchoi osvity yak pedahohichna problema. *Imidzh suchasnoho pedahoha*. 2023. Vyp. 1 (208). S. 11–15. doi: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-1\(208\)-11-15](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-1(208)-11-15) [in Ukrainian].

УДК 658.562.012.7

Кузнецова Інна Олексіївна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет*

Kuznetsova Inna

*Doctor of Economics, Professor,
Head of Department of Management of Organizations
Odesa National Economic University
ORCID: 0000-0003-3017-6165*

Карпенко Юлія Валентинівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій
Одеський національний економічний університет*

Karpenko Yuliia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Management of Organizations
Odesa National Economic University
ORCID: 0000-0002-1144-3910*

Карпенко Ніколіна Олексіївна

*магістр з менеджменту
Одеського національного економічного університету*

Karpenko Nikolina

*Master of Management of the
Odesa National Economic University
ORCID: 0000-0002-4954-6974*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9593

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

BASIC APPROACHES TO USING THE METHODS OF QUALITY MANAGEMENT

Анотація. У статті розглядаються основні підходи до використання методів управління якістю. Метою статті є розподіл сучасних методів управління якістю за етапами циклу безперервного поліпшення якості в організації на підставі визначення їх сутнісних характеристик, переваг та недоліків.

В процесі дослідження було використано методи логічного узагальнення (для встановлення сутнісних характеристик, переваг та недоліків методів управління якістю) та порівняння (для розподілу сучасних методів управління якістю за етапами циклу PDCA).

Встановлено, що розглянуті методи менеджменту якості застосовуються на різних етапах циклу управління якістю в організації, що працює за принципами TQM. Використання методології «Кайдзен» та «Шість сігм» має системний та безперервний характер. Впровадження удосконалень здійснюється на постійній основі на підставі встановлених стандартів, проведених досліджень та вимірювань даних. Незважаючи на те, що кожна з означених методологій оперує власним набором інструментів, обидві припускають впровадження покращень без суттєвих капітальних вкладень, в одному випадку – за рахунок серії щоденних невеликих змін, в іншому – за рахунок підвищення стабільності процесів. Загальним для вказаних методів також є використання на всіх етапах циклу безперервного поліпшення якості. Модель Кано, методологія розгортання функції якості QFD, метод FMEA-аналізу, методи Тагуті більше «тяжіють» до стадії планування циклу безперервного поліпшення якості. Саме в процесі проектування продукту встановлюються його характеристики у відповідності до вимог клієнтів (розгортання функції якості QFD), виявляється взаємозв'язок між ними та рівнем задоволеності споживачів

(модель Кано), попереджаються можливі дефекти подальшої експлуатації та помилки споживачів (метод FMEA-аналізу), удосконалюється конструкція виробу для раціоналізації співвідношення «витрати / якість» (методи Тагуті).

Ключові слова: управління якістю, метод «Кайдзен», модель Кано, QFD-методологія, FMEA-аналіз, «Шість сігма», методи Тагуті.

Summary. The article considers the main approaches to the use of quality management methods. The purpose of the article is the distribution of modern quality management methods by stages of the cycle of continuous quality improvement in the organization based on the definition of their essential characteristics, advantages and disadvantages.

We used the methods of logical generalization (to establish the essential characteristics, advantages and disadvantages of quality management methods) and comparison (to divide modern quality management methods according to the stages of the PDCA cycle) in the research process.

We established that the considered quality management methods are applied at various stages of the quality management cycle in an organization operating according to the principles of TQM. The use of “Kaizen” and “Six Sigma” methodology is systematic and continuous. Implementation of improvements is carried out on an ongoing basis based on established standards, conducted research and data measurements. Despite the fact that each of the mentioned methodologies operates with its own set of tools, both assume the implementation of improvements without significant capital investments, in one case – due to a series of small daily changes, in the other – due to increasing the stability of processes. Also common to the considered methods is the use of continuous quality improvement at all stages of the cycle. The Kano model, the QFD methodology, the FMEA analysis method, and Taguti’s methods “gravitate” more toward the planning stage of the continuous quality improvement cycle. In the design process, product characteristics are established in accordance with customer requirements (QFD), the relationship between them and the level of customer satisfaction is revealed (Kano model), possible defects of further operation and consumer errors are prevented (FMEA analysis method), product design is improved for rationalization of the ratio “cost / quality” (Taghuti methods).

Key words: quality management, “Kaizen” method, Kano model, QFD methodology, FMEA analysis, “Six Sigma”, Taguti methods.

Постановка проблеми. В умовах сьогодення актуальність питань менеджменту якості розуміється як науковцями, так і практиками. Це проявляється як у зростанні кількості наукових публікацій з даної тематики, так і в активізації підприємців відносно впровадження систем менеджменту якості, участі у конкурсах на отримання нагород з якості, використання інструментарію TQM. Актуалізація проблем ефективного управління якістю зростає й на фоні посилення вимог до якості продукції у споживачів. Випуск якісної продукції безпосередньо пов’язаний зі зменшенням варіативності та дефектів процесу її виробництва. Це в свою чергу потребує дослідження, збору та аналізу фактичних даних, що дозволить створити підґрунтя для прийняття зважених рішень стосовно управління якістю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток основних положень менеджменту якості, започаткованих в роботах Е. Демінга, Дж. Джурана, К. Ісікави та інших провідних фахівців даної галузі сьогодні відбивається в наукових публікаціях вітчизняних науковців. Так, потреба сертифікації систем менеджменту якості на відповідність стандарту ISO 9001 доводиться в джерелі [1], основні аспекти застосування принципів управління якістю на вітчизняних підприємствах розглядаються в [2]. Основні проблеми формування систем менеджменту якості підприємств-суб’єктів ЗЕД, а також рекомендації щодо їх розв’язання узагальнюються в науковому джерелі [3]. Тенденції змін суспільно-політичних та економічних факторів розвитку економіки, що визначають склад інструментів менедж-

менту якості, визначено в [4]. Разом з тим, аспекти використання методів управління якістю, у т.ч. за етапами циклу управління якістю в організації в сучасній науковій літературі не розглядаються.

Метою статті є розподіл сучасних методів управління якістю за етапами циклу безперервного поліпшення якості в організації на підставі визначення їх сутнісних характеристик, переваг та недоліків.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження виступають праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що мають наукові здобутки у галузі менеджменту якості, зокрема щодо методів та інструментів TQM. В процесі дослідження було використано методи логічного узагальнення (для встановлення сутнісних характеристик, переваг та недоліків методів управління якістю) та порівняння (для розподілу сучасних методів управління якістю за етапами циклу PDCA).

Виклад основного матеріалу. Серед різноманітних сучасних методів управління якістю за сутнісним наповненням найбільшу увагу привертають метод «Кайдзен», модель Кано, QFD-методологія, FMEA-аналіз, методологія «шість сігма», методи Г. Тагуті. Розглянемо їх більш детально.

Термін «Кайдзен» слід розуміти як безперервне удосконалення методів та інструментів роботи, підвищення ефективності роботи підприємства в цілому та особистої ефективності робітників. Підґрунтям для «Кайдзен» є командна робота працівників, їх вмотивованість постійно удосконалювати процес [5], передача повноважень робітникам на місцях тощо. На підставі вищеперерахованого

робітники організації мають можливість здійснювати роботу, удосконалюючи стандарти.

В основі «Кайдзен» є шість основних елементів: «Кайдзен» в менеджменті, акцент на процес, акцент на PDCA/SDCA, фокус на якість, фактичні дані у підґрунті та фокус на споживача [6].

Згідно з методологією «Кайдзен» у менеджменті є функції підтримки та удосконалення. Перша — полягає у засвоєнні стандартів та їх підтримці шляхом навчання персоналу та забезпечення дисципліни, друга — у покращенні існуючих стандартів. Форма «Кайдзен» означає серію дрібних покращень, що реалізуються на постійній основі. Для отримання покращеного результату, необхідно удосконалювати процес. Основні причини отримання неякісного або незапланованого результату пов'язані з неналежною організацією процесів. Безперервність реалізації «Кайдзен» досягається шляхом введення циклів Демінга (PDCA), завдяки яким підтримуються та удосконалюються стандарти роботи. Одночасно пропонується використовувати цикл SDCA для процесів, які є новими та нестабільними. Цикл SDCA відрізняється першим етапом: «Стандартизуй» та дозволяє стандартизувати процес, а PDCA — його покращити.

Фокус на якість в «Кайдзен» підкреслює, що серед задач менеджменту пріоритетною є підвищення якості. Для ідентифікації проблеми якості передбачається пошук, збір та обробка фактичних даних. Саме від цього починається процес розв'язання проблеми та підвищення якості для споживача. Фокус на споживача пов'язаний з елементом «акцент на процес». Відомо, що кожен процес має постачальника та споживача. В «Кайдзен» стверджується, що не слід передавати дефектні вироби як зовнішньому, так і внутрішньому споживачу. Забезпечуючи високий рівень внутрішньої якості, підприємство передає ринковому клієнту високоякісну продукцію.

Загальною тезою методології «Кайдзен» є виявлення проблемних місць, що потребують удосконалення в першу чергу. Впровадження удосконалень ґрунтується на постійному зв'язку з клієнтами для встановлення напрямків покращень та постійній технічній підтримці. Основними цінностями в «Кайдзен» є фахові та людські здібності персоналу, використання яких во благо споживачів дозволяє забезпечити успішність підприємства.

Одним з відомих здобутків у сфері менеджменту якості є модель Н. Кано. Модель є аналітичним інструментом, що характеризує співвідношення ступеню досягнення функціональних характеристик (атрибутів) продукту та ступеню задоволення ними споживачів. Вона дозволяє визначити атрибути товару, цінні для покупців, а також запропонувати продукт з даними характеристиками.

Модель Н. Кано активно досліджується в сучасній науковій літературі. Вона пропонується

для широкого практичного використання як один з методів оцінки якості продукту. Використовувати модель Н. Кано пропонується для оцінки якості готельних послуг [7, с. 157, 159], транспортних послуг [8].

В залежності від впливу на рівень задоволеності споживача Н. Кано відокремлював шість груп факторів-вимог до товару: базові, бажані, захоплюючі, сумнівні фактори, властивості зворотної дії та неважливі властивості [9].

До базових факторів відносять атрибути товару, відсутність яких викликає вкрай негативну реакцію споживачів, але їх наявність розглядається як належне, отже не підвищує задоволеність [10, с. 172]. Бажані фактори мають лінійний характер залежності між ступенем реалізації функції та задоволеністю покупця. Саме за ними клієнти порівнюють товари конкурентів та роблять вибір на користь одного з них. До захоплюючих факторів відносяться такі атрибути товару, наявність яких викликає підвищене задоволення у споживачів. Їх відсутність не викликає у покупця незадоволеності, оскільки він «не очікує» їх отримати.

Щодо властивостей зворотної дії, то до них відносять атрибути, які можуть викликати негативну реакцію споживачів, наприклад, через те, що вони заважають нормальному процесу споживання товару. Подібні атрибути товару повинні бути виключеними. Неважливі властивості об'єднують комплекс характеристик товару, до наявності яких споживач відноситься байдуже. Виробнику слід виявляти подібні характеристики товару, оскільки вони не мають цінності для клієнта, але вимагають витрат. До «сумнівних» факторів відносяться атрибути товарів, стосовно яких реакція клієнтів не зрозуміла.

Використання моделі Н. Кано дозволяє визначити найбільш перспективні, значущі для клієнтів характеристики товарів, та створити / удосконалити продукт, наділив його потрібними атрибутами. Слід зазначити ітерактивність процесу удосконалення та багаторазового використання моделі Н. Кано, оскільки атрибути товару зазначають змін з часом та можуть переходити з одної групи факторів до іншої.

Методом, який дозволяє удосконалити існуючий продукт або створити новий з атрибутами, найбільш актуальними для споживачів, є розгортання функції якості QFD (Quality function deployment). За визначенням [11] QFD описується як методологія, що призначена для втілення споживачьких вимог у готовий продукт та припускає їх задоволення впродовж всього процесу проектування продукту, виробничої системи та її роботи. Основною метою QFD називається потреба забезпечення вимог покупців в процесі проектування та планування продукту, а зрештою методологія дозволяє знизити витрати на забезпечення якості, швидше вводити в асортимент нові продукти та моделювати

результати впровадження нових ідей [11], ідентифікувати елементи проекту, які слід змінити для максимального задоволення потреб [12].

Основним документом методології QFD є матриця планування споживацьких вимог або будинок якості, який є моделлю, що забезпечує наочний взаємозв'язок між атрибутами продукту в очах споживачів та його технічними характеристиками. Типовими елементами методології QFD (кімнатами будинку якості) є: вимоги споживачів, технічні характеристики продукції, матриця зв'язків, кореляційна матриця, пріоритетність технічних характеристик та вимог споживачів [11; 13], оцінка конкурентоспроможності [11], інженерна оцінка конкурентоспроможності, цільові значення характеристик, ступінь покращення [14].

Етапи застосування методології QFD в різних наукових джерелах відрізняються (див. табл. 1).

Можна зазначити, що більшість етапів процесу розгортання функції якості QFD є типовими. Звертає на себе увагу те, що початковим етапом процесу є встановлення вимог клієнтів (так якість «вбудовується» в продукцію), а також порівняння продукту підприємства та конкурентів за технічними характеристиками (конкурентний аналіз).

Величезним здобутком технології розгортання функції якості є формалізація процедури проектування нового продукту (удосконалення існуючого продукту) з урахуванням потреб споживачів, що створює підґрунтя для прийняття зважених управлінських рішень в сфері якості процесів створення інноваційних продуктів.

Ще одним достатньо відомим методом в сфері управління якістю є FMEA-аналіз (Failure Mode & Effect Analysis, аналіз наслідків та причин відмов), що описується як превентивний підхід до систематизації та схематичного відбиття причин, наслідків та можливих заходів з усунення встановлених «вузьких місць» [15]. Вперше даний метод був використаний у 50-х рр. минулого століття в авіаційній та космічній промисловості в США у процесі роботи над програмою Apollo.

Призначенням методу є попередження або послаблення негативних наслідків, тобто зниження ризиків у споживача через можливі дефекти продукції та процесів її виробництва. Частіше за все FMEA-аналіз застосовується, коли є потреба розробити нову або модернізувати існуючу продукцію, а також процес її виробництва. Особливо відзначимо превентивний характер даного методу, оскільки його застосування найбільш доцільно ще до того, як можливі дефекти проявляться у споживача та виникнуть витрати на їх виправлення.

Об'єктами FMEA-аналізу в інтерпретації різних авторів можуть бути:

- продукція та процеси (нові та існуючі) [15];
- концептуальна пропозиція, продукція, система, виробничий процес, сервісне обслуговування, програмне забезпечення [16];
- етапи життєвого циклу продукції, технологічні процеси або бізнес-процеси [17, с. 6].

Застосування FMEA-аналізу ґрунтується на певних теоретико-методологічних основах: командній роботі, ієрархічності, ітеративності, документу-

Таблиця 1

Послідовність етапів процесу розгортання функції якості QFD

Етапи процесу розгортання функції якості QFD	ДУДКО П.М. [12]	Пунчак Л.А. [14]	Еванс Д.Р. [11]	Кузнєцова І.О., Карпенко Ю.В. [10]	Рамперсад Х.К. [15]
встановлення клієнтських потреб	+	+	+	+	+
встановлення рейтингу важливості клієнтських потреб	+	+		+	
переведення вимог покупців у загальні характеристики продуктів	+		+	+	+
встановлення тісноти зв'язку між клієнтськими потребами та характеристиками продукту	+		+	+	+
встановлення кореляцій характеристик продукту	+				+
визначення ваги характеристик	+		+		
встановити цільові значення технічних характеристик			+	+	+
встановлення складності реалізації змін	+				
порівняння з конкурентами	+	+	+		+
аналіз взаємовпливу вимог до якості продукції та системи забезпечення підприємства		+	+		+
отримання результату (побудова будинку якості)	+	+			

Джерело: складено авторами на основі [10–12; 14; 15]

ванні результатів. За принципом командної роботи в дослідженні має приймати участь команда фахівців різних спеціальностей, зокрема маркетологи, конструктори, технологи тощо. Ієрархічність означає, що дефекти елементів продукту розглядаються з позицій порушень функціоналу його складових і з позицій впливу на продукт як ціле. Принцип ітеративності вказує на можливість повторення аналізу у випадку зміни об'єкта дослідження або вимог до нього, що може призвести до зміни попередніх результатів аналізу. Документування результатів FMEA означає, що всі висновки дослідження повинні бути зафіксованими.

Процес проведення FMEA-аналізу починається з формування команди для проведення дослідження, а також визначення його об'єкту. Якщо об'єктом аналізу виступає процес, визначаються його окремі складові [15]. Результати структурного аналізу компонентів об'єкту заносяться в протокол. За допомогою експертів встановлюються основні дефекти, їх причини та наслідки. Зважаються ризики шляхом встановлення оцінки комплексного ризику невідповідностей. Обираються ті дефекти, за якими оцінка комплексного ризику більша за критичну. Для них розроблюються рекомендації щодо зниження ризику та оцінюється їх ефективність.

У складі методів менеджменту якості окремо слід виділити методи оптимізації проектування продукції та виробництва японського вченого Генрі Тагуті. Методи Тагуті поєднують інженерні та статистичні методи, використання яких спрямовано на підвищення якості продукції шляхом удосконалення конструкції виробів на стадії проектування, а також покращення процесів виробництва [18]. В їх основі лежить одночасне поліпшення якості та мінімізація витрат, що пов'язані функцією витрат.

Опис основних положень методології якості Г. Тагуті з погляду різних авторів нами наведено в табл. 2.

Більшість науковців роблять наголос на необхідності одночасного дослідження якості продукту та його витрат в їх взаємозв'язку, як одному з основних постулатів теорії Тагуті. На нашу думку, основною ідеєю методології Г. Тагуті є зменшення варіативності параметрів продукції / процесів, що дозволить їх зробити більш стійкими (робастними) та зменшити ризики відмови у споживача. Всі інші положення є похідними. Зростання варіативності автоматично означає погіршення якості продукції, невдоволення споживачів, зростання втрат у виробника. Підвищити стійкість продукту або процесу простіше, а отже й дешевше саме на стадії проектування.

Достатньо відомою в сфері управління якістю є методологія «Шість сигм». За визначенням методологія «Шість сигм» (Six Sigma) є способом підтримки бажаної якості продуктів та процесів шляхом зниження їх варіації [22]. Сутністю методології є зниження варіативності процесів, зменшення кількості / повне усунення дефектів, а також захист від помилок в процесах створення цінності для клієнтів [23]. Основними завданнями методології «Шість сигм» називають: фокусування уваги на показниках, що є важливими для покупців, створення основи для вимірювання та порівняння процесів на підставі шкали сигм, підвищення рівня їх якості.

Методологія «Шість сигм» ґрунтується на комплексі принципів [24]:

- фокусування на процесі;
- визнання варіативності процесів;
- встановлення загальних та спеціальних причин варіативності процесів;
- визнання різної поведінки стабільних та нестабільних процесів;

Таблиця 2

Основні положення методології Г. Тагуті

Принципи	Кампанелла Дж. та ін. [19]	Говоровська О. [20]	Грицюк Н.О., Конюх І.М. [21]
неможливо зменшити витрати без впливу на якість продукту	+	+	
можливо підвищити якість, не збільшуючи витрати	+	+	+
можливо знизити витрати за рахунок підвищення якості	+	+	
можливо зменшити витрати за рахунок зменшення варіативності параметрів продукції / процесу	+		
якість виробу визначається втратами, які має через нього суспільство			
процеси, що проектуються, не повинні бути чутливими до впливу «шумів»		+	
якісне опрацювання конструкторської документації			+

Джерело: складено авторами на основі [19–21]

- визнання потреби постійного покращення всіх процесів;
- визнання втрат для більшості процесів;
- визначення заздалегідь дефініцій процесів;
- визнання наявності теорії в основі практичних дій;
- визнання потреби стабільності для планування.

Аналіз вищенаведених принципів показує, що всі вони так чи інакше пов'язані з варіативністю процесу, а саме з пошуком способів її зменшення.

В основі методології «Шість сігм» лежить цикл DMAIC, який є послідовністю п'яти етапів: визначати, вимірювати, аналізувати, покращувати, контролювати. Він має ітераційний характер, тобто може бути повторений у разі потреби. На етапі «визначення» циклу встановлюються цілі покращень: відшукується проблемне місце, визначається загальний напрямок змін відповідно до побажань споживачів. На наступному етапі здійснюється вимірювання характеристик процесу

Таблиця 3

Сутність, переваги та недоліки методів управління якістю

Найменування методів	Призначення (головна ідея)	Переваги	Недоліки
Методологія «Кайдзен»	безперервне удосконалення методів та інструментів роботи, підвищення ефективності роботи підприємства в цілому та особистої ефективності робітників	максимальне залучення робітників підприємства в процес покращення, порівняно невисокі витрати на реалізацію удосконалень, акцент на інтелектуальний капітал	складності організації роботи працівників в малих групах, супротив змінам
Модель Н. Кано	встановлення взаємозв'язку між характеристиками товару та рівнем задоволеності його споживачів	можливість заздалегідь визначити важливі характеристики продукту, відхилити неактуальні для споживачів атрибути продукту	суб'єктивність оцінювання атрибутів товару споживачем, складність узагальнення оцінок споживачів
Розгортання функції якості QFD	втілення споживацьких вимог у готовий продукт впродовж всього процесу проектування продукту, виробничої системи та її роботи	досконалі комунікації та командна робота фахівців, які задіяні у проектувально-виробничому процесі, можливість прискорення виведення на ринок нових продуктів та скорочення стартових витрат	суб'єктивність оцінювання атрибутів товару споживачем, певна трудомісткість та тривалість побудови будинку якості, що ускладнює його зміну за умов зміни споживацьких вимог
Аналіз наслідків та причин відмов FMEA	попередження або послаблення негативних наслідків, зниження ризиків у споживача через можливі дефекти продукції та процесів її виробництва	раннє виявлення дефектів, критичних для споживання для їх усунення або зменшення негативного впливу на ранніх етапах розробки (використання) продукту, посилення комунікацій, можливість генерації нових ідей, скорочення часу проектування нового продукту (процесу)	достатньо тривалий час засвоєння методу роботи, відкладена за часом поява віддачі від використання методу
Методи Г. Тагуті	підвищення якості продукції та одночасна мінімізація витрат шляхом удосконалення конструкції виробів на стадії проектування, покращення процесів виробництва	виявлення дефектів, критичних для споживання на ранніх етапах розробки продукту; зменшення варіативності продукту / процесу як джерела виникнення невідповідностей; висока ефективність застосування через багатоетапний процес проектування з корегуваннями та перевітками	складний статистичний інструментарій, висока трудомісткість розрахунків, абстрактність визначення суспільних втрат
Методологія «Шість сігма»	підтримка бажаної якості продуктів та процесів шляхом зниження їх варіації, пошук та виправлення невідповідностей у процесах та зосередження на параметрах, критичних для споживача	орієнтованість на процес та забезпечення високої якості його елементів, постійний, системний характер удосконалень процесу	непростий статистичний інструментарій, складності використання в секторі послуг, пов'язані із низкою відмінностей між ним та виробничими організаціями

Джерело: систематизовано авторами за [6; 9–12; 15; 18–24]

для вивчення варіацій та встановлення їх причин. Етап «аналізу» характеризується збором даних щодо невідповідностей та варіацій, зокрема факторів, що сприяють їх появі. Етап «покращення» передбачає усунення факторів, що спричиняли суттєві варіації, а етап «контролю» — перевірку досягнення цілей покращень.

Відобразимо сутність, переваги та недоліки попередньо розглянутих методів управління якістю в табл. 3.

На наш погляд, наявність недоліків використання зазначених методів нівелюються їх перевагами, оскільки кожен з них концентрує увагу керівництва організації та персоналу на постійному підвищенні якості продукту та процесів, збільшенні продуктивності та результативності останніх, ґрунтуючись на споживацьких вподобаннях.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Виходячи з сутності, переваг та недоліків вивчених методів управління якістю можна встановити, що вони застосовуються на різних етапах циклу управління якістю в організації, що працює за принципами TQM.

Використання методології «Кайдзен» та «Шість сігм» має системний та безперервний характер. Впровадження удосконалень здійснюється на постійній основі на підставі встановлених стандартів,

проведених досліджень та вимірювань даних (визначається ступінь їх відхилення від запланованих характеристик). Незважаючи на те, що кожна з означених методологій оперує власним набором інструментів, обидві припускають впровадження покращень без суттєвих капітальних вкладень, в одному випадку — за рахунок серії щоденних невеликих змін, в іншому — за рахунок підвищення стабільності процесів. Загальним також є використання на всіх етапах циклу безперервного поліпшення якості.

Модель Кано, методологія розгортання функції якості QFD, метод FMEA-аналізу, методи Г. Тагути більше «тяжіють» до стадії планування циклу безперервного поліпшення якості. Саме в процесі проектування продукту встановлюються його характеристики у відповідності до вимог клієнтів (розгортання функції якості QFD), виявляється взаємозв'язок між ними та рівнем задоволеності споживачів (модель Кано), попереджаються можливі дефекти подальшої експлуатації та помилки споживачів (метод FMEA-аналізу), удосконалюється конструкція виробу для раціоналізації співвідношення «витрати / якість» (методи Тагути).

Перспективами подальших досліджень є розробка методичних підходів до комплексного використання методів управління якістю.

Література

1. Чорна Н. М. Система управління якістю як інструмент удосконалення менеджменту туристського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 2. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/485/464> (дата звернення: 20.01.2024).
2. Ельгувірі Х. Роль принципів управління якістю в господарській діяльності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 1(57). С. 112–124.
3. Чиркова Ю. Л., Петришин Н. Я., Бортнікова М. Г. Формування систем менеджменту якості на підприємствах-суб'єктах ЗЕД. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. № 40. С. 41–45.
4. Грибик І. І., Смолінська Н. В. Аналіз етапів та еволюція інструментів менеджменту якості: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Наукові перспективи*. 2022. № 2(20). С. 239–252.
5. Карпенко Ю. В., Карпенко Н. О. Обґрунтування складу інструментарію технології ощадливого управління. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 3. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8655>.
6. Лазоренко Т. В., Тимошук С. П. Kaizen: японська стратегія для успішного розвитку українського підприємництва. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 283–287.
7. Мельник І. М., Химич Т. В. Сучасні підходи до оцінки якості обслуговування в готельних підприємствах. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 14. С. 155–161.
8. Двудіт З. П., Микитюк О. П., Мазник Л. В. Вивчення поведінки споживачів транспортних послуг в умовах діджиталізації. *Theoretical and applied issues of economics*. 2021. № 2(43). С. 74–85.
9. Kano N., Seraku N., Takahashi F., Tsuji S. Attractive Quality and Must-Be Quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*. 1984. № 41. P. 39–48.
10. Кузнецова І. О., Карпенко Ю. В. Управління якістю. ПромАрт, 2018. 264 с.
11. Evans J. R., Dean J. W. Total Quality Management. 3th. Ed. Cengage South-Western, 2002. 416 p.
12. ДУДКО П. М. Переваги та загрози від застосування методу QFD (структурування функції якості) на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 12 (199). С. 110–114.
13. Субота М. В., Демидова М. М. Моделювання процесів надання якісних санаторно-курортних послуг як передумова сталого розвитку підприємств. *Економічний вісник університету*. 2020. № 47. С. 105–111.

14. Пунчак Л.А. Формування якості продукції на основі розгортання функції якості. *Інтелект XXI*. 2014. № 5. С. 26–32.
15. Rampersad H.K. Total Quality Management: An Executive Guide to Continuous Improvement. Berlin-Heidelberg: Springer Verlag, 2001. 190 p.
16. Ванько В., Приходько О. Матричний метод проведення FMEA-аналізу як інструмент прогнозування якості продукції. *Вимірювальна техніка та метрологія*. 2017. № 78. С. 80–84.
17. Вісич С.Ю., Русанова С.В., Андрюкова Л.М., Доровський О.В. Проведення аналізу та оцінки ризиків методом FMEA/FMECA для процедури біокейвер. *Управління, економіка та забезпечення якості в фармації*. 2017. № 4 (52). С. 4–11.
18. Taguchi G. Experimental Design. 3-d ed. Vols. 1, 2. Tokyo: Maruzen Publishing Company. (Japanese), 1976. 1189 p.
19. Campanella J. Principles of Quality Costs: Principles, Implementation, and Use. ASQC Quality Press, 1990. 140 p.
20. Говоровська О. Вплив суспільних запитів на появу та розвиток систем управління якістю вищої освіти у XX–XXI ст. *Humanitarium*. 2019. Т. 45, № 2. С. 36–43.
21. Грицюк Н.О., Конох І.М. Методи управління якістю продукції на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. С. 106–111.
22. Осокіна А.В., Склим М.Д. Система операційного вдосконалення як інструмент постійного покращення бізнес-процесів компанії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1976/1903> (дата звернення: 20.01.2024).
23. Бондаренко С.М. Система «бережливе виробництво плюс шість сигм» як інструмент підвищення якості бізнес-процесів та сталого розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 17. С. 62–67.
24. Gitlow H.S., Melnyk R.J., Levine D.M. A Guide to Six Sigma and Process Improvement for Practitioners and Students: Foundations, DMAIC, Tools, Cases, and Certification. FT Press, 2015. 480 p.

References

1. Chorna, N. M. (2021). Systema upravlinnia yakistiu yak instrument udoskonalennia menedzhmentu turystskoho pidpriemstva [Quality Management System as a tool for the improvement of travel company management]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/485/464> [in Ukrainian].
2. Elhuviri, Kh. (2020). Rol pryntsyviv upravlinnia yakistiu v hospodarskii diialnosti pidpriemstva [The role of Quality Management principles in the economic activity of the enterprise]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, 1(57), 112–124 [in Ukrainian].
3. Chyrkova, Yu. L., Petryshyn, N. Ia., & Bortnikova, M. H. (2020). Formuvannia system menedzhmentu yakosti na pidpriemstvakh-subiektakh ZED [Problems of developing the Quality Management systems at enterprises engaged in foreign economic activities]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, 40, 41–45 [in Ukrainian].
4. Hrybyk, I. I., & Smolinska, N. V. (2022). Analiz etapiv ta evoliutsiia instrumentiv menedzhmentu yakosti: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid [Analysis of stages and Quality Management tools evolution: domestic and foreign experience]. *Naukovi perspektyvy*, 2(20), 239–252 [in Ukrainian].
5. Karpenko, Yu. V., Karpenko, N. O. (2023). Obgruntuvannia skladu instrumentarii tekhnologii oshchadlyvoho upravlinnia [Justification of the composition of lean management technology tools]. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, 3. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8655> [in Ukrainian].
6. Lazorenko, T. V., & Tymoshchuk, S. P. (2018). Kaizen: yaponska stratehiia dlia uspishnoho rozvytku ukrainskoho pidpriemnytstva [Kaizen: Japanese strategy for successful development of Ukrainian entrepreneurship]. *Molodyi vchenyi*, 12 (64), 283–287 [in Ukrainian].
7. Melnyk, I. M., & Khymych, T. V. (2017). Suchasni pidkhody do otsinky yakosti obsluhovuvannia v hotelnykh pidpriemstvakh [Modern approaches to service quality assessment in hotel businesses]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, 14, 155–161 [in Ukrainian].
8. Dvulit, Z. P., Mykytiuk, O. P., & Maznyk, L. V. (2021). Vychennia povedinky spozhyvachiv transportnykh posluh v umovakh didzhytalizatsii [Studying of transport services consumer behavior in the conditions of digitalization]. *Theoretical and applied issues of economics*, 2(43), 74–85 [in Ukrainian].
9. Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). Attractive Quality and Must-Be Quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 41, 39–48.
10. Kuznetsova, I. O., & Karpenko, Yu. V. (2018). Upravlinnia yakistiu [Quality management]. PromArt [in Ukrainian].
11. Evans, J. R., & Dean, J. W. (2002). Total Quality Management. 3th. Ed. Cengage South-Western.
12. Dudko, P. M. (2017). Perevahy ta zahrozy vid zastosuvannia metodu QFD (strukturuvannia funktsii yakosti) na pidpriemstvi [The benefits and risks of QFD (quality function deployment) method implementation at enterprise]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, 12 (199), 110–114 [in Ukrainian].

13. Subota, M. V., & Demydova, M. M. (2020). Modeliuvannia protsesiv nadannia yakisnykh sanatorno-kurortnykh posluh yak peredumova staloho rozvytku pidpriemstv [Modeling of processes of providing high-quality sanatorium and resort services as a precondition for sustainable development of enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, 47, 105–111 [in Ukrainian].
14. Punchak, L. A. (2014). Formuvannia yakosti produktsii na osnovi rozghortannia funktsii yakosti. [Formation of product quality on the basis of quality function deployment] *Intelekt XXI*, 5, 26–32 [in Ukrainian].
15. Rampersad, H. K. (2001). Total Quality Management: An Executive Guide to Continuous Improvement. Berlin-Heidelberg: Springer Verlag.
16. Vanko, V., & Prykhodko, O. (2017). Matrychnyi metod provedennia FMEA-analizu yak instrument prohnozuvannia yakosti produktsii [Matrix method of FMEA analysis as a product quality-forecasting tool]. *Vymiriuvalna tekhnika ta metrolohiia*, 78, 80–84 [in Ukrainian].
17. Visych, S. Yu., Rusanova, S. V., Andriukova, L. M., & Dorovskyi, O. V. (2017). Provedennia analizu ta otsinky ryzykiv metodom FMEA/FMECA dlia protsedury bioveiver. [Analysis and risk assessment method FMEA/FMECA for the biowaiver procedure]. *Upravlinnia, ekonomika ta zabezpechennia yakosti v farmatsii*, 4 (52), 4–11 [in Ukrainian].
18. Taguchi, G. Experimental Design. (1976). 3-d ed. Vols. 1, 2. Tokyo: Maruzen Publishing Company. (Japanese).
19. Campanella, J. (1990). Principles of Quality Costs: Principles, Implementation, and Use. ASQC Quality Press.
20. Hovorovska, O. (2019). Vplyv suspilnykh zapytiv na poiavu ta rozvytok system upravlinnia yakistiu vyshchoi osvity u XX–XXI st. [The influence of public requests on the emergence and development of higher education quality management systems in the XX–XXI centuries]. *Humanitarium*, 45 (2), 36–43 [in Ukrainian].
21. Hrytsiuk, N. O., & Koniukh, I. M. (2016). Metody upravlinnia yakistiu produktsii na pidpriemstvi [Methods of Quality Management product for enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, 6, 106–111 [in Ukrainian].
22. Osokina, A. V., & Sklym, M. D. (2022). Systema operatsiinoho vdoskonalennia yak instrument postiinoho pokrashchennia biznes-protsesiv kompanii [Operational improvement system as a tool for continuous improvement of the company's business processes]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 45. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1976/1903> [in Ukrainian].
23. Bondarenko, S. M. (2022). Systema «berezhyve vyrobnytstvo plius shist syhm» yak instrument pidvyshchennia yakosti biznes-protsesiv ta staloho rozvytku pidpriemstva [The “lean six sigma” system as a tool for improving the quality of business-processes and sustainable development of the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 17, 62–67 [in Ukrainian].
24. Gitlow, H. S., Melnyck, R. J., & Levine, D. M. (2015). A Guide to Six Sigma and Process Improvement for Practitioners and Students: Foundations, DMAIC, Tools, Cases, and Certification. FT Press.

УДК 658.71

Мельник Тетяна Степанівна

*доктор економічних наук,
менеджер відділу методології та розвитку закупівельної функції управління методології та аналізу
Департаменту закупівель
Акціонерне товариство «Українська залізниця»*

Melnyk Tetiana

*Doctor of Economic Sciences,
Manager of the Department of Methodology and Development of the Procurement Function of the
Management of Methodology and Analysis of the Department of Procurement
Joint-Stock Company «Ukrainian Railway»
ORCID: 0000-0003-2216-0606*

Христофор Олег Вікторович

*кандидат економічних наук, доцент,
менеджер — начальник відділу фінансового планування та економічного аналізу
філії «Вокзальна компанія»
Акціонерне товариство «Українська залізниця»*

Khrystofor Oleh

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Manager — Head of the Department of Financial Planning and Economic Analysis
of the “Station Company” Branch
Joint-Stock Company “Ukrainian Railway”
ORCID: 0009-0006-0542-2087*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9613

УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ЗАПАСАМИ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ НА ОСНОВІ БЮДЖЕТУВАННЯ MANUFACTURING STOCK MANAGEMENT IN RAIL TRANSPORT ON THE BASIS OF BUDGETING

Анотація. Вступ. В умовах обмежених фінансових ресурсів бюджетування є ефективним способом планування та управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Однак його застосування не вирішує конфлікт між потребою у зведенні до мінімуму витрат на створення і зберігання запасів товарно-матеріальних цінностей та необхідністю безперервного забезпечення виробничих процесів. Цей конфлікт особливо гостро відчувають великі компанії, зокрема, транспортної галузі, виробничі процеси в яких мають специфіку. Саме до таких компаній відноситься Акціонерне товариство «Українська залізниця» (АТ «Укрзалізниця»).

Стабільне функціонування залізничного транспорту потребує постійної наявності оборотних активів у формі виробничих запасів. Запаси товарно-матеріальних цінностей займають значну частку в структурі активів і в структурі витрат АТ «Укрзалізниця», суттєво впливаючи на показники діяльності товариства та його фінансовий стан.

Мета. Метою дослідження є упорядкування існуючих методів і моделей управління та планування запасів товарно-матеріальних цінностей, пошук фінансових інструментів підвищення ефективності системи управління виробничими запасами у великих компаніях зі значною специфікою виробничих процесів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугують нормативно-правові і нормативні акти, внутрішні нормативні документи АТ «Укрзалізниця» з питань матеріально-технічного постачання і забезпечення, а також праці вітчизняних і зарубіжних вчених з цієї галузі знань. В процесі дослідження використано такі наукові методи: методи формалізації, аналізу і синтезу – при дослідженні теоретичних засад планування та управління виробничими запасами

на підприємствах; теоретичного узагальнення і групування – при визначенні складових системи управління запасами товарно-матеріальних цінностей; абстрактно-логічний метод – при встановленні взаємозв'язків у системі управління запасами на основі бюджетування; метод логічного узагальнення результатів – при формулюванні пропозицій і висновків з проведеного дослідження.

Результати. Упорядковано існуючі методи і моделі планування і управління запасів товарно-матеріальних цінностей. Уточнено сутність системи управління запасами, обґрунтовано умови застосування її складових на залізничному транспорті. Встановлено взаємозв'язки між плануванням запасів і Бюджетом запасів і закупівель при вирішенні завдання забезпечення оптимального розміру запасів та їх збалансованої структури. Сформовано принципово новий підхід до класифікації і групування запасів товарно-матеріальних цінностей у складі виробничого запасу на залізничному транспорті. У складі виробничого запасу запропоновано виділити групу окремих видів запасів, визначено її склад та подано характеристику видів запасів, включених до цієї групи. Обґрунтовано необхідність поділу товарно-матеріальних цінностей на такі, що не були, і такі, що були у використанні, а також на ті, що передбачені, та ті, що не передбачені планами робіт для використання у виробничому процесі протягом бюджетного періоду. Таке групування товарно-матеріальних цінностей забезпечить їх адекватне відображення в бухгалтерському обліку, в Бюджеті запасів і закупівель та коректний аналіз стану запасів і показників використання оборотних активів підприємства. Визначено групи запасів у складі виробничого запасу, які не вважаються наднормативними і не впливають на оборотність запасів.

Перспективи. В подальших наукових публікаціях доцільно дослідити питання оптимізації виробничих запасів за рахунок нормування і регулювання стану окремих видів запасів, а також відповідної методики аналізу їх використання з урахуванням галузевої специфіки. Це дасть змогу значно покращити методичну базу оцінки показників ефективності системи управління запасами.

Ключові слова: залізничний транспорт, товарно-матеріальні цінності, управління запасами, бюджетування, виробничий запас, наднормативні запаси.

Summary. Introduction. In conditions of limited financial resources, budgeting is an effective way of planning and managing the financial and economic activities of an enterprise. However, its application does not resolve the conflict between the need to minimize the costs of creating and storing stocks of goods and material values and the need to ensure uninterrupted production processes. This conflict is especially keenly felt by large companies, in particular, in the transport industry, in which production processes have specificity. Ukrainian Railways Joint Stock Company (JSC «Ukrzaliznytsia») belongs to such companies.

The stable functioning of railway transport requires the constant availability of current assets in the form of production stocks. Inventories of goods and material values occupy a significant share in the structure of assets and in the structure of expenses of JSC «Ukrzaliznytsia», significantly influencing the indicators of the company's activity and its financial condition.

Purpose. The purpose of the study is to organize the existing methods and models of management and planning of stocks of commodity and material values, to find financial tools for increasing the efficiency of the production stock management system in large companies with significant specifics of production processes.

Materials and methods. The research materials are legal and normative acts, internal normative documents of JSC «Ukrzaliznytsia» on issues of material and technical supply and support, as well as the work of domestic and foreign scientists in this field of knowledge. The following scientific methods were used in the research process: methods of formalization, analysis and synthesis – in the study of the theoretical foundations of planning and management of production stocks at enterprises; theoretical generalization and grouping – when determining the components of the inventory management system of commodity and material values; abstract-logical method – when establishing relationships in the inventory management system based on budgeting; method of logical generalization of results – when formulating proposals and conclusions from the conducted research.

Results. The existing methods and models of planning and inventory planning of goods and material values have been streamlined. The essence of the stock management system has been specified, the conditions of application of its components in railway transport have been substantiated. Interrelationships between stock planning and the Stock and Purchase Budget were established when solving the task of ensuring the optimal size of stocks and their balanced structure. A fundamentally new approach to the classification and grouping of stocks of goods and material values as part of the production stock in railway transport has been formed. In the composition of the production stock, it is proposed to distinguish a group of separate types of stocks, its composition is determined, and the characteristics of the types of stocks included in this group are given. The need to divide commodity values into those that were not, and those that were in use, as well as those that are foreseen and those that are not foreseen in the work plans for use in the production process during the budget period, is substantiated. Such a grouping of goods and material values will ensure their adequate reflection in accounting, in the Budget of stocks and purchases and a correct analysis of the state of stocks and indicators of the use of current assets of the enterprise. The groups of stocks in the composition of the production stock are defined, which are not considered above the norm and do not affect the turnover of stocks.

Discussion. In further scientific publications, it is advisable to investigate the issue of optimization of production stocks due to the rationing and regulation of the state of certain types of stocks, as well as the appropriate methodology for analysing their use, taking into account the specifics of the industry. This will make it possible to significantly improve the methodological basis for evaluating the performance indicators of the inventory management system.

Key words: railway transport, inventory, inventory management, budgeting, production inventory, excess inventory.

Постановка проблеми. Метою управління запасами є доведення загальної суми щорічних витрат на їх створення та утримання до мінімуму за умови належного забезпечення виробничих потреб. Отже, при створенні запасів на підприємствах, незалежно від їх галузевої приналежності, присутній конфлікт цілей відносно величини запасів: фінансові підрозділи завжди віддають перевагу підтримці низького рівня запасів для зниження витрат на їх створення та утримання, тоді як виробництво потребує достатніх запасів для рівномірного завантаження і безперебійного функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання планування та управління запасами товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ) на сьогодні в літературних джерелах є добре дослідженими.

Так, теоретичні аспекти і логістичний підхід до управління запасами розглядається в ряді праць вітчизняних і зарубіжних вчених. Серед перших науковців, які почали вивчати цю проблему, такі вчені, як Д. Бауерсокс та Д. Клосс [1], Дж. Сток та Д. Ламберт [2], Дж. Хескетт [3] та деякі інші.

Сутність і види запасів розглядають у своїх працях дослідники різних країн, в тому числі вітчизняні, а саме: Грігорак М. Ю., Карпунь О. В. та ін. [4], Перебийніс В. І. та Дроботя Я. А. [5], М. Кристофер [6], Круш П. В. [7] та ін. Питанням обліку, контролю та аналізу використання запасів присвячені, зокрема, в роботі Максименко І. Я. та Іванченко А. Г. [8], Колумбет А. Г. [9] та інших вчених.

На цьому фоні системі управління запасами присвячено відносно небагато праць. У дослідженнях останніх років з цієї проблематики здебільшого піднімаються питання застосування класичних економіко-математичних моделей управління запасами, запровадження маркетингової складової (переважно маркетингових досліджень) в управління запасами, формалізації та автоматизації обліку і руху запасів.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Система управління виробничими запасами на підприємствах в сучасних умовах господарювання має базуватись на формуванні такого їх обсягу і складу в межах наявного фінансування та у такі проміжки часу, які будуть оптимальними. Тому управління матеріальними ресурсами і запасами ТМЦ являє собою комплекс заходів. Ефективність цього управління забезпечується шляхом застосування сучасних фінансових інструментів і спеціальних фінансових заходів, спрямованих на реалізацію фінансової політики і стратегії управління запасами.

Вивчення літературних джерел показало, що основна увага науковцями приділяється загальній теорії управління запасами, складської та заготівельної логістики. Недостатньо вирішеними залишаються практичні аспекти організації на підприємствах будь-якої галузі ефективної системи

управління запасами на умовах забезпечення оптимального споживання ресурсів і безперебійності виробничих процесів. Крім того, окремі галузі мають значну специфіку у кваліфікації видів виробничих запасів, їх формуванні і використанні. До таких галузей належить залізничний транспорт, що обумовлено особливостями його виробничих, обслуговуючих і допоміжних процесів.

Мета статті. Метою статті є вирішення конфлікту цілей фінансових і виробничих підрозділів щодо управління запасами ТМЦ з урахуванням специфіки виробничих процесів у залізничній галузі.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугують нормативно-правові і нормативні акти, внутрішні нормативні документи АТ «Укрзалізниця» з питань матеріально-технічного постачання і забезпечення, а також праці вітчизняних і зарубіжних вчених з цієї галузі знань.

В процесі дослідження використано такі наукові методи: методи формалізації, аналізу і синтезу — при дослідженні теоретичних засад планування та управління виробничими запасами на підприємствах; теоретичного узагальнення і групування — при визначенні складових системи управління запасами товарно-матеріальних цінностей; абстрактно-логічний метод — при встановленні взаємозв'язків у системі управління запасами на основі бюджетування; метод логічного узагальнення результатів — при формулюванні пропозицій і висновків з проведеного дослідження.

Виклад основного матеріалу. В літературних джерелах різні автори розглядають управління запасами в одному з трьох аспектів:

як діяльність, спрямовану на забезпечення безперебійності процесів виробництва і реалізації продукції за умови мінімізації витрат на створення і зберігання запасів [10, с. 91; 11, с. 24–25; 12, с. 184; ін.];

як процес, в ході якого відбувається створення, зберігання, контроль і регулювання рівня запасів на етапах постачання, виробництва і збуту [7, с. 4; 13, с. 3; 14, с. 312–313; 15, с. 39, 41; ін.];

як систему, яка складається з правил, показників і відповідних параметрів, що визначають обсяги закупівлі ТМЦ і моменти часу для поповнення запасів з дотриманням умови досягнення мінімуму витрат на поповнення (закупівлю, транспортування, страхування) і зберігання запасів [16, с. 405; 17, с. 90–91; 18, с. 96; ін.].

З нашої точки зору, необхідність вирішення практичного завдання забезпечення ефективності та адитивності процесів говорить про те, що управління запасами слід розглядати як систему. Поряд з цим вважаємо, наведене вище трактування управління запасами як системи є дещо вузьким та потребує розвитку.

На нашу думку, система управління запасами ТМЦ є сукупністю методів і моделей, що застосо-

вуються для встановлення і підтримування оптимального розміру запасів.

Сучасні системи управління запасами використовують такі методи: статистичні, нормативні, вартісні і методи структуризації та оперативного управління запасами. Кожна група методів містить відповідні економіко-математичні моделі (табл. 1).

У свою чергу для встановлення норм запасів і планування їх розміру застосовуються методи: прямого рахунку, економіко-аналітичний, звітно-статистичний, коефіцієнтний, оптимізації розміру замовлення та дослідно-лабораторний (табл. 1).

Основним методом нормування запасів вважається метод прямого рахунку по облікових номерах (найменуваннях) ТМЦ для кожного виду запасів. Для врахування впливу некерованих факторів на розраховану за цим методом норму запасу застосовуються показники середньозваженого і середньоквадратичного відхилень. Складність застосування цього методу на залізничному транспорті обумовлена визначенням норми запасу більше ніж по 25 тисячах найменуваннях ТМЦ, тому його поширення пов'язане із запровадженням автоматизованих систем обліку та управління запасами.

Наразі для розрахунку нормативів в АТ «Укрзалізниця» застосовується переважно економіко-аналітичний метод. Коефіцієнтний метод використовується для розрахунку агрегованого нормативу по структурному (виробничому) підрозділу АТ «Укрзалізниця». Інші методи нормування запасів розглядаються як допоміжні або тимчасові.

Управління запасами в АТ «Укрзалізниця» здійснюється на основі бюджетування через встановлення нормативних показників.

Будучи частиною системи регулярного економічного управління, бюджетування сприяє оптимізації фінансових потоків і ресурсів підприємства, що дозволяє значно знизити його фінансові потреби, витрати і собівартість продукції (робіт, послуг) та тим самим підвищити ефективність діяльності. У питаннях управління запасами бюджетування грає основоположну роль.

Планування запасів в АТ «Укрзалізниця» відбувається у взаємозв'язку з Бюджетом запасів і закупівлі та Бюджетом запасів, метою формування яких є забезпечення оптимального розміру запасів у збалансованій структурі та мінімізація витрат на обслуговування запасів. Схематично цей процес і взаємозв'язки в ньому відображено на рис. 1.

Бюджет запасів і закупівлі визначається підсумовуванням прогнозованого перехідного запасу та обсягу, що планується до закупівлі.

У вартісному вираженні перехідний запас оцінюється за балансовою вартістю ТМЦ, а матеріально-технічні ресурси, що плануються до закупівлі, — за ринковою ціною. Протягом року Бюджет запасів і закупівлі може змінюватись у разі коригування річного Бюджету матеріальних витрат. Бюджет запасів є складовою Бюджету запасів і закупівлі, який входить до Бюджету АТ «Укрзалізниця».

Нормування запасів проводиться у межах загальної величини запасів, що встановлена бюджетом на плановий період у вартісному вираженні та є фінансово-економічним показником. Нормативи запасів в Бюджеті запасів і закупівлі виступають плановими показниками, які підлягають виконанню. В Бюджеті запасів і закупівлі поточний і незнижувальний запаси відображаються у вигляді планового показника «Норматив запасу для

Таблиця 1

Методи управління і планування запасів товарно-матеріальних цінностей

Методи управління запасами	Економіко-математичні моделі управління запасами	Методи нормування і планування запасів
Статистичні	Модель економічного розміру замовлення Точка поновлення замовлення Визначення резервів запасу	Прямого рахунку Економіко-аналітичний Звітно-статистичний Коефіцієнтний Оптимізації розміру замовлення Дослідно-лабораторний
Нормативні	Система «максимум-мінімум» («двобункерна система») Система з двома фіксованими рівнями запасу без постійної періодичності замовлення	Прямого рахунку Дослідно-лабораторний
Вартісні	Метод оптимізації сумарних витрат на запаси	Економіко-аналітичний Звітно-статистичний Коефіцієнтний
Структуризації та оперативного управління	ABC-аналіз XYZ-аналіз	Прямого рахунку Економіко-аналітичний Оптимізації розміру замовлення Дослідно-лабораторний

Джерело: складено авторами

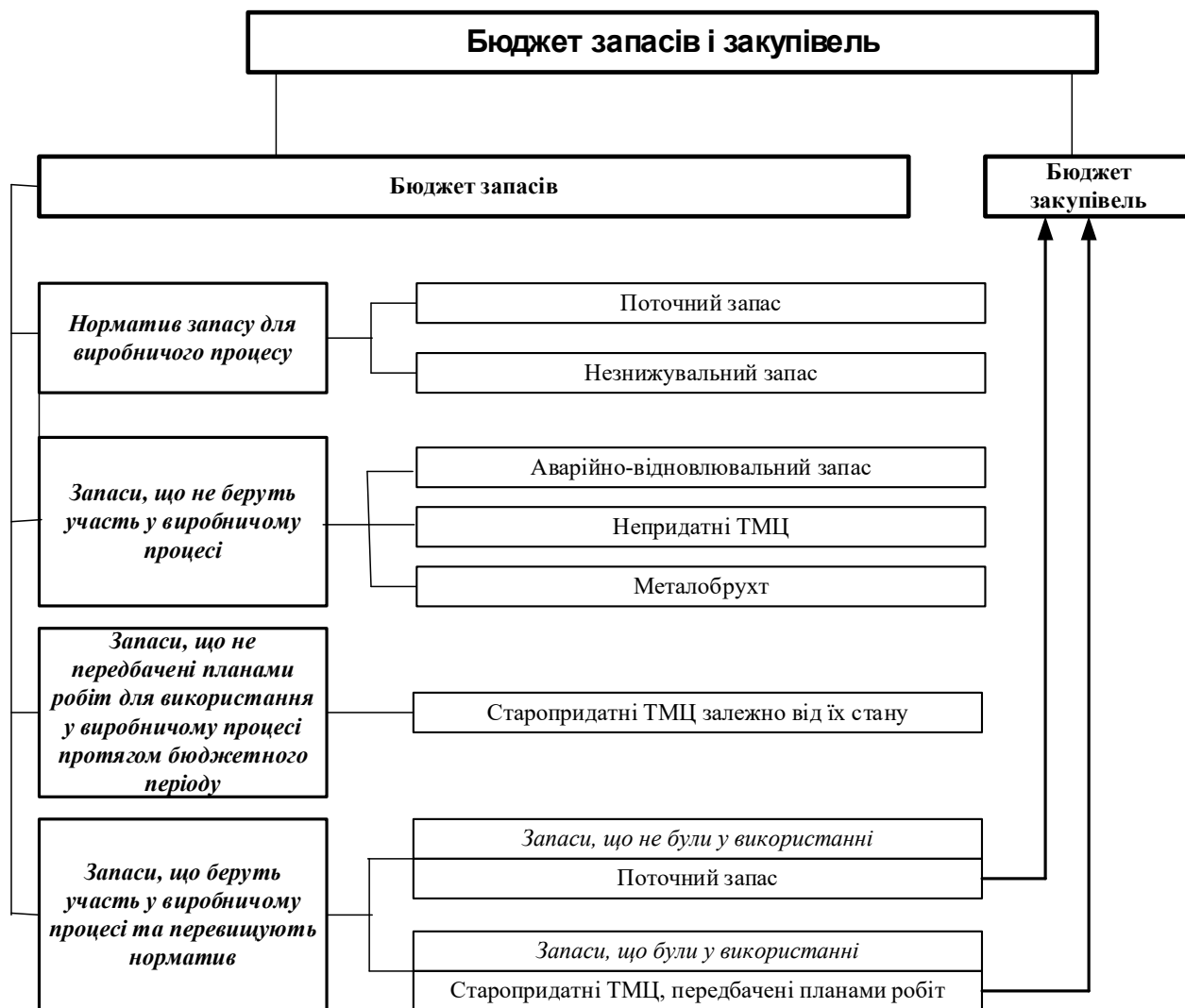


Рис. 1. Управління запасами на основі бюджетування

Джерело: сформовано авторами

виробничого процесу». З їх складу досі вираховувались лише непридатні ТМЦ. Нами доведено, що потрібно також вираховувати окремі види запасів — такі, як аварійно-відновлювальний запас і металобрухт, та відображати їх в Бюджеті запасів і закупівлі у вигляді планового показника «Запаси, що не беруть участь у виробничому процесі».

Слід зазначити, що така група запасів, як окремі види, досі не виділялась у складі виробничого запасу та була введена нами для врахування специфіки виробничих процесів на залізничному транспорті. До складу окремих видів запасів нами запропоновано включити:

аварійно-відновлювальний запас, що створюється з метою забезпечення стабільної роботи структурних / виробничих підрозділів за настання подій, здатних призвести до зриву виконання програми робіт;

сезонний запас, створення якого обумовлене відхиленнями від звичайних процесів постачання і виробничого споживання ТМЦ;

інші окремі види запасів, які утворюються за рахунок старопридатних ТМЦ, що не передбачені планами робіт для використання протягом бюджетного періоду, не віднесені до незнижувального або аварійно-відновлювального запасів, потребують ремонту або знаходяться в ремонті, а також ТМЦ, які не придатні до використання або перекласифіковані в металобрухт.

Старопридатні ТМЦ, що придатні без ремонту або придатні після ремонту, які не включені до складу незнижувального або аварійно-відновлювального запасів та які не передбачені планами робіт для використання у виробничому процесі протягом бюджетного періоду, а також старопридатні, які потребують ремонту / відновлення, знаходяться в ремонті або не придатні для використання, слід відображати в Бюджеті запасів і закупівлі як плановий показник «Запаси, що не передбачені для використання у виробничому процесі протягом бюджетного періоду».

Аварійно-відновлювальний запас планується на період не більше ніж три роки та за наявності

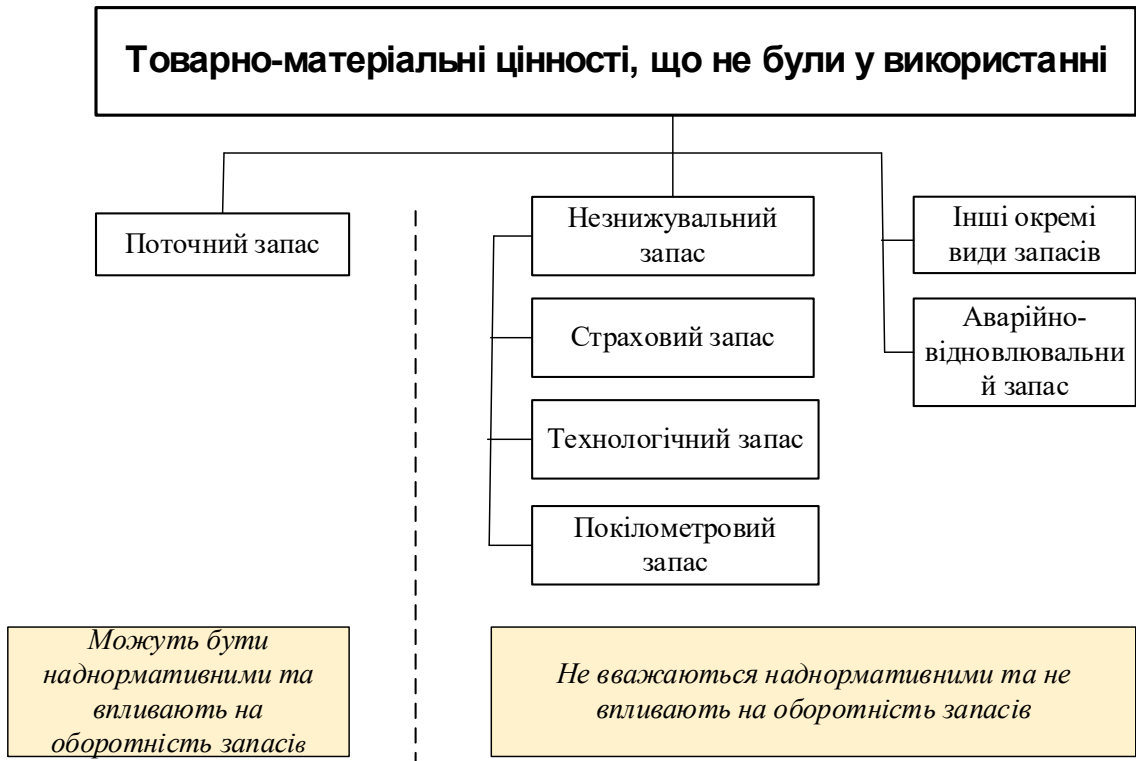


Рис. 2. Склад товарно-матеріальних цінностей, що не були у використанні

Джерело: запропоновано авторами

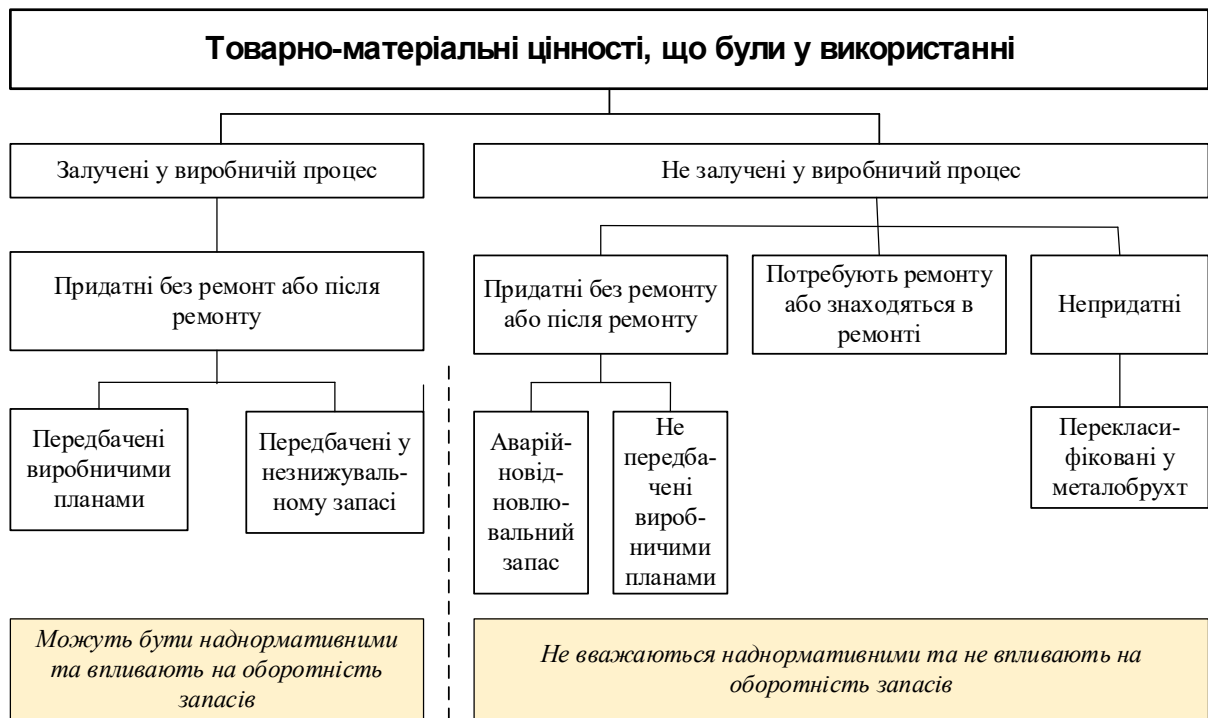


Рис. 3. Склад товарно-матеріальних цінностей, що були у використанні

Джерело: запропоновано авторами

підстав може бути змінений по закінченню бюджетного періоду. Інші окремі види запасів (старопридатні, що придатні без ремонту або придатні після ремонту, не включені до складу незнижувального або аварійно-відновлювального запасів

та не передбачені планами робіт для використання у виробничому процесі протягом бюджетного періоду; старопридатні, які потребують ремонту / відновлення, знаходяться в ремонті) підлягають плануванню на кожний плановий бюджетний

період. Величина решти окремих видів запасів, що не придатні для використання та металобрухту, обґрунтовується фактично наявністю їх залишків на відповідну дату.

Наявні запаси, які перевищують нормативні показники та визначені по кожному найменуванню ТМЦ, враховуються при формуванні Бюджету закупівлі.

У складі запасів ТМЦ — як тих, що не були у використанні, так і тих, що були у використанні, є ТМЦ, які не вважаються наднормативними і тому не впливають на оборотність запасів, що слід враховувати при аналізі використання оборотних активів підприємства (рис. 2 і 3).

Старопридатні ТМЦ, що придатні без ремонту або придатні після ремонту, які не включені до складу незнижувального або аварійно-

відновлювального запасів та які не передбачені планами робіт для використання у виробничому процесі протягом бюджетного періоду, а також старопридатні, які потребують ремонту / відновлення, знаходяться в ремонті, запаси, які не придатні для використання, та металобрухт не повинні погіршувати показники оборотності запасів, тому їх не слід вважати наднормативними.

Висновки і пропозиції. Система управління запасами, в основі якої лежить бюджетування та яка ґрунтується на запропонованому нами групуванні запасів ТМЦ, дасть змогу підвищити ефективність цієї системи, посилити зв'язок між бюджетуванням і плануванням запасів, що позитивно вплине на стан і показники використання оборотних активів АТ «Укрзалізниця» в частині виробничих запасів.

Література

1. Bowersox D. J., Closs D. J. *Logistical Management*. Millan, 1991. 314 p.
2. Stock J. R., Lambert D. M. *Strategic Logistics Management*. New York, 2001. 872 p.
3. Heskett J. L. *Logistics: Essential to Strategy*. *Harvard Business Review*. 1977. URL: <https://hbr.org/1977/11/logistics-essential-to-strategy> (дата звернення: 02.01.2024).
4. Григорак М. Ю., Карпунь О. В. та ін. *Логістика постачання, виробництва і дистрибуції: навч. посіб.* Київ, 2017. 364 с.
5. Перебийніс В. І., Дроботя Я. А. *Логістичне управління запасами на підприємствах: монографія*. Полтава, 2012. 279 с.
6. Christopher M. L. *Logistics and Supply Chain Management*. London, 1992. 231 p.
7. Круш П. В., Орлюк Ю. В. Теоретичні основи управління матеріальними запасами підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108775/103718> (дата звернення: 04.01.2024).
8. Максименко І. Я., Іванченко А. Г. Особливості обліку виробничих запасів в управлінні діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7266> (дата звернення: 02.01.2024).
9. Колумбет О. Оборотні активи: сутність, класифікація та структура у вітчизняній і зарубіжній практиці. *Збірник наукових праць ДЕГУТ. Серія «Економіка та управління»*. 2013. № 23–24. С. 324–332.
10. Бабенко Л. В., Васильєва В. Г., Коновалова О. В. Обліково-аналітичне забезпечення управління виробничими запасами. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 90–96.
11. Бондарчук Н. В. Моделі управління матеріальними запасами на підприємствах. *Агросвіт*. 2012. № 1. С. 24–28.
12. Манжос Т. В., Луцишина Ж. В. Оптимізація управління запасами підприємства з урахуванням ризику. *Вчені записки*. 2013. № 16. С. 183–187.
13. Кулик В. В., Карпенко Є. А. Процесно-орієнтоване управління виробничими запасами: обліково-аналітичні аспекти. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2023. № 9. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-9-09-01/2023-9-09-01> (дата звернення: 04.01.2024).
14. Пікуліна О. В., Бобиль В. В., Мовчан М. В. Сучасні методи аналізу та управління виробничими запасами. *Науковий вісник ДДУВС*. 2021. № 3 (112). С. 304–310.
15. Попова Ю., Куценко І., Безклинський А. Логістичні підходи до управління запасами на підприємствах залізничного транспорту. *Економіка і організація управління*. 2017. № 4 (28). С. 111–117.
16. Івашук О. В. Управління запасами як складова методології керування підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 14. С. 404–407.
17. Легомінова С. В., Воскобоева О. В., Ромащенко О. С. Концептуальні основи управління товарними запасами підприємства. *Економічний форум*. 2020. № 1. С. 89–98.
18. Меркулов М. М., Ширяєва Л. В., Гуральська В. В. Вибір моделі формування системи управління запасами на підприємстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Вип. 43. С. 95–102.

References

1. Bowersox, D.J., & Closs, D.J. (1991). *Logistical Management*. Millan.
2. Stock, J.R., & Lambert, D.M. (2001). *Strategic Logistics Management*. New York.
3. Heskett, J.L. (1977). *Logistics: Essential to Strategy*. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/1977/11/logistics-essential-to-strategy>.
4. Grigorak, M. Yu., Karpun, O. V. et al. (2017). *Logistika postachannia, vyrobnytstva I dystrybutsii: navch. posib.* [Logistics of supply, production and distribution: a basic guide]. Kyiv [in Ukrainian].
5. Perebiinis, B.I., & Drobotia, Ya.A. (2012). *Logistychne upravlinnia zapasamy na pidprijemstvakh: monografiia* [Logistics management of stocks at enterprises: monograph]. Poltava [in Ukrainian].
6. Christopher, M.L. (1992). *Logistics and Supply Chain Management*. London.
7. Krush, P.V., & Orliuk, Yu.V. (2017). *Teoretychni osnovy upravlinnia materialnymy zapasamy pidprijemstv* [Theoretical foundations of management of material stocks of enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyiv Polytechnic Institute»* — *Economic Bulletin of the NTUU «Kyiv Polytechnic Institute»*, 14. Retrieved from <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108775/103718> [in Ukrainian].
8. Maksymenko, I. Ya., & Ivanchenko, A.G. (2019). *Osoblyvosti obliku vyrobnychych zapasiv v upravlinni diialnistiu pidprijemstva* [Peculiarities of inventory accounting in enterprise management]. *Efektivna ekonomika — Efficient economy*, 9. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7266> [in Ukrainian].
9. Kolumbet, O. (2013). *Oborotni aktyvy: sutnist, klasyfikatsiia ta struktura u vitchyzniani i zarubizhnii praktysi* [Current assets: essence, classification and structure in domestic and foreign practice]. *Zbirnik naukovykh prats DETUT. Seriia «Ekonomika ta upravlinnia» — Collection of scientific works of the SUETT. Series «Economics and Management»*, 23–24, 324–332 [in Ukrainian].
10. Babenko, L.V., Vasyliieva, V.G., & Konovalova, O.V. (2021). *Olikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia vyrobnychymy zapasamy* [Accounting and analytical support for the management of production stocks]. *Ekonomichnyi prostir — Economic space*, 166, 90–96 [in Ukrainian].
11. Bondarchuk, N.V. (2012). *Modeli upravlinnia materialnymy zapasamy na pidprijemstvakh* [Models of inventory management at enterprises]. *Agrosvit — Agraworld*, 1, 24–28 [in Ukrainian].
12. Manzhos, T.V., & Lutsyshyna, Zh.V. (2013). *Optymizatsiia upravlinnia zapasamy pidprijemstva z urakhuvaniem ryzyku* [Optimization of enterprise inventory management taking into account risk]. *Vcheni zapysky — Scholarly notes*, 16, 183–187 [in Ukrainian].
13. Kulik, V.V., & Karpenko, Ye.A. (2023). *Protsesno-orientovane upravlinnia vyrobnychymy zapasamy: oblikovo-analitychni aspekty* [Process-oriented management of production stocks: accounting and analytical aspects]. *Problemy suchasnykh transformatsii — Problems of modern transformations*, 9. Retrieved from <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-9-09-01/2023-9-09-01> [in Ukrainian].
14. Pikulina, O.V., Bobyl, V.V., & Movchan, M.V. (2021). *Suchasni metody analizu ta upravlinnia vyrobnychymy zapasamy* [Modern methods of analysis and management of production stocks]. *Naukovyi visnyk DDUVS — Scientific Bulletin of the DSUIA*, 3 (112), 304–310 [in Ukrainian].
15. Popova, Yu., Kutsenko, I., & Bezklinskyi, A. (2017). *Logistychni pidkhody do upravlinnia zapasamy na pidprijemstvakh zaliznychnogo transportu* [Logistical approaches to inventory management at railway transport enterprises]. *Ekonomika I organizatsiia upravlinnia — Economics and management organization*, 4 (28), 111–117 [in Ukrainian].
16. Ivashchuk, O.V. (2015). *Upravlinnia zapasamy yak skladova metodologii keruvannia pidprijemstvom* [Inventory management as a component of enterprise management methodology]. *Globalni ta natsionalni problem ekonomiky — Global and national economic problems*, 14, 404–407 [in Ukrainian].
17. Legominova, S.V., Voskoboieva, O.V., & Romashchenko, O.S. (2020). *Kontseptualni osnovy upravlinnia tovarnymy zapasamy pidprijemstva* [Conceptual foundations of enterprise inventory management]. *Ekonomichnyi forum — Economic Forum*, 1, 89–98 [in Ukrainian].
18. Merkulov, M.M., Shyriaieva, L.V., & Guralska, V.V. (2020). *Vybir modeli formuvannia systemy upravlinnia zapasamy na pidprijemstvi* [The choice of a model for the formation of the inventory management system at the enterprise]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnogo gumanitarnogo universytetu — Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, 43, 95–102 [in Ukrainian].

Прохоренко Олена Вікторівна
кандидат економічних наук, доцентка,
завідувачка кафедри менеджменту
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Prokhorenko Olena
PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Management
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"
ORCID: 0000-0001-7069-1431

Комаровський Дмитро Євгенович
магістрант кафедри менеджменту
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»

Komarovsky Dmytro
Master's Student of the Department of Management
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9595

БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ BUSINESS MODELING OF VOLUNTEERING ACTIVITY

Анотація. Вступ. Самовідданість та здатність до роботи в екстремальних умовах є однією з основних принципів волонтерства в Україні. Волонтери часто працюють в умовах, які вважаються складними і небезпечними, вимагаючи високого рівня професійності та вмінь. Соціальна важливість полягає у ролі волонтерів у підтримці військових, допомозі пораненим, евакуації цивільних та наданні гуманітарної допомоги. Моделювання організації волонтерської діяльності допомагає зрозуміти, як оптимізувати та підвищити ефективність таких ініціатив, особливо в умовах війни.

Мета. Метою дослідження є створення моделі волонтерської (неприбуткової) організації, адаптувавши для такої діяльності сучасні напрацювання бізнес-моделювання.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання волонтерської діяльності в Україні; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері бізнес-моделювання, зокрема, неприбуткових організацій; 3) власний практичний досвід волонтерської діяльності.

В процесі дослідження використані такі методи: 1) методи емпіричного дослідження: спостереження; порівняння; вимірювання; експеримент; 2) універсальні методи: моделювання; абстрагування; аналіз; синтез; індукція; дедукція.

Результати. У роботі проаналізовано дослідження можливостей формування бізнес-моделі неприбуткових організацій. Запропонована модифікація бізнес-моделі CANVAS, яка відображає особливості та принципи побудови діяльності неприбуткових організацій. Визначено, що бізнес-моделювання неприбуткової організації відрізняється від бізнес-моделювання комерційної організації наступними характеристиками: визначенням місії, виокремлення двох груп споживачів: бенефіціарів та співучасників, виокремлення ціннісної пропозиції та каналів просування для кожної з цих груп, блоку ключових показників результативності організації. Розроблена модель була застосована для волонтерської організації «Afumed».

Перспективи. Подальші дослідження будуть спрямовані на пошук та оцінювання ефективних каналів комунікацій та просування для кожної групи споживачів.

Ключові слова: неприбуткова організація, волонтерська діяльність, бізнес-моделювання, CANVAS.

Summary. Introduction. Dedication and ability to act in extreme conditions is one of the main principles of volunteering in Ukraine. Volunteers often work in conditions that are considered difficult and dangerous, requiring a high level of professionalism

and skills. The social importance of the role of volunteers consists in supporting the military, helping the wounded, evacuating civilians and providing humanitarian aid. Modeling the organization of volunteer activities helps to understand how to optimize and increase the effectiveness of such initiatives, especially in wartime.

Purpose. The purpose of the study is to create a model of a volunteer (non-profit) organization, adapting modern business modeling practices for such activities.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) regulatory and legal provision of regulation of volunteer activity in Ukraine; 2) works of domestic and foreign authors who conduct scientific and practical research in the field of business modeling, in particular, non-profit organizations; 3) own practical experience of volunteering.

The following methods were used in the research process: 1) empirical research methods: observation; comparison; measurement; experiment; 2) universal methods: modeling; abstraction; analysis; synthesis; induction; deduction.

Results. The paper analyzes the study of the possibilities of non-profit organizations business modelling. Proposed modification of the CANVAS business model reflects the peculiarities and principles of building the activities of non-profit organizations. It was determined that the business modeling of a non-profit organization differs from the business modeling of a commercial organization by the following characteristics: definition of the mission, identification of two groups of customers: beneficiaries and co-participants, identification of the value proposition and promotion channels for each of these groups, a block of key performance indicators of the organization. The developed model was applied to the volunteer organization "Afumed".

Prospects. Further research will be aimed at finding and evaluating effective communication and promotion channels for each customer group.

Key words: non-profit organization, volunteering, business modeling, CANVAS.

Постановка проблеми. Бізнес-модель — це структура або дизайн, яких дотримується бізнес, щоб принести цінність своїм клієнтам. Однак є принаймні три міри успіху бізнес-моделі: її здатність генерувати прибуток для її власників, її здатність генерувати позитивні зміни у світі та її здатність досягати балансу між прибутком і позитивними змінами. Перший підхід застосовується до традиційних комерційних компаній; другий підхід стосується традиційної благодійності; і третій підхід (баланс між прибутком і позитивними змінами) застосовується до соціальних або неприбуткових підприємств (НПО). В Україні спостерігається зростаючий інтерес до волонтерства, яке займає важливе місце в суспільному житті. Як суттєве соціальне явище, волонтерство має свої світоглядні принципи та цінності. Завдяки унікальній природі волонтерства, воно є ефективним засобом вирішення складних проблем як для окремих осіб, так і для суспільства загалом, що сприяє розробці нестандартних підходів до їх розв'язання та включає всіх громадян у поліпшення якості життя. На тлі зазначеного, виникає справедливе питання: чи може бізнес-модель бути рішенням для побудови діяльності волонтерської організації, та як вона має виглядати.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Діяльність та характеристики неприбуткових організацій є предметом дослідження світових та українських вчених. В своїй праці «On being Nonprofit» Peter Frumkin [1] виділяє наступні функції неприбуткових організацій: надання послуг; громадська та політична участь; соціальне підприємництво; цінності та віра. Класифікацію неприбуткових організацій за різними ознаками пропонували О. Т. Бень [2], В. Л. Голуб [3], Н. О. Гура [4], О. О. Височан [5], але в багатьох випадках волонтерська діяльність залишається поза увагою дослідників. У квітні

2011 року був ухвалений Закон України «Про волонтерську діяльність» [6], до якого пізніше були внесені зміни, включаючи скасування обов'язку організацій отримувати статус волонтерських, дозвіл на волонтерську діяльність на території проведення антитерористичних операцій, надання грошової компенсації сім'ям волонтерів, які загинули або постраждали під час військових подій, а також можливість укладення договорів про добровільну роботу у волонтерських організаціях. Закон України від 15.08.2022 р. № 2519-IX [7], що стосується змін до Закону України «Про волонтерську діяльність», має на меті регулювання відносин, пов'язаних із волонтерською діяльністю в Україні. Зокрема, цей закон конкретизує поняття «волонтерська діяльність» і «волонтер», знімає обмеження для організацій і установ, які здійснюють волонтерську діяльність, уточнює права та обов'язки волонтерів та організацій і установ, що залучають волонтерів до своєї діяльності, та пояснює особливості компенсації витрат, пов'язаних із наданням волонтерської допомоги.

Якщо питання бізнес-моделювання комерційних організацій є широко розкритою темою в дослідженнях світових та українських вчених [8–10], особливостям моделювання некомерційної діяльності приділяється значно менше уваги. Найбільш розповсюдженим підходом до створення бізнес-моделі є модель CANVAS, створена Остервальдером і Піп'є [11], що активно використовується в навчанні в провідних бізнес-школах та університетах. Graves Т. [12] зауважує на необхідності модифікації моделі CANVAS, що полягають у першочерговому визначенні місії неприбуткової організації, та додаванню блоку «вимірювання впливу».

Метою статті є створення моделі діяльності неприбуткової організації, адаптувавши для

такої діяльності сучасні напрацювання бізнес-моделювання.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання волонтерської діяльності в Україні; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері бізнес-моделювання, зокрема, неприбуткових організацій; 3) власний практичний досвід волонтерської діяльності.

В процесі дослідження використані такі методи: 1) методи емпіричного дослідження: спостереження; порівняння; вимірювання; експеримент; 2) універсальні методи: моделювання; абстрагування; аналіз; синтез; індукція; дедукція.

Виклад основного матеріалу. Неприбуткові організації або благодійні організації, є важливою складовою цивільного суспільства та соціального ландшафту багатьох країн. Основна риса, яка визначає ці організації, — це їхня головна мета, яка відрізняється від комерційних підприємств. Неприбуткові організації не ставлять за мету здобуток прибутку, їхня діяльність спрямована на виконання громадських, соціальних, благодійних або освітніх цілей, які служать благополуччю суспільства та сприяють вирішенню різноманітних соціальних проблем. Активність волонтерського руху в Україні набуває все більших масштабів, особливо з моменту повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України. Дослідження Інституту Горшеніна, проведене в лютому 2016 року в Україні, виявило, що найвищий рівень довіри серед українців мають волонтери (71% населення вірить їм). На другому місці за рівнем довіри розташовуються громадські організації (49%) [13]. Цікаві дослідження були проведені групою авторів [14] щодо формулювання волонтерами своєї місії, встановлених цілей або уяві результатів своєї роботи. За опитуванням, цілі варіювалися від зосередженості на полегшенні деяких нагальних потреб військових чи цивільних осіб до запровадження радикальних змін на суспільному рівні. Таким чином, волонтерські організації набувають роль агентів, здатних рухати соціальні зміни.

Використання бізнес-моделі CANVAS допомагає зосередитися на створенні цінності. Зробивши аналіз основ діяльності неприбуткових організацій ми дійшли висновків, що неприбуткові організації — це організації, які діють з метою виконання соціальних, благодійних, культурних, освітніх, наукових або інших корисних цілей. За нашим висновком, бізнес-модель неприбуткової організації — це сукупність компонентів, які описують основну стратегію її діяльності, спрямовану на ефективне використання компетенцій та стратегічних ресурсів у бізнес-процесах з метою створення продукту або послуги високої цінності, що

дозволяє виконати місію організацій та забезпечує фінансову стійкість.

Місія НПО полягає в задоволенні потреб певної цільової групи суб'єктів, яких важко назвати клієнтами, адже вони не сплачують за отримані послуги чи продукти. Тому задачею є адаптація моделі для створення цінності для своїх клієнтів та покращення здатності проектувати, тестувати і створювати продукти та послуги, які потребує цільова група (бенефіціари).

Соціальне підприємство прагне досягти соціального впливу, і його можна досягти найкраще, залучивши якомога більше зацікавлених сторін, окрім бенефіціара, який отримує вигоду від пропозиції. Таким чином, для ціннісних пропозицій і сегментів клієнтів (бенефіціарів), в модифікації Кастарін (Qastharin) [14], існує розподіл всередині блоків для розділення співучасників (донори, волонтери, професіонали) і бенефіціарів (реципієнти) (рис. 1).

Зміни в моделі також полягають в різниці в послідовності побудови блоків. Тобто замість того, щоб починатися з сегментів клієнтів, побудова починається з місії, потім продовжується, як пропонує Остервальдер, до сегментів клієнтів і закінчується впливом і оцінкою після структури витрат.

Спираючись на практичний досвід волонтерської діяльності, вважаємо що описана адаптація моделі CANVAS недостатньо висвітлює особливості неприбуткової організації. На наш погляд, бізнес-модель НПО виглядає у такий спосіб (рис. 2). Ми згодні з дослідниками, що цільові групи мають бути поділені на споживачів та учасників, так само як цінність для цих підгруп формуватиметься у різний спосіб. Стрілками на рисунку показано послідовність формування блоків моделі.

Блок 1 «Місія НПО» представляє формулювання основної мети з визначенням масштабу та терміну впливу.

Блок 2.1 «Цільові групи споживачів — отримувачів» окреслює групу людей або організацій, на задоволення потреб яких спрямована діяльність НПО. Ця група має бути чітко визначена за маркетинговими практиками.

Блок 3.1 «Ціннісна пропозиція для отримувачів» визначає яку саме цінність НПО пропонує своїй цільовій групі.

Блок 4 «Канали просування» є в даному випадку тотожним «Відносинам зі споживачем» в класичному зображенні CANVAS, і описує способи та принципи надання послуг цільовій групі.

Блок 5 «Ключові процеси» формується на основі Блоку 3.1 та 4, і має не меті визначити, які саме процеси виконуються всередині організації, і, що не менш важливо, які процеси організація не виконує, тобто або отримує результати цих процесів від партнерів або взагалі ці процеси є поза межами діяльності організації. Власне, цей блок

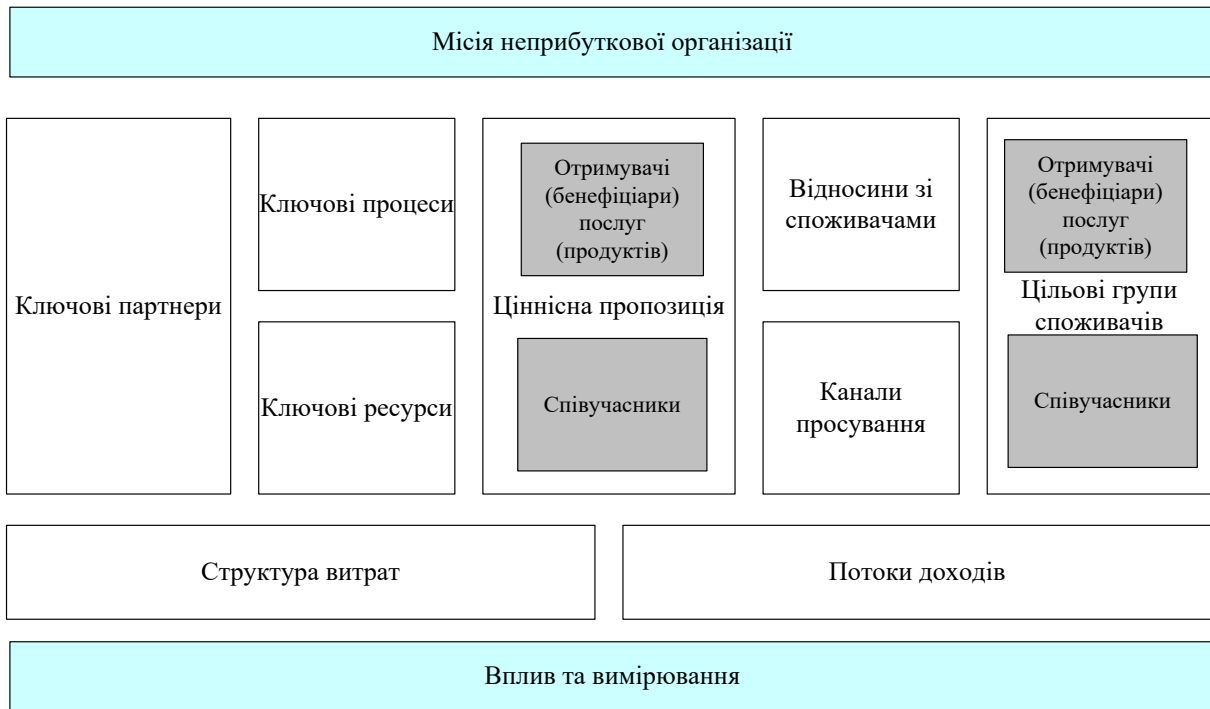


Рис. 1. Бізнес-модель неприбуткової організації
 Джерело: систематизовано авторами на основі [13]

дає змогу побудувати організаційну структуру НПО з визначенням функцій підрозділів.

Блок 6 «Ключові ресурси» є логічним висновком з попереднього блоку, і має бути спрямований на визначення внутрішніх ресурсів, та таких, що мають бути отримані ззовні.

Блок 7 «Ключові партнери» визначає постачальників зовнішніх ресурсів.

Блок 8 «Структура витрат» визначає розподіл коштів та дозволяє встановити цільові показники надходжень. Після розуміння обсягів необхідних надходжень НПО має сформулювати джерела над-

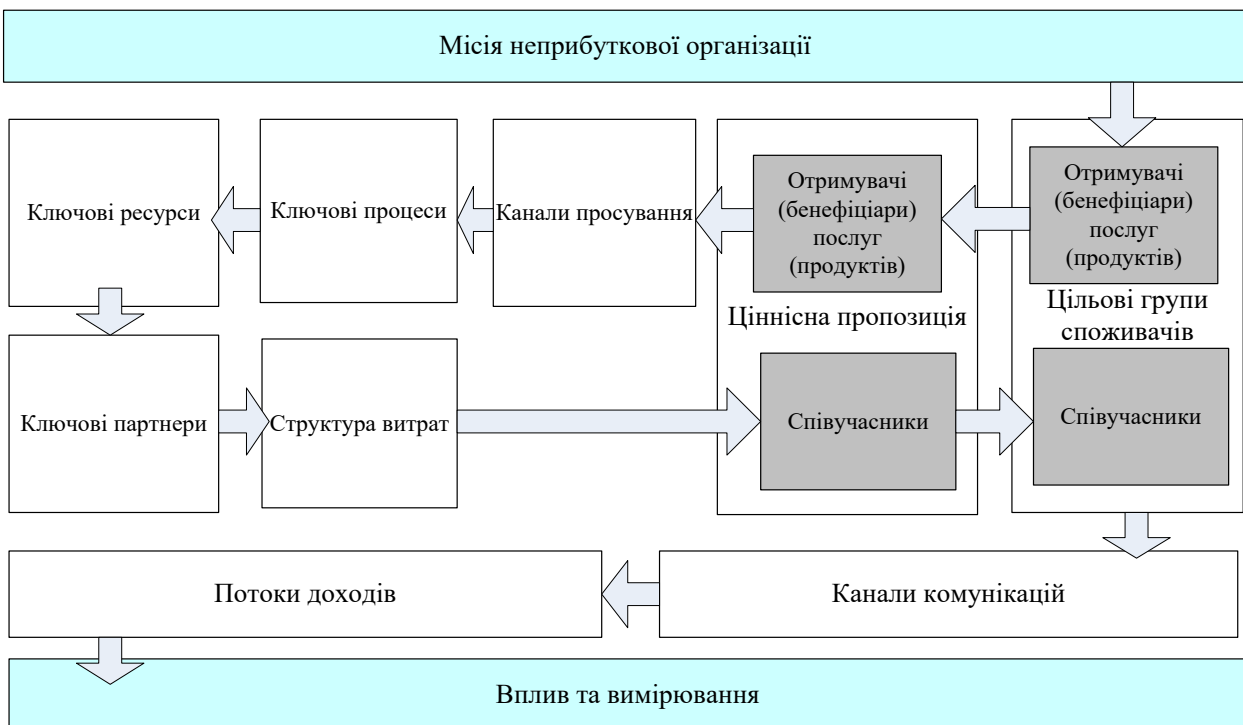


Рис. 2. Бізнес-модель неприбуткової організації
 Джерело: власна розробка

ходжень, отже, звертається до іншої групи споживачів або до іншого боку інтересів своїх співучасників.

Блок 3.2 «Ціннісна пропозиція для співучасників» спрямована на донорів організації, і має визначати причину, з якої донори будуть передавати кошти для діяльності НПО. Визначальну роль грає вміння знайти і коректно і зрозуміло сформулювати цінність, яку донор отримує саме для себе.

Блок 2.2. «Цільова група співучасників» передбачає визначення портрету донора, який одержить запропоновану цінність від донації. Суворо кажучи, ці два блоки формують один одного. В залежності від цінності, що може бути запропонована донору, залежить портрет цільової групи, але і сформований портрет цільової групи викликає необхідність коригування цінності, що може бути йому надана.

Блок 9. «Канали комунікацій» має бути спрямований на співучасників-донорів, і носить характер маркетингового просування, оскільки співучасники «платять» за участь та отримання запропонованої цінності.

Блок 10. «Потоки доходів» описує канали отримання доходів та їх обліку.

На завершення моделі останній блок 11 «Вплив та вимірювання» дозволяє визначати цільові значення результатів діяльності та формувати подальші кроки.

Підсумовуючи, повторимо, що найсуттєвішою відмінністю бізнес-моделі НПО від бізнес-моделі комерційної компанії є розподіл споживачів на тих, хто отримує результати діяльності організації і тих, хто вносить кошти. Відповідно, цінність для цих двох груп, а також канали комунікацій мають бути різними. Тому в моделі CANVAS для НПО деякі блоки дублюються.

Група волонтерів з Харкова створила унікальний органайзер, який отримав назву Afumed (Armed Forces of Ukraine Medicine) і призначений для комплектування ліків та медичного приладдя. Місія організації — створення умов для надання домедичної допомоги для збереження і працездатності військовослужбовців на фронті. Станом на зараз місія носить середньостроковий характер, оскільки фокусується на вирішенні питань надзвичайної ситуації.

Блок 2.1 «Цільові групи споживачів — отримувачів» визначає головними споживачами Afumed військовослужбовців, які потребують медичної допомоги та підтримки в умовах збройного конфлікту. Це чоловіки або жінки у віці здебільшого від 27 до 60 років. Вони потребують невідкладної медичної допомоги та ресурсів для лікування поранених і хворих бійців, активно користуються наданими фондом медичними засобами, ліками та іншими ресурсами для забезпечення медичних потреб на передовій.

«Ціннісна пропозиція для отримувачів». Продукт Afumed включає в себе вироблені органайзери, що містять комплекс препаратів та засобів для допомоги військовим (свого роду «аптечка», у вигляді рулону з кишнями, який складається у вигляді рюкзака ті містить необхідний комплекс засобів долікарської допомоги, таких як зупинка кровотечі, накладання пов'язки на поранену ділянку, проведення штучного дихання, здійснення масажу серця (у тому числі застосування дефібрилятора), а також інші відповідно до конкретних обставин. Цінність продукту полягає в зручності та доступності надання домедичної допомоги, значно підвищуючи шанси на реабілітацію та збереження життя. Пакування готового продукту може включати в себе як самі органайзери, так і додаткову інформацію про Afumed, інструкції та документи, які демонструють призначення та важливість продукту. Організація надає військовим високоякісні медичні ресурси та організовує їх зручне та безпечне зберігання та транспортування.

«Канали просування» організації представляють собою передачу інформації про продукт безпосередньо військовим частинам, та отримання від них замовлень. Канали розповсюдження продукту включають доставку медичних ресурсів до підрозділів на передовій. Для інформування цільової групи про наявність продукту та отримання замовлень здебільшого використовуються особисті контакти.

«Ключові процеси» організації наступні: формування замовлень (кількості, розмірів та змісту органайзерів); замовлення пошиття органайзерів; замовлення й закупівля приладдя та препаратів органайзера; формування органайзера та пакування; передача готових органайзерів перевізнику. Допоміжними процесами є комунікації з другою групою споживачів — донорів, організація отримання внесків, облік та розрахунки.

«Ключовими ресурсами» організації є люди, що займаються виконанням ключових процесів, а також технічні завдання (ескізи) для виготовлення органайзерів. Ключовими ресурсами, що надходять ззовні, є медичне приладдя та препарати для наповнення органайзерів, а також транспортні організації.

Відповідно, «ключовими партнерами» організації є: постачальники (виробники) лікарський препаратів; постачальники (виробники) медичного приладдя і техніки; швейні підприємства, що відшивають органайзер за замовленням; транспортувальники — зазвичай це також волонтерські групи, які здійснюють перевезення вантажів до лінії зіткнення.

«Структура витрат» компанії передбачає витрати за розрахунками з постачальниками та оплати праці учасникам організації, що здійснюють вну-

трішні процеси. Також мають бути передбачені витрати на підтримку каналів розповсюдження інформації.

Таким чином, може бути сформульована «Ціннісна пропозиція для співучасників». Причина, з якої люди роблять донації, зазвичай сумління, співчуття, усвідомлення тієї чи іншої проблеми, оскільки вона прямо чи непрямо стосується цих людей. Так, для громадян внесок в Afumed — це збільшення шансів на життя українського військового, і таким чином збільшення шансів на свободу і розвиток країни.

Причина, з якої внески роблять організації, можуть варіювати від таких самих, як і громадян (якщо компанія є приватною і прагнення власника є такими самими що і громадянина описаного вище), можуть полягати в інтересах зберегти свій бізнес в незалежній Україні (оскільки у випадку окупації продовжувати бізнес буде неможливо), а також можуть бути частиною корпоративної політики щодо соціальної відповідальності та розглядатись як спонсорство (благодійність за рекламу, або можливість звітувати про відповідальну соціальну позицію), або як метод просування демонстраційних зразків своєї продукції.

Таким чином, формується портрет співучасників цільової групи. Це підгрупа 1 — люди, що не мають змоги або не готові воювати, але підтримують прагнення до незалежності країни, мають дохід від середнього і вище. Підгрупа 2 — організації, які є ключовими партнерами, а саме постачальники текстилю, ліків та приладдя, що розглядають благодійність в тому числі як метод інформування про свою продукцію та послуги.

«Канали комунікацій». Для 1 підгрупи розповсюдження інформації здійснюється через соціальні мережі з формулюванням місії організації та ціннісної пропозиції як для споживача (для створення уявлення донора на що саме будуть витрачені кошти), так і на власне співучасника. Особливістю донації є те, що вона часто буває імпульсна, тому в повідомленні мають бути присутні реквізити для платежу, які легко скопіювати, або опція переходу відразу до платіжної системи.

Для другої підгрупи співучасників каналами виступатимуть як особисті комунікації членів організації, так і інформація на сайті компанії. До інформації на сайті мають бути включені логотипи ключових партнерів, а також донорів. Це буде запорукою своєрідної реклами постачальника-



Рис. 3. Бізнес-модель волонтерської організації Afumed
 Джерело: власна розробка

донора, яка дозволяє перейти на сайт постачальника для майбутніх потенційних замовників.

«Потоки доходів» формуються від добровільних внесків громадян та організацій; вартості безоплатно переданих ліків та медичного приладдя; вартості безоплатно виготовлених швейними підприємствами органайзерів.

Останній блок 11 «Вплив та вимірювання» пропонується сформулювати у вигляді звіту з такими даними: кількість замовлень на органайзери за період часу; кількість виконаних вчасно замовлень; корисність наповнення органайзера: які ліки чи приладдя використовуються найчастіше; кількість випадків, коли застосування органайзера врятувало життя чи здоров'я військовослужбовців. Ці дані також мають бути розміщені на сайті компанії і слугуватимуть рекламою для донорів та отримувачів.

Остаточний вигляд бізнес-моделі CANVAS для волонтерської організації Afumed наведена на рис. 3.

Застосування цієї моделі допоможе організації у плануванні та організуванні своєї діяльності та виконанні визначеної місії.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Бізнес-моделювання неприбуткової організації відрізняється від бізнес-моделювання комерційної організації наступними характеристиками:

- 1) визначення місії як соціального ефекту, заради якого організація створена, і виконання якої є індикатором успішності існування організації;
- 2) виокремлення двох груп споживачів: тих, хто споживає надавані організацією послуги, і тих, хто сплачує ці послуги;
- 3) відповідно до такого розподілу цільових груп споживачів для кожної з цих груп має бути сформована ціннісна пропозиція та канали комунікацій чи просування;
- 4) має бути сформований блок вимірювання та впливу, але ключові показники результативності суттєво відрізняються від таких для ринкової організації.

Запропонована модифікація бізнес-моделі CANVAS відображає вказані особливості та унаочнює принципи побудови діяльності неприбуткових організацій. Подальші дослідження будуть спрямовані на пошук та оцінювання ефективних каналів комунікацій та просування для кожної групи споживачів.

Література

1. Frumkin P. On Being Nonprofit: A Conceptual and Policy Primer. Harvard University Press, 2009. 224 p.
2. Голуб В.Л. Волонтерська діяльність в системі взаємовідносин держави та суспільства: дис. канд. наук із держ. управ.: 25.00.01. Київ, 2016. 247 с.
3. Бень О.Т. Молодіжні громадські організації: концептуалізація поняття, функції, класифікація. *Вісник Львівського університету. Серія соціологічна*. 2008. № 2. С. 338–345.
4. Гура Н.О. Неприбуткові організації в Україні: особливості діяльності та класифікація. *Економіка України*. 2012. № 8. С. 23–31.
5. Височан О.О. Небюджетні неприбуткові організації в Україні: поняття, класифікація, законодавче регулювання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. № 3. С. 142–147.
6. Про волонтерську діяльність: Закон України від 19.04.2011 № 3236-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 42. Ст. 435. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text> (дата звернення: 21.10.2023).
7. Про внесення змін до Закону України «Про волонтерську діяльність»: Закон України від 15.08.2022 № 2519-IX. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2519-20#Text> (дата звернення: 21.10.2023).
8. Nielsen Ch., Aagaard A. The fifth stage of business model research: The role of business models in times of uncertainty. *Journal of Business Models*. 2021. 9.1. P. 77–90.
9. Petrovic O., Kittl Ch., Teksten R.D. Developing business models for ebusiness. *SSRN*. 2001. doi: 10.2139/ssrn.1658505.
10. Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C. The power of business models. *Business horizons*. 2005. 48.3. P. 199–207.
11. Osterwalder A. et al. Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African journal of business management*. 2011. 5.7. P. 22–30.
12. Graves T. Using Business Model Canvas for non-profits. *Tetradian*. 2011. URL: <http://weblog.tetradian.com/2011/07/16/bmcanvas-for-nonprofits/> (дата звернення: 25.10.2023).
13. 85% українців вважають що волонтерський рух допомагає зміцненню миру: Соціологічне дослідження «Волонтерський рух в Україні». *Урядовий портал*. 2014. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/247800125> (дата звернення: 21.10.2023).
14. Boichak O., Mckernan B. Narratives of volunteering and social change in wartime Ukraine. *Cultural Sociology*. 2022. doi: 10.1177/17499755221127877.
15. Qastharin A.R. Business model canvas for social enterprise. *Journal of Business and Economics*. 2016. 7.4. P. 627–637.

References

1. Frumkin, P. (2009). On Being Nonprofit: A Conceptual and Policy Primer. *Harvard University Press*.
2. Holub, V. L. (2016). Volonterska diyalnist v systemi vzayemovidnosyn derzhavy ta suspilstva [Volunteer activity in the system of relations between the state and society]. *Candidate's Thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
3. Ben, O. T. (2008). Molodizhni hromads'ki orhanizatsiyi: kontseptualizatsiya ponyattya, funktsiyi, klasyfikatsiya [Youth public organizations: conceptualization of the concept, functions, classification]. *Visnyk L'vivs'koho universytetu. Seriya sotsiologichna*, 2, 338–345 [in Ukrainian].
4. Hura, N. O. (2012). Neprybutkovi orhanizatsiyi v Ukrayini: osoblyvosti diyal'nosti ta klasyfikatsiya [Non-profit organizations in Ukraine: peculiarities of activity and classification]. *Ekonomika Ukrayiny*, 8, 23–31 [in Ukrainian].
5. Vysochan, O. O. (2017). Nebyudzhetni neprybutkovi orhanizatsiyi v Ukrayini: ponyattya, klasyfikatsiya, zakonodavche rehulyuvannya [Non-budgetary non-profit organizations in Ukraine: concept, classification, legislative regulation]. *Ekonomichnyy visnyk Zaporiz'koyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi*, 3, 142–147 [in Ukrainian].
6. Pro volontersku diyalnist: Zakon Ukrayiny vid 19.04.2011 № 3236-VI [On Volunteering: Law of Ukraine dated 19.04.2011 No. 3236-VI]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2011. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text> [in Ukrainian].
7. Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy “Pro volontersku diyalnist”: Zakon Ukrainy vid 15.08.2022 № 2519-IX [On amendments to the Law of Ukraine “On Volunteering”: Law of Ukraine dated 15.08.2022 No. 2519-IX]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2519-20#Text> [in Ukrainian].
8. Nielsen, Ch., & Aagaard, A. (2021). The fifth stage of business model research: The role of business models in times of uncertainty. *Journal of Business Models*, 9.1, 77–90.
9. Petrovic, O., Kittl, Ch., & Teksten, R. D. (2001). Developing business models for ebusiness. *SSRN*. doi: 10.2139/ssrn.1658505.
10. Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48.3, 199–207.
11. Osterwalder, A. et al. (2011). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African journal of business management*, 5.7, 22–30.
12. Graves, T. (2011). Using Business Model Canvas for non-profits. *Tetradian*. Retrieved from <http://weblog.tetradian.com/2011/07/16/bmcanvas-for-nonprofits/> (дата звернення: 25.10.2023).
13. 85% ukraintsiv vvazhaiut shcho volonterskyi rukh dopomahaie zmitsnenniu myru: Sotsiologichne doslidzhenia “Volonterskyi rukh v Ukraini” [85% of Ukrainians believe that the volunteer movement helps to strengthen peace: Sociological study “Volunteer Movement in Ukraine”]. (2014). *Uriadovyi portal*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/247800125> [in Ukrainian].
14. Boichak, O., & Mckernan, B. (2022). Narratives of volunteering and social change in wartime Ukraine. *Cultural Sociology*. doi: 10.1177/17499755221127877.
15. Qastharin, A. R. (2016). Business model canvas for social enterprise. *Journal of Business and Economics*, 7.4, 627–637.

Станкевич Ірина Володимирівна
*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту і маркетингу
Одеська державна академія будівництва і архітектури*
Stankevych Iryna
*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the department of management and marketing
Odesa State Academy of Civil Engineering and Architecture*
ORCID: 0000-0003-0210-6135

Двоєнкін Євген Миколайович
*здобувач PhD
Одеської державної академії будівництва і архітектури*
Dvoienkin Yevhen
*PhD Student of the
Odesa State Academy of Civil Engineering and Architecture*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9521

КОРПОРАТИВНА ІНТЕГРАЦІЯ – ЕЛЕМЕНТ ІСНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

CORPORATE INTEGRATION IS AN ELEMENT OF THE EXISTENCE OF CONSTRUCTION INDUSTRY ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

Анотація. Вступ. Будівельна галузь є однією з найперспективніших галузей сучасності, яка має великий вплив на економіку країни. Будь-яка частина інфраструктури чи нерухомості, зведена навколо нас, ведеться за сегментами будівельної галузі. Галузь переживає глибоку трансформацію, до якої спонукають технологічний прогрес, демографічні зміни, воєнні дії, безпека та вимоги ноомативно-правових актів тощо. Зазначені тенденції сприяють формуванню та розвитку інтеграційних процесів, що обґрунтувало актуальність досліджень.

Мета. Метою роботи є дослідження сутності інтеграції підприємств будівельної галузі як перспективного елементу існування в сучасних умовах.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення регулювання об'єктів нерухомого майна, які будуть споруджені в майбутньому; 2) праці вітчизняних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження інтеграції підприємств.

У процесі дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення (для визначення змісту інтеграції й потенціал у процесі інтеграції та їхні характеристики); формалізації (для визначення поняття «інтеграція підприємств будівельній галузі»); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. Дослідження тенденції розвитку будівельної галузі дозволило визначити учасників будівельного процесу (інвестор, забудовник, замовник, генеральний підрядник, субпідрядник) та їх зміст, функції.

У роботі досліджено сутність поняття «інтеграції» та обґрунтовано, що для формування й розвитку взаємовідносини між учасниками будівельної галузі сприяють такі форми інтеграції підприємств як вертикальна та горизонтальна.

Зазначено, що інтеграція підприємств будівельної галузі дозволяє за рахунок взаємодії з іншим підприємством, у якого є достатні ресурси (фінансові, технологічні, виробничі, трудові), досягти і реалізувати поставлені цілі. Водночас інтеграція суб'єктів підприємницької діяльності включає в себе не тільки взаємозв'язок «прибуток-витрати», але й взаємне використання виробничих або фінансових ресурсів, оптимізацію бізнес-процесів тощо.

Авторами обґрунтовано, що потенціал у процесі інтеграції – це обсяг ресурсів по сумісному використанню, який ставлять перед собою інтегруючі підприємства на взаємовигідних умовах з метою досягнення певних цілей. У роботі

зазначено основні аспекти управління потенціалом інтегруючих підприємств будівельної галузі та рекомендована загальна процедура інтеграції підприємств будівельній галузі.

У роботі визначено, що інтеграція підприємств будівельній галузі – це процес взаємодії двох або декількох суб'єктів господарювання, що приводить до переплетіння бізнес-процесів і ресурсів у нестабільних ринкових умовах, з метою підвищення своєї стійкості, які підвищують ефективність діяльності на договірних засадах.

Перспективи. Подальші наукові дослідження пов'язанні з визначенням теоретико-методологічного процесу управління інтеграційним процесом на підприємствах будівельної галузі.

Ключові слова: будівельна галузь, інтеграція, підприємство, потенціал, ресурси, управління.

Summary. Introduction. The construction industry is one of the most promising industries of our time, which has a major impact on the country's economy. Any part of the infrastructure or real estate built around us is carried out by segments of the construction industry. The industry is undergoing a profound transformation, driven by technological progress, demographic changes, military operations, security and the requirements of nominative legal acts, etc. These trends contribute to the formation and development of integration processes, which substantiates the relevance of the research.

Objective. The purpose of the study is to investigate the essence of the integration of construction industry enterprises as a promising element of existence in modern conditions.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) regulatory and legal support for the regulation of real estate objects to be built in the future; 2) works of domestic authors conducting their scientific and practical research on the integration of enterprises.

The following scientific methods were used in the course of the study: theoretical generalization (to determine the content of integration and the potential in the process of integration and their characteristics); formalization (to define the concept of «integration of enterprises in the construction industry»); logical generalization of the results (formulation of conclusions).

Results. The study of trends in the development of the construction industry has made it possible to identify the participants in the construction process (investor, developer, customer, general contractor, subcontractor) and their content and functions.

The article examines the essence of the concept of «integration» and proves that such forms of enterprise integration as vertical and horizontal integration contribute to the formation and development of relations between participants in the construction industry.

It is noted that the integration of enterprises in the construction industry allows, through interaction with another enterprise which has sufficient resources (financial, technological, production, labor), to achieve and realize the set goals. At the same time, the integration of business entities includes not only the «profit-cost» relationship, but also the mutual use of production or financial resources, optimization of business processes, etc.

The authors substantiate that the potential in the integration process is the amount of resources for joint use which the integrating enterprises set themselves on mutually beneficial terms in order to achieve certain goals. The paper outlines the main aspects of managing the potential of integrating enterprises in the construction industry and recommends a general procedure for integrating enterprises in the construction industry.

The paper determines that integration of enterprises in the construction industry is a process of interaction between two or more business entities, which leads to the interweaving of business processes and resources in unstable market conditions, with the aim of increasing their sustainability, which increase the efficiency of activities on a contractual basis.

Prospects. Further scientific research is related to the definition of the theoretical and methodological process of managing the integration process at the enterprises of the construction industry.

Key words: construction industry, integration, enterprise, potential, resources, management.

Постановка проблеми. Будівельна галузь є життєво важливою складовою світової економіки, відповідальною за створення інфраструктури та структур, необхідних для функціонування сучасного суспільства. Однак, галузь стикається з низкою проблем і можливостей, які формують її майбутнє.

З початком повномасштабного вторгнення кардинальним чином змінилася географія та обсяг будівельного ринку, що, у свою чергу, спричинило кадрові зміни, вплинуло на нормативно-правову базу, а також відкрило нові напрями діяльності для українських будівельних підприємств.

На сьогодні загальні втрати становлять більше \$150 млрд., в тому числі, найбільших збитків зазнав житловий фонд (\$56 млрд.), інфраструктура

(\$37 млрд.) та промисловість (\$12 млрд.). За два роки повномасштабного вторгнення близько 15% виробничих потужностей будівельних матеріалів зазнали руйнувань. При цьому найбільших втрат зазнали сегменти металопрокату і сухих гіпсових сумішей [1].

У 2022 році обсяг будівельного ринку України зменшився приблизно на 65%. У 2023 році спостерігається тенденція до збільшення споживання будівельної продукції та послуг, і за результатами року очікується зростання ринку на 25%. При цьому, обсяг ринку житлової нерухомості у гривневому еквіваленті залишиться на рівні минулого року, нежитлової нерухомості — зросте на 15%, а інженерних споруд — покаже приріст 40% [1].

Кардинально змінилася структура попиту на нові об'єкти житлової нерухомості України. Прифронтові регіони зазнали найбільшого падіння обсягів будівництва до майже 90%, центральна частина — зменшення до 70%, а на заході будівництво зросло на 15%, що пов'язано з релокацією бізнесу та внутрішньо переміщеними особами, а також активним розвитком курортної нерухомості у Карпатах.

Ринок первинної нерухомості переорієнтувався переважно на захід України. Девелопери в інших регіонах зосереджені здебільшого на закінченні проєктів, розпочатих до березня 2022 року. Наразі більшість інвесторів не наважуються починати нові будівельні проєкти і займають позицію очікування.

У центрі, на півночі та сході України зріс попит на послуги з відбудови зруйнованих будівель і споруд. Підприємницька діяльність, об'єкти нерухомості якого були зруйновані, потребує реконструкції або повного відновлення будівель для функціонування.

Найбільш швидкозростаючим сегментом будівництва наразі є відбудова інфраструктури — мости та об'єкти соціального призначення за рахунок бюджетних та донорських коштів.

Останні тенденції в будівельній галузі обумовлені технологічними інноваціями. За останні роки спостерігається значне зростання використання технології інформаційного моделювання будівель (BIM). Цей цифровий підхід до проєктування та будівництва дозволяє архітекторам, інженерам і підрядникам ефективніше співпрацювати, зменшувати кількість помилок і підвищувати ефективність. BIM особливо корисний для складних будівельних проєктів, оскільки він може допомогти виявити та вирішити потенційні проблеми до початку будівельних робіт.

Ще одна тенденція, яка набирає обертів у будівельній галузі, — це використання модульного будівництва. Цей підхід передбачає будівництво конструкцій за межами об'єкта на фабриці чи в майстерні перед транспортуванням на будівельний майданчик для складання. Модульна конструкція пропонує низку переваг, включаючи скорочення часу будівництва, покращений контроль якості та менші витрати на відходи та матеріали.

Будівельна галузь стикається з низкою проблем, включаючи нестачу кваліфікованих працівників, проблеми з безпекою та дотримання нормативних вимог.

Сьогодні сприяє пошуку нових або вдосконалення інших напрямів розвитку підприємств будівельної галузі. Так, одним з напрямів існування підприємств будівельної галузі в сучасних умовах є інтеграція.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження сутності та ролі інтеграції пов'язано з наявністю сучасного понятійного апарату та подальшого його уточнення. Як наслідок, слід

звернути увагу на найбільш вагомі та цитовані тлумачення поняття «інтеграція».

Так, А. Загородній та Г. Вознюк під поняттям «інтеграція» розуміють об'єднання (повне або часткове) підприємств для виробництва певної продукції з мінімальними витратами фінансових і матеріальних ресурсів [2]. А в Тлумачному словнику економіста «інтеграція — узгоджений розвиток та взаємне доповнення підприємств, галузей економіки, регіонів в інтересах більш ефективного використання ресурсів і більш повного задоволення потреб учасників цього процесу» [3, с. 23]. У [4] під інтеграцією розуміється — процес об'єднання зусиль різних підсистем (підрозділів, частин) для досягнення мети організації, а в [5] — це «процес взаємного пристосування і, до певної міри, об'єднання господарств декількох держав, що знаходяться на однаковому рівні розвитку».

Вільна енциклопедія «Вікіпедія» надає два визначення поняття «інтеграція» [6]. По-перше, — «це поєднання, взаємопроникнення; це процес об'єднання будь-яких елементів (частин) в одне ціле; процес взаємозближення й утворення взаємозв'язків», а по-друге, — «згуртування, об'єднання політичних, економічних, державних і громадських структур в рамках регіону, країни, світу».

Пилипенко А. визначає термін «інтеграція» у трьох аспектах [7]:

- інтегроване ціле — передбачає єдність окремих складових інтеграції, їх співвідношення. Щоб зрозуміти інтегроване ціле, доцільно вивчити окремі його складові, але вивчення складових можливе, якщо є розуміння цілого;
- інтеграція-процес — визначає стадії об'єднання складових частин у певному проміжку часу, їх трансформацію відповідно до змін, що відбулися у системі;
- інтеграція-результат — виступає як наслідок здійснення інтеграційного процесу певної системи і передбачає створення інтегрованого «блага».

Проте зазначені дослідження не в повному об'ємі враховують особливості розвитку будівельної галузі.

Метою роботи є дослідження сутності інтеграції підприємств будівельної галузі як перспективного елементу існування в сучасних умовах.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання об'єктів нерухомого майна, які будуть споруджені в майбутньому; 2) праці вітчизняних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження інтеграції підприємств.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення (для визначення змісту інтеграції й потенціал у процесі інтеграції та їхні характеристики); формалізації (для визначення поняття «інтеграція підприємств у будівельній галузі»);

логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. У підприємницькому середовищі розвиток підприємств приводить до необхідності їх інтеграції. Якщо організація не може продовжувати свій розвиток на основі наявних активів, ресурсів та потужностей, вона може застосувати процес інтеграції, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, які функціонують на ринку будівельних послуг.

Особливістю будівельної галузі є учасники будівельного процесу, до яких належать: інвестор, забудовник, замовник, генеральний підрядник та субпідрядник.

Інвестор — особа, яка здійснює вкладення коштів (власних або позикових) у формі інвестицій у будівництво об'єктів нерухомості.

Забудовник — це особа, яка отримала право на будову земельної ділянки та виконує необхідні дії для здійснення будівництва. Він також може бути замовником будівництва й особою, яка забезпечує фінансування [15].

До основних функцій забудовника відносять: нагляд над просуванням проєкту, якістю і термінами роботи підрядників; забезпечення будівельного об'єкта всіма необхідними супровідними документами; матеріальний супровід об'єкта, якщо договір із генпідрядником не передбачає іншого; подальший продаж й укладання договорів з інвесторами. Отже, забудовник є основною особою, з якою контактують інвестори/покупці за умови відсутності керівної компанії. І саме він несе відповідальність перед інвесторами за все, що відбувається згідно з договором, який вони підписали.

Замовник будівництва — це фізична або юридична особа, яка має земельну ділянку (у власності або користуванні) та збирається завершити будівництво у встановленому законом порядку. Він є особою, яка наймає забудовника або генпідрядника та виступає замовником їх послуг [12].

Генпідрядник — це підприємство, яке виконує будівельні роботи відповідно до договору із замовником будівництва. Він може наймати забудовників для виконання окремих робіт [12].

Субпідрядник — підрядник, який у порядку, визначеному договором підряду та на підставі договору субпідряду, укладеному з генеральним підрядником, залучається до виконання робіт [13]. Кількість субпідрядників, обсяг та види робіт, які їм передаються, визначає генпідрядник. У випадку передачі ним субпідрядникам усього обсягу робіт він має обов'язок координації їх дій, організації проведення всього комплексу робіт, загального керівництва та контролю.

Тільки генеральний підрядник має відносини як із замовником, так і з субпідрядником. Він же відповідає перед замовником за виконання, належ-

не виконання зобов'язань останнім і за виконання замовником своїх обов'язків за договором.

Водночас останнім часом у будівельній галузі розвивається девелопментська, тобто підприємницька діяльність, яка пов'язана зі створенням об'єкта нерухомості, реконструкцією або зміною існуючої будівлі чи земельної ділянки, що призводить до збільшення їх вартості.

З огляду на це, девелопер — підприємець, який займається девелопментом із метою отримання прибутку від продажу або здавання в оренду об'єкта нерухомості. Основною метою девелоперської діяльності є забезпечення доходу (прибутку) шляхом створення або якісного перетворення нерухомості, з максимально можливим рівнем задоволення потреб власників або набувачів майнових прав на ці об'єкти [14].

Свою чергою, девелоперська діяльність забезпечує виконання завдань щодо виявлення, аналізу, мінімізації, побудови системи управління, моніторингу та врахування ризиків на всіх етапах проєкту. До того ж вона включає підготовку, оформлення, узгодження та корекцію документації на всіх етапах проєкту, а також координацію роботи всіх учасників проєкту з метою досягнення максимальних кінцевих результатів.

До основних функцій девелопера належать: розроблення проєкту об'єкта будівництва — що, де і як будувати; аналіз ринку нерухомості; купівля чи оренда земельної ділянки; отримання дозволу на будівництво; наймання підрядника для реалізації проєкту; контроль за процесом будівництва; залучення основних і додаткових інвестицій для реалізації проєкту; реклама й реалізація об'єкта нерухомості.

Відповідні взаємовідносини між учасниками будівельної галузі сприяють формуванню та розвитку таких форм інтеграції підприємств як вертикальні та горизонтальні. Де вертикальна інтеграція підприємств будівельної галузі може здійснювати підприємство-постачальник будівельних послуг як виробництво і торгівля будівельними матеріалами та комплектуючими, так і реалізація готової будівельної продукції. Горизонтальна інтеграція підприємств будівельної галузі — розширення підприємницької діяльності суміжними видами діяльності (підприємство з загально-будівельних робіт може інтегруватися з підприємством з екологічного проєктування).

Інтеграція підприємств будівельної галузі дозволяє за рахунок взаємодії з іншим підприємством, у якого є достатні ресурси (фінансові, технологічні, виробничі, трудові), досягти та реалізувати поставлені цілі. Водночас інтеграція суб'єктів підприємницької діяльності включає в себе не тільки взаємозв'язок «прибуток-витрати», але й взаємне використання виробничих або фінансових ресурсів, оптимізація бізнес-процесів тощо.

Будівельний процес складається з великої кількості взаємопов'язаних видів діяльності: проектування, підготовка будівельних ділянок, загальнобудівельні роботи, монтаж інженерних систем, облицювальні та дизайнерські роботи. Багато із зазначених видів будівельних робіт здійснюються паралельно один одному та вимагають постійного узгодження будівельного процесу. Проведення цих видів робіт одним підприємством, при горизонтальній інтеграції, сприяє значній економії часового ресурсу та простій будівельних потужностей. Подібну ситуацію можна спостерігати, коли будівельне підприємство бере на себе роль виробника/продавця будівельних матеріалів та комплектуючих. Скорочення витрат у цьому випадку може бути досягнуто завдяки зниженню собівартості, а також точним термінам постачання необхідних будматеріалів на об'єкти підприємства. Так, при вертикальній інтеграції, — будівельне підприємство безпосередньо пов'язано з обсягом будівельних матеріалів і комплектуючих, що закуповуються у попередньої ланки.

Інтеграція сприяє ефективному руху інформації, що важливо для підприємств будівельної галузі.

Будівельним підприємствам, не залежно від видів діяльності (торговельним, будівельним, монтажним), доводиться утримувати цілий відділ, що займається збором і аналізом інформації та формуванням номенклатурних баз даних. В умовах інтеграції витрати на утримання таких відділів розподіляються між усіма учасниками інтеграційного процесу.

Так, наприклад, при вертикальній інтеграції виробничий і торговельний підрозділи отримують переваги у наявності постійного клієнта (будівельного підрозділу) і відсутності додаткових витрат, пов'язаних зі збутом своєї продукції. Для будівельного підрозділу перевага — адаптація будівельних матеріалів і комплектуючих під потреби конкретного будівельного об'єкта.

Здійснення інтеграції підприємств сприяє позиціонуванню на ринку як підприємства, що спроможне задовольнити всі потреби замовника без звернення до сторонніх підприємств, що підвищує її конкурентні позиції у будівельній галузі. Це особливо актуально для підприємств, що застосовують стратегію лідерства у витратах, оскільки у разі спрямування замовлення в інтегроване підприємство клієнт економить на послугах генерального підрядника (вартість таких послуг становить 3–10% загальної вартості будівельних робіт та матеріалів). Водночас горизонтально інтегроване будівельне підприємство отримує конкурентні переваги, пов'язані з відсутністю необхідності пошуку підприємств-субпідрядників, готових виконати необхідний обсяг робіт за вигідною ціною та на необхідному якісному рівні.

Подібні конкурентні переваги отримує підприємство із вертикальною інтеграцією. У цій ситуації економія витрат та часових ресурсів пов'язана з відсутністю потреби пошуку постачальників будівельних матеріалів і комплектуючих із найприближшою ринковою вартістю.

Слід зазначити, що інтеграція підприємств будівельної галузі може сприяти удосконаленню технологічних напрацювань і поліпшенню прикладних рішень. Наприклад, у разі горизонтальної інтеграції, будівельне підприємство може домогтися пов'язування загальнобудівельних, інженерно-монтажних та облицювальних видів робіт на якісно вищому рівні, що збільшує їхню цінність та зменшує кількість переробок.

Водночас, оскільки об'ємно-планувальні рішення будівель і споруд стають все більш складними, все більше підприємств, що здійснюють будівництво, звертаються до інформаційних технологій, які дозволяють не тільки підвищити ефективність і безпеку, але і прискорити темпи будівництва і скоротити витрати [15]. До них можна віднести: робототехніку, віртуальну і доповнену реальність, екзоскелети, 3D-друк з бетону, збірне будівництво з об'ємних блоків і повнозбірне будівництво, інформаційне моделювання, екологічне проектування. Для учасників інтеграційного процесу це дає змогу вирішувати унікальні завдання в рамках автоматизації технологічних і бізнес-процесів підприємств будівельної галузі та за рахунок економії ресурсів максимально ефективно управляти технологічним процесом, виробництвом, організацією в цілому тощо.

Інтеграція може забезпечувати додаткові можливості диференціації продукції будівельних підприємств. Наприклад, будівництво екологічного житла з екологічно чистих матеріалів в екологічно сприятливому районі може здійснюватися у разі вибору будівельним підприємством ділянки землі для забудови. Це стає можливим, коли будівельне підприємство бере на себе роль забудовника.

Зазначимо, що на характер конкурентної боротьби у будівельній галузі істотний вплив має замовник будівельної продукції. У зв'язку з цим, вертикальна інтеграція вимагає великих матеріальних вкладень, проте очікується підвищений прибуток, а також убезпечує будівельне підприємство від тиску з боку девелоперських підприємств.

Слід зазначити, що для інтегруючих підприємств визначення ресурсів, які будуть використані при здійсненні бізнес-процесу — є вагомим елементом. Це пов'язано з тим, що ресурси, якими володіє одне підприємство, є потенціалом для іншого підприємства та є передумовою для здійснення інтеграції.

Потенціал у процесі інтеграції — це обсяг ресурсів по сумісному використанню, який ставлять перед собою інтегруючі підприємства на взаємови-

гідних умовах з метою досягнення певних цілей. Об'єктом потенціалом інтегруючих підприємств є: обсяг і якість наявних ресурсів; потенціал співробітників; інноваційні можливості (можливості з оновлення бізнес-процесів, зміни технологій, впровадження інновацій тощо); інформаційні можливості; фінансові можливості тощо.

Отже, потенціал інтегруючих підприємств будівельній галузі включає такі аспекти управління:

- оцінка та аналіз факторів, які впливають на використання потенціалу інтегруючих підприємств;
- оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємств у будівельній галузі;
- оцінка втрат при використанні потенціалу інтегруючих підприємств та ризиків;
- вибір й реалізація відповідної стратегії з підвищення конкурентоспроможності потенціалу;
- тощо.

Підсумовуючи, варто зазначити, що для ефективного управління потенціалом інтегруючі підприємства визначають та відображають загальні напрями у договорі. Виходячи з цього, можна систематизувати загальну процедуру інтеграції

підприємств будівельної галузі з урахуванням оцінки потенціалів інтегруючих підприємств, яка відображена на рис. 1.

Загальна процедура інтеграції підприємств будівельної галузі (рис. 1) показує, що при інтеграції учасники повинні підійти відповідально до підбирання об'єкта інтеграції (учасника взаємовідносин) та враховувати всі зазначені етапи й узгоджувати їх між учасниками взаємовідносин, тому що це є гарантом отримання ефекту від взаємодії.

Інтеграція підприємств будівельної галузі, як і для інших суб'єктів, відбувається на договірних засадах, в яких визначаються та враховуються не тільки загальні напрями інтеграції, а й механізм управління, трансфертна ціна, синергія, ефективність формування та розвитку, інформаційний рух, бізнес-процеси тощо. Складність угоди залежить від розміру інтегруючих підприємств будівельної галузі, терміну взаємодії та обсягів використовуваних ресурсів тощо.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Виходячи із вищевказаного визначимо, що інтеграція підприємств будівельної галузі — це процес

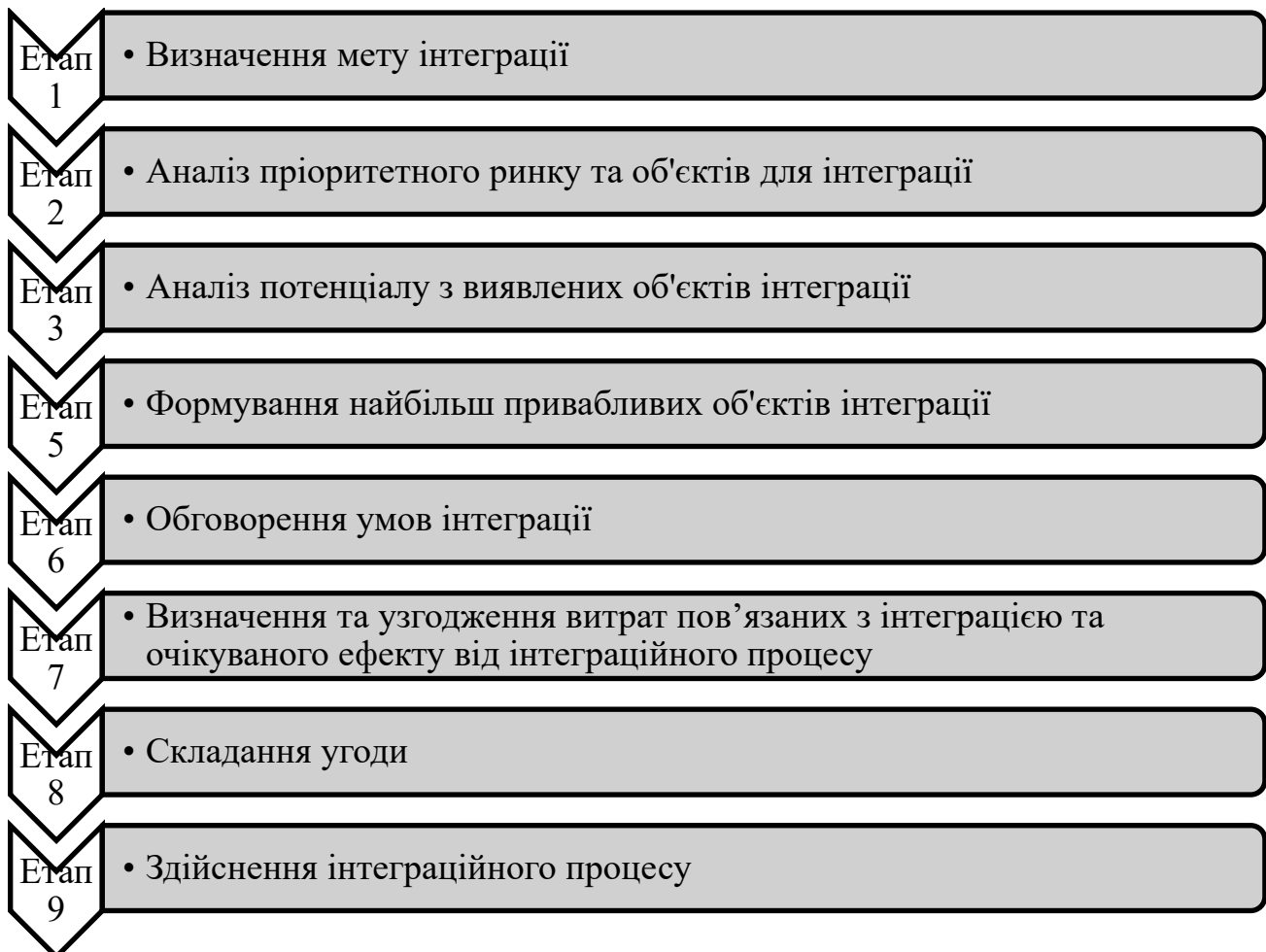


Рис. 1. Загальна процедура інтеграції підприємств будівельної галузі з іншими об'єктами
Джерело: розробка авторів

взаємодії двох або декількох суб'єктів господарювання, що приводить до переплетіння бізнес-процесів і ресурсів в обмежених умовах з метою підвищення своєї стійкості на договірних засадах.

Узагальнюючи вищесказане зазначимо, що інтеграція є інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі. Проте, якщо прийняття рішення не базується на системному кількісному аналізі всіх наявних факторів, інтеграція може навпаки, обернутися

конкурентною слабкістю. Для того щоб інтеграція спричинила стійку та довгострокову конкурентну перевагу, необхідно проводити детальний аналіз усіх можливих ризиків, оскільки вартість зворотного процесу може призвести до банкрутства підприємства.

Подальші наукові дослідження пов'язанні з визначенням теоретико-методологічного процесу управління інтеграційним процесом на підприємствах будівельної галузі.

Література

1. Озейчук А. Тенденції будівельного ринку України під час воєнного стану. *Build Porta L.* 2023. URL: <https://budport.com.ua/news/27879-tendencij-budivelnogo-rinku-ukrajni-pid-chas-voennogo-stanu> (дата звернення: 13.12.2023).
2. Загородній А. Г., Вознюк Г. Л. Фінансово-економічний словник. К.: Знання, 2007. 1072 с.
3. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста. Рівне: НУВГП, 2008. 268 с.
4. Коноплицький В. А., Філіна Г. І. Економічний словник. К.: КНТ, 2007. 580 с.
5. Живко З. Б., Живко М. О., Живко І. Ю. Словник сучасних економічних термінів. Львів: Край, 2007. 384 с.
6. *Вікіпедія — вільна енциклопедія: офіц. вебсайт.* URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 13.12.2023).
7. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. 408 с.
8. Римар М. В., Ватаманюк-Зелінська У. З. Інтеграційні процеси у підприємстві: монографія. Львів: РВВ НЛТУ України, 2013. 188 с.
9. Скопенко Н. С. Основні причини, переваги та недоліки формування інтегрованих структур в харчовій промисловості України. *Вісник Запорізького національного університету.* 2010. № 2(6). С. 83–87. URL: https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest_Ek6-2-2010-PDF/083-87.pdf (дата звернення: 13.12.2023).
10. Шацька З. Я. Інтеграційні форми підприємницьких структур в світовій економічній системі. *Ефективна економіка.* 2019. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/47.pdf (дата звернення: 13.12.2023).
11. Карпенко О. О., Лучникова Т. П. Інтеграція підприємств залізничного транспорту в європейську транспортну систему як напрям ефективного використання транзитного потенціалу України. *Modern Economics.* 2019. № 16. С. 21–26. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/integration-of-railway-undertakings-into/> (дата звернення: 13.12.2023).
12. Про гарантування речових прав на об'єкти нерухомого майна, які будуть споруджені в майбутньому: Закон України від 15.08.2022 р. № 2518-IX. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2518-20#Text> (дата звернення: 13.12.2023).
13. Про затвердження загальних умов укладення та виконання договорів підряду в капітальному будівництві: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.05.2023 р. 668–2005-п. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/668-2005-%D0%BF#Text> (дата звернення: 13.12.2023).
14. Редька Д. Замовник та девелопер — особливості правовідносин. *ЮРИСТ&ЗАКОН.* URL: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA016601 (дата звернення: 13.12.2023).
15. 7 потужних трендів, які очікуються в будівельній галузі у 2022 році. *Заповнювачі: інформаційний портал.* 2022. URL: <https://mcet.com.ua/7-potuzhnih-trendiv-jaki-ochikujutsja-v-budivelnij-galuzi-u-2022-roci/> (дата звернення: 13.12.2023).

References

1. Ozeichuk, A. (2023). Tendentsii budivelnogo rynku Ukrainy pid chas voiennoho stanu [Trends in the construction market of Ukraine during martial law]. *Build Porta L.* URL: <https://budport.com.ua/news/27879-tendencij-budivelnogo-rinku-ukrajni-pid-chas-voennogo-stanu> [in Ukrainian].
2. Zahorodnii, A. H., & Vozniuk, H. L. (2007). Finansovo-ekonomichnyi slovnyk [Financial and economic dictionary]. K.: Znannia [in Ukrainian].
3. Honcharov, S. M., & Kushnir, N. B. (2008). Tlumachnyi slovnyk ekonomista [Explanatory Dictionary of the Economist]. Rivne: NUVHP [in Ukrainian].
4. Konoplitskyi, V. A., & Filina, H. I. (2007). Ekonomichnyi slovnyk [Economic Dictionary]. K.: KNT [in Ukrainian].

5. Zhyvko, Z. B., Zhyvko, M. O., & Zhyvko, I. Yu. (2007) Slovnyk suchasnykh ekonomichnykh terminiv [Dictionary of modern economic terms]. Lviv: Krai [in Ukrainian].
6. *Vikipediia — vilna entsyklopediia: ofits. vebseit — Wikipedia — the free encyclopedia*. URL: <http://uk.wikipedia.org/wiki>
7. Pylypenko, A. A. (2008). Stratehichna intehratsiia pidprijemstv: mekhanizm upravlinnia ta modeliuvannia rozvytku: monohrafiia [Strategic integration of enterprises: a mechanism of management and modeling of development: a monograph]. Kh.: VD “INZhEK” [in Ukrainian].
8. Rymar, M. V., & Vatamaniuk-Zelinska, U. Z. (2013.) Intehratsiini protsesy u pidprijemnytstvi: monohrafiia [Integration processes in entrepreneurship: a monograph]. Lviv: RVV NLTU Ukrainy [in Ukrainian].
9. Skopenko, N. S. (2010). Osnovni prychny, perevahy ta nedoliky formuvannia intehrovanykh struktur v kharchovii promyslovosti Ukrainy [The main reasons, advantages and disadvantages of the formation of integrated structures in the food industry of Ukraine]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*, 2(6), 83–87. URL: https://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest_Ek6-2-2010-PDF/083-87.pdf [in Ukrainian].
10. Shatska, Z. Y. (2019). Intehratsiini formy pidprijemnytskykh struktur v svitovii ekonomichnii systemi [Integration forms of business structures in the world economic system]. *Efektivna ekonomika — Effective economy*, 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/47.pdf [in Ukrainian].
11. Karpenko, O. O., & Luchnykova, T. P. (2019). Intehratsiia pidprijemstv zaliznychnoho transportu v yevropeisku transportnu systemu yak napriam efektyvnoho vykorystannia tranzytnoho potentsialu Ukrainy [Integration of railway transport enterprises into the European transport system as a direction of effective use of the transit potential of Ukraine]. *Modern Economics*, 16, 21–26. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/integration-of-railway-undertakings-into/> [in Ukrainian].
12. Pro harantuvannia rechovykh prav na obiekty nerukhomoho maina, yaki budut sporudzheni v maibutnomu: Zakon Ukrainy vid 15.08.2022 r. № 2518-IKh [On Guaranteeing Real Rights to Real Estate Objects to be Constructed in the Future: Law of Ukraine dated August 15, 2022 No. 2518-IX]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiinyi vebportal — Verkhovna Rada of Ukraine: official webportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2518-20#Text> [in Ukrainian].
13. Pro zatverdzhennia zahalnykh umov ukladennia ta vykonannia dohovoriv pidriadu v kapitalnomu budivnytstvi: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03.05.2023 r. 668–2005-p [On Approval of the General Conditions for Conclusion and Execution of Contracts in Capital Construction: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 05/03/2023 No. 668–2005-p]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiinyi vebportal — Verkhovna Rada of Ukraine: official webportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/668-2005-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
14. Redka, D. Zamovnyk ta developer — osoblyvosti pravovidnosyn [Customer and developer — features of legal relations]. *YuRYST&ZAKON*. URL: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA016601 [in Ukrainian].
15. 7 potuzhnykh trendiv, yaki ochikuiutsia v budivelni haluzi u 2022 rotsi [7 powerful trends expected in the construction industry in 2022]. (2022). *Zapovniuvachi: informatsiinyi portal — Zapovniuvachi: information portal*. URL: <https://mcet.com.ua/7-potuzhnykh-trendiv-jaki-ochikujutsja-v-budivelni-galuzi-u-2022-roci/> [in Ukrainian].

Okhrimenko Ihor*D.Sc. in Economics, Professor, Rector**Kyiv Cooperative Institute of Business and Law***Охріменко Ігор Віталійович***доктор економічних наук, професор, ректор**Київський кооперативний інститут бізнесу і права*

ORCID: 0000-0003-3607-870X

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9616

FINANCIAL REPORTING IN THE SYSTEM FOR EVALUATING THE LEVEL AND STATE OF ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ В СИСТЕМІ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ТА СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ

Summary. The article examines the conceptual content and purpose of financial reporting for the purposes of assessing the level and state of economic security. It is hypothesized that, taking into account the urgent need for Ukraine to integrate into the European business environment, and on an equal basis with other EU member states, the study of the practice of using financial reporting indicators becomes one of the significant factors in ensuring the economic security of business. It is substantiated that understanding the principles of the functioning of the system of international financial reporting standards acquires special importance in the conditions of ensuring economic security, because an indispensable condition for equal cooperation with foreign partners is the ability to understand the reporting that they present, and in turn to prepare reporting in the format accepted in international practice; all foreign financial institutions are already providing loans to domestic economic entities only upon submission of reports compiled taking into account international standards, which have been gaining more and more recognition in recent years. It was determined that obtaining an objective assessment of the state of economic security of an economic entity is ensured by the consistent application of all provisions of IFRS, the formation of reporting data in accordance with IFRS ensures the receipt of relevant, reliable, comparable and understandable information by both external and internal users. Forming reporting data in accordance with IFRS ensures that both external and internal users receive relevant, reliable, comparable and understandable information. Together with the correctly conducted additional disclosure in the notes, financial statements prepared taking into account the requirements of IFRS allow the management of the business entity to understand the essence of the operations carried out by the company, events that occurred during its activities and their impact on the level of protection of financial, material, information and intellectual resources. Models of accounting systems of various countries were studied, and their suitability and completeness were analyzed for the purpose of assessing the level and state of economic security. It was concluded that the application of international standards increases the transparency of financial information about market participants and the objective assessment of the level of their economic security.

Key words: economic security, accounting, international standards, financial reporting.

Анотація. У статті розглянуто концептуальний зміст та призначення фінансової звітності у цілях оцінювання рівня та стану економічної безпеки. Висунуто гіпотезу, що з урахуванням існуючої для України нагальної потреби інтегруватися у європейське бізнес-середовище, причому на рівноправній основі по відношенню до інших країн-членів ЄС, вивчення практики використання показників фінансової звітності стає одним із значущих чинників забезпечення економічної безпеки бізнесу. Обґрунтовано, що розуміння принципів функціонування системи міжнародних стандартів фінансової звітності набуває особливого значення в умовах забезпечення економічної безпеки, адже неодмінною умовою рівноправної співпраці із зарубіжними партнерами є здатність розуміти звітність, яку вони представляють, і в свою чергу готувати звітність у форматі, прийнятому в міжнародній практиці; всі закордонні фінансові інститути вже зараз здійснюють кредитування вітчизняних суб'єктів господарювання тільки при поданні звітності, складеної з урахуванням міжнародних стандартів, які в останні роки отримують все більше визнання. Визначено, що отримання об'єктивної оцінки стану економічної безпеки

суб'єкта господарювання забезпечується неухильним застосуванням усіх положень МСФЗ, формування звітних даних відповідно до МСФЗ забезпечує отримання доречної, надійної, порівнянної та зрозумілої інформації як зовнішніми, так і внутрішніми користувачами. Формування звітних даних відповідно до МСФЗ забезпечує отримання доречної, надійної, порівнянної та зрозумілої інформації як зовнішніми, так і внутрішніми користувачами. Разом з правильно проведеним додатковим розкриттям у примітках фінансова звітність, складена з урахуванням вимог МСФЗ, дозволяє керівництву суб'єкта господарювання зрозуміти сутність проведених компанією операцій, подій, що відбулися в ході її діяльності, та їх вплив на рівень захисту фінансових, матеріальних, інформаційних та інтелектуальних ресурсів. Досліджено моделі облікових систем різних країн та проаналізовано їх придатність та повноту в цілях оцінювання рівня і стану економічної безпеки. Дійдено висновку, що застосування міжнародних стандартів підвищує прозорість фінансової інформації про учасників ринку та об'єктивному оцінюванню рівня їх економічної безпеки.

Ключові слова: економічна безпека, облік, міжнародні стандарти, фінансова звітність.

Problem statement. Financial reporting is a key tool for understanding the financial condition of an enterprise and determining its economic sustainability. Given the rapid changes in the economic environment and increased competition, it is important to improve the methods of managing economic security, and financial reporting is the basis for this. It allows, firstly, to ensure transparency and reliability of information for interested parties, such as investors, creditors and partners, secondly, to timely identify financial risks and manage them, reducing the likelihood of financial crises, thirdly, to support effective management decision-making based on the analysis of financial indicators and improve the strategies of financial planning and development of the enterprise.

Considering the urgent need for Ukraine to integrate into the European business environment, and on an equal basis with other EU member states, studying the international practice of using financial reporting indicators becomes one of the significant factors in ensuring the economic security of business.

Analysis of recent researches and publications. Some aspects of the use of financial reporting in the process of assessing the state and level of economic security of business were investigated in their works by such scientists as O. A. Boiarova [5], O. S. Dubynska [6], N. Yu. Iershova [7], V. M. Zhuk [8], V. M. Kraievskiy [1–2; 9–10], L. V. Tytenko [3] and others. However, the scientific interest is the vector of this scientific problem, related to the consideration of the issue of using financial reporting in the process of assessing the level and state of economic security in the context of Ukraine's European integration progress.

Formulation purposes of article (problem). The purpose of the article is to investigate the conceptual content and purpose of financial reporting in assessing the level and state of economic security of business through the prism of Ukraine's European integration progress.

The main part. World experience proves that there are two types of reporting: the first is public financial reporting and the second is closed management reporting. Financial statements are published

in special directories, financial issues and bulletins to familiarize shareholders, the public, banks, insurance companies and government bodies with the financial position of the business entity. In this type of report, it is customary to disclose indicators for two periods, which allows you to see the picture of financial and economic activity in dynamics, identify the main directions of its development and make forecasts for the future. Management reporting is strictly classified and contains a full range of analytical information intended for internal use.

Regulation and standardization of accounting rules, reporting data in accordance with international financial reporting standards (hereinafter referred to as IFRS) are necessary for domestic business entities entering the international stock and financial markets in order to be their full participants.

Understanding the principles of functioning of the system of international financial accounting standards is of particular importance in terms of ensuring economic security. An indispensable condition for equal cooperation with foreign partners is the ability to understand the reporting that they present, and in turn to prepare reporting in the format accepted in international practice. All foreign financial institutions are already providing loans to domestic economic entities only upon submission of reports drawn up considering international standards, which have been gaining more and more recognition in recent years.

Obtaining an objective assessment of the state of economic security of a business entity is ensured by the consistent application of all IFRS provisions. Forming reporting data in accordance with IFRS ensures that both external and internal users receive relevant, reliable, comparable and understandable information. Together with the correctly conducted additional disclosure in the notes, financial statements prepared considering the requirements of IFRS allow the management of the business entity to understand the essence of the operations carried out by the company, events that occurred during its activities and their impact on the level of protection of financial, material, information and intellectual resources.

IAS 1 “Presentation of Financial Statements” does not specify the order or format in which balance sheet items should be presented. The balance sheet simply contains a list of items that are so different in character or function that they deserve separate presentation. The balance sheet, at a minimum, includes items representing fixed assets; intangible assets; investments; stocks; trade and other receivables; funds and their equivalents; debts of buyers, customers and other receivables; tax obligations; reserves; Long-term liabilities; authorized capital and reserves [3].

Each material item is presented in the financial statements separately. Insignificant amounts are not indicated separately. They are combined with sums of a similar nature or value. Additional items, headings and subtotals are shown in the balance sheet when required by IFRS or when necessary to provide a true and fair view of the company’s financial position.

The balance sheet or notes to it disclose further subclasses of each of the line items presented, classified according to the company’s operations. Each article is divided into subclasses according to its nature and amounts of payables and receivables of the parent company, family subsidiaries, associated companies and other related parties.

The following information is disclosed in the balance sheet or notes:

- 1) for each class of share capital: the number of shares authorized for issue; the number of issued and fully paid shares, as well as issued but not fully paid shares; the nominal value of the shares or an indication that the latter have no nominal value; reconciliation of the number of shares in circulation at the beginning and at the end of the year; the rights, privileges and restrictions associated with the relevant class, including restrictions on the distribution of dividends and the return of capital; company shares owned by the company itself or its subsidiaries or associated companies; shares reserved for issuance under option or sale contracts, including terms and amounts;
- 2) description of the nature and purpose of each reserve within the owners’ capital;
- 3) when dividends were proposed, but not officially approved for payment, the amount included (or not included) in liabilities is shown;
- 4) the amount of any deferred dividends on preferred cumulative shares.

The profit and loss statement (or, in domestic practice, the “Financial Results Statement”), at a minimum, includes the following items: income from sales; results of operational activities; financing costs; the share of profits and losses of associated companies and joint activities accounted for by the participation method; tax expenses; profit or loss from ordinary activities; results of extraordinary

circumstances; net profit or loss for the period. Additional items, headings and subtotals are indicated in the income statement when required by the IASB or when it is necessary for a reliable presentation of the financial results of the enterprise.

The income statement or the notes to it present an analysis of income and expenses using a classification based on the nature of the income and expenses or their functions within the company. Companies that classify costs by function disclose additional information about the nature of the costs, including depreciation and labor costs. The income statement or the notes show the amounts of dividends per share declared or proposed for the period covered by the financial statements.

A report on changes in capital is submitted as a separate form, which shows: net profit or loss for the period; each item of income and expenses, profits and losses, which, in accordance with the requirements of other standards, is recognized directly in capital, as well as the amount of such items; cumulative effect of changes in accounting policy and correction of fundamental errors.

In addition, the company presents either in this report or in the notes to it: transactions for the distribution of capital among owners; the balance of the accumulated profit or loss at the beginning of the period and the reporting date, as well as the change for the period; a reconciliation between the book value of each class of share capital, issue income and each reserve at the beginning and end of the period, with a separate disclosure of each change.

In the notes to the financial statements, it is necessary to provide information about the basis of preparation of the financial statements and the specific accounting policy selected and applied for transactions and events; disclose information required by IFRS that is not presented elsewhere in the financial statements; provide additional information that is not presented in the financial statements but is necessary for a reliable presentation.

Thus, the European practice of forming financial reporting indicators in order to ensure economic security is based on the use of not only synthetic, but also analytical data.

The accounting policy section in the notes to the financial statements describes:

1. The basis of assessment used in the preparation of financial statements (actual acquisition cost, replacement cost, realizable value, possible sale price, discounted value). When more than one valuation basis is used in the financial statements, for example, when only certain long-term assets are subject to revaluation, it is sufficient to indicate the category of assets and liabilities to which each basis applies.

2. Each specific issue of accounting policy that is important for a correct understanding of financial statements. When deciding whether to disclose

specific aspects of an accounting policy, management considers whether it will help users understand how transactions and events are presented in the financial statements. The accounting policy that the company discloses when submitting financial statements includes the following: revenue recognition; principles of publicity, including subsidiaries and associated companies; merger of companies; joint activity; recognition and depreciation of tangible and intangible assets; capitalization of loan expenses and other expenses; contract agreements; investment property; financial instruments and investments; rent; research and development costs; stocks; taxes; reserves; foreign currency conversion and hedging; definition of economic and geographical segments and the basis for the distribution of costs between segments; determination of funds and their equivalents; accounting for inflation; government subsidies and other information.

The company discloses the following points in the information published together with the financial statements (if they have not already been disclosed):

1. Permanent location and legal form of the company, its legal address (or main place of business, if it differs from the legal address);
2. Description of the nature of operations and the main activity of the enterprise;
3. Name of the parent company and ultimate parent company of the group;
4. The number of employees at the end of the period or the average number of employees during the period.

The procedure for drawing up a report on the flow of funds is regulated by IAS 7 “Report on the flow of funds”. In accordance with IAS 7, a company prepares a statement of cash flows and includes it as a component of its financial statements for each period in which the financial statements are presented. The statement of cash flows, when used in conjunction with other forms of financial reporting, provides information that allows users to evaluate changes in a company’s net assets, its financial structure (including liquidity and solvency), and its ability to influence the amounts and timing of cash flows to adapt to changing conditions and opportunities. Cash flow information is useful in evaluating a company’s ability to generate cash and cash equivalents and allows users to develop models to estimate and compare the discounted value of the future cash flows of different companies. It also increases the compatibility of reporting on the operational performance of different companies because it eliminates the impact of using different accounting methods for the same transactions and events [2].

Historical cash flow information is often used as an indicator of the amount, timing, and certainty of future cash flows. It is also useful in testing the accuracy of previous estimates of future cash flows

and examining the relationship between profitability and net cash flows and the impact of price changes.

The cash flow statement contains information on the flow of funds as a result of the company’s operating, investment and financial activities, the net cash result from these activities, which can be verified by comparing the opening and closing cash balances and their equivalents. There is no strictly regulated form of the cash flow statement, but there is still a recommended form.

According to IFRS, funds include cash at the disposal of a business entity. Cash equivalents are short-term highly liquid financial investments that can be easily converted into an amount and are practically not subject to the risk of changes in value (treasury bonds, time deposits, etc.).

When drawing up a report on the flow of funds, cash and their equivalents are summed up and taken into account in the total amount. This is because the purchase and sale of financial investments in the form of cash equivalents is considered part of the overall cash management process of the business entity, and not a source or way of using money. Transfers of funds of the business entity to investments and back are not considered in the report on the movement of funds as payments and receipts.

Funds and their equivalents shown in the cash flow statement at the end of the reporting period should correspond to the data on funds and their equivalents shown in the balance sheet. Items considered as cash equivalents must be separated in the balance sheet from short-term financial investments or marketable securities. Purchase and sale operations of the latter create income and expenditure of funds, which are reflected in the cash flow statement.

International practice mainly distinguishes Anglo-American and continental accounting models. The main feature of the Anglo-American model is the focus of reporting on investors and creditors of the business entity. The information provision of the state in the form of tax authorities is excluded from the framework of the financial accounting system. The financial accounting system is based on generally accepted GAAP accounting principles. They are developed by such organizations as the American Institute of Certified Public Accountants, the Financial Accounting Standards Board, the Government Accounting Standards Board, the Securities and Exchange Commission, the American Accounting Association, and others. The most influential organization is the Financial Accounting Standards Board. This non-governmental structure coordinates its activities with the Securities and Exchange Commission, where the latter has the decisive word. Thus, the Anglo-American system, due to its diversity, prioritizes the professionally generally accepted accounting methodology, rather than the state one, as opposed to the continental one. This model is used

by the following countries: Great Britain, USA, Holland, Australia, Bahamas, Venezuela, India, Canada, Cyprus, Mexico, Netherlands, New Zealand.

The weak impact of IFRS on accounting in the USA, Canada and Great Britain is due to the fact that international standards contain a large number of ideas embedded in the national standards of these countries. At the same time, this is manifested during the preparation of new standards. Thus, the conceptual foundations of IFRS were laid as a basis for a later edition of Accounting Principles issued by the Accounting Standards Board of Great Britain [2].

The continental (European) model unites the national accounting systems of European countries (and Japan, which joined them). In France, such organizations as the National Accounting Council, the Commission on Securities Transactions, the Organization of Accounting Experts and Qualified Accountants under the Ministry of Justice and the National Institute of Auditors under the Ministry of Economy and Finance are engaged in the development of standards.

The features of this model are a high degree of state intervention in accounting practice (mandatory use of the chart of accounts); in mandatory compliance with the approved principles of reflection of operations; accounting reporting is aimed at meeting the information needs of tax and other bodies of the state power structure. The continental model is used in Austria, Algeria, Belgium, Greece, Denmark, Spain, Italy, Norway, Portugal, France, Germany, Switzerland, Sweden, and Japan [2–3].

Thus, in the countries of Western Europe and Japan, the main financial flows and investments of the economy are carried out through banking structures, and not through stock exchanges. Therefore, the priority direction of both legislative and actual accounting regulation is the protection of the interests of creditors, rather than meeting the informational needs of shareholders. At the same time, as the processes of globalization develop, the state regulatory bodies of these countries have to take into account the interests of large national and transnational companies, whose development is increasingly dependent on the state of global financial markets. Accounting law thus inevitably becomes more and more open to Anglo-Saxon influence.

Thus, in France, for example, the possibility is allowed that when drawing up consolidated accounts, national and multinational companies have the right to deviate from the national Commercial Code and be guided by international accounting principles. In Italy, stock exchange regulatory legislation requires that listed companies (share quotes) apply international standards to reflect those transactions not covered by Italian law.

Over the past ten years, Ukraine has developed close economic ties with European countries, there-

fore, for more successful integration into the European economic community, the domestic accounting system took a course to implement IFRS.

In Ukraine, one of the most rational ways of applying IFRS is chosen — their adaptation. It provides for the gradual improvement of domestic accounting and reporting rules, targeted formation of high-quality financial information in accordance with the requirements of international standards. This method of implementing IFRS corresponds to the approach of most European countries, therefore, brings economic integration, harmonization of accounting and reporting systems closer. At the same time, it is especially important that as a result of adaptation, the compatibility of financial reporting data of domestic and foreign companies is achieved.

The fundamental basis of the transition to international standards is the recognition of the general principles of preparation and compilation of financial statements. The principles of preparation and compilation of financial statements are formulated in the form of a separate document. This document is not a standard and does not contain mandatory requirements and recommendations. If any provisions of the standards conflict with the Principles, then the provisions of the standard shall apply. However, according to the IFRS Committee, when developing future and revising existing standards, the number of discrepancies will consistently decrease. In accordance with the Principles of preparation and preparation of financial statements, the purpose of financial statements is to provide information on the financial position, results of operations and changes in the financial position of the company. This information is needed by a wide range of users when making economic decisions.

However, it should be noted that international standards are heavily influenced by US generally accepted accounting principles (GAAP). This is primarily due to the high development of the securities market in the USA. The US is trying not only to play a more active role in the development of international standards based on US GAAP, but also strongly suggests using them instead of IFRS. However, this proposal did not receive support from the European representatives working as part of the International Committee. Currently, experts estimate that there are more than 255 discrepancies between GAAP and IFRS.

Elements of financial reporting represent economic categories that are related to the presentation of information about the financial condition of the business entity and the results of its activities. According to IFRS, five elements of financial reporting are distinguished.

As is evident from the presented comparison, the concepts adopted in the system of regulatory regulation of accounting almost completely correspond to their analogues in international accounting practice.

Conclusion. Domestic economic entities, which will switch to international standards of financial reporting, will significantly facilitate their entry into the international market and increase their rating. The application of IFRS allows to reduce the costs of preparing financial statements, facilitates the analysis of the activities of branches in different countries, contributes to the optimization of management decisions and attracting finance to international markets. The application of international standards

increases the transparency of financial information about market participants and contributes to the unification of the economies of different countries.

Thus, at the current stage of development, it is necessary to submit not just objective and detailed financial information — this information must meet the requirements of compatibility at the international level. In the opposite case, it makes no sense to assess the state and level of economic security based on the information presented in the financial statements.

Literature

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. № 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*. 2018. № 3. P. 309–318.
4. Vasylishyn 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. Боярова О. А. Фінансова та не фінансова інформація звіту про управління. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 1. С. 17–21.
6. Дубинська О. С. Визначення рівня фінансово-економічної безпеки на підставі аналізу фінансової звітності підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 5. С. 112–122.
7. Єршова Н. Ю., Ткаченко М. О., Гаркуша В. О., Мірошник О. Ю., Новак-Каляєва Л. М. Економічна безпека підприємства: науково-практичні аспекти обліково-аналітичного забезпечення. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2019. Т. 2 (29). С. 142–149.
8. Жук В. М. Вирішення проблем фінансової безпеки на стику фінансової і бухгалтерської науки. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес»*. 2014. Вип. 200 (3). С. 20–27.
9. Краєвський В. М., Богдан С. В. Економічна безпека як об'єкт управління в обліково-аналітичній системі аграрного бізнесу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. Т. 2, № 5 (73). С. 79–83.
10. Краєвський В. М., Богдан С. В. Обліковий механізм забезпечення економічної безпеки аграрного бізнесу. *Український економічний часопис*. 2023. Вип. 1. С. 18–22.

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*, 2, 384, 176–184.
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*, 4 (35), 87–98.
3. Tytenko, L. (2018). Economic security as an element of strategic management system: accounting and analytical aspect. *Baltic Journal of Economic Studies*. Riga: Publishing House “Baltija Publishing”, 4 (3), 309–318.
4. Vasylishyn, 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*, 7(3), 123–141.
5. Boiarova, O. A. (2022). Finansova ta ne finansova informatsiia zvituu pro upravlinnia [Financial and non-financial information of the management report]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 1, 17–21 [in Ukrainian].
6. Dubynska, O. S. (2021). Vyznachennia rivnia finansovo-ekonomichnoi bezpeky na pidstavi analizu finansovoi zvitnosti pidpriemstva [Determination of the level of financial and economic security based on the analysis of the company's financial statements]. *Tavriiskiyi naukovyi visnyk. Serii: Ekonomika*, 5, 112–122 [in Ukrainian].

7. Iershova, N. Yu., Tkachenko, M. O., Garkusha, V. O., Miroshnyk, O. Yu., & Novak-Kalyayeva, L. M. (2019). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: naukovo-praktychni aspekty oblikovo-analitychnoho zabezpechennia [Economic security of the enterprise: scientific and practical aspects of accounting and analytical support]. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 2, 29, 142–149 [in Ukrainian].

8. Zhuk, V. M. (2014). Vyrishennia problem finansovoi bezpeky na stykakh finansovoi i bukhalterskoi nauky [Solving problems of financial security at the intersection of financial and accounting science]. *Naukovyj visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy*, 200/3, 20–27 [in Ukrainian].

9. Kraievskiy, V. M., & Bohdan S. V. (2023). Ekonomichna bezpeka yak ob'ekt upravlinnia v oblikovo-analitychnii systemi ahrarynogo biznesu [Economic security as an object of management in the accounting and analytical system of agrarian business]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"*, 5, 79–83 [in Ukrainian].

10. Kraievskiy, V. M., & Bohdan, S. V. (2023). Oblikovyi mekhanizm zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky ahrarynogo biznesu [Accounting mechanism for ensuring the economic security of agrarian business]. *Ukrainskyi ekonomichni chasopys*, 1, 18–22 [in Ukrainian].

УДК 005:004:657.6:658.15

Бондаренко Костянтин Сергійович

*аспірант кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державного торговельно-економічного університету*

Bondarenko Kostiantyn

*Post-Graduate Student of the Department of Financial Analysis and Audit
State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0003-2581-0504

Назарова Каріна Олександрівна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державний торговельно-економічний університет*

Nazarova Karina

*DSc. (Economics), Professor,
Head of the Department of Financial Analysis and Audit
State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0002-5019-9244

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9541

ІМПЕРАТИВИ ТА КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ АНАЛІЗУ BIG DATA В СИСТЕМІ DIGITAL-АУДИТУ КОМПАНІЇ

IMPERATIVES AND KEY PROBLEMS OF BIG DATA ANALYSIS IN THE COMPANY'S DIGITAL AUDIT SYSTEM

Анотація. Значні зміни які зараз можна спостерігати в аудиторських процедурах викликані концептуально новим розумінням аудиту в сфері аналізу даних. Концепція включає цілу систему, яка була вибудована протягом тривалого часу та за допомогою апробації нових інструментів і методології. Разом це сформувало систему digital-аудиту, що включає digital методологію, що є універсальною для різних країн в рамках однієї компанії, digital інструменти Великої Четвірки, що включають як аналіз даних клієнта, так і системи документування результатів аудиту та комунікацію з клієнтами. Також використовуються і зовнішні допоміжні інструменти аналізу даних та обробки big data як Alteryx, і внутрішні допоміжні системи як автоматизації аудиторських вибірок.

В статті досліджено процес впровадження digital-аудиту на прикладі компанії ЕУ протягом 2015–2020 років. Протягом цього проміжку було розгорнуто системи, які створили нову архітектуру забезпечення аудиту. Проаналізовано та наведено приклади проблем обробки та нормалізації даних, як супутнього процесу гіджиталізації та використання digital інструментів в аудиту. Локальна розповсюдженість класичних систем двостороннього запису ускладнює впровадження digital інструментів, через їх адаптованість до некласичних систем одностороннього запису.

Додатково визначено, що необхідність нормалізації даних з урахуванням місцевої специфіки має як позитивні аспекти впливу на використання digital інструментів через можливість трансформації даних на етапі завантаження в digital інструменти, так і негативні – через додатковий ризик маніпуляції даних через людський фактор.

Розгортання війни в Україні викликає свої зміни в логістиці проведення digital аудиту, через необхідність додаткового персоналу для digital команд через вихід компаній з ринку Росії та Білорусі.

Мета статі полягає у дослідженні проблем, які виникають в процесі користування digital інструментами компаніями Великої Четвірки в системі digital-аудиту.

Ключові слова: digital-аудит, big data, Велика Четвірка, Big4, аналіз.

Summary. Significant changes that can now be observed in auditing procedures are caused by a conceptually new understanding of audit procedures in the field of data analysis. The concept includes a whole system that has been built over a long period of time and with the help of testing new tools and methodologies. Together, this formed a digital audit system, which includes a digital methodology that is universal for different countries within the network of one company, digital tools of the Big Four, including both client data analysis and systems for documenting audit results and communication with clients. External auxiliary tools for data analysis and big data processing, such as Alteryx, and internal auxiliary systems such as automation of audit samples are also used.

The article examines the process of digital audit implementation on the example of the EY company during 2015–2020. During this time, systems were deployed that created a new assurance architecture. Examples of data processing and normalization problems, as a concomitant process of digitization and the use of digital tools in audit, are analyzed. The local prevalence of classic double-side recording systems complicates the introduction of digital tools, due to their adaptability to non-classical one-side recording systems.

Additionally, it is determined that the need to normalize data taking into account local specifics has both positive aspects of impact on the use of digital tools due to the possibility of data transformation at the stage of uploading to digital tools, and negative aspects – due to the additional risk of data manipulation and the human factor.

The unfolding of the war in Ukraine is causing changes in the logistics of conducting a digital audit, due to the need for additional personnel for digital teams due to the exit of companies from the market of Russia and Belarus.

The purpose of the article is to investigate the problems that arise in the process of using digital tools by the Big Four companies in the digital audit system.

Key words: digital audit, big data, Big Four, Big4, analysis.

Постановка проблеми. У статі автори досліджують хронологію процесу змін в аудиті при процесі його діджиталізації в компанії EY як однієї із компаній Великої Четвірки. Також аналізуються проблеми роботи з обліковими даними для їх завантаження в розгорнуті digital інструменти. В рамках визначеної теми статі поставлено наступні завдання:

1. Проаналізувати звіти про прозорість однієї із компаній Великої Четвірки щодо висвітлення процесу трансформації аудиту.

2. Проаналізувати проблеми обробки даних для можливості використання digital інструментів з урахуванням специфіки локальних систем обліку.

Аналіз останніх публікацій показує, що використання big data в аудиті досліджується різними науковцями, в тому числі: Яремик М. І., Яремик Х. Я. [1], що досліджують процес впливу інформаційних технологій на різні аспекти аудиту. Серед таких технологій є в тому числі digital інструменти аналізу даних. Король С. Я та Ключко А. О. [2] досліджують впровадження в облік хмарних технологій та використання big data в бухгалтерському обліку

Інші науковці також в тій чи іншій мірі досліджують процес впливу новацій в аудиті, однак систематизації процесу не було відображено.

Формулювання цілей статті полягає у дослідженні проблем, які виникають в процесі користування digital інструментами компаніями Великої Четвірки в системі digital-аудиту.

Виклад основного матеріалу. Трансформація аудиторських процедур в сторону діджиталізації процесів обробки та аналізу інформації є процесом останнього десятиліття, що має суттєвий вплив

на набір підходів та інструментів проведення аудиторських процедур. Таким прикладом є згадки використання групою компаній EY Microstart та EY Random у різних звітах стажування 2011–2015 року [3–4]. Як видно із зазначених звітів, ці програми закривали потреби неупереджених аудиторських вибірок при виконанні процедур в MS Excel чи його аналогу.

При цьому аналіз Звітів про прозорість EY показує, що впровадження digital-інструментів, методології відбувається після 2014 року. Так у звітах EY UK та EY the Netherlands за 2012–2014 [5–7] повністю відсутні згадки про digital-інструменти як EY Canvas та сімейство програм аналізу даних EY Helix тощо. Проте вже у звіті EY UK [8] за 2015 рік вказується, що компанія (як глобальна група) має стратегічний план розвитку під назвою «Vision 2020» в рамках якого заплановано суттєві інвестиції в методологію та інструменти аудиту. І вже в цьому звіті зазначено, що з травня 2015 року компанія запустила EY Canvas, який стає одним із перших digital-інструментів і рухом до digital-аудиту. Ця web-платформа дозволяє документувати результати аудиту та відстежувати стан проекту і зв'язок з методологічним порталом. Згадок про EY Helix у 2015 ще не має.

Однак вже у звіті за 2016 рік [9] є перші згадки про те, що сімейство EY Helix використовується як інструмент аналізу даних для виявлення зв'язків (патернів) в інформації, що неочевидні при звичайному аналізі без використання цих інструментів. І компанія зазначає, що суцільне використання інструментарію обробки інформації є революційними змінами в аудиторській роботі («...is revolutionising our audit work...» [10]). Таким чином 2016 звітний рік є першим, коли digital-

інструменти використовуються для аудиту фінансової звітності. Оскільки діяльності аудиторських компаній сильно прив'язана до циклів фінансового звітування клієнтів, можна сказати, що перші звіти клієнтів на яких використовувались такі інструменти це окремі та консолідовані фінансові звітності за 2015 рік.

За 2017 рік суттєвих змін про згадки digital-інструментів немає [11–12]. Однак активно починає використовуватись комплексний термін «digital»-технологія, стратегія, а в 2018 — «digital аудит» [13]. І саме в 2017 році компанія у звітах починає підіймати проблеми аналізу big data [12], а в 2018 компанія зазначає, що активно працює з big data, як в розумінні великого масиву інформації, так і методів роботи з такою інформацією. Також в 2018 році відбувся остаточний перехід на новий портал аудиторської методології і старий інструмент методологічної підтримки вимкнено в 2018 році.

У 2019 році компанія звітує [14], що інвестує в digital навички персоналу, розробляє внутрішні навчальні плани, що покривають digital навички і зазначено, що EY UK розширила штат digital спеціалістів до 200 співробітників. І вперше відзначено, що компанія випробовує нову digital-методологію.

У 2020 році в звіті вже повноцінно використовується окрема назва digital-методології — Digital GAM та зазначається, що компанія застосовує і інші digital-інструменти в для виконання аудиторських процедур, що згруповані під назвою EY Smart Automation [15].

Таким чином за 5 років, компанія EY розгорнула повноцінну систему digital-аудиту, що можна систематизувати в наступному хронологічному порядку.

Процес впровадження змін не закінчився 2020 роком і продовжується, однак цей процес змін вже продовжується на вибудованій новій IT-інфраструктурі забезпечення аудиторських процедур. В рамках цієї системи розвиток аналізу big data

займає лише частину процесу трансформації аудиторських процедур та діджиталізації.

Справедливо слід зазначити, що представлена інформація із Звіту про прозорість є універсальною і стосується не тільки Великобританії, а й інших офісів глобальної компанії, в тому числі і в Україні. Однак часові проміжки впровадження тих чи інших систем та їх локальна апробація може незначним чином зміщуватись, однак значних відставань немає. Так у звіті про прозорість EY в Україні за 2021 є згадка всіх вище перелічених систем та понять [16]. Також подібні трансформації відбуваються і в інших компаніях Великої Четвірки, через впровадження платформ та інструментів аналізу даних, так як компанії обслуговують подібних клієнтів за розміром, галузями тощо і зустрічаються із подібними проблемами. В той же час компанії Великої Четвірки є близькими за розміром, наявним фінансовим та людським капіталом, що дозволяє самим визначати проблеми та способи їх вирішення, тобто задавати вектор розвитку методів та інструментів аналізу даних в галузі аудиту.

В рамках аналізу big data існує окремий процес запуску digital-інструментів. Так як інструменти Великої Четвірки розроблені для глобального ринку, на якому розповсюджені системи неklasичного одностороннього запису як SAP, Oracle та інші, параметри завантаження облікової інформації в системи візуалізації та аналізатори EY Helix та подібні системи інших компанії Big4, спеціалізовано від ці системи. В той же час на території колишнього СРСР є розповсюдженими системи класичного двостороннього запису як 1С/BAS, IT Enterprise тощо. Система 1С поширена і в Україні після початку війни та санкцій у відношенні 1с, що запроваджені ще з 2017 року [17], оскільки не має дієвого механізму притягнення юридичних осіб до адміністративно чи кримінальної відповідальності за використання підсанкційних облікових систем держави-агресора.

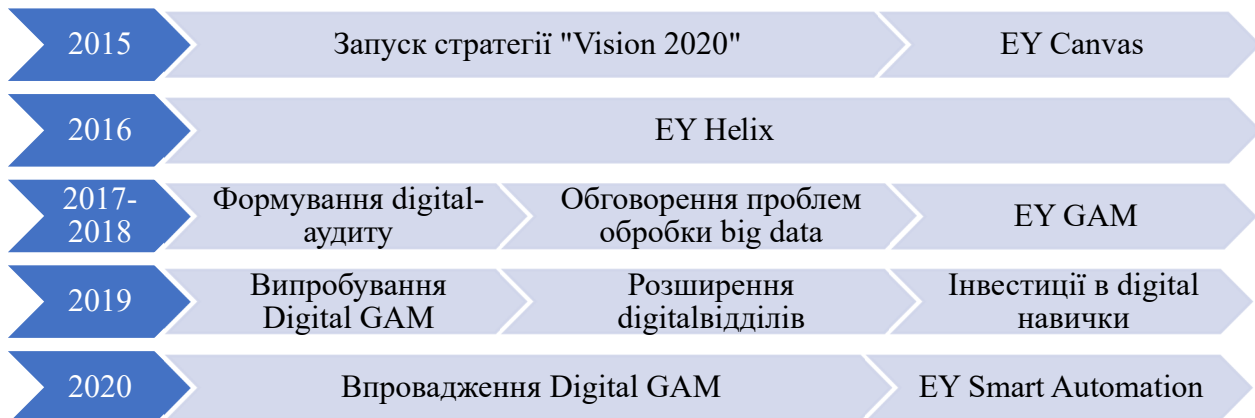


Рис. 1. Розгортання системи digital-аудиту компанією EY
Джерело: складено авторами на основі [5–15]

Оскільки в Україні поширені системи класичного запису, до постає перша проблема — необхідність синтетичного розділення двостороннього запису на односторонній із штучним виведенням унікального джерела, що поєднає роз'єднані проведення. Так в Таблиці 1 представлено проведення в мінімальному початковому вигляді із класичної та некласичної систем запису

Як представлено в Таблиці 1 формати інформації різняться. Для приведення операції класичного запису її потрібно продублювати з від'ємним знаком, видаливши для проводки-дубля колонки із рахунком дебет і сумою, а суму по кредиту помножити на -1. В оригінальній проводці необхідно видалити колонки «Кредит» та «Кредит сума».

Унікальним ідентифікатором проведення виступає номер документу, що має числове значення. Номер документу із SAP не відповідає номеру, що вказаний на фізичному документі, існує практика вказання номеру та інших даних в довільному текстовому полі. В класичній системі вказується регламентована локальним законодавством назва документу і номер документа, що відповідає фізичному документу. Для приведення класичної проводки необхідно або створювати окрему колонку із довільним нумеруванням документів як для оригінальної так і продубльованої проводки або за допомогою формул із колонки «Документ 1» витягувати номер.

Наступним обов'язковим полем виступає типове джерело, що формує карту операції за значними класами транзакцій. Якщо в SAP джерела/типи операцій стандартизовані і відповідають колонці «Document SAP», набір яких є вшитими в систему і значення загальноживаними, то в BAS джерело необхідно формувати вручну.

Так тип документ «DP» є показником визнання виручки від наданих послуг і достатньо завантажити карту з назвами типів документів, то в BAS

є колонка «Документ 2» із зазначенням типу проводки. Однак при обов'язковому існуванні продубльованої від'ємної проводки карта джерел покаже нульові значення, оскільки в систему буде завантажено дві проводки з різними знаками, однак ідентичними джерелами. Отже, для використання джерела необхідно використовувати окремий метод типізації проведення як ручна ідентифікація за описом проведення або за подвійним записом.

Так необхідно створити технічну колонку поєднання рахунку дебету та кредиту, наприклад «361_703». Сукупність значень із такої колонки звести до унікальних записів окремо і присвоїти таким записам назву процесу. Однак таку карту буде для кожного клієнта окремою, оскільки в класичному записі існує суттєва кількість субрахунків і глибина створення карти джерел стає суб'єктивним процесом, що залишається розсуд аудиторської команди і може залежати від специфіки клієнта. В Таблиці 2 наведено приклади різної глибини визначення джерела.

Як представлено в таблиці проблема вибору джерела/типу транзакції при приведенні класичного запису проведення до некласичного вигляду дає можливість аудиторській команді зробити аналітику в digital-інструменті ширшою або вужчою в залежності від потреб та специфіки клієнта, в той час як тип документу SAP відповідає середньому рівню деталізації, однак при необхідності більш деталізованої аналітики необхідно використовувати можливості вже digital-інструменту. В той час як класичні записи дозволяють зробити максимально деталізовану ручну класифікацію ще на етапі завантаження даних.

Однак, при маніпуляції з даними при приведенні їх до некласичного вигляду додається людський фактор при створенні ручної карти і при використанні даних вже в запущеному інструменті необхідно робити додатковий аналіз на адекват-

Таблиця 1

Порівняльна таблиця формату проводки SAP та BAS

Приклад операції SAP		Приклад операції BAS	
Назва колонки	Приклад запису	Назва колонки	Приклад запису
Assignment	35911890	Період	31.12.2023
Document Number	5400002587	Документ 1	Реалізація товарів та послуг КК-1001
Document Type	DP	Документ 2	Надання послуг
Document date	31.12.2023	Аналітика Дт	«Назва контрагента»
Amount in local currency	1000	Аналітика Кт	«Внутрішня назва послуги»
Local currency	UAH	Дебет	361
Tax code	12	Дебет сума	1000
Clearing document	5100002344	Кредит	703
Text	Акт № КК-1001	Кредит сума	1000
GL Account	1141111000 / 7035511000		

Джерело: створено авторами

Таблиця 2

Порівняння можливої деталізації джерела/типу транзакції

Дебет_Кредит	SAP аналог	Назва
Малий рівень деталізації		
36_70	DP, RV	Визнання виручки
31_36, 31_37	DZ	Надходження грошових коштів
Середній рівень деталізації		
36*_703	DP	Визнання виручки від наданих послуг
36*_701,36*_702	RV	Визнання виручки від проданих товарів
311_36*	DZ	Надходження грошових коштів в національній валюті
312_36*	DZ	Надходження грошових коштів в іноземній валюті
Високий рівень деталізації		
361_703	DP	Визнання виручки від наданих послуг на внутрішньому ринку
362_702	RV	Визнання виручки від експортованих товарів
311_361	DZ	Надходження грошових коштів від вітчизняних покупців
311_363	DZ	Надходження грошових коштів від пов'язаних сторін
312_362	DZ	Надходження грошових коштів від експорту

Джерело: створено авторами

ність зробленої карти транзакцій, як за їх суттю, так і глибиною. Прикладом помилки, яку можна зробити на наведеному прикладі — це повернення товарів. Дебет 704 рахунку можна згрупувати з іншими категоріями при малому і середньому рівні деталізації, при наявній історичній інформації, низьких показників повернень товарів і таким чином вивести з під уваги підвищений рівень повернень, що міг відбутись протягом звітного періоду на рівні карти транзакцій. І виявлення цієї проблеми залежить вже інших звітів digital-інструменту і навичок аудиторської команди. В той час як в SAP класифікації існують окремі коди, які збирають не типові проведення як кредит-мемо ті інші документи, що відразу на карту можна вивести як проводки із високим ризиком.

Отже, приведена проводка класичного запису до некласичного для завантаження в digital-інструмент буде виглядати наступним чином (табл. 3).

Маючи необхідність дублювати масив облікових даних і нормалізувати його, певною мірою втрачаються переваги діджиталізації процесів аудиту,

оскільки з однієї сторони зменшується технічна робота в процесі написання аналітики в робочих аудиторських документах через наявність клікабельних (активних) звітів в digital-інструментах, з іншої сторони додається технічна робота з даними, як у наведеному прикладі. Однак існують і інші проблеми, що виникають в процесі використання digital-інструментів: необхідність агрегації проведення при надмасивних клієнтських базах і однотипних мікротранзакціях, використання додаткового програмного забезпечення як для нормалізації, так і агрегації проведення. Так наприклад, якщо клієнтська база складається з 50 мільйонів проведення класичного подвійного запису, то нормалізована база буде мати 100 мільйонів записів і процес приведення в норму має відбуватись через окремі інструменти обробки big data, як Alteryx і йому подібні програми.

Саме тому при побудові нової IT-інфраструктури digital-системи в аудиті, компанії набирають digital спеціалістів, як було зазначено вище. Обов'язки таких спеціалістів діляться на два

Таблиця 3

Приведені в норму проведення для digital-інструменту

Назва колонки	Оригінальна проводка	Продубльована проводка
Унікальний номер	00000001	
Період	31.12.2023	
Тип документу	361_702 «ручна назва»	
Рахунок	361	702
Сума	1000	(1000)
Текстове поле 1	Реалізація товарів та послуг КК-1001	
Текстове поле 2	«Назва контрагента»	
Текстове поле 3	«Внутрішня назва послуги»	

Джерело: створено авторами

принципово різних напрямів: розробка, підтримка, оновлення та впровадження digital-інструментів і робота з big data клієнтів для завантаження її в такі інструменти. Так у довоєнні часи та виходу компанії ЕУ з ринку Росії та Білорусі, в останній було створено digital хаб, який виконував технічну роботу з нормалізації даних різних країн СНД та України і представники якого брали участь в форумах із діджиталізації в Середній Азії [18]. Зважаючи на регіональну специфіку хаб мав спеціалізацію на класичних системах запису. Тому, після виходу бізнесу з Білорусі має бути доцільним залучення digital спеціалістів на рівні українського офісу із подвійною спеціалізацією класичних і некласичних систем, оскільки міждержавні хаби європейських офісів можуть не мати відповідної кількості персоналу, що матимуть необхідну спеціалізацію і знатимуть українську, оскільки облік ведеться українською і кириличні дані навіть на інтуїтивному рівні будуть незрозумілі в таких хабах.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, вибудована система digital-аудиту протягом 2015–2020 років проходить свій розвиток і спеціалізацію на даний час, зустрічається з принципово новими проблемами обробки даними, ніж

це було до впровадження digital-аудиту і наявності digital інструментів. Все більше компаній-клієнтів починають генерувати big data тільки не тільки рівні облікових даних, а й інших даних які необхідні для аудит (дане питання залишається поза увагою даної статті), а тому обробка інформації від клієнтів потребує додаткових навичок. Саме тому аудиторські компанії Великої Четвірки набирають окремих digital спеціалістів, що мають в першу чергу технічні навички роботи з інформацією, в тому числі з big data, і проводять їх навчання.

Наведений приклад обробки даних є відображенням нових процесів який покладено на технічні команди, що мають додатковий інструментарій роботи з big data як Alteryx. Варіативність дій при нормалізації даних, а також інших маніпуляцій з масивом великої кількості облікових даних потребує кооперації як аудиторської команди для розробки карти чи глибини визначення типів проведень, так і digital команди, яка безпосередньо працює з даними. В той же час ця варіативність, може як слугувати методом акцентування уваги на певних ділянках бухгалтерських даних, так і бути точкою додаткового ризику через фактор людського ризику.

Література

1. Яремик М.І., Яремик Х.Я. Вплив аналітики великих даних та інноваційних інформаційних технологій на якість аудиту. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 302–307. URL: <https://bit.ly/3H1HwtV> (дата звернення: 30.12.2023).
2. Король С.Я., Ключко А.О. Цифрові технології в обліку й аудиті. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 1. С. 170–176. URL: <https://bit.ly/3H2sHr5> (дата звернення: 30.12.2023).
3. Cordeiro A. C. Auditoria financeira: a definizo da materialidade e o seu impacto no trabalho de auditoria. *estudogeral.uc.pt*. URL: <https://cutt.ly/ewGox2OL> (дата звернення: 30.12.2023).
4. Rosas S. M. J. P. Importancia da avaliao do Risco de Controlo no trabalho de Auditoria. *Repositoryrio Aberto da Universidade do Porto*. URL: <https://cutt.ly/jwGoRByn> (дата звернення: 30.12.2023).
5. Transparency Report 2012. Ernst & Young Accountants LLP The Netherlands. URL: <https://cutt.ly/hwGoFP3B> (дата звернення: 30.12.2023)
6. Transparency Report 2013. EY UK. URL: <https://cutt.ly/EwGoJeLq> (дата звернення: 30.12.2023)
7. Transparency Report 2014. EY UK — Volume 2. URL: <https://cutt.ly/qwGoJVqV> (дата звернення: 30.12.2023)
8. Transparency Report 2015. EY UK — Volume 2. URL: <https://cutt.ly/JwGoZP3T> (дата звернення: 30.12.2023)
9. Transparency Report 2016. EY UK — Volume 2. URL: <https://cutt.ly/WwGoN6Up> (дата звернення: 30.12.2023).
10. Transparency Report 2016. EY UK — Volume 1. URL: <https://cutt.ly/WwGo8tYU> (дата звернення: 30.12.2023).
11. Transparency Report 2017. EY UK — Volume 2. URL: <https://cutt.ly/HwGpoJki> (дата звернення: 30.12.2023).
12. Transparency Report 2017. EY UK — Volume 1. URL: <https://cutt.ly/hwGpdGQB> (дата звернення: 30.12.2023).
13. EY UK 2018. Transparency Report. URL: <https://cutt.ly/4wGpjNyI> (дата звернення: 30.12.2023).
14. EY UK 2019. Transparency Report. URL: <https://cutt.ly/JwGpQozE> (дата звернення: 30.12.2023).
15. EY UK 2020. Transparency Report. URL: <https://go.ey.com/3viBum3> (дата звернення: 30.12.2023).
16. Звіт про прозорість за 2021 рік. ЕУ в Україні. URL: <https://go.ey.com/3ROks78> (дата звернення: 30.12.2023).
17. Про застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій): Рішення Ради нац. безпеки і оборони України від 28.04.2017 р.: станом на 25 жовт. 2022 р. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://cutt.ly/UwHJ7axt> (дата звернення: 30.12.2023).
18. «Финтех без границ. Цифровая Евразия» — новая международная площадка стартует в столице СНГ. *Акчабар: финансовый портал № 1*. URL: <https://cutt.ly/7wHKvRPQ> (дата звернення: 30.12.2023).

References

1. Yaremyk M. I., Yaremyk H. Ya. Vplyv analityky velykykh danykh ta innovatsiinykh informatsiinykh tekhnolohii na yakist audytu [Impact of big data analytics and innovative information technologies on audit quality]. *Business Inform.* 2021. No. 5. C. 302–307. URL: <https://bit.ly/3H1HwtV> [in Ukrainian].
2. Korol S. Ya., Klochko A. Tsyfrovii tekhnolohii v obliku y audyti [Digital technologies in accounting and auditing]. *State and regions. Series: Economy and entrepreneurship.* 2020. No. 1. P. 170–176. URL: <https://bit.ly/3H2sHr5> [in Ukrainian].
3. Cordeiro A. C. Auditoria financeira: a definizro da materialidade e o seu impacto no trabalho de auditoria. *estudogeral.uc.pt.* URL: <https://cutt.ly/ewGox2OL> [in Portuguese].
4. Rosas S. M. J. P. The Importance of Risk Assessment in Audit Work. *Reposityrio Aberto da Universidade do Porto.* URL: <https://cutt.ly/jwGoRByn> [in Portuguese].
5. Transparency Report 2012. Ernst & Young Accountants LLP The Netherlands. URL: <https://cutt.ly/hwGoFP3B>
6. Transparency Report 2013. EY UK. URL: <https://cutt.ly/EwGoJeLq>
7. Transparency Report 2014. EY UK — Volume 2. URL: <https://cutt.ly/qwGoJVqV>
8. Transparency Report 2015. EY UK — Volume 2. URL: <https://cutt.ly/JwGoZP3T>
9. Transparency Report 2016. EY UK — Volume 2. URL: <https://cutt.ly/WwGoN6Up>
10. Transparency Report 2016. EY UK — Volume 1. URL: <https://cutt.ly/WwGo8tYU>
11. Transparency Report 2017. EY UK — Volume 2. URL: <https://cutt.ly/HwGpoJki>
12. Transparency Report 2017. EY UK — Volume 1. URL: <https://cutt.ly/hwGpdGQB>
13. EY UK 2018. Transparency Report. URL: <https://cutt.ly/4wGpjNyI>
14. EY UK 2019. Transparency Report. URL: <https://cutt.ly/JwGpQozE>
15. EY UK 2020. Transparency Report. URL: <https://go.ey.com/3viBum3>
16. Transparency Report for 2021. EY in Ukraine. URL: <https://go.ey.com/3ROks78> [in Ukrainian].
17. Pro zastosuvannia personalnykh spetsialnykh ekonomichnykh ta inshykh obmezhuvalnykh zakhodiv (sanktsii): Rishennia Rady nats. bezpeky i oborony Ukrainy vid 28.04.2017 r. [On the application of personal special economic and other restrictive measures (sanctions): Decision of the National Council. of Security and Defense of Ukraine dated April 28, 2017]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiynyi vebportal.* URL: <https://cutt.ly/UwHJ7axt> [in Ukrainian].
18. “Fintech without borders. Digital Eurasia” — a new international platform starts in the capital of the CIS. *Akhabar: financial portal No. 1.* URL: <https://cutt.ly/7wHKvRPQ> [in Russian].

УДК 657:334.012.64

Гаркуша Сергій Анатолійович
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування
Сумський національний аграрний університет*

Harkusha Serhii
*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation
Sumy National Agrarian University
ORCID: 0000-0002-2043-1217*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9547

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ В АГРАРНІЙ СФЕРІ

THEORETICAL ASPECTS OF ACCOUNTING AND TAXATION ORGANIZATION FOR SMALL BUSINESSES IN THE AGRICULTURAL SECTOR

Анотація. Стаття присвячена актуальним теоретичним питанням організації обліку і оподаткування малого бізнесу в аграрній сфері. Розвиток аграрного сектору призвів до появи різних організаційно-правових форм підприємництва у сільському господарстві, зокрема фермерських господарств та товариств. Фермерські господарства потребують адаптації бухгалтерського обліку до міжнародних стандартів та розробки системи обліку, що оптимізує облікову інформацію та пристосовує її до потреб управління. Важливо збільшити обсяг інформації, що характеризує господарську діяльність фермерських господарств, для оцінки можливостей збуту продукції, матеріально-технічного забезпечення та інноваційної привабливості. Удосконалення обліку та інформаційного забезпечення господарської діяльності фермерських господарств є актуальними та потребують подальшого дослідження. Фермерське господарство – це особливе господарське утворення, яке може мати або не мати статус юридичної особи та може бути створене тільки українськими громадянами. Нормативно-правове регулювання обліку та оподаткування у фермерських господарствах в Україні базується на законодавстві та інших регулятивних актах, що встановлюють правила та процедури для фермерських господарств з питань оподаткування і обліку. Проблема організації обліку та оподаткування фермерських господарств в Україні є актуальною, оскільки фермерство є основою аграрного бізнесу в країнах ЄС і сприяє формуванню єдиної сільськогосподарської політики. Фермерство важливо для забезпечення населення якісними продуктами і є ключем до європейської продовольчої безпеки. Удосконалення системи оподаткування фермерських господарств спрямоване на підтримку їх розвитку як рівноправних суб'єктів господарювання в аграрному секторі та на стимулювання розвитку сільських територій. бухгалтерський облік є необхідним для всіх фермерських господарств, оскільки він допомагає в організації виробництва, оподаткуванні та складанні звітності. Він також є важливим елементом фінансового планування та контролю виробничих процесів. Розробка грамотного фінансового та матеріального планування діяльності дозволяє забезпечити відповідність між доходами та витратами. Уряд України надає державну підтримку агротоваровиробникам, що допомагає їм забезпечити конкурентоспроможність. Ця підтримка включає розвиток тваринництва та фермерських господарств. Аграрії повинні виконати певні умови, щоб отримати фінансову допомогу, яка дозволяє покращити їх фінансовий стан.

Ключові слова: фермерське господарство, малий бізнес, сільське господарство, облік, оподаткування, законодавство.

Summary. The development of the agricultural sector has led to the emergence of various organizational and legal forms of entrepreneurship in agriculture, including farmer farms and associations. Farmer farms require adaptation of accounting to international standards and the development of an accounting system that optimizes accounting information and adapts it to management needs. It is important to increase the amount of information that characterizes the economic activity of farmer farms in order to assess the possibilities of product sales, material and technical support, and innovative attractiveness. Improving the accounting and information support of the economic activity of farmer farms is relevant and requires further research.

A farmer farm is a special economic entity that may or may not have legal entity status and can only be created by Ukrainian citizens. The regulatory and legal regulation of accounting and taxation in farmer farms in Ukraine is based on legislation and other regulatory acts that establish rules and procedures for taxation and accounting issues for farmer farms. The problem of organizing accounting and taxation of farmer farms in Ukraine is relevant, as farming is the basis of agricultural business in EU countries and contributes to the formation of a unified agricultural policy. Farming is important for providing the population with quality products and is the key to European food security. Improving the taxation system of farmer farms is aimed at supporting their development as equal subjects of economic activity in the agricultural sector and stimulating the development of rural areas. Accounting is necessary for all farmer farms as it helps in organizing production, taxation, and reporting. It is also an important element of financial planning and control of production processes. Developing effective financial and material planning allows for the alignment of income and expenses. The government of Ukraine provides state support to agricultural producers, which helps them ensure competitiveness. This support includes the development of animal husbandry and farmer farms. Farmers must meet certain conditions to receive financial assistance, which allows them to improve their financial situation.

Key words: farming, small business, agriculture, accounting, taxation, legislation.

Постановка проблеми. Сучасний аграрний бізнес стикається з викликами, що виникають внаслідок змін в законодавстві. Особливо це стосується фермерських господарств і сімейних фермерських господарств, які є найбільш вразливими і незахищеними з точки зору кадрового забезпечення, інформаційної безпеки і методології організації обліку та оподаткування.

Розвиток аграрного сектору призвів до появи різних організаційно-правових форм підприємництва у сільському господарстві, зокрема фермерських господарств та товариств. Фермерські господарства є переважною формою підприємництва у сільському господарстві, оскільки вони дозволяють ефективно поєднувати підприємницьку ініціативу селян з інтересами держави, соціальною сферою і стилем життя селян. Вони допомагають селянам забезпечити стабільний дохід, зберегти традиції сільського господарства та забезпечити продовольчу безпеку країни.

Фермерські господарства є важливим елементом малого сільського господарства в більшості аграрних регіонів країни. Вони відрізняються від інших форм господарювання своїм прагненням до задоволення власних потреб, максимізації прибутку та довгострокової перспективи, незважаючи на обмежені капітальні ресурси. Фермерство може бути організоване як юридична особа або фізичні особи-підприємці, кожна з цих форм має свої особливості, переваги та недоліки. Загальне узагальнення полягає в тому, що фермерські господарства є важливими для розвитку сільського господарства, оскільки вони сприяють задоволенню потреб фермерів, максимізації прибутку та створенню довгострокових перспектив, незважаючи на обмежені ресурси.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За результатами дослідження літератури, зокрема [1–11], з'ясовано, що деякі теоретичні і практичні аспекти у цьому напрямі розглянуто у працях таких вчених та практиків, як Васильєва В.Г. [1], Гнатишин Л.Б. [2], Живко З.Б. [3], Маркус О. [4], Садовська І.Б. [10], Ярмолюк О.Ф. [11] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Разом з тим, сьогодні теоретичні аспекти організації обліку і оподаткування малого бізнесу в аграрній сфері є актуальними і потребують постійного дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначити теоретичні аспекти організації обліку і оподаткування малого бізнесу в аграрній сфері. Для цього поставили завдання визначити, в чому полягає суть організації обліку і оподаткування малого бізнесу в аграрній сфері.

Виклад основного матеріалу дослідження. Фермерські господарства потребують адаптації бухгалтерського обліку до міжнародних стандартів та розробки системи обліку, що оптимізує облікову інформацію та пристосовує її до потреб управління. Важливо збільшити обсяг інформації, що характеризує господарську діяльність фермерських господарств, для оцінки можливостей збуту продукції, матеріально-технічного забезпечення та інноваційної привабливості. Удосконалення обліку та інформаційного забезпечення господарської діяльності фермерських господарств є актуальними та потребують подальшого дослідження.

Фермерське господарство — це особливе господарське утворення, яке може мати або не мати статус юридичної особи та може бути створене тільки українськими громадянами.

Закон «Про фермерське господарство» [9] встановлює правову основу для діяльності господарських утворень, які займаються виробництвом сільськогосподарської продукції. Фермерське господарство є формою підприємницької діяльності.

Фермерське господарство може існувати як юридична особа зі статутним капіталом або як фізична особа-підприємець, який діє на підставі договору про створення фермерського господарства [9]. Незалежно від форми, фермерське господарство повинно мати своє найменування, яке зазвичай відображає прізвище керівника або назву місцевості.

Ефективність є важливим показником діяльності фермерського господарства, оскільки вона впливає на розвиток сільськогосподарської галузі.

Це поняття визначається як відношення кінцевого результату виробництва до витрачених ресурсів. Основною метою ефективності є підвищення прибутків та зниження витрат виробництва. Підвищення ефективності фермерських господарств сприятиме вирішенню продовольчої проблеми, покращенню життя сільського населення, зниженню цін на сільськогосподарську продукцію та збільшенню доходів фермерів.

Категорія «ефективність» включає соціальну складову, яка не допускає зростання обсягів продукції за погіршення умов праці, зниження рівня життя та порушення екологічної безпеки. Соціальна та економічна складові ефективності взаємопов'язані, причому соціальна передують економічній, а економічна дозволяє реалізувати соціальну.

Українські фермерські господарства вносять значний внесок у вирішення проблеми продовольчої безпеки. Однак, разом з позитивними аспектами, існує безліч невирішених проблем. Найбільш гострими з них є технологічне та технічне відставання суб'єктів господарювання, нерівність цін на сільськогосподарську продукцію порівняно з цінами на продукцію промислових галузей, інфляція та зростання цін на засоби виробництва, мінеральні добрива та енергоносії, нестача власних оборотних коштів, складності збуту сільськогосподарської продукції, недоступність кредитів через високу відсоткову ставку та відсутність застави.

Нормативно-правове регулювання обліку та оподаткування у фермерських господарствах в Україні базується на законодавстві та інших регулятивних актах, що встановлюють правила та процедури для фермерських господарств з питань оподаткування і обліку. Основні закони та нормативно-правові акти, які стосуються цієї сфери, включають такі, як Податковий кодекс України [6], Закон України «Про фермерське господарство» [9], Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» [7], «Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку» [8] та ін.

Податковий кодекс України [6] містить норми щодо оподаткування різних видів доходів та оподатковуваних операцій у сільському господарстві. Він є одним із найважливіших нормативних актів, які регулюють облік та оподаткування в Україні, включаючи фермерські господарства. Його значення для фермерських господарств полягає в наступному:

- визначає різні види податків, які можуть стосуватися фермерських господарств, такі як податок на прибуток, податок на додану вартість, податок на землю тощо. Кодекс встановлює ставки цих податків та особливості їх сплати;
- містить норми, які стосуються специфічних аспектів оподаткування сільськогосподарських суб'єктів, включаючи фермерські господарства. Наприклад, він може передбачати пільги чи

спеціальні оподаткування для окремих видів діяльності, які є характерними для сільського господарства;

- визначає, які інформаційні звіти та декларації повинні подавати суб'єкти господарювання, включаючи фермерські господарства, а також регламентує терміни їх подачі;
- визначає права та обов'язки суб'єктів господарювання, включаючи фермерські господарства, у сфері оподаткування, включаючи право на пільги та засоби захисту від недобросовісних податкових органів;
- визначає процедури оскарження податкових рішень і скарг на дії податкових органів, що дозволяє фермерським господарствам захищати свої права в разі спорів з податковими органами. Загалом, Податковий кодекс України має основне значення для фермерських господарств, оскільки він створює правову базу для оподаткування та регулювання фінансової діяльності цих підприємств. Фермерські господарства повинні дотримуватися його положень, щоб забезпечити відповідність законодавству та уникнути податкових проблем.

Закон України «Про фермерське господарство» [9] визначає правові засади функціонування та діяльності фермерських господарств в Україні. Цей закон має значення для регулювання оподаткування та обліку у фермерських господарствах в наступних аспектах:

- встановлює порядок створення та реєстрації фермерських господарств, їх правовий статус, правила участі громадян у фермерських товариствах, а також вимоги до складу та структури фермерських господарств;
- встановлює вимоги щодо обліку фінансової діяльності фермерських господарств, включаючи ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності та внесення змін у статутні капітали фермерських товариств;
- містить положення щодо оподаткування фермерських господарств, включаючи податок на прибуток, податок на додану вартість, податок на землю та інші податки. Він може передбачати спеціальні пільги та режими оподаткування для фермерських господарств з метою підтримки їх діяльності;
- визначає компетенцію та повноваження органів державного управління та контролю у сфері фермерського господарства;
- передбачає механізми підтримки й розвитку фермерських господарств, включаючи можливість отримання фінансової підтримки, грантів, кредитів та інших форм допомоги для розвитку сільського господарства.

Закон України «Про фермерське господарство» [9] створює правовий фреймворк для функціонування цих господарств та регулювання фінансової та податкової діяльності даних суб'єктів. Він

допомагає сприяти розвитку сільського господарства в Україні, забезпечуючи певний рівень законодавчої підтримки для фермерських господарств і встановлюючи правила гри для їх оподаткування та фінансової діяльності.

Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» [7] має особливе значення для регулювання обліку в фермерських господарствах, оскільки він встановлює організацію бухгалтерського обліку та порядок складання фінансової звітності. Основні аспекти значення цього закону для фермерських господарств включають:

- визначає принципи бухгалтерського обліку, які повинні застосовуватися всіма суб'єктами господарювання в Україні, включаючи фермерські господарства. Це сприяє однаковому та стандартизованому обліку фінансових операцій, що полегшує порівняння фінансової інформації і сприяє відкритості та довірі;
- встановлює правила щодо складання фінансової звітності, це дозволяє фермерським господарствам представляти свою фінансову інформацію відповідно до вимог законодавства;
- визначає терміни та процедури для складання та подання фінансової звітності. Це допомагає фермерським господарствам вчасно та правильно складати звіти та дотримуватися податкових та бухгалтерських обов'язків;
- оскільки фінансова звітність впливає на обчислення податків, правильне застосування принципів бухгалтерського обліку, встановлених цим Законом, може мати важливий вплив на обсяги оподаткування фермерських господарств. Фінансова звітність надає податковим органам важливу інформацію для обчислення податкових зобов'язань.

Таким чином, Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» [7] виконує ключову роль у створенні системи бухгалтерського обліку та оподаткування в Україні, включаючи фермерські господарства, і допомагає забезпечувати достовірність та порівнюваність фінансової інформації в цьому секторі.

НП(С)БО 25 «Спрощена фінансова звітність» [5] має особливе значення для регулювання обліку та оподаткування у фермерських господарствах в Україні. Цей стандарт визначає правила та процедури для складання спрощених фінансових звітів, які можуть бути використані фермерськими господарствами з обмеженим обсягом фінансових операцій. Основні аспекти значення цього стандарту для фермерських господарств включають:

- надає можливість фермерським господарствам складати спрощені фінансові звіти, які вимагають менше деталей та обсягу інформації, порівняно зі стандартними фінансовими звітами. Це спрощує процес обліку та звітності і допомагає зменшити адміністративні витрати;

- враховує вимоги законодавства України щодо фінансової звітності та обліку, що робить його важливим інструментом для фермерських господарств у дотриманні податкових та бухгалтерських вимог;
- спрощені фінансові звіти надають фермерським господарствам базову фінансову інформацію, яка може бути корисною для прийняття рішень щодо фінансової стратегії та планування;
- враховує міжнародні стандарти бухгалтерського обліку, забезпечуючи відповідність української фінансової звітності міжнародним стандартам, які можуть бути важливими для взаємодії з іноземними партнерами та інвесторами.

Узагальнюючи, НП(С)БО 25 «Спрощена фінансова звітність» [20] відіграє важливу роль у спрощенні процесу обліку та звітності для фермерських господарств з обмеженим обсягом фінансових операцій, забезпечуючи відповідність законодавству та сприяючи зменшенню адміністративних витрат.

«Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку» [8] є важливим документом для регулювання обліку та оподаткування в фермерських господарствах. Це документ, який визначає вимоги до документального оформлення бухгалтерських записів і документів, які використовуються під час ведення обліку та податкової звітності. Значення цього положення для фермерських господарств включає наступні аспекти:

- встановлює правила щодо того, яким чином повинні бути документовані всі фінансові транзакції та облікові записи в фермерських господарствах. Це включає в себе вимоги до форматів документів, порядку оформлення і зберігання документів;
- правильне документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку допомагає забезпечити достовірність та об'єктивність обліку фінансових операцій у фермерських господарствах. Це є важливим для відображення реальної фінансової ситуації підприємства;
- допомагає фермерським господарствам дотримуватися вимог податкового та бухгалтерського законодавства, включаючи вимоги до облікової документації;
- записи, які відповідають вимогам положення, полегшують процес аудиту і перевірки фінансової звітності фермерського господарства. Це сприяє зменшенню можливих податкових ризиків і допомагає уникнути непорозумінь з податковими органами;
- правильне документальне забезпечення обліку допомагає підприємствам складати фінансові звіти та іншу звітність, необхідну для оподаткування, швидше та без помилок.

Таким чином, Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку [8] має велике значення для фермерських

господарств, оскільки воно сприяє правильному і системному веденню обліку та документуванню фінансових операцій, що в свою чергу допомагає забезпечити дотримання податкових та бухгалтерських вимог і сприяє ефективному оподаткуванню та фінансовому управлінню.

Додаткові норми та правила можуть бути встановлені іншими регуляторами, такими як Міністерство аграрної політики та продовольства України, для регулювання специфічних аспектів фермерських господарств. Усі ці нормативно-правові акти встановлюють правила стосовно обліку доходів та витрат, податкових ставок, спеціальних пільг для сільськогосподарських суб'єктів, включаючи фермерські господарства. Порушення цих правил може призвести до податкових штрафів та інших правопорушень.

Фермерські господарства також можуть скористатися різними спеціальними програмами та підтримкою від держави для розвитку сільськогосподарського сектора. Тому, крім основного законодавства, важливо слідкувати за додатковими програмами та ініціативами, які можуть стосуватися фермерських господарств в конкретному регіоні України.

Сучасний аграрний бізнес стикається з викликами, пов'язаними зі змінами в законодавстві, які стосуються фермерських господарств. Ці зміни в законодавстві ставлять під загрозу інформаційну безпеку, кадрове забезпечення, оподаткування та методологію організації обліку в цих господарствах. Такі господарства є найбільш вразливими і незахищеними від цих викликів.

Проблема організації обліку та оподаткування фермерських господарств в Україні є актуальною, оскільки фермерство є основою аграрного бізнесу в країнах ЄС і сприяє формуванню єдиної сільськогосподарської політики. Фермерство важливо для забезпечення населення якісними продуктами і є ключем до європейської продовольчої безпеки.

Маркус О. та Колесник Ю. [4, с. 221] в своєму дослідженні розглядають чотири основні форми ведення бухгалтерського обліку — загальну, просту, спрощену та автоматизовану. Ці форми відрізняються процесом організації обліку та подання звітності. Керівник фермерського господарства повинен самостійно вибрати оптимальну форму ведення обліку, враховуючи розмір господарства, чисельність працюючих та податкове навантаження.

Ярмолук О. Ф. та Вітер С. А. [11] вказують, що у сучасних умовах господарювання надійне інформаційне забезпечення є важливим для будь-якої господарської одиниці. Фермерські господарства можуть використовувати різні форми бухгалтерського обліку, включаючи автоматизовану форму. Загальна діджиталізація інформаційного простору та модернізація сфери обліку й оподаткування сприяють зростанню попиту на діджитал-трансформацію облікової системи та сис-

теми документообігу. Використання електронного документообігу допомагає прискорити процеси отримання якісної оперативної інформації та оптимізувати процедури створення та проходження документів, що створює передумови для зростання ефективної діяльності підприємства в цілому.

У статті Васильєвої В. Г., Коновалової О. В. та Січевої К. В. [1, с. 121] досліджуються особливості та проблеми бухгалтерського обліку в фермерських господарствах. Автори виявили, що більшість фермерських господарств не мають витрат, які можна було б віднести до майбутніх періодів, тому рахунок «Витрати майбутніх періодів» не є необхідним. Також встановлено, що витрати на оренду основних засобів або підписку на газети та журнали є незначними і можуть бути відразу віднесені на витрати виробництва. Вказано також на необхідність посилення контролю й аналізу виробничих витрат для групування їх відповідно до потреб аналізу та впливу на фінансові результати фермерських господарств.

Садовська І. Б., Бабіч І. І. та Нагірська К. Є. [10, с. 51] вказують на проблеми у веденні бухгалтерського обліку, які вимагають наявності фахівців з професійними навичками. З метою уникнення фінансових санкцій та отримання підтримки державних програм, рекомендується використовувати послуги аутсорсингу, особливо в умовах обмеженої кількості працівників у більшості господарств. Це сприятиме розвитку господарств.

Живко З. Б., Гнатишин Л. Б., Прокопишин О. С., Ціцька Н. Є. [3, с. 390] дійшли до висновку, що фінансова звітність аграрних підприємств має на меті надати інформацію про результати діяльності, фінансовий стан, рух грошових коштів та капіталу підприємства для зовнішніх і внутрішніх користувачів. Зовнішніми користувачами можуть бути інвестори, кредитори, податкові і регулюючі органи, міністерства і галузеві відомства, споживачі. Інформація, яка враховує особливості аграрного сектору, є важливою для більшості користувачів, оскільки вона допомагає належним чином оцінювати фінансовий стан і приймати управлінські рішення.

У фермерських господарствах актуальним питанням є порядок оподаткування, який може бути здійснений за допомогою загального порядку оподаткування або єдиного податку для виробників сільськогосподарської продукції.

Бухгалтерський облік є важливою складовою сільського господарства, яке вважається рівноправним учасником державної економіки. Організація бухгалтерського обліку для фермерських господарств допомагає визначити систему оподаткування та процеси обліку, залежно від виду вирощування тварин або рослинних культур.

Система оподаткування повинна враховувати інтереси держави та фермерських господарств,

зокрема, шляхом диференціювання оподаткування сільськогосподарських товаровиробників залежно від їх розміру та форми власності. Однак, встановлені обмеження щодо віднесення фермерських господарств до категорії сільськогосподарських підприємств, зокрема, необхідність приватної власності, включаючи землю, у Податковому кодексі можуть ускладнювати цей процес, вважає Гнатишин Л. Б. [2, с. 171].

У фермерських господарствах, як і в інших сільськогосподарських підприємствах, можна обрати систему оподаткування — загальну або спрощену. У спрощеній системі оподаткування основним податком є єдиний податок, який розраховується на основі площі сільськогосподарських угідь. Фермерські господарства також сплачують інші загальнодержавні та місцеві податки.

Зміни в законодавстві про фермерське господарство призвели до перегляду вимог податкового

законодавства. Для сімейних фермерських господарств та інших сільськогосподарських товаровиробників, які є платниками спрощеної системи оподаткування, виникла необхідність сплачувати ПДВ. Для великих фермерських господарств, які мають понад 100 гектарів землі, доцільно зберегти існуючу спрощену систему оподаткування. Сімейні фермерські господарства можна виділити в окрему групу платників єдиного податку. Для приватних підприємців фізичних осіб варто встановити фіксовану суму єдиного податку з прив'язкою до мінімальної заробітної плати або прожиткового мінімуму. Звідси, на рис. 1 представлена модель системи оподаткування фермерських господарств [2, с. 173].

Удосконалення системи оподаткування фермерських господарств спрямоване на підтримку їх розвитку як рівноправних суб'єктів господарювання в аграрному секторі та на стимулювання розвитку сільських територій.



Рис. 1. Пропозиції щодо оподаткування фермерських господарств
Джерело: узагальнено на основі [2]

Фермерські господарства — це господарюючі суб'єкти, що займаються виробництвом, переробкою та продажем сільськогосподарської продукції з метою отримання прибутку. Вони можуть бути юридичними або фізичними особами і підлягають державній реєстрації. Фермерські господарства мають можливість обирати між загальною та спрощеною системою оподаткування. Загальна система оподаткування базується на оподаткуванні прибутку, тоді як спрощена система — на оподаткуванні площі земельних ділянок. Більшість фермерських господарств використовують спрощену систему оподаткування, зокрема платники єдиного податку 4 групи, які оподатковуються за площею земельних ділянок.

Висновки. Отже, бухгалтерський облік є необхідним для всіх фермерських господарств, оскільки він допомагає в організації виробництва, оподаткуванні та складанні звітності. Він також є важливим елементом фінансового планування та контролю виробничих процесів. Розробка грамотного фінансового та матеріального планування діяльності дозволяє забезпечити відповідність між доходами та витратами.

Уряд України надає державну підтримку агровиробникам, що допомагає їм забезпечити конкурентоспроможність. Ця підтримка включає розвиток тваринництва та фермерських господарств. Аграрії повинні виконати певні умови, щоб отримати фінансову допомогу, яка дозволяє покращити їх фінансовий стан.

Література

1. Васильєва В.Г., Коновалова О.В., Січева К.В. Особливості організації обліку доходів і витрат у фермерських господарствах. *Економічний простір*. 2019. № 148. С. 116–128. doi: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.290819.116.576>.
2. Гнатишин Л.Б. Перспективи оподаткування фермерських господарств. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (19–21 березня 2019 р.). Ч. 1. Львів : ЛНАУ, 2019. С. 171–174. URL: <http://surl.li/pakfd> (дата звернення: 02.01.2024).
3. Живко З.Б., Гнатишин Л.Б., Прокопишин О.С., Ціцька Н.Є. Звітність аграрних підприємств: зарубіжна й вітчизняна практика. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5, № 2. С. 383–392. URL: <http://surl.li/paknq> (дата звернення: 03.01.2024).
4. Маркус О. і Колесник Ю. Організація обліку та оподаткування фермерських господарств. *Молодий вчений*. 2020. № 10 (86). С. 219–222. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-10-86-46>.
5. Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність»: Наказ Міністерства фінансів України від 15.03.2000 р. № 39. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <http://surl.li/avvbn> (дата звернення: 09.01.2024).
6. Податковий кодекс України: Кодекс від 02.12.2010 р. № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13–14, № 15–16, № 17. Ст. 112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 09.01.2024).
7. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 40. Ст. 365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 09.01.2024).
8. Про затвердження Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку: Наказ Міністерства фінансів України від 24.05.1995 р. № 88. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text> (дата звернення: 08.01.2024).
9. Про фермерське господарство: Закон України від 19.06.2003 р. № 973-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 45. Ст. 363. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text> (дата звернення: 08.01.2024).
10. Садовська І.Б., Бабіч І.І., Нагірська К.Є. Організація обліку і оподаткування у фермерських господарствах в контексті професійного бухгалтерського судження. *Облік і фінанси*. 2019. № 4 (86). С. 45–53. URL: <http://surl.li/pakjt> (дата звернення: 02.01.2024).
11. Ярмолюк О.Ф., Вітер С.А. Раціональний документообіг в організації обліку фермерських господарств. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.7.91>.

References

1. Vasylieva V. H., Konovalova O. V. ta Sicheva K. V. (2019). Osoblyvosti orhanizatsii obliku dokhodiv i vytrat u fermerskykh hospodarstvakh [Features of income and expense accounting in farms]. *Economic space*. no. 148, pp. 116–128. doi: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.290819.116.576> [in Ukrainian].
2. Hnatyshyn L. B. (2019). Perspektyvy opodatkuвання fermerskykh hospodarstv [Prospects of taxation in agricultural farms]. *Current Issues in Modern Business: Accounting, Financial, and Management Aspects: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Internet Conference* (March 19–21, 2019). Part 1. Lviv: LNAU, pp. 171–174. Available at: <http://surl.li/pakfd> [in Ukrainian].

3. Zhyvko Z. B., Hnatyshyn L. B., Prokopyshyn O. S., Tsitska N. Ye. (2020). Zvitnist ahrarnykh pidpriemstv: zaru-bizhna y vitchyzniana praktyka [Reporting of agricultural enterprises: foreign and domestic practices]. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. vol. 5, no. 2, pp. 383–392. Available at: <http://surl.li/paknq> [in Ukrainian].

4. Markus O., Kolesnyk Yu. (2020). Orhanizatsiia obliku ta opodatkovannia fermerskykh hospodarstv [Accounting and Taxation Organization for Farms]. *Young scientist*. no. 10 (86), pp. 219–222. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-10-86-46> [in Ukrainian].

5. Natsionalne Polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 25 «Sproshchena finansova zvitnist»: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 15.03.2000 r. № 39 [National Regulation (Standard) of Accounting 25 «Simplified Financial Statements»: Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated 15.03.2000 no. 39]. *Verkhovna Rada of Ukraine: official webportal*. Available at: <http://surl.li/avvbn> [in Ukrainian].

6. Podatkovi kodeks Ukrainy: Kodeks vid 02.12.2010 r. № 2755-VI [Tax Code of Ukraine: Code dated December 2, 2010, no. 2755-VI]. (2011). *The Official Bulletin of the Verkhovna Rada*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> [in Ukrainian].

7. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 r. № 996- XIV [About accounting and financial reporting in Ukraine: Law dated July 16, 1999, no. 996-XIV]. (1999). *Official Bulletin of the Verkhovna Rada*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> [in Ukrainian].

8. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro dokumentalne zabezpechennia zapysiv u bukhhalterskomu obliku: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 24.05.1995 r. № 88 [Approval of the Regulation on documentary support of records in accounting: Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated May 24, 1995, no. 88]. *Verkhovna Rada of Ukraine: official webportal*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text> [in Ukrainian].

9. Pro fermerske hospodarstvo: Zakon Ukrainy vid 19.06.2003 r. № 973-IV [About farming: Law of Ukraine dated 19.06.2003 no. 973-IV]. (2003). *Official Bulletin of the Verkhovna Rada*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/973-15#Text> [in Ukrainian].

10. Sadovska I. B., Babich I. I., Nahirska K. Ye. (2019). Orhanizatsiia obliku i opodatkovannia u fermerskykh hospodarstvakh v konteksti profesiinoho bukhhalterskoho sudzhennia [Accounting and taxation organization in agricultural farms in the context of professional accounting judgment]. *Accounting and Finance*. no. 4 (86). pp. 45–53. Available at: <http://surl.li/pakjt> [in Ukrainian].

11. Yarmoliuk O. F., Viter S. A. (2021). Ratsionalnyi dokumentoobih v orhanizatsii obliku fermerskykh hospodarstv [Rational document flow in the accounting of agricultural farms]. *Efficient economy*. no. 7. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.7.91> [in Ukrainian].

УДК 657.631

Міняйло Вікторія Петрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державний торговельно-економічний університет*

Miniailo Viktoriia

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of financial Analysis and Audit
State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0001-5867-7135

Негоденко Вікторія Степанівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державний торговельно-економічний університет*

Nehodenko Viktoria

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of financial Analysis and Audit
State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0001-6873-2011

Копотієнко Тетяна Юріївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державний торговельно-економічний університет*

Kopotiienko Tetiana

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of financial Analysis and Audit
State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0001-6107-9937

Овчарик Роман Юрійович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державний торговельно-економічний університет*

Ovcharyk Roman

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of financial Analysis and Audit
State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0001-6536-9712

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9618

**ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ
ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА
INTERNAL CONTROL AND ANALYSIS
OF THE COMPANY'S CURRENT ASSETS**

Анотація. Вступ. Кожен суб'єкт господарювання не залежно від форми власності та організаційної структури, володіє активами, які необхідні для ведення господарської діяльності, які поділяються на оборотні та необоротні. Від правильної оцінки і визнання активів залежить платоспроможність та ліквідність підприємства. На сьогодні залишаються невирішеними

питання теоретичного і практичного характеру забезпечення підприємства оборотними активами з визначенням структури та джерел їх формування, розроблення ефективної системи внутрішнього контролю оборотних активів підприємства.

Мета. дослідження методичних та організаційних аспектів аналізу і внутрішнього контролю оборотних активів підприємства з ціллю їх ефективного використання суб'єктами господарювання.

Матеріали і методи. Теоретичною і методологічною базою дослідження є комплексний підхід до застосування системи загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, а саме: індукції та дедукції, синтезу та аналізу, абстрагування, формалізація), методи економічного аналізу (відносних та середніх величин, групування). Матеріалами, які були використані при проведенні наукового дослідження слугували наукові праці з теми дослідження, нормативно-правова та статистична інформація.

Результати. Стаття присвячена актуальним питанням використання оборотних активів підприємства, визначено важливість та необхідність їх аналізу і внутрішнього контролю. Запропоновано систему контролю оборотними активами та охарактеризовано її складові елементи. У статті окреслено процес формування та ефективність використання оборотних активів підприємств в умовах нестабільності господарювання.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на порядку документальному оформленні результатів аналізу та контролю оборотних активів підприємства. Це надасть змогу покращити методику та організацію внутрішнього контролю оборотних активів підприємства.

Ключові слова: оборотні активи, аналіз, контроль, оборотні кошти, оборотний капітал, поточні активи.

Summary. Introduction. Each business entity, regardless of the form of ownership and organizational structure, owns assets that are necessary for conducting business activities, which are divided into current and non-current. The solvency and liquidity of the enterprise depends on the correct assessment and recognition of assets. To date, the issues of the theoretical and practical nature of providing the company with current assets with the definition of the structure and sources of their formation, the development of an effective system of internal control of the company's current assets remain unresolved.

Purpose. Study of methodical and organizational aspects of the analysis and internal control of the current assets of the enterprise with the aim of their effective use by business entities

Materials and methods. The theoretical and methodological basis of the research is a comprehensive approach to the application of the system of general scientific and special methods of cognition, namely: induction and deduction, synthesis and analysis, abstraction, formalization), methods of economic analysis (relative and average values, grouping). The materials that were used in conducting the scientific research were scientific works on the research topic, regulatory and statistical information.

Results. The article is devoted to topical issues of the use of current assets of the enterprise, the importance and necessity of their analysis and internal control is determined. A system of control of current assets is proposed and its constituent elements are characterized. The article outlines the process of formation and efficiency of the use of current assets of enterprises in conditions of economic instability.

Discussion. In further scientific studies, it is proposed to focus attention on the procedure for documenting the results of the analysis and control of the company's current assets. This will make it possible to improve the methodology and organization of internal control of the company's current assets.

Key words: current assets, analysis, control, internal control, working capital, working capital, current assets.

Постановка проблеми. Кожен суб'єкт господарювання не залежно від форми власності та організаційної структури, володіє активами, які необхідні для ведення господарської діяльності, які поділяються на оборотні та необоротні. Від правильної оцінки і визнання активів залежить платоспроможність та ліквідність підприємства.

На сьогодні залишаються невирішеними питання теоретичного і практичного характеру забезпечення підприємства оборотними активами з визначенням структури та джерел їх формування, розроблення ефективної системи контролю оборотних активів підприємства.

Оборотні активи вважаються компонентом майнового комплексу та економічного потенціалу суб'єкта господарювання, стан, рух і ефективність використання якого чинить безпосередній вплив на результативність його діяльності. Відповідно до національної практики вони займають друге по

обсягах місце у ресурсах суб'єктів господарювання після групи основних засобів. Для забезпечення безперешкодної роботи суб'єкта господарювання та його окремих відділів, а також для досягнення сталого розвитку, забезпечення стабільного фінансового стану, збереження високої ділової та ринкової активності необхідно контролювати ефективність використання оборотних активів підприємства [1, с. 409]. Важливим є те, що суб'єкт господарювання повинен забезпечувати таку наявність оборотних активів, їх контроль і використання, щоб оборотних активів вистачало для виготовлення готової продукції, яку потребує ринок. Поняття оборотних активів тісно пов'язане з терміном «оборотний капітал», який увійшов в обіг від англ. «circulating capital», і у зв'язку з широким використанням має синоніми: «оборотні засоби», «оборотні кошти»/»working capital», «поточні активи»/»current capital». Не зважаючи

на синонімічний ряд, термін «оборотні активи» має цілком конкретне визначення, яке трактується як «сукупність грошових коштів, авансованих підприємством для формування матеріальних та нематеріальних ресурсів, які використовуються в межах одного відтворювального циклу або в короткостроковому періоді, що забезпечують безперервний процес виробничо-господарської діяльності та приносять економічну вигоду» [2, с. 104].

Нормативними положеннями НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» визначено поняття «оборотні активи» як «гроші та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи використання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу» [4].

На будь якому підприємстві, яке планує продовжувати свою діяльність в довгостроковому періоді, повинні бути розроблені та інтегровані у внутрішні процеси процедури аналізу, у т.ч. аналізу ефективності використання і процедури контролю оборотними активами. Аналіз показників балансу великих та середніх вітчизняних підприємств, станом на 30.09.2023 року, дає змогу констатувати, що оборотні активи займають частку в 58,7% у загальній структурі всіх активів підприємств, що у вартісному значенні становить 5159197,9 млн. грн (рис. 1).

Найбільший обсяг оборотних активів перебуває у розпорядженні підприємств, які належать до сфери промисловості (2439830,8 млн. грн), торгівлі та ремонту автотранспортних засобів (1544173,1 млн. грн) та професійної, наукової та технічної діяльності (320440,8 млн. грн).

Актуальним на сьогодні є аналіз і контроль оборотними активами для підприємств національної економіки, де на балансі перебуває значна частка оборотних активів (запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти та інше), що безпосередньо ви-

користовуються для виробництва продукції й забезпечення щоденного функціонування підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роль і значення оборотних активів у структурі балансу підприємства, їх аналіз та контроль розкривалися у наукових працях багатьох дослідників. Для прикладу, І.Бланк, В.Стратійчук [6] досліджували стратегічну карту управління оборотними активами підприємства торгівлі; Л.Пельтек, С.Писаренко [7] вивчали оборотні активи з точки зору методології формування системи управління ними; Н.Дехтяр, О.Дейнека, Т.Черноус [8] досліджували теоретичні аспекти щодо визначення сутності поняття управління оборотними активами підприємства та оцінці процесу управління ними; О.Дробишева [9] приділяла увагу оборотним активам у виробничому процесі підприємства; К.Назарова, М.Нежива [10] досліджували особливості формування фінансових ресурсів, які фінансуються в оборотні активи підприємства та визначали оцінку ефективності їх використання. І.Парасій-Вергуненко, Я.Юрчишин, К.Безверхий, Н.Грищенко, К.Назарова, Н.Приймак [11] запропонували новий методичний підхід до проведення компаративного конкурентного аналізу ефективності та повноти використання ресурсного потенціалу торговельних підприємств. При цьому актуальними залишаються питання аналізу та контролю оборотними активами підприємства, як з практичної так і з теоретичної точки зору.

З огляду на вищевказане, **метою статті** є дослідження методичних та організаційних аспектів аналізу і контролю оборотних активів підприємства з ціллю їх ефективного використання суб'єктами господарювання.

Матеріали і методи. Теоретичною і методологічною базою дослідження є комплексний підхід до застосування системи загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, а саме: індукції та дедукції, синтезу та аналізу, абстрагування, формалізація),

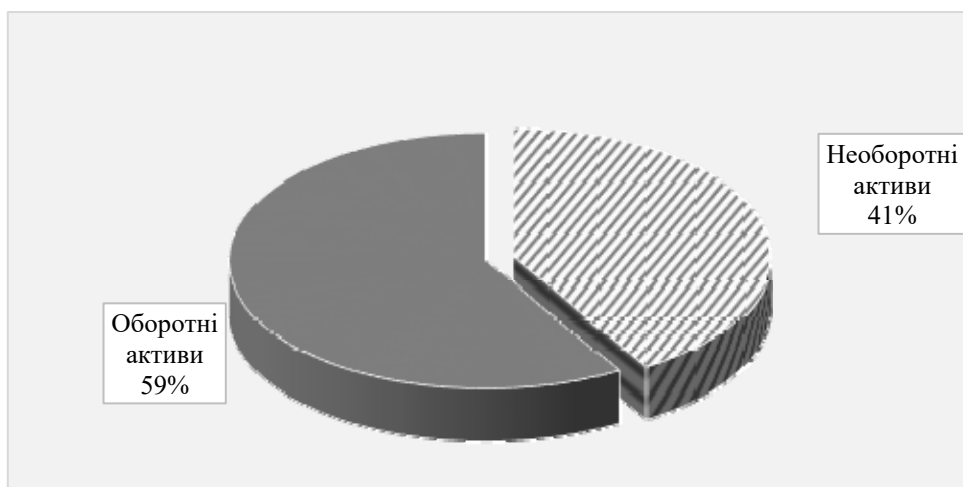


Рис. 1. Структура активів великих та середніх підприємств станом на 30.09.2023 р., млн. грн
Джерело: розроблено авторами на основі [5]

методи економічного аналізу (відносних та середніх величин, групування). Матеріалами, які були використані при проведенні наукового дослідження слугували наукові праці з теми дослідження, нормативно-правова та статистична інформація.

Виклад основного матеріалу. Дослідження обсягу і структури оборотних активів підприємства є одним із ключових завдань їх аналізу та контролю, адже для провадження безперебійної і довгострокової діяльності підприємства необхідно мати достатній обсяг оборотних активів для того, щоб бути спроможним покрити кредиторські зобов'язання і зберегти свою ліквідність та платоспроможність. Для оцінки динаміки обсягу і структури оборотних активів необхідно згрупувати статті активу балансу у окремі специфічні групи за ознакою ліквідності. Особливістю оборотних активів підприємства є те, що вони складають частину майнового потенціалу підприємства та перебувають у постійному русі, здійснюючи кругообіг. По закінченню одного обороту починається інший, де початковою точкою є грошові засоби, а кінцевою — готова продукція суб'єкта господарювання, яка пропонується його клієнтам [9]. У результаті кругообігу оборотних активів, відбувається постійна зміна форм авансованої вартості оборотних активів — з грошової вона перетворюється у товарну, після чого — у виробничу, а в кінцевій точці обороту — у товарну і знову грошову. Аналіз та контроль оборотних активів полягає в пошуку ефективних форм їх фінансування, оптимізації обсягу, удосконаленні структури, забезпеченні прийняттого рівня ліквідності та підвищенні ефективності використання [4, с. 104].

Ефективна діяльність суб'єкта господарювання забезпечується в тому числі завдяки правильно організованій системі контролю оборотними активами, а саме через:

- 1) визначення мети та завдань контролю;
- 2) ідентифікацію суб'єктів та об'єктів контролю;
- 3) процедури оцінки та визнання оборотних активів;

4) визначення методики аналізу та контролю оборотних активів.

Використання на підприємстві якісно злагодженої системи контролю допоможе істотно підвищити ефективність процесу управління оборотними активами. Метою системи контролю оборотних активів є сприяння управлінському персоналу підприємства у досягненні тактичних завдань і стратегічних цілей шляхом ідентифікації та усунення відхилень і помилок у виробничих та супутніх процесах в частині встановлення відповідності ресурсних витрат й результатів діяльності цілям та інтересам інвесторів, власників та іншим особам. До завдань контролю можна віднести: встановлення ефективності використання оборотних активів; попередження можливих фактів неефективного використання оборотних активів, у т.ч. через нецільове їх використання — псування, розкрадання; контроль за дотриманням нормативних значень ефективного використання наявних ресурсів.

До суб'єктів контролю можна віднести власника, керівника, внутрішнього аудитора, бухгалтера, які здійснюють контрольні дії стосовно об'єктів контролю: процесів використання оборотних активів, їх груп, показників ефективності тощо. Суб'єктам господарювання необхідно будувати систему контролю як чітку послідовність дій, за допомогою яких можна буде виявити недоліки в системі управління, оборотними активами зокрема. До прикладу, контроль оборотних активів може охоплювати на чотири різних рівні. Вони виділяються залежно від суб'єкта контролю та періодичності (рис. 2).

Якщо на першому рівні працівники повинні здійснювати контроль безперервно, особливо у частині справності обладнання, правильності її роботи, наявності необхідних матеріалів і т.д., то на третьому рівні контроль здійснюється переважно щомісячно (тобто довші проміжки часу). Контроль третього рівня може бути тематичним та вибірко-вим. Іноді з метою проведення контролю з боку роботодавця залучається зовнішній аудитор або експерт (4 рівень).

1 рівень. Поточний контроль – контроль на робочих місцях працівниками складу, відділу, що мають безпосередній доступ до оборотних активів (самоконтроль).

2 рівень. Оперативний контроль, що проводиться керівниками складу, відділу.

3 рівень. Періодичний контроль, що проводиться роботодавцем – керівником підприємства, службою внутрішнього контролю, бухгалтером.

4 рівень. Зовнішній контроль, що здійснюється аудиторами, експертами.

Рис. 2. Рівні системи контролю оборотних активів залежно від суб'єкту, який здійснює контрольні заходи
Джерело: розроблено авторами

Визнання є першим кроком в контролі оборотних активів, адже дана дія полягає у зарахуванні об'єкта обліку до складу оборотних активів та визначає його як власність суб'єкта господарювання. Порядок оцінки вартості оборотних активів визначений для окремих видів активів у стандартах бухгалтерського обліку. При цьому порядок оцінки стану та якості використання оборотних активів, що використовуються в процесі їх контролю, визначається підприємством самостійно на основі численних існуючих показників оцінки стану оборотних активів.

При визначенні контрольних та аналітичних процедур особливу увагу варто звернути на методику аналізу оборотних активів, під час якої використовуються методи статистики, і обмежується роль факторного аналізу як інструменту виявлення величини впливу змін у обсягах і структурі оборотних активів, швидкості їх обороту та такі показники фінансового стану, як платоспроможність, ліквідність, фінансова стійкість, ділова активність. Побудова рядів динаміки дає можливість вивчити зміни у структурі оборотних активів протягом періоду, але не дає можливості прослідкувати зміну фінансового стану за рахунок впливу змін у структурі оборотного капіталу.

При аналізі оборотних активів варто досліджувати фінансові показники, будуючи балансові рівняння, які показують значимість окремих співвідношень і є більш корисними для роботи, ніж самі «сухі» цифри. Аналіз за допомогою балансових рівнянь дає орієнтири і ключові рішення при визначенні можливих шляхів до покращання господарської діяльності. Балансові рівняння, за допомогою яких будується фінансова модель аналізу оборотних активів, слід поділити на три найбільш важливі категорії.

1. Балансові рівняння, за допомогою яких визначається ліквідність. В сучасних ринкових умовах на підприємствах є відсутнім чітке розмежування «вид активу — відповідне джерело покриття». Проте, при здійсненні контролю оборотних активів важливої ролі набуває аналіз взаємозв'язків і співвідношень між обсягом і структурою оборотних активів з однієї сторони та величиною і структурою поточних пасивів з іншої. Аналіз таких взаємозв'язків дає можливість визначити відповідні джерела фінансування оборотних активів і забезпечити, таким чином, умови фінансової стійкості та ліквідності підприємства. Тому проведення аналізу і формування фінансової політики щодо контролю оборотними активами полягає не тільки у визначенні обсягів для кожного виду оборотних активів, а також і у тому, як ці оборотні активи будуть фінансуватися.

Аналіз обсягів і структури оборотних активів повинен забезпечувати пошук компромісу між ризиком втрати ліквідності та ефективністю роботи. У рамках аналізу ліквідності необхідно встановлювати взаємо-

зв'язок між рівнем оборотних активів та прибутком з метою оцінки стабільності господарської діяльності.

2. Балансові рівняння, за допомогою яких оцінюється рентабельність. При аналізі показників рентабельності виробничих і фінансових ресурсів більшу увагу слід приділяти питанням факторного аналізу впливу оборотності окремих елементів оборотних активів на прибутковість та встановленню взаємозв'язку між рентабельністю продажу товарів та оборотністю активів. Тому що ефект, досягнутий у результаті прискорення оборотності, у першу чергу відображається у збільшенні випуску продукції без додаткового залучення фінансових ресурсів.

3. Балансові рівняння, за допомогою яких оцінюється якість використання оборотних активів і визначається їх продуктивність. Аналіз оборотності і оцінка ефективності використання оборотних активів є завершальним етапом аналізу, який сприяє підготовці і обґрунтуванню прийнятих управлінських рішень щодо фінансування оборотних активів і передбачає пошук резервів підвищення ефективності їх використання.

При плануванні потреби в оборотних активах необхідно не тільки враховувати результати їх аналізу за попередній період, але й очікуваний ринковий попит на виготовлену продукцію, тобто слід прогнозувати очікуваний обсяг збуту [12, с. 23]. У відповідності з прогнозом збуту визначають в які оборотні активи і в якому обсязі направляти інвестиції, а також через який період часу необхідно знайти нові джерела фінансування. Важливу роль в системі планів грає виробнича програма підприємства (план випуску продукції), яка є стержнем всього планування операційної діяльності.

Розрахунок потреби в оборотних активах здійснюється шляхом використання відповідних методів нормування: аналітичного, коефіцієнтного, прямого розрахунку, кумулятивного та елективного [9, с. 236].

До складових аналізу оборотних активів можна віднести [13, с. 47]:

1. Забезпечення і підтримування оптимальної кількості ресурсів, необхідних для реалізації стратегічного плану організації, доведення загальної суми щорічних витрат на утримання запасів до мінімуму за умови ефективного їх використання.

Для формування оптимального обсягу запасів поряд з експертними застосовують статистичні методи, які базуються на кількісній ретроспективній інформації. До таких методів належать:

- оборотно-вартісний (ABC) аналіз, який дозволяє класифікувати ресурси підприємства за ступенем їх важливості;
- варіаційний (XYZ) аналіз, що передбачає оцінку значимості запасів у залежності від частоти споживання;
- QRS-аналіз запасів, що розділяє запаси та їх постачальників на три групи, на основі обсягу необхідних капіталовкладень.

На практиці для мінімізації витрат з обслуговування запасів зазвичай використовують модель Уїлсона, що припускає розділення запасів на категорії, виходячи з їх вартості, обсягу і частоти витрачання; прогнозують інфляційні витрати на формування запасів та інфляційного прибутку, приділяють значну увагу управлінню витратами зберігання, складування, утилізації невикористаних запасів, напівфабрикатів та тому подібне.

2. Аналіз коштів у розрахунках, завданням якого є оцінка реального стану дебіторської заборгованості, тобто оцінка вірогідності безнадійних боргів, яка ведеться окремо по групах дебіторської заборгованості. При управлінні дебіторською заборгованістю необхідно контролювати стан розрахунків з покупцями за простроченою заборгованістю; орієнтуватися на більше число покупців, щоб понизити ризик несплати одним або декількома крупними покупцями; стежити за співвідношенням дебіторської і кредиторської заборгованості; надавати знижки при достроковій оплаті тощо.

3. Аналіз грошових коштів та їх еквівалентів, найважливішим моментом якого є розрахунок мінімально необхідної суми грошових активів. Його пропонується будувати на плануванні грошового потоку за поточними господарськими операціями і обсягом витрачання активів по них в майбутньому періоді.

В основу цих підходів покладено класифікацію оборотних активів, згідно з якою вони можуть бути постійним та змінним. Тому в процесі аналізу активів слід встановлювати його сезонну складову, яка виражається різницею між максимальною та мінімальною потребою в ньому протягом року. Характер формування оборотних активів пов'язаний із обранням довгострокових або короткострокових джерел фінансування постійної та змінної його частини.

Внутрішній контроль оборотних активів — це організований підприємством процес перевірки виконання всіх управлінських рішень у сфері формування та використання оборотного капіталу з метою реалізації розробленої стратегії розвитку підприємства [14, с. 238]. Для того, щоб бути ефективним, контроль повинен мати певні важливі властивості. Йому слід бути стратегічно спрямованим, орієнтованим на кінцеві результати, бути економічним, оперативним, своєчасним і постійним. Методика контролю використання оборотних активів повинна забезпечувати ефективне використання оборотних активів та їх окремих компонентів шляхом застосування різноманітних методичних прийомів та контрольних процедур.

За допомогою прийомів фактичного та документального контролю можна встановити достовірність здійснених операцій з оборотними активами. Наприклад, за допомогою методів інвентаризації, перевірки та обстеження можна встановити фактичну наявність, стан оборотних активів, правильності ведення їх обліку, його відповідність прийнятій об-

ліковій політиці і вимогам нормативних документів. Ефективність використання оборотних активів підприємства можливо контролювати шляхом [15]:

- 1) підвищення рентабельності оборотних активів, що визначається як відношення прибутку від звичайної діяльності до оборотного капіталу;
- 2) забезпечення необхідного рівня ліквідності активів та поточної платоспроможності підприємства. Хоч усі види оборотних активів, в тому чи іншому ступені є ліквідними, загальний рівень їх ліквідності повинен забезпечувати необхідний рівень платоспроможності підприємства по поточних фінансових зобов'язаннях. З цією метою з урахуванням обсягу і графіка платіжного обороту підприємства повинна бути визначена частка капіталу у високоліквідній формі (тобто у формі прямих засобів платежу і їх резервів у формі короткострокових фінансових вкладень) [14, с. 47];
- 3) забезпечення фінансової стійкості. Залежно від специфіки діяльності підприємства оборотний капітал (оборотні активи) може бути сформований як повністю за рахунок власних коштів, так із застосуванням залучених фінансових ресурсів. Практика формування оборотного капіталу повністю за рахунок власних фінансових ресурсів, з одного боку, свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємства, з іншого — може виступати свідченням нераціональної грошово-кредитної політики підприємства [16, с. 157].

Результати аналізу дають змогу визначити загальний рівень ефективності управління оборотними активами підприємства та виявити основні напрями його підвищення в майбутньому періоді. Запропоновані підходи до аналізу та контролю оборотними активами дозволяють визначити ефективність їх використання, забезпечити виробництво оборотними активами у необхідних обсягах і структурі та контролювати ефективність формування та використання капіталу підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Результати проведених досліджень дали можливість сформулювати економічну сутність оборотних активів та визначити особливості їх аналізу і контролю за ними. Встановлено, що аналіз і контроль оборотних активів є важливою частиною забезпечення ефективної діяльності підприємств, оскільки від правильності визначення потреби в оборотних активах, ефективності їх використання залежить виконання запланованих показників динаміки виробництва і реалізації продукції, стійкість фінансового стану підприємств, їх кредитоспроможність та інвестиційна привабливість.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на порядку документального оформленні результатів аналізу та контролю оборотних активів підприємства. Це надасть змогу покращити методика та організацію внутрішнього контролю оборотних активів підприємства.

Література

1. Хохлов М.П., Щербань О.Д., Крилова М.А. Поняття оборотних активів підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 31. С. 409–414.
2. Кустрич Л.О. Підвищення рівня управління оборотним капіталом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 3. С. 103–106.
3. Єрмак С.О. Концептуальні основи ефективного управління оборотним капіталом на підприємствах роздрібної торгівлі побутовим обладнанням. *Вісник Донецького університету економіки та права*. 2008. № 1–2. С. 76–83.
4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 15.12.2023).
5. Необоротні та оборотні активи, власний капітал та зобов'язання великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності станом на 30 вересня 2023 року. *Держстат України: вебсайт*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/arh_noa_ved_23u.htm (дата звернення: 28.01.2024).
6. Бланк І., Стратійчук В. Стратегічна карта управління оборотними активами підприємства торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. № 2. С. 53–67.
7. Пельтек Л.В., Писаренко С.М. Методологічні аспекти формування системи управління оборотними активами підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 1(5). С. 43–49.
8. Дехтяр Н.А., Дейнека О.В., Черноус Т.М. Управління оборотними активами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 8. С. 572–578.
9. Дробишева О.О. Роль оборотних засобів у виробничому процесі підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 2(02). С. 19–24.
10. Назарова К.О., Нежива М.О. Аналіз та контроль ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 5. С. 216–220.
11. Парасій-Вергуненко І., Юрчишин Я., Безверхий К., Грищенко Н., Назарова К., Приймак Н. Компаративний аналіз ефективності та повноти використання ресурсного потенціалу торговельних підприємств: методичні аспекти. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 4(51). С. 245–260. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.51.2023.409>.
12. Пархоменко О.П. Концепція формування та використання оборотного капіталу промислового підприємства. *Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій*. 2010. № 36. С. 21–25.
13. Пархоменко О.П. Система управління оборотним капіталом промислового підприємства. *Торгівля і ринок України*. 2009. Т. 2, Вип. 28. С. 232–240.
14. Пельтек Л.В., Писаренко С.М. Методологічні аспекти формування системи управління оборотними активами підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 1(5). С. 43–49.
15. Чубка О.М., Рудницька О.М. Оцінка методів управління оборотним капіталом промислових підприємств. *Проблеми економіки та управління*. 2009. № 640. С. 440–445.
16. Ламанов С.В. Система завдань управління оборотним капіталом підприємства. *Управління розвитком*. 2011. № 1 (98). С. 155–158.

References

1. Khokhlov M.P., Shcherban O.D., Krylova M.A. Poniattia oborotnykh aktyviv pidprijemstva. *Infrastruktura rynku*. 2019. № 31. S. 409–414.
2. Kustrich L.O. Pidvyshchennia rivnia upravlinnia oborotnym kapitalom. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2010. № 3. S.103–106.
3. Iermak S.O. Kontseptualni osnovy efektyvnoho upravlinnia oborotnym kapitalom na pidprijemstvakh rozdribnoi torhivli pobutovym obladdanniam. *Visnyk Donetskoho universytetu ekonomiky ta prava*. 2008. № 1–2. S. 76–83.
4. Natsionalne polozhennia (standart) bukhgalterskoho obliku 1 «Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti»: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.
5. Neoborotni ta oborotni aktyvy, vlasnyi kapital ta zoboviazannia velykykh ta serednykh pidprijemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti stanom na 30 veresnia 2023 roku. *Derzhstat Ukrainy: vebseit*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/arh_noa_ved_23u.htm.
6. Blank I., Stratiichuk V. Stratehichna karta upravlinnia oborotnymy aktyvamy pidprijemstva torhivli. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*. 2021. № 2. S. 53–67.
7. Peltek L.V., Pysarenko S.M. Metodolohichni aspekty formuvannia systemy upravlinnia oborotnymy aktyvamy pidprijemstva. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu*. 2010. № 1(5). S. 43–49.
8. Dekhtiar N.A., Deineka O.V., Chernous T.M. Upravlinnia oborotnymy aktyvamy pidprijemstva. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2017. № 8. С. 572–578.
9. Drobysheva O.O. Rol oborotnykh zasobiv u vyrobnychomu protsesi pidprijemstva. *Ekonomika ta upravlinnia pidprijemstvamy*. 2016. Vyp. 2(02). S.19–24.

10. Nazarova K. O., Nezhyva M. O. Analiz ta kontrol efektyvnosti vykorystannia finansovykh resursiv pidpriemstva. *Biznes Inform.* 2017. № 5. С. 216–220.
11. Parasii-Verhunencko I., Yurchyshyn Ya., Bezverkhyi K., Hryshchenko N., Nazarova K., Pryimak N. Komparatyvnyi analiz efektyvnosti ta povnoty vykorystannia resursnoho potentsialu torhovelnykh pidpriemstv: metodychni aspekty. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2023. № 4(51). S. 245–260. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.4.51.2023.409>.
12. Parkhomenko O. P. Kontsepsiia formuvannia ta vykorystannia oborotnoho kapitalu promyslovoho pidpriemstva. *Nauk. pr. Nats. un-tu kharch. tekhnolohii.* 2010. № 36. S. 21–25.
13. Parkhomenko O. P. Systema upravlinnia oborotnym kapitalom promyslovoho pidpriemstva. *Torhivlia i rynok Ukrainy.* 2009. T. 2, Vyp. 28. S. 232–240.
14. Peltek L. V., Pysarenko S. M. Metodolohichni aspekty formuvannia systemy upravlinnia oborotnymy aktyvamy pidpriemstva. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu.* 2010. № 1(5). S. 43–49.
15. Chubka O. M., Rudnytska O. M. Otsinka metodiv upravlinnia oborotnym kapitalom promyslovykh pidpriemstv. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia.* 2009. № 640. S. 440–445.
16. Lamanov S. V. Systema zavdan upravlinnia oborotnym kapitalom pidpriemstva. *Upravlinnia rozvytkom.* 2011. № 1 (98). S. 155–158.

УДК 657.636

Оляднічук Наталія Володимирівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування
Уманський національний університет садівництва*

Olyadnichuk Nataliya

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation
Uman National University of Horticulture*

ORCID: 0000-0002-7900-2740

Підлубна Ольга Дмитрівна

*викладач кафедри обліку і оподаткування
Уманський національний університет садівництва*

Pidlubna Olha

*Teacher of the Department of Accounting and Taxation
Uman National University of Horticulture*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9560

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА

REGISTRATION-ANALYTICAL PROVIDING MANAGEMENT CHARGES OF PRODUCTION GOODS STOCK-RAISING

Анотація. Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами – це послідовне, безперервне та цілеспрямоване формування інформаційних потоків, які використовуються при здійсненні економічного аналізу, поточного та стратегічного планування, внутрішнього та зовнішнього контролю з метою оптимізації витрат та прийняття виважених оптимальних управлінських рішень.

Обліково-аналітичне забезпечення це досить складна інформаційна «конструкція», що накопичує в собі інформацію, шляхом застосування сукупності прийомів і методів економічного аналізу, контролю, аудиту. Сформована обліково-аналітична база використовується для підтвердження бухгалтерської фінансової звітності та накопичення інформації, необхідної для керівників усіх рівнів управління з метою прийняття виважених управлінських рішень, а також забезпечення контролю за діяльністю підрозділів підприємства, оцінки отриманих результатів господарювання.

Отже, система обліково-аналітичного забезпечення виконує одне із головних завдань у функціонуванні системи управління, утворюючи тісний інформаційний взаємозв'язок між структурними підрозділами, враховуючи динамічні внутрішні і зовнішні зміни. Метою даної статті є обґрунтування теоретичних і практичних аспектів обліково-аналітичного забезпечення управління витратами виробництва продукції тваринництва та розкриття шляхів його удосконалення з метою забезпечення потреб управління. Для досягнення поставленої мети проаналізовано результати досліджень науковців та практиків щодо питань обліково-аналітичного забезпечення управління витратами виробництва продукції тваринництва;

Встановлено, що сучасне обліково-аналітичне забезпечення управління витратами виробництва продукції тваринництва не в повній мірі задовольняє потреби внутрішніх і зовнішніх користувачів облікової інформації, що негативно впливає на прийняття управлінських рішень та рішень інвесторів. Досліджено та проаналізовано структуру обліково-аналітичного забезпечення управління витратами суб'єкта підприємництва. Запропоновано удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління витратами виробництва продукції тваринництва з метою отримання деталізованої інформації в розрізі видів витрат за кожним господарським процесом галузі тваринництва для управління витратами та для визначення напрямів оптимізації витрат.

Запропоновані у статті аспекти удосконалення сприятимуть покращенню якості обліково-аналітичного забезпечення управління витратами кожної підгалузі тваринництва та галузі в цілому.

Ключові слова: обліково-аналітичне забезпечення, управління витратами, облік у тваринництві.

Summary. Accounting and analytical support for cost management is a consistent, continuous and purposeful formation of information flows, which are used in the implementation of economic analysis, current and strategic planning, internal and external control in order to optimize costs and make balanced optimal management decisions.

Accounting and analytical support is a rather complex information «structure» that accumulates information by applying a set of techniques and methods of economic analysis, control, and auditing. The created accounting and analytical base is used to confirm accounting financial statements and accumulate information necessary for managers at all levels of management in order to make balanced management decisions, as well as to ensure control over the activities of the company's divisions, and to evaluate the obtained business results.

Therefore, the system of accounting and analytical support performs one of the main tasks in the functioning of the management system, forming a close information relationship between structural divisions, taking into account dynamic internal and external changes. The purpose of this article is to substantiate the theoretical and practical aspects of accounting and analytical support for the management of the costs of production of animal husbandry products and to reveal the ways of its improvement in order to meet the needs of management. In order to achieve the goal, the results of research by scientists and practitioners on the issues of accounting and analytical support for the management of livestock production costs were analyzed;

It was established that the modern accounting and analytical support for the management of livestock production costs does not fully satisfy the needs of internal and external users of accounting information, which negatively affects the adoption of managerial and investor decisions. The structure of accounting and analytical support for cost management of the business entity has been studied and analyzed. It is proposed to improve the accounting and analytical support for managing the costs of production of animal husbandry products in order to obtain detailed information in terms of types of expenses for each economic process of the animal husbandry industry for cost management and to determine directions for cost optimization.

The aspects of improvement proposed in the article will contribute to improving the quality of accounting and analytical support for cost management of each sub-branch of animal husbandry and the industry as a whole.

Key words: accounting and analytical support, cost management, accounting in animal husbandry.

Постановка проблеми. Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами є складовою частиною інформаційної бази суб'єкта підприємництва, що здійснюється довготривалим процесом підготовки та формуванням облікової інформації, підтверженої кількісними і якісними параметрами інформаційних масивів в системі бухгалтерського обліку. Забезпечення принципу багатоцільового бухгалтерського обліку сприяє достовірному відображенню накопиченої інформації про окремі характеристики фінансово-господарської діяльності суб'єкта підприємництва у минулому і на перспективу.

Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами формується за даними обліково-економічної інформації, яка є результатом здійснення процесу збору, обробки, економічного аналізу і передачі фінансової та іншої інформації про стан керованих об'єктів, сформованої в обліково-аналітичній системі суб'єкта підприємництва. Основними складовими обліково-аналітичної системи є дві основні підсистеми: облікова та аналітична, функціональне призначення яких полягає у виконанні відповідних функцій в системі управління підприємством та його структурними підрозділами. Основні функції управління пов'язані зі збором, обробкою і аналізом економічної інформації. Бухгалтерський облік, будучи невід'ємною частиною системи управління, виконує ряд функцій: інформаційну, аналітичну, контрольну, планову, зворотного зв'язку. Для прийняття оперативних і стратегічних рішень щодо управління витратами підприємства необхідна своєчасна,

достовірна аналітична інформація, яка може бути забезпечена лише бухгалтерським обліком та безпосередньо залежить від його якості. Таким чином, належним чином оброблена обліково-аналітична інформація є основним джерелом формування облікового забезпечення підприємства.

Галузь тваринництва займає важливе місце в сільськогосподарському товаровиробництві. Від рівня його розвитку залежить ступінь задоволення потреб населення у високопоживних продуктах харчування, якими здатна забезпечити виключно дана галузь сільського господарства. Постійне управління витратами виробництва, їх моніторинг на усіх етапах виробництва продукції тваринництва, правильне їх відображення на рахунках бухгалтерському обліку та в реєстрах аналітичного і синтетичного обліку, забезпечує вплив на всі процеси господарської діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальні питання щодо формування обліково-аналітичної інформації та використання її в управлінні суб'єктом підприємництва вивчаються й аналізуються в працях науковців та практиків, серед яких: Безродна Т.М. [1], Брик Г. [2], Гнилицька Л.В. [4], Голячук Н.В. [5], Добрунік Т.П. [6], Куць Т.В. [8], Лень В.С. [9], Оляднічук Н.В., Підлубна О.Д. [11, 12], Пилипенко А.А. [13], Подолячук О. [14], Прядко В.В. [15], Сирцева С.В. [35], Суворова Н.І. [17] та інші. Зважаючи на значний науковий внесок, багато питань потребують поглибленого дослідження на рівні практичного застосування, зокрема недостатньо вивченими є особливості обліково-аналітичного забезпечення

управління витратами виробництва продукції тваринництва, що обумовлює актуальність теми наукової статті.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою написання наукової статті є обґрунтування теоретичних і практичних аспектів обліково-аналітичного забезпечення управління витратами виробництва продукції тваринництва та розкриття шляхів його удосконалення з метою забезпечення потреб управління.

Виклад основного матеріалу. У процесі управління підприємством опрацьовуються значні масиви економічної інформації. Чільне місце в загальній сукупності належить обліково-аналітичному забезпеченню, завдяки якому формуються інформаційні бази про процеси виробництва, обігу активів та розподілу продукції, а також результативні дані щодо виробничо-господарських та фінансових операцій. В сучасних складних соціально-економічних умовах значно посилюються вимоги до бухгалтерського обліку та економічного аналізу, в частині деталізації та оперативності одержуваної інформації про виробничі витрати з метою оптимізації останніх та прийняття ефективних управлінських рішень. Тому обліково-аналітичне забезпечення управління витратами виробництва продукції відіграє важливу роль у функціонуванні системи управління підприємством загалом та його підрозділів, оскільки надає інформацію щодо понесених витрат, їх складових та чинників утворення.

Під обліково-аналітичним забезпеченням, вважає Голянчук Н.В. [5, с. 409] розуміється система, збору, накопичення, узагальнення та передавання інформації, яка слугує головним орієнтиром при прийнятті управлінських рішень, при здійсненні планування та забезпеченні контролю діяльності суб'єкта підприємництва. Варто додати, що основними елементами системи обліково-аналітичного забезпечення є первинні і зведені бухгалтерські документи, облікові реєстри, внутрішня (оперативна) та зовнішня (фінансова) звітність.

Необхідне удосконалення організаційних та методологічних засад обліково-аналітичної складової системи управління, вважає Подолянчук О. [14, с. 55], зокрема приведення відповідності інформаційного забезпечення потребам управління витратами суб'єкта підприємництва. На думку автора, особливої актуальності набуває питання покращення контрольних функцій обліку, підвищення аналітичності, оперативності облікової інформації, своєчасного забезпечення користувачів об'єктивною, достовірною, неупередженою інформацією.

Організаційно-методичні аспекти обліково-аналітичного забезпечення управління витратами операційної діяльності з метою забезпечення їх ефективного розвитку досліджує Добрунік Т.П. [6, с. 33]. Доцільність управлінського обліку, вважає автор, полягає в отриманні деталізованої

інформації в розрізі видів витрат за кожним процесом господарської діяльності підприємства для управління витратами та для визначення напрямів оптимізації витрат.

Пилипенко А.А. [13, с. 147] розглядає управління витратами як складний багатоаспектний процес з метою досягнення високого економічного результату діяльності підприємства. В сьогоденних умовах управління витратами передбачає формування раціональної, чіткої та безперервної функціонуючої системи, яка включає в себе наступні складові: прогнозування і планування витрат, нормування витрат, облік витрат, калькулювання собівартості продукції, робіт, послуг, аналіз витрат і собівартості, контроль і регулювання процесу управління.

Синтезуючи результати досліджень науковців, в основу обліково-аналітичного забезпечення управління витратами покладено інформаційну базу, яка постачає «сировину» для економічного опрацювання, сортування, аналізу й контролю з метою забезпечення керівників підприємства усіх рівнів неупередженою економічною інформацією для прийняття управлінських рішень (рис. 1).

Організація належної обліково-аналітичної системи на підприємстві є надзвичайно важливим завданням суб'єкта підприємництва. Від прийняття виважених управлінських рішень будуть залежати результати діяльності звітного періоду, визначені за даними бухгалтерського обліку і відображені в фінансовій звітності, тому керівникам підприємства необхідно володіти правдивою, неупередженою та достовірною інформацією.

Обліково-аналітичне забезпечення є інформаційним ресурсом управління системою безпеки підприємства, вона утворюється в процесі реалізації трьох функцій управління: обліку, аналізу та синтезу. При цьому облік є базою для аналізу, результати аналізу є підставою для проведення синтезу та надання інформації потенційним зацікавленим зовнішнім і внутрішнім користувачам, стверджує Гнилицька Л.В. [8, с. 58].

Прядко В.В. [15, с. 267] під обліково-аналітичним забезпеченням управління витратами вважає забезпечення стейкхолдерів обліково-аналітичною інформацією в частині витрат, яка необхідна для прийняття управлінських рішень задля мінімізації небажаних фінансових ризиків, а також оптимізації виробничих витрат та витрат діяльності. Отже, мета обліково-аналітичного забезпечення полягає в поєднанні процедур обліку та аналізу задля підготовки якісної і всебічної інформації щодо фінансово-господарської діяльності підприємства, а також своєчасного надання сформованої інформації користувачам. До того ж, наголошує В.В. Прядко, корисність обліково-аналітичного забезпечення характеризується такими якісними параметрами: достовірність, зро-

зумілість, доцільність, суттєвість, оперативність, аналітичність, економічність тощо.

Обліково-аналітичне забезпечення — цілеспрямоване формування відповідних інформаційних потоків, підпорядкованих вимогам аналізу, планування та підготовки і контролю фінансових управлінських рішень, стверджує у своїх дослідженнях Т.Г. Камінська [19, с. 12]. Кущ Т.В. [20, с. 81] характеризує обліково-аналітичне забезпечення як складний механізм, який об'єднує процеси обліку та економічного аналізу з метою формування об'єктивної інформації відповідно до інтересів користувачів і напрямів розвитку галузі.

Лень В.С. [21, с. 286], наголошує на тому, що обліково-аналітична система і система обліково-аналітичного забезпечення не є тотожними поняттями. Так, на думку автора, обліково-аналітичне забезпечення доцільно вважати складовою обліково-аналітичної системи. Також до складу даної системи автором пропонується включати господарський облік, аналіз та необхідну зовнішню облікову й необлікову інформацію.

Комплексний системний підхід до формування обліково-аналітичного забезпечення управління витратами виробництва суб'єктів підприємницької діяльності забезпечить безперерйну роботу процесу обробки економічної інформації, її групування, аналіз та прийняття управлінських рішень на цій основі. Пріоритетного значення в цьому плані набуває якісна обліково-аналітична економічна інформація як стратегічний ресурс, вважають Оляднічук Н.В., Підлубна О.Д. [11, с. 73; 12, с. 20]. Завдяки тісній взаємодії елементів обліково-аналітичного забезпечення управління витратами, підвищується якість економічної інформації та оперативність її формування, забезпечується горизонтальне і вертикальне ефективне управління підприємством. Для формування обліково-аналітичного забезпечення управління витратами доцільно залучати не лише внутрішні ресурси підприємства, а й зовнішні. Інформаційна безпека обліково-аналітичної системи передбачає надійність роботи технічного обладнання, досконалість програмного забезпечення, захист вхідної

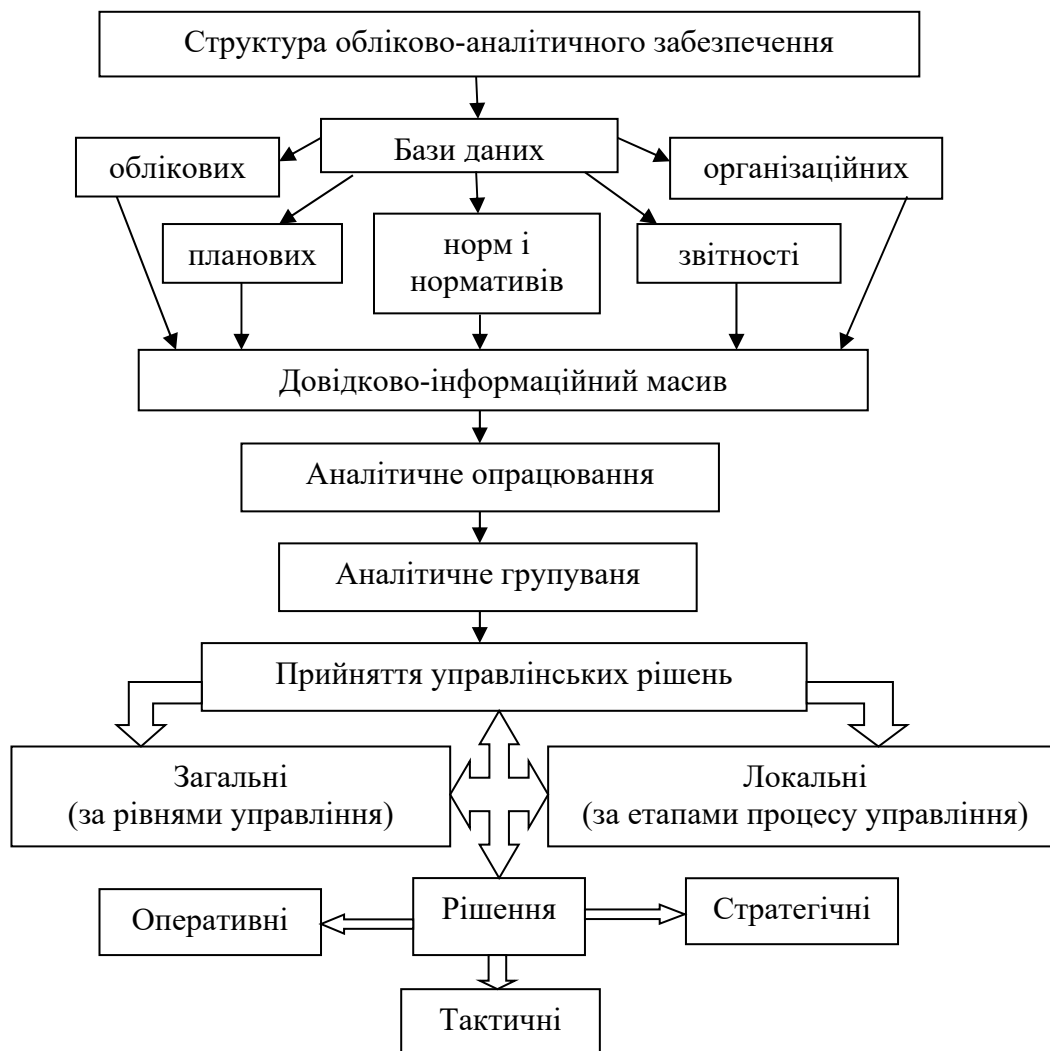


Рис. 1. Структура обліково-аналітичного забезпечення підприємства
 Джерело: розроблено авторами

та вихідної інформації від зовнішнього втручання та пошкодження, надійність збереження сформованих зведених та звітних економічних масивів.

В підсумку, результати наукових досліджень та трактувань доводять, що економічне середовище суб'єкта підприємництва формується через призму системи обліково-аналітичного забезпечення, яке активно реагує на чинники внутрішнього і зовнішнього середовища. Тому між обліково-аналітичним забезпеченням та користувачами економічної інформації існує тісний і безперервний зворотний зв'язок.

Сучасне управління витратами передбачає формування раціональної, чіткої та безперебійної функціонуючої системи, яка включає в себе наступні елементи: прогнозування і планування витрат, нормування витрат, облік витрат, калькулювання собівартості продукції, робіт, послуг, аналіз витрат і собівартості, контроль і регулювання процесу управління інформаційною платформою. Управління витратами передбачає облік витрат для створення бази даних, з одного боку, для прийняття управлінських рішень, з іншого — аналіз витрат та оцінка чинників, що їх формують.

Сформована база управління витратами є не що інше, як обліково-аналітичне забезпечення суб'єкта підприємництва. Сутність обліково-аналітичного забезпечення полягає в об'єднанні облікових та аналітичних функцій, забезпеченні безперервності аналітичного процесу і використанні його результатів для прийняття ефективних управлінських рішень. Сьогоднішні умови господарювання значно посилюють вимоги до бухгалтерського обліку та економічного аналізу щодо підвищення гнучкості, деталізації та оперативності одержуваної інформації про виробничі витрати з метою прийняття виважених ефективних управлінських рішень. Тому, розробка обліково-аналітичного забезпечення управління витратами виробництва продукції тваринництва потребує диференційованого підходу, оскільки функціонування різних рівнів управління обумовлює формування інформаційних масивів кожного окремого рівня, тобто чим вищий рівень управління, тим більш агрегована інформація необхідна.

Формування обліково-аналітичного забезпечення базується на документальному підтвердженні господарських операцій суб'єкта підприємництва, з метою забезпечення контролю за використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. З огляду на це, основними завданнями обліку виробничих витрат сільськогосподарського виробництва у галузі тваринництва, є: визначення складу виробничих витрат галузі за статтями; своєчасне та повне відображення в обліку виготовленої продукції тваринництва за кількістю та якістю; відповідність виробничих витрат на виготовлення продукції тваринництва встановленим нормами-

вам; розрахунок фактичного рівня собівартості одиниці продукції тваринництва відповідно до затверджених положень; відображення обліково-розрахункової інформації про витрати виробництва і вартість готової продукції тваринництва в облікових документах та звітності. Правильно побудована система бухгалтерського обліку витрат виробництва є запорукою успішного функціонування суб'єкта підприємництва. Управління витратами виробництва продукції тваринництва передбачає реалізацію різних функцій, систем та методів управління, які утворюють обліково-аналітичне забезпечення даної галузі.

Ефективна діяльність суб'єкта господарювання залежить від використання раціонально побудованої системи управління виробництвом і реалізацією продукції. Підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва та виробництво конкурентоспроможної продукції тваринництва, зокрема, вимагає створення необхідних для цього передумов, серед яких чільне місце належить формуванню повноцінного обліково-аналітичного забезпечення.

Організаційний процес обліково-аналітичного забезпечення управління витратами виробництва продукції тваринництва, окрім інформації щодо господарської діяльності має включати: законодавчу, нормативно-правову, методичну, технічну та інші види інформації, які групуються у інформаційно-довідкову інформацію та дозволяють зробити процес управління витратами виробництва ефективним, цілеспрямованим, конкурентоспроможним та таким, що відповідає вимогам чинного законодавства.

Дієве управління витратами галузі тваринництва розкривається у постійному контролюванні собівартості продукції та послуг у тваринництві. Для правильного розрахунку собівартості одиниці продукції кожного виду тваринницької продукції мають бути чітко визначені статті виробничих витрат, що до неї будуть включені. Планування й облік витрат за статтями калькуляції дозволяє групувати витрати за цільовим призначенням на безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції і зумовленими процесами управління, реалізації продукції, власного споживання тощо. Організація обліково-аналітичного забезпечення процесу управління витратами виробництва продукції тваринництва має здійснюватися на підприємстві своєчасно та безперервно. Крім того це процес формування інформаційних потоків, який включає певні етапи збирання, оброблення, зберігання та передачі інформації, що дозволяє здійснювати облік, аналіз та контроль витрат виробництва продукції тваринництва.

Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами у галузі тваринництва має постійно оновлюватися та вдосконалюватися, оскільки фор-

мування ціни та собівартості виробленої продукції тваринництва має відповідати вимогам сьогодення та чинному нормативно-правовому законодавству. Потреба удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління витратами виробництва продукції тваринництва виникає через необхідність постійного впровадження новітніх технологій у галузь. Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління витратами виробництва продукції тваринництва має включати специфічні особливості виробничого процесу, такі як: тривалість виробничого операційного процесу за підгалузями та видами продукції; виробництво основної продукції, супутньої і побічної та розподіл витрат між ними; складність організації документообігу, оскільки сільськогосподарських тварин переводять з однієї вікової групи до іншої; від однієї матеріально-відповідальної особи до іншої; з однієї ферми на іншу тощо; високі вимоги до кваліфікаційних характеристик працівників; необхідність високої якості послуг.

Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами виробництва продукції тваринництва включає основні складові: облік, аналіз і контроль витрат (рис. 2).

Одним із шляхів удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління витратами виробництва продукції тваринництва є посилення контролю витрат та їх оптимізація. Враховуючи високі вимоги щодо якості продукції тваринництва, рекомендуємо забезпечити у підприємстві посаду спеціаліста з контролю витрат виробництва та якості продукції тваринництва, до функціональних обов'язків якого має входити:

- контроль якості кормових ресурсів та інших запасів, що використовуються у галузі тваринництва;

- контроль за дотриманням вимог чинного законодавства щодо якості виробленої продукції тваринництва;
- впровадження заходів щодо оптимізації витрат виробництва та підвищення якості виробленої продукції.

Основними підсистемами обліково-аналітичного забезпечення цілісної системи управління витратами виробництва продукції тваринництва є: облікова (достовірне та повне відображення фактів господарської діяльності тваринництва), аналітична (проведення на підставі даних обліку і звітності аналізу фінансово-господарської діяльності галузі тваринництва), контролююча (забезпечення контрольних операцій щодо доцільності витрат виробництва) (рис. 3).

Нормативно-правова інформація з обліку — це комплекс офіційних документів, спрямованих на встановлення, зміну або скасування норми права (Конституція України, закони та кодекси України, укази й розпорядження Президента України, Постанови Кабінету Міністрів України, інструкції, положення, вказівки та методичні рекомендації Міністерства фінансів України, державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування та інших органів).

Облікова інформація — документальний супровід господарських операцій (первинні та зведені документи з обліку витрат і виходу продукції тваринництва, реєстри аналітичного і синтетичного обліку, звітність).

Необлікова інформація включає в себе матеріали різних перевірок (аудиторських та фінансових груп); пояснювальні та доповідні записки; матеріали засобів масової інформації тощо.

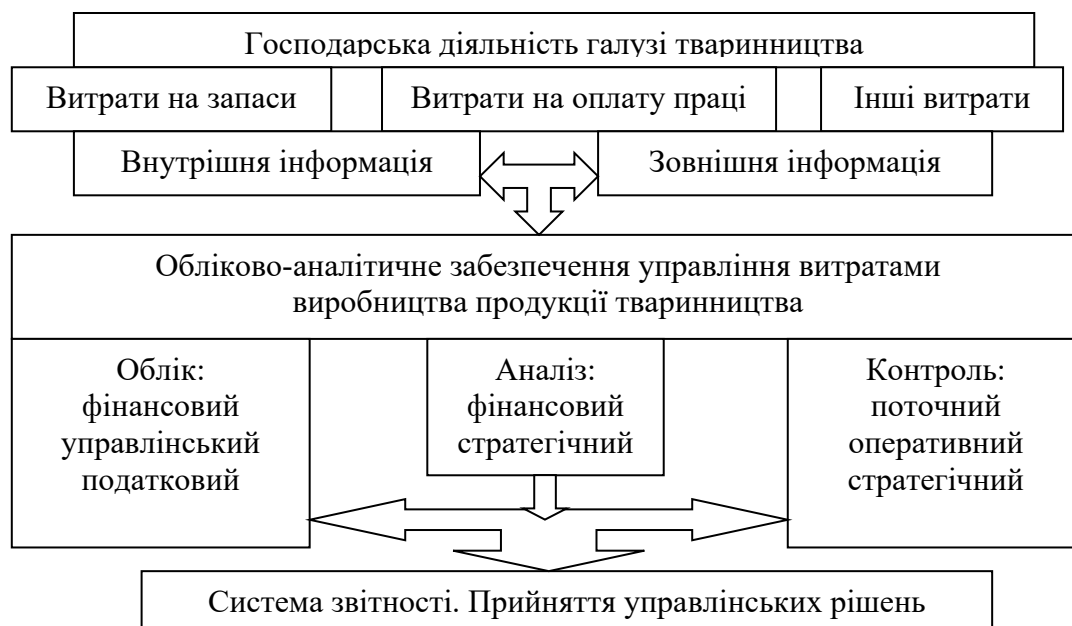


Рис. 2. Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами виробництва продукції тваринництва

Джерело: розроблено авторами



Рис. 3. Підсистеми обліково-аналітичного забезпечення управління витратами виробництва продукції тваринництва
Джерело: розроблено авторами

Аналітична інформація є результатом обробки та узагальнення вхідних даних стосовно господарської діяльності галузі тваринництва. Своєчасна та достовірна аналітична інформація дає можливість оцінити як минулі й теперішні події, так і майбутні операції, а відтак — вжити заходів, спрямованих на оптимізацію витрат виробництва продукції тваринництва. За даними такої інформації можна ви-

значити відхилення від встановлених нормативних показників з метою прийняття рішень, спрямованих на попередження та усунення негативних змін у складі виробничих витрат галузі. Інформація з облікової підсистеми потрапляє в аналітичну підсистему та підсистему контролю, де реалізуються їх функції. У випадку виникнення відхилень від нормативних параметрів, контрольна функція



Рис. 4. Функції обліково-аналітичного забезпечення управління витратами виробництва продукції тваринництва
Джерело: розроблено авторами

з'ясовує їх причини та встановлює винних осіб. Опрацьовані таким чином інформаційні масиви, використовуються керівництвом для прийняття управлінських рішень.

Узагальнення наукових теорій та результати власного дослідження дозволяють зробити наступний висновок. Обліково-аналітичне забезпечення діяльності суб'єкта підприємництва представлено складною системою, яка упорядкована, самостійна, повністю або частково децентралізована, відповідає цілям управління й об'єднує в собі систему спостереження, збору, ідентифікації, реєстрації, узагальнення, обробки, контролю й аналізу економічної, соціальної та екологічної інформації, необхідної для обґрунтування й ухвалення управлінських рішень щодо економічного розвитку господарської діяльності.

Досягнення цілей обліково-аналітичного забезпечення управління витратами виробництва продукції тваринництва в сільськогосподарському підприємстві можливе за умови комплексного підходу до реалізації наступних функцій (рис. 4).

Економічна діяльність суб'єктів підприємницької діяльності передбачає забезпечення синхронізації функціональної діяльності складових обліково-аналітичного забезпечення. Звісно ж система управління витратами виробництва продукції тваринництва може функціонувати ефективно тільки при належному обліково-аналітичному забезпеченні галузі, яке включає комплекс заходів, спрямованих на накопичення первинної обліково-економічної інформації, згрупованої у певній послідовності та систематизованої з використанням способів і прийомів економічного аналізу, що створюють належні умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері виробничої діяльності підрозділу, галузі, підприємства в цілому.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати проведеного дослідження щодо

обліково-аналітичного забезпечення управління витратами виробництва продукції тваринництва дозволяють зробити наступні висновки:

1. Основною місією обліково-аналітичного забезпечення управління витратами виробництва продукції тваринництва є неупереджене та своєчасне відображення економічного стану галузі тваринництва шляхом збору та реєстрації первинної інформації, її обробки та формування зведених, аналітичних і синтетичних показників відповідно до облікової політики підприємства.

2. Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами виробництва продукції тваринництва включає основні складові: облік, аналіз і контроль витрат. Основними підсистемами обліково-аналітичного забезпечення цілісної системи управління витратами виробництва продукції тваринництва є: облікова, аналітична, контролююча. Досягнення цілей обліково-аналітичного забезпечення управління витратами виробництва продукції тваринництва в сільськогосподарському підприємстві можливе за умови комплексного підходу до реалізації її функцій.

3. Підвищення економічної ефективності галузі тваринництва передбачає забезпечення синхронізації функціональної діяльності складових обліково-аналітичного забезпечення. Поглиблення розвитку наукової концепції обліково-аналітичного забезпечення управління витратами виробництва продукції тваринництва сприятиме формуванню системи показників з метою задоволення потреб управлінського персоналу галузі та підприємства в цілому інформацією, необхідною для прийняття оперативних, тактичних і стратегічних управлінських рішень щодо оптимізації витрат, контролю за якістю продукції тваринництва та визначення перспектив розвитку суб'єкта господарської діяльності.

Література

1. Безродна Т. М. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством: визначення сутності поняття. *Вісник Східноукраїнського нац.-го ун-ту ім. В.Далія*. 2018. № 10 (128). Ч. 2. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Popu_2011_2_57.pdf (дата звернення: 16.10.2023).
2. Брик Г. Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами підприємства. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації: міжнар. збірник наук. праць*. 2014. Вип. 3. С. 56–58. URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/159/159> (дата звернення: 12.01.2024).
3. Витрати та ефективність виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах: наук. вид. / За ред. О. М. Шпичака. К.: ННЦ ІАЕ, 2015. 425 с.
4. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітична інформація як визначальний чинник забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Вісник Східноукраїнського нац.-го ун-ту ім. В.Далія*. 2011. № 3 (157). С. 57–65.
5. Голячук Н. В. Обліково-аналітичне забезпечення як важлива складова управління підприємством: зб. наук. праць Тернопільського нац. економ. ун-ту «Економічний аналіз». 2010. Вип. 6. С. 408–410.
6. Добрунік Т. П. Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами операційної діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Одеського нац. екон. ун-ту*. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія. 2019. № 6 (269). С. 30–52.

7. Камінська Т.Г. Обліково-аналітичне забезпечення фінансового менеджменту в сільськогосподарських підприємствах : автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.04 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит». Т.Г. Камінська. Київ, 2006. 22 с.
8. Куць Т.В. Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами виробництва сільськогосподарської продукції. *Регіональна економіка та управління*. 2017. № 1 (14). С. 79–83. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/709896.pdf> (дата звернення: 12.01.2024).
9. Лень В.С. Обліково-аналітична система підприємства: обґрунтування, визначення, модель. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. 1(5). С. 281–290.
10. Обліково-аналітичне забезпечення управління: вітчизняний і міжнародний досвід : монографія / за заг. ред. проф. Білопольського М.Г., Сизоненко О.А. Донецьк: Макіївський екон.-гуманіт. ін.-т. 2014. 352 с.
11. Оляднічук Н.В. Обліково-аналітичне забезпечення витрат аграрного виробництва. *Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку: зб. тез доповідей*. Чернівці: ЧНТУ, 2018. С. 72–73.
12. Оляднічук Н.В., Підлубна О.Д. Обліково-аналітичне забезпечення економічної діяльності суб'єкта підприємства. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 33(2). С. 16–21.
13. Пилипенко А.А. Формування обліково-аналітичного забезпечення управління витратами підприємств та їх об'єднань : монографія / А.А. Пилипенко, І.П. Дзьобко, О.В. Писарчук. Вид-во. ХНЕУ, 2011. 344 с.
14. Подолянчук О. Сутність обліково-аналітичної інформації та її роль у системі контролю сільськогосподарського підприємства. *Економіка АПК*. 2010. № 3. С. 54–57.
15. Прядко В.В. Обліково-аналітичне забезпечення управління витратами. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28, № 4. С. 265–270.
16. Сирцева С.В. Методичні підходи до формування обліково-аналітичного забезпечення системи управління аграрними підприємствами. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2015. Вип. 2. С. 85–93.
17. Суворова Н.І. Обліково-аналітичне забезпечення виробництва продукції тваринництва. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3999> (дата звернення: 14.01.2023).

References

1. Bezrodna T.M. Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia pidpriemstvom: vyznachennia sutnosti poniattia. *Visnyk Shkhidnoukrainskoho nats.-ho un-tu im. V.Dalia*. 2018. № 10 (128). Ch.2. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Popu_2011_2_57.pdf (date of access: 16.10.2023).
2. Bryk H. Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia vytratamy pidpriemstva. *Instytut bukhgalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii: mizhnar. zbirnyk nauk. prats*. 2014. Vyp. 3. S. 56–58. URL: <http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/159/159> (date of access: 12.01.2024).
3. Vytraty ta efektyvnist vyrobnytstva produktsii v silskohospodarskykh pidpriemstvakh: nauk. vyd. / Za red. O.M. Shpychaka. K.: NNTs IAE, 2015. 425 s.
4. Hnylytska L.V. Oblikovo-analitychna informatsiia yak vyznachalni chynnyk zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky subiektiv hospodariuvannia. *Visnyk Shkhidnoukrainskoho nats.-ho un-tu im. V.Dalia*. 2011. № 3 (157). S. 57–65.
5. Holiachuk N.V. Oblikovo-analitychne zabezpechennia yak vazhlyva skladova upravlinnia pidpriemstvom: zb. nauk. prats Ternopilskoho nats. ekonom. un-tu “Ekonomichniy analiz”. 2010. Vyp. 6. S. 408–410.
6. Dobrunik T.P. Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia vytratamy operatsiinoi diialnosti ahrarnykh pidpriemstv. *Naukovyi visnyk Odeskoho nats. ekon. un-tu. Vseukrainska asotsiatsiia molodykh naukovtsiv. Nauky: ekonomika, politolohiia, istoriia*. 2019. № 6 (269). S. 30–52.
7. Kaminska T.H. Oblikovo-analitychne zabezpechennia finansovoho menedzhmentu v silskohospodarskykh pidpriemstvakh: avtoref. dys. kand. ekon. nauk: spets. 08.06.04 “Bukhgalterskyi oblik, analiz ta audyt”. T.H. Kaminska. Kyiv, 2006. 22 s.
8. Kuts T.V. Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia vytratamy vyrobnytstva silskohospodarskoi produktsii. *Rehionalna ekonomika ta upravlinnia*. 2017. № 1 (14). S. 79–83. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/709896.pdf> (date of access: 12.01.2024).
9. Len V.S. Oblikovo-analitychna systema pidpriemstva: obgruntuvannia, vyznachennia, model. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. 2021. 1(5). S. 281–290.
10. Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia: vitchyzniani i mizhnarodnyi dosvid: monohrafiia / za zah. red. prof. Bilopolskoho M.H., Syzonenko O.A. Donetsk: Makiivskiy ekon.-humanit. in.-t. 2014. 352 s.
11. Oliadnichuk N.V. Oblikovo-analitychne zabezpechennia vytrat ahrarnoho vyrobnytstva. *Bukhgalterskyi oblik, opodatkovannia, analiz i audyt: suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy rozvytku: zb. tez dopovidei*. Chernihiv: ChN-TU, 2018. S. 72–73.

12. Oliadnichuk N. V., Pidlubna O. D. Oblikovo-analitychne zabezpechennia ekonomichnoi diialnosti subiekta pidpriemnytstva. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho nats. un-tu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 2020. Vyp. 33(2). S. 16–21.
13. Pylypenko A. A. Formuvannia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia vytratamy pidpriemstv ta yikh obiednan: monohrafiia / A. A. Pylypenko, I. P. Dzobko, O. V. Pysarchuk. Vyd-vo. KhNEU, 2011. 344 s.
14. Podolianshchuk O. Sutnist oblikovo-analitychnoi informatsii ta yii rol u systemi kontroliu silskohospodarskoho pidpriemstva. *Ekonomika APK*. 2010. № 3. S. 54–57.
15. Priadko V. V. Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia vytratamy. *Ekonomichniy analiz*. 2018. Tom 28, № 4. S. 265–270.
16. Syrtseva S. V. Metodychni pidkhody do formuvannia oblikovo-analitychnoho zabezpechennia systemy upravlinnia ahrarnymy pidpriemstvamy. *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomia*. 2015. Vyp. 2. S. 85–93.
17. Suvorova N. I. Oblikovo-analitychne zabezpechennia vyrobnytstva produktsii tvarynnytstva. *Efektivna ekonomika*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3999> (date of access: 14.01.2023).

Шевців Любов Юліанівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, аналізу і контролю
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Shevtsiv Liubov

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting, Analysis and Control
Ivan Franko National University of Lviv*

ORCID: 0000-0003-4960-3198

Шевців Анна Богданівна

*кандидат економічних наук,
генеральний директор
ТЗДВ «СтрийАвто»*

Shevtsiv Anna

*Candidate of Economic Sciences,
General Director
TZDV "StryyAvto"*

ORCID: 0000-0001-6240-2978

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9556

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ В БУДІВНИЦТВІ: ЛІКВІДАЦІЯ ПОШКОДЖЕНОГО І ЗРУЙНОВАНОГО МАЙНА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

ACCOUNTING AND TAXATION IN CONSTRUCTION: LIQUIDATION OF DAMAGED AND DESTROYED PROPERTY IN THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

Анотація. Вступ. Будівництво вважається найбільш матеріаломісткою галуззю виробництва, яка використовує великий обсяг різної документації, як законодавчої так і податкової для ведення обліку. У період воєнного стану, будівництво зазнало значних збитків, пошкоджень і руйнування будівель, споруд, майна, потребує інвестицій для відновлення, і стикнулася з проблемами, це: імпортозаміщення і перебудова логістичних зв'язків, енергетичні кризи; гострий дефіцит сировини і будівельних матеріалів – скла, металовиробів, будівельних сумішей, цегли тощо; дефіцит кваліфікованих будівельних кадрів через мобілізацію та еміграцію за кордон; зростання собівартості будівництва; блекаути; зміна структури та обсягів попиту у сфері будівництва і нерухомості. Саме тому, в період воєнного стану є потреба вивчення змін законодавчо-нормативного регулювання обліку і оподаткування будівництва, зокрема ліквідації пошкодженого і зруйнованого війною майна (будівель і споруд) для стабілізації будівельної галузі, ефективного функціонування національної економічної системи та сталого економічне зростання України.

Мета. Метою дослідження є розкриття підходів з обліку і оподаткування в будівництві: ліквідація пошкодженого і зруйнованого майна в період воєнного стану на основі змін законодавчо-нормативного регулювання.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) державно-правове регулювання обліку і оподаткування в будівництві: ліквідація пошкодженого і зруйнованого майна в період воєнного стану підприємства; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині бухгалтерського та податкового обліку будівництва, зокрема ліквідація пошкодженого і зруйнованого майна підприємств.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: метод аналізу та синтезу для формулювання як теми, так й мети дослідження; метод контент-аналізу з метою глибокого опрацювання науково-практичної літератури з тематики дослідження; метод критичного аналізу щодо пошуку нерозкритих або неповністю вирішених проблемних аспектів. Метод теоретичного узагальнення та групування для дослідження стану будівельної галузі і тен-

генцій стабілізації в умовах воєнного стану. Метод формалізації, аналізу та синтезу для впровадження змін законодавчо-нормативного регулювання компенсацій з ліквідації пошкодженого та зруйнованого майна (будівель, споруд). Метод системного аналізу з метою розкриття наслідків змін та нововведень податкового та фінансового обліку списання, ліквідації пошкодженого і зруйнованого майна (будівель, споруд) в умовах воєнного стану в Україні. Метод сходження від абстрактного до конкретного необхідний для оцінки впливів прийнятих законодавчих та інших змін на бухгалтерський та податковий облік будівельних підприємств. Метод логічного узагальнення результатів для формулювання висновків.

Результати. У науковій статті розкрито стан будівельної галузі України в 2021–2022 р., тенденції розвитку в другому півріччя 2022р. та напрями стабілізації у 2023 р. Наведено систематизований огляд законодавчо-нормативного регулювання для отримання компенсації з ліквідації пошкодженого та зруйнованого майна (будівель, споруд) (табл. 1). Вивчено галузеві особливості обліку і оподаткування підприємств будівельної галузі. Наведено систематизований огляд змін та нововведень щодо ведення фінансового та податкового обліку будівельних підприємств, зокрема ліквідації пошкоджених і знищених активів в умовах воєнного стану (дослідження показали, що власники підприємств зазнають величезних витрат в умовах воєнного стану). Визначено алгоритм дій з отримання компенсації, що включає: складання акту обстеження; проведення та складання акту інвентаризації у складі постійно діючої чи заново створеної інвентаризаційної комісії; отримання сертифікату від ТППУ, що засвідчує знищене майно (будівлі, споруди), подати в єВідновлення. Узагальнено складові облікового процесу для формування обліково-аналітичної інформації про витрати зі списання, ліквідації пошкодженого і зруйнованого майна. Вивчено практичний досвід обліку і оподаткування будівництва, з наведенням прикладів відображення на рахунках бухгалтерського обліку ліквідації, демонтажу зруйнованої будівлі (табл. 2) так і заміни зруйнованих під час війни вікон та дверей будівлі (табл. 3). Інформація про витрати на списання, ліквідацію майна, їхній склад, структура відрізняє вагомим місцем для менеджменту підприємства, оскільки може виявити потенційно небезпечні стимули для стратегій компенсаційного ризику, їх використання, операційні відхилення, які в подальшому впливатимуть на прийняття управлінських рішень. Згідно закону України № 3219-IX проаналізовано порядок переходу будівельних підприємств на загальну систему оподаткування або на спрощену систему оподаткування для платників податку. Запропоновано шляхи вдосконалення облікової системи будівельних підприємств відповідно до вимог міжнародних стандартів, потреби гармонізації в умовах воєнного стану.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на порядку документального оформлення та відображення на рахунках бухгалтерського обліку і у звітності витрат на ліквідацію пошкоджень і руйнувань майна. Це дасть змогу покращити методику та організацію обліку будівництва, оподаткування для прийняття ефективних рішень.

Ключові слова: будівництво, воєнний стан, компенсації, інвентаризація, облік списання, облік ліквідації зруйнованої будівлі.

Summary. Introduction. Construction is considered the most material-intensive branch of production, which uses a large volume of various documentation, both legislative and tax, for record keeping. During the period of martial law, construction suffered significant losses, damage and destruction of buildings, structures, and property, needs investment for restoration, and faced problems, such as: import substitution and restructuring of logistics connections, energy crises; acute shortage of raw materials and building materials – glass, metal products, building mixtures, bricks, etc.; shortage of qualified construction personnel due to mobilization and emigration abroad; rising cost of construction; fade out; changes in the structure and volume of demand in the field of construction and real estate. That is why, during the period of martial law, there is a need to study changes in the legislative and regulatory regulation of accounting and taxation of construction, in particular, the liquidation of property damaged and destroyed by the war (buildings and structures) for the stabilization of the construction industry, the effective functioning of the national economic system and sustainable economic growth of Ukraine.

Purpose. The purpose of the study is to reveal approaches to accounting and taxation in construction: liquidation of damaged and destroyed property during the period of martial law on the basis of legislative and regulatory changes.

Materials and methods. The research materials are: 1) state-legal regulation of accounting and taxation in construction: liquidation of damaged and destroyed property during the period of martial law of the enterprise; 2) works of domestic and foreign authors who conduct their scientific and practical research in the field of accounting and tax accounting of construction, in particular liquidation of damaged and destroyed property of enterprises.

In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: the method of analysis and synthesis to formulate both the topic and the goal of the research; the method of content analysis for the purpose of in-depth study of scientific and practical literature on the subject of research; a method of critical analysis for finding undisclosed or incompletely resolved problem aspects. The method of theoretical generalization and grouping for the study of the state of the construction industry and stabilization trends in the conditions of martial law. The method of formalization, analysis and synthesis for the implementation of changes in the legislative and regulatory regulation of compensation for the liquidation of damaged and destroyed property (buildings, structures). The method of systematic analysis with the aim of revealing the consequences of changes and innovations in tax and financial accounting of write-offs, liquidation of damaged and destroyed property (buildings, structures) in the conditions of martial law in Ukraine. The method of ascent from the abstract to the concrete is necessary to assess the effects of adopted legislative and other changes on the accounting and tax accounting of construction enterprises. Method of logical generalization of results for formulating conclusions.

Results. The scientific article reveals the state of the construction industry of Ukraine in 2021–2022, development trends in the second half of 2022, and directions of stabilization in 2023. A systematic review of legislative and regulatory regulation for obtaining compensation for the liquidation of damaged and destroyed property (buildings, structures) is given (Table 1). The sectoral features of accounting and taxation of enterprises in the construction industry have been studied. A systematic review of changes and innovations in financial and tax accounting of construction enterprises, in particular liquidation of damaged and destroyed assets under martial law (research has shown that enterprise owners incur huge costs under martial law) is given. An algorithm of actions for obtaining compensation has been determined, which includes: drawing up an inspection report; carrying out and drawing up an inventory report as part of a permanent or newly created inventory commission; obtaining a certificate from the TPPU attesting to the destroyed property (buildings, structures), submit it to eRenovation. The components of the accounting process for the formation of accounting and analytical information on the costs of write-off, liquidation of damaged and destroyed property are summarized. The practical experience of accounting and taxation of construction was studied, with examples of reflection on the accounting accounts of liquidation, dismantling of a destroyed building (Table 2) and replacement of windows and doors of a building destroyed during the war (Table 3). Information on write-off costs, liquidation of property, their composition, structure plays an important role for enterprise management, as it can reveal potentially dangerous incentives for compensatory risk strategies, their use, operational deviations, which will further affect management decision-making. According to the Law of Ukraine No. 3219-IX, the procedure for the transition of construction enterprises to the general taxation system or to the simplified taxation system for taxpayers. Ways to improve the accounting system of construction enterprises in accordance with the requirements of international standards, the need for harmonization in the conditions of martial law are proposed.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus attention on the procedure for documenting and displaying on accounting accounts and reporting expenses for liquidation of damage and destruction of property. This will make it possible to improve the methodology and organization of construction accounting and taxation for effective decision-making.

Key words: construction, martial law, compensation, inventory, write-off accounting, accounting for the liquidation of the destroyed building.

Постановка проблеми. Будівництво вважається найбільш матеріаломісткою галуззю виробництва, для якої характерний постійний рух товарно-матеріальних цінностей, технологічні особливості, структура управління та ціноутворення, й застосовує великий обсяг різної документації, як законодавчої так і податкової для ведення обліку. Проте, в період воєнного стану, будівництво як прибуткова галузь економіки України зазнала значних збитків, пошкодження і руйнування будівель, споруд, майна, потребує інвестицій для відновлення. Згідно з даними KSE Institute за 2022 рік сума прямих задокументованих збитків в житловій та нежитловій нерухомості, іншій інфраструктурі становила понад 143,8 млрд. доларів США, і втрати продовжують зростати [1]. Водночас галузь стикнулася з певними проблемами, це: імпортозаміщення і перебудова логістичних зв'язків, енергетичні кризи; гострий дефіцит сировини і будівельних матеріалів — скла, металовиробів, будівельних сумішей, цегли тощо; дефіцит кваліфікованих будівельних кадрів через мобілізацію та еміграцію за кордон; зростання собівартості будівництва; блекаути; зміна структури та обсягів попиту у сфері будівництва і нерухомості наклали свій відбиток. Саме тому, в період воєнного стану, постає необхідність внесення змін державно-правового регулювання обліку і оподаткування в будівництві, зокрема ліквідації пошкодженого і зруйнованого війною майна (будівель і споруд), що сприятиме розвитку і стабілізації будівельної галузі, дасть змогу забезпечити ефективне функціонування національної економічної системи та стає економічне зростання України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчаючи проблеми будівельної галузі [2], дослідники зазначають, що війна вплинула на збільшення витрат будівництва. У працях [3–4], порівнюючи «обсяги будівництва в Україні в 2022 році...», та «зміни обсягів виконаних будівельних робіт в Україні у I півріччі 2023, як війна вплинула на будівельну галузь?» було виділено тенденції діяльності будівельної галузі під час воєнного стану, а саме [5]: 1) скорочення внутрішнього ринку будівельних матеріалів; 2) проблеми імпорту будівельних матеріалів; 3) дефіцит кадрів у будівельній галузі; 4) зростання собівартості будівництва; 5) форс-мажорні обставини; 6) зміни структури та обсягів попиту у сфері будівництва і нерухомості; 7) зміна потенційних покупців; 8) нові особливості вибору житла покупцями; 9) зміни в містобудівному законодавстві; 10) підготовка до повоєнної відбудови. Аналіз тенденцій свідчить, що будівельні компанії у 2023 році в Україні почали відновлювати діяльність, не чекаючи більш сприятливих умов для ведення бізнесу. Руйнування будівель, їх відновлення, інші наслідки війни, введення на усій території України воєнного стану, потребувало змін у законодавчо-нормативному забезпеченні ліквідації наслідків війни [6–7], в тому числі «спрощення дозвільних процедур у будівництві в умовах воєнного стану» [1]. Особливу увагу теоретики, практики та фахівці з обліку та оподаткування приділили питанням обліку ліквідації пошкодженого і зруйнованого майна (будівель і споруд), зокрема: як списати знищене та зіпсоване майно під час війни; компенсації за пошкоджене майно

через війну: визначено сутність понять: «пошкоджені об'єкти» і «знищені об'єкти» [8–9], ліквідація знищених активів в умовах війни [10], інвентаризація «окупованих» активів, чи як організувати та провести її [11–13], врахувавши нові правила інвентаризації активів під час воєнного стану [14]. Проте, із внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану від 15.03.2022 № 2120-IX виникла потреба у визначенні податкових наслідків війни, в тому числі в будівництві (нарахування податкового зобов'язання з ПДВ). Було запропоновано алгоритм списання пошкодженого майна з аналізом законодавчих змін, а також дії керівництва у разі знищення майна обстрілами [15–16]. Дані публікації стали підґрунтям, простежити теоретичні та законодавчі зміни нововведень в обліку і оподаткування з ліквідації пошкодженого і зруйнованого майна (будівель, споруд).

Однак варто зазначити, що проблемні питання обліку і оподаткування будівельних підприємств, їх законодавчо-правове регулювання досліджувалось вченими і раніше, а саме в [17] — висвітлено особливості обліку в будівельних організаціях, в контексті Податкового Кодексу України та інших нормативно-правових актів України щодо формування витрат на придбання та поліпшення об'єктів з використанням рахунку 15 «Капітальні інвестиції». Вітчизняний дослідник Ткаченко Н.М. у [18] — вивчав проблеми організації обліку капітального будівництва господарським способом, тоді як Кононова О.Є. [19] — підходи удосконалення організації обліку витрат будівельного підприємства. Павелко О.В. [20] — досліджував теоретичні підходи обліку доходів і окреслив місце їх класифікації у побудові бухгалтерського обліку; а в праці [21] наведено підходи відображення затрат будівельних організацій у розрізі аналітичного обліку і запропоновано розмежування об'єктів здійснювати за їх номенклатурою, яка являє собою затверджений перелік споруджених об'єктів. Овдій О.В. в [22] визначила зміни та нововведення у податковому та фінансовому обліку списання знищених активів підприємств в особливих умовах, а в [23] — систематизовано порядок облікового відображення та надано рекомендації удосконалення обліку витрат, їх придбання, спорудження залежно від очікуваного терміну експлуатації. Незважаючи на значну кількість досліджень та наукових публікацій, варто зазначити, що багато питань ще залишаються не розкритими і потребують подальших досліджень, зокрема в умовах воєнного стану задля сталого розвитку будівельної галузі.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є дослідження обліку і оподаткуванні будівельної галузі: ліквідація пошкодженого та зруйнованого війною майна (будівель, споруд) в умовах воєнного

стану, з врахуванням змін державно-правового регулювання.

Виклад основного матеріалу. У складний для України період, розвиток будівельного бізнесу в загальному прямо залежить від наповнення його інвестиціями, їх обсяг в 2020 р. становив лише 12,5% від загального показника капітальних інвестицій [2]. 2021 р. — обсяги будівництва становили 8,1 млрд. євро, тоді як у Чехії аналогічний показник становив 23 млрд. євро, у Польщі — 94,6 млрд. євро (майже в 11 разів більше за Україну), у Туреччині — 123 млрд. євро, у Німеччині — 369 млрд. євро [3]. Однак, ризики війни вплинули на ціну будматеріалів, які впродовж 2022 р. піднялись у середньому на 60%, на виконання робіт — 30% та продовжують своє зростання відповідно до зростання курсу валют, інфляції; завдали величезних пошкоджень та руйнувань будівель, споруд. Через військову агресію російської федерації проти України, в 2022 р. виконання будівельних робіт скоротилося на 65,1% порівняно з 2021 р. тобто 113,8 млрд. грн [2]. Зокрема скоротилося: житлове будівництво на 60,3%; нежитлове будівництво на 63,6% р./р.; інженерні споруди на 67,1%. За даними обласних військових адміністрацій, у 2022 р. було зруйновано або пошкоджено майже 153 тисяч багатоповерхових житлових будинків, 630 адміністративних будівель, більш як 1200 закладів охорони здоров'я, повністю знищено понад 900 навчальних закладів та ще майже 2200 пошкоджено [2]. Однак, у січні-червні 2023 року збільшився на 18,4% обсяг виконаних будівельних робіт в Україні порівняно з аналогічним періодом 2022 року, до 53,2 млрд. грн [3]. Зокрема, тенденції будівництва спрямовують на:

- відновлення пошкоджених будівель і об'єктів інфраструктури, які здійснюється на замовлення військових адміністрацій за бюджетні чи донорські кошти;
- житлове будівництво, в тому числі будівництво житла для внутрішньо переміщених осіб орієнтовано на завершення поточних проектів;
- промислове будівництво і переоснащення підприємств, стимулюється релокацією виробництва у західні регіони України і змінами в логістиці;
- будівництво об'єктів цивільного захисту, військового і подвійного призначення, захист об'єктів інфраструктури.

На законодавчому рівні, для компенсації за втрачене / пошкоджене / зруйноване майно (будівель, споруд), розроблено ряд нормативно-правових актів, призначених для збору та обліку інформації, визначено конкретні механізми, процедури, умови виплати грошових компенсацій та іншого відшкодування завданої воєнними діями шкоди і узагальнено в табл. 1. На основі зібраних доказів, документів та обліку іншої інформації формуються інформаційні повідомлення про

Таблиця 1

Законодавчо-нормативне регулювання ліквідації пошкодженого та зруйнованого майна (будівель, споруд)

№ з/п	Нормативно-правовий акт	Мета введення нормативно-правового акту
1.	Закон України «Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України» від 23.02.2023 № 2023-IX	визначає правові та організаційні засади надання компенсації за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, з дня набрання чинності Указом Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року № 64/2022, затвердженим Законом України «Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року № 2102-IX
2.	Кодекс цивільного захисту України від 14 травня 2013р. № 224-VII	регулює відносини, пов'язані із захистом населення, територій, навколишнього природного середовища та майна від надзвичайних ситуацій; закріплені загальні засади компенсації та відшкодування шкоди потерпілим від надзвичайних ситуацій (у тому числі воєнних дій); згідно ст. 86 забезпечення житлом постраждалих, житло яких стало непридатним для проживання внаслідок надзвичайної ситуації ...
3.	Державний Реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України	єдина державна інформаційно-комунікаційна система, призначена для збирання, накопичення, обліку, обробки, зберігання та захисту інформації (документів) про рухоме та нерухоме майно, пошкоджене та знищене внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, осіб, майно яких пошкоджено або знищено, матеріальну шкоду (у тому числі збитки), завдану внаслідок пошкодження та знищення такого майна, компенсацію за пошкодження та знищення такого майна, фінансування відновлення пошкодженого та знищеного майна (будівлі, споруди)
4.	Постанова «Порядок подання інформаційного повідомлення про пошкоджене та знищене нерухоме майно внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією Російської Федерації» від 26 березня 2022 р. № 380	визначає умови, механізм та процедуру подання заявок про пошкоджене та знищене нерухоме майно (будівлі, споруди) внаслідок бойових дій
5.	Постанова «Порядок виконання невідкладних робіт щодо ліквідації наслідків збройної агресії Російської Федерації, пов'язаних із пошкодженням будівель та споруд» від 19 квітня 2022р. № 473	встановлює механізм фіксації пошкоджень будівель та споруд різних форми власності, зумовлених збройною агресією Російської Федерації
6.	Постанова «Порядок визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації» від 20 березня 2022 р. № 326	встановлює процедуру визначення шкоди та збитків компетентними органами.
7.	Постанова «Деякі питання забезпечення функціонування Державного реєстру майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України» від 13 червня 2023 р. № 624	забезпечити технічну можливість електронної інформаційної взаємодії між Реєстром пошкодженого та знищеного майна та Єдиною державною електронною системою у сфері будівництва; між Реєстром пошкодженого та знищеного майна та Єдиною цифровою інтегрованою інформаційно-аналітичною системою управління процесом відбудови інфраструктури
8.	Постанова «Деякі питання проведення технічної інвентаризації» від 12 травня 2023 р. № 488	встановлює порядок проведення технічної інвентаризації для правильного та своєчасне відображення в обліку та оподаткуванні; у разі припинення діяльності у сфері технічної інвентаризації протягом трьох місяців виконавець вносить матеріали технічної інвентаризації об'єктів нерухомого майна до Реєстру будівельної діяльності або передає органу, уповноваженому вести облік об'єктів нерухомого майна за місцезнаходженням таких об'єктів

Продовження табл. 1

9.	Постанова КМУ «Порядок надання та визначення розміру грошової допомоги постраждалим від надзвичайних ситуацій та розміру грошової компенсації постраждалим, житлові будинки (квартири) яких зруйновано внаслідок надзвичайної ситуації воєнного характеру, спричиненої збройною агресією російської федерації» від 18 грудня 2013 р. № 947 (зміни від 2.09.2020р № 767; 9.12.2021р. № 1301)	встановлює механізм надання та визначення розміру грошової допомоги постраждалим від надзвичайних ситуацій і розміру грошової компенсації постраждалим, житлові будинки (квартири) яких зруйновано внаслідок надзвичайної ситуації воєнного характеру, спричиненої збройною агресією Російської Федерації.
10.	Постанова КМУ «Деякі питання здійснення дозвільних та реєстраційних процедур у будівництві в умовах воєнного стану» від 24.06.2022р. № 722.	встановлює механізм надання під час дії воєнного стану, послуг з питань дозвільних та реєстраційних процедур у будівництві

Джерело: складено автором

пошкоджене та знищене нерухоме майно (будівлі, споруди) внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією російської федерації для отримання виплат або іншого відшкодування; встановлюються процедури визначення шкоди та збитків компетентними органами; фіксуються пошкодження будівель та споруд різних форм власності [6–7].

Будівельне підприємство — це самостійно господарюючий будівельний, спеціальний монтажний суб'єкт, кінцевим результатом якого є об'єкт будівництва — основний засіб чи його модернізація. Об'єкт будівництва — основний засіб (ОЗ), який не відповідає критеріям визнання активом, підлягає списанню з балансу згідно п. 33 національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» (НП(С)БО 7 «Основні засоби») від 27.04.2000 р. № 92. Згідно п. 40 методичних рекомендацій з бухгалтерського обліку основних засобів, від 30.09.2003 р. № 561, прямо зазначено, що об'єкт ОЗ перестає визнаватися активом (списується з балансу) у разі його ліквідації. Проте, будівля яка зруйнована або серйозно пошкоджена через військові обстріли, підлягає знесенню і списанню з балансу, не може використовувати із запланованою метою. Адже списання — це господарська операція, яку відображають в бухгалтерському обліку за певними правилами, визначеними бухгалтерським законодавством, підтверджують належно оформленими первинними документами та яка може мати певні податкові наслідки [22]. Підприємство не може надалі використовувати цю будівлю із запланованою метою і отримувати від неї економічні вигоди. З початку військової агресії, пошкоджень зазнали величезна кількість об'єктів як державної і комунальної власності, так і домогосподарств. Звісно, для їх відновлення потрібно провести підготовчу роботу, інвентаризацію майна, отримати грошові кошти на такі відновлювальні заходи. Компенсацію за зруйноване або пошкоджене житло в Україні надає держава за програмою «Відновлення», яка розпочала роботу 10 травня 2023 року.

Подальший розвиток будівельних підприємств, потребує правильного та своєчасного відображення в обліку та оподаткуванні списання майна (будівель, споруд), що було знищене, і не відповідає критерію визнання. Рішення про знесення зруйнованої будівлі оформляють актом списання основних засобів (часткової ліквідації) за формою наказу Міністерства фінансів України від 13.09.2016 № 818 або самостійно розробленим аналогом цієї форми, а залишкову вартість відносять на вартість будівництва:

Дебет151 Кредит103 — якщо новий об'єкт використовується у власній господарській діяльності;

Дебет 23 Кредит 103 — якщо новий об'єкт будується для продажу, адже причиною ліквідації є спорудження нового об'єкта [10].

Під час списання з балансу об'єкта основних засобів його ліквідаційна вартість, у випадку якщо вона не дорівнює нулю, потрапляє до вартості будівництва у складі залишкової вартості, а нарахований знос списують: Дебет 131 Кредит 103.

Загальновідомо, галузеві особливості будівництва, а саме: облік будівельних матеріалів, формування кошторисів, створення календарних планів робіт, планування ресурсів, контроль якості будівельних робіт, розрахунків із замовниками — оплата за які здійснюється за виконані етапи, і вартість визначається згідно з національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 18 «Будівельні контракти» (НП(С)БО 18 «Будівельні контракти») від 28.04.2001 р. № 205 і закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV. Також активно використовуються цифрові технології, а саме BAS «Будівництво» інші. Бухгалтерія визначає власну облікову політику, порядок організації бухгалтерського обліку на даних яких формується фінансова, податкова, статистична та інші види звітності. Забудовник і підрядник укладають будівельний контракт (угоду) про будівництво, відповідно до галузевого стандарту НП(С)БО 18

«Будівельні контракти», застосовуючи позамовний метод обліку витрат на виконання будівельно-монтажних робіт. Підприємства для здійснення будівельної діяльності можуть отримати ліцензії на 5 років. У бухгалтерському обліку витрати на придбання довгострокової ліцензії відображається: Дебет 154 Кредит 631, 685; Дебет 127 Кредит 154. Керівники (власники) підприємств, здійснюючи будівельну діяльність без придбання відповідної ліцензії, можуть притягуватися до фінансової, адміністративної або навіть кримінальної відповідальності (залежно від характеру порушення). Для документального ведення обліку застосовують: журнал обліку виконаних робіт (форма № КБ-6) — для складання Акту приймання виконаних будівельних робіт (форма № КБ-2в); Довідка про вартість виконаних будівельних робіт та витрати (форма № КБ-3) — для розрахунків із замовником і складання звітності з будівництва.

Для обліку доходів, витрат, розрахунків, калькулювання собівартості виконаних робіт у підрядних будівельних організаціях використовують рахунки: 703 «Дохід від реалізації робіт і послуг»; 903 «Собівартість реалізованих робіт і послуг»; 113 «Тимчасові (не титульні) споруди»; 238 «Незавершені будівельні контракти»; 239 «Проміжні рахунки». Зокрема, на рахунках 238 і 239 накопичують суми, які пройшли через рахунок 36 «Розрахунки з покупцями і замовниками», а після завершення будівельного контракту та переходу права власності на об'єкт до замовника, списують сальдо: Дебет 239 Кредит 238.

Відповідно до листа державної податкової служби України (ДПСУ) від 05.05.2022 р. № 3781/7/99-00-04-01-03-07: 1) витрати для цілей оподаткування відображають на підставі первинних та інших документів обліку, даних фінансової звітності тощо (ст. 44 податкового кодексу України; 2) нестачі й втрати від псування цінностей включаються до інших операційних витрат (п. 20 НП(С) БО 16); 3) обов'язково проводять інвентаризацію (п. 7 розд. I Положення № 879 [12]) перед складанням річної фінансової звітності; підприємства що розміщені на тимчасово окупованій території та/або на території проведення антитерористичної операції (або їх структурні підрозділи (відокремлене майно) перебувають на зазначених територіях), проводять інвентаризацію у випадках, обов'язкових для її проведення, тоді, коли стане можливим забезпечити безпечний та безперешкодний доступ уповноважених осіб до активів, первинних документів і реєстрів бухгалтерського обліку, в яких відображені зобов'язання та власний капітал цих підприємств [13–14].

Також, підприємства зобов'язані провести інвентаризацію станом на 01 число місяця, що настає за місяцем, у якому зникли перешкоди доступу до майна, первинних документів і реєстрів бухгалтер-

ського обліку, та відобразити результати інвентаризації в бухгалтерському обліку відповідного звітного періоду. У разі ведення податкового обліку, витрати на суму списання зіпсованого, знищеного майна, внаслідок збройної агресії Російської Федерації, можна відобразити тільки за наслідками проведеної інвентаризації і за наявності сертифіката про форс-мажор. Якщо доступу до знищеного, зіпсованого майна немає, підстав для списання такого майна з балансу у підприємства також немає [15].

Водночас, у річній фінансовій звітності, інформація про активи, до яких неможливо забезпечити безпечний та безперешкодний доступ, та зобов'язання і власний капітал, які не можуть бути документально підтверджені у зв'язку з відсутністю доступу до відповідних первинних документів та реєстрів бухгалтерського обліку, відображається за даними бухгалтерського обліку згідно п. 12 Порядку подання фінансової звітності, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 28.02.2000 № 419. Витрати на ліквідацію зруйнованої будівлі відносять на вартість нового об'єкта, оскільки саме рішення про будівництво нового об'єкта стало причиною здійснення цих робіт: Дебет 151 Кредит 631 (якщо новий об'єкт використовуватиметься в господарській діяльності) або Дебет 23 Кредит 631 (якщо новий об'єкт будується для продажу) [15–16]. Втім, є виняток, якщо за обґрунтованим розрахунком суму витрат на демонтаж було віднесено до первісної вартості, наразі зруйнованого об'єкта основних засобів ще під час його будівництва (згідно з п. 8 НП(С)БО 7), в обліку відображають: Дебет 151 Кредит 478. Зокрема, це попередньо оцінені витрати з демонтажу об'єкта основних засобів, які підприємство може понести в майбутньому, згідно законодавчо-нормативних актів. Наразі, підприємство зобов'язане знести споруду та рекультивувати земельну ділянку під нею, а в обліку збільшується первісна вартість об'єкта будівництва і створюється забезпечення наступних (майбутніх) витрат Дебет 151 Кредит 478. Витрати на здійснення робіт з демонтажу (знесення) зруйнованого об'єкта основних засобів відображаємо: Дебет 478 Кредит 631. На суму залишку (недостатності) забезпечення: Дебет 478 Кредит 719 (Дебет 949 Кредит 478). Матеріальні цінності, які внаслідок демонтажу (знесення) зруйнованого об'єкта основних засобів залишаються у розпорядженні підприємства, оприбутковують: Дебет 205, 209 Кредит 151, 23.

Відповідно до листа торгово-промислової палати від 28.02.2022 року № 2024/02.0-7.1, для підтвердження настання форс-мажорних обставин з причин війни, щоб не нараховувалося ПДВ на вимушену ліквідацію об'єкта основних засобів, оформляють підтверджуючі документи: акт на списання основних засобів відповідно до листа ТППУ; акт (довідку) органів міністерства внутрішніх справ (поліції)/органів державної служби України з над-

звичайних ситуацій (пожежників) про знищення майна. Тобто: 1) скласти акт обстеження; 2) провести та скласти акт інвентаризації у складі постійно діючої чи заново створеної інвентаризаційної комісії; 3) отримати сертифікат від ТППУ, що засвідчує знищене майно [15–16]. Суми ПДВ у складі витрат на демонтаж зруйнованої будівлі у загальному порядку відносять до податкового кредиту. Причому, не важливо чи здійснюється демонтаж у складі підготовчих робіт із нового будівництва, чи ні; чи зносять зруйновану виробничу чи невиробничу будівлю, якщо замість неї плануємо збудувати виробничий об'єкт. Демонтажний податковий кредит (ПК) з ПДВ за наявності зареєстрованої податкової накладної, відображають незалежно від факту введення в експлуатацію нового об'єкта, що будується. Втім, якщо такий об'єкт будівництва невиробничий, то суму відображеного ПК доведеться нівелювати компенсуючими податковими зобов'язаннями (ПЗ), нарахованими згідно п. 198.5 ПКУ (податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI). У такому разі на вартість демонтажних робіт складають податкову накладну і обов'язково реєструють її в єдиному реєстрі податкових накладних (ЄРПН). Розглянемо на прикладі відображення в обліку ліквідацію, демонтаж зруйнованої будівлі (табл. 2). адміністративного призначення внаслідок ворожого обстрілу. Такий об'єкт основних засобів вирішено знести і збудувати на його місці нову адміністративну будівлю. Залишкова вартість зруйнованої будівлі в періоді, якому розпочато демонтажні роботи становить 1,5 млн. грн, знос — 13,5 млн. грн. Витрати на демонтажні роботи 1,2 млн. грн (у тому числі ПДВ — 0,2 млн. грн). У результаті демонтажу будівлі у розпорядженні підприємства залишилися матеріальні цінності, ціна можливої реалізації яких становила 300000 грн (без урахування ПДВ) [24].

Підприємства, після повернення на деокуповані території, прагнуть відновити пошкоджене

воєнними діями майно. Відображення в обліку ремонту будівель, чи заміна пошкоджених вікно і дверей власним коштом, передбачає: 1) віднесення витрат на утеплення вже в періоді їх виникнення. Згідно п. 15 НП(С)БО 7 зазначені суми входять до витрат звітного періоду, залежно від напряму використання будівлі: Дебет 23, 91, 92, 93, 949 Кредит 20, 661, 651, 685; 2) поліпшення основних засобів супроводжується збільшенням первісної вартості будівлі (п. 14 П(С)БО 7). Спочатку всі витрати капіталізують, тобто акумулюють на субрахунок 152 «Придбання (виготовлення) основних засобів», а після введення в експлуатацію відновленої будівлі списують на субрахунок 103 «Будинки та споруди». Надалі ці поліпшення відноситимуть на витрати у вигляді амортизації (див.табл.3), нарахування якої починатимуть з наступного місяця після місяця завершення поліпшення робіт з огляду на нову (збільшену) вартість будівлі.

У разі виконання робіт із заміни вікон та дверей підрядниками — платниками ПДВ, і за умови належним чином складеної та зареєстрованої в ЄРПН податкової накладної, замовник може розраховувати на податковий кредит.

Згідно закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану» від 30.06.2023 № 3219-IX, керівництву будівельних підприємств необхідно враховувати, а саме: порядок переходу на загальну систему оподаткування або на спрощену систему оподаткування для платників податку, які втрачають право на використання спрощеної системи оподаткування, а саме:

- бути платником єдиного податку III групи із застосуванням ставки єдиного податку у розмірі 2% від суми доходу;
- перебіг строків, визначених ПКУ, відновлюється з 1 серпня 2023 року;

Таблиця 2

Відображення в обліку ліквідації (демонтажу) зруйнованої будівлі

№	Зміст господарської операції	Дебет	Кредит	Сума, грн
1	Відображено ліквідацію зруйнованої будівлі: – віднесено залишкову вартість будівлі на вартість капітального будівництва; – списано нарахований знос	151 131	103 103	1500000 13500000
2	Віднесено демонтажні витрати на вартість нового об'єкта будівництва на підставі виконання робіт з демонтажу	151	631	1000000
3	Відображено право на ПК з ПДВ	644	631	200000
4	Отримано зареєстровану податкову накладну та відображено ПК з ПДВ	641	644	200000
5	Оприбутковано матеріальні цінності, отримані в результаті демонтажу будівлі	209	151	300000
6	Перераховано оплату за виконані демонтажні роботи	631	311	1200000

Джерело: [24]

Таблиця 3

Відображення в обліку заміни зруйнованих під час війни вікон та дверей будівлі власним коштом

№ з/п	Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків		Сума, грн
		Дебет	Кредит	
1	Перераховано попередню оплату вартості на виготовлення вікон та дверей	371	311	240000,00
2	Відображено податковий кредит із ПДВ	641/ПДВ	644	40000,00
3	Оприбутковано виготовлені й доставлені вікна та двері	205	685	200000,00
4	Перераховано попередню оплату вартості робіт підрядної організації з демонтажу старих вікон і дверей та встановлення нових	371	311	60000,00
5	Відображено податковий кредит із ПДВ	641/ПДВ	644	10000,00
6	Використано вікна та двері під час монтажу	152	205	200000,00
7	Підписано акт виконаних робіт зі встановлення нових вікон і дверей	152	685	50000,00
8	Списано суму раніше нарахованого податкового кредиту з ПДВ	644	685	50000,00
9	Відображено зарахування заборгованості	685	371	300000,00
10	Відображено збільшення первісної вартості будівлі на суму витрат з утеплення фасаду	103	152	250000,00

Джерело: [24]

- особливості переходу на сплату податку на прибуток будівельних підприємств після використання спрощеної системи з особливостями оподаткування (складання декларації, визначення звітних періодів та обсягів річного доходу, вартості необоротних активів для цілей податкової амортизації, застосування «тонкої капіталізації», податкові різниці при здійсненні експортно-імпортних операцій тощо);
- порядок оподаткування податком на доходи фізичних осіб «донатів», компенсація за пошкоджений/знищений об'єкт нерухомого майна;



Рис. 1. Шляхи вдосконалення обліку на будівельних підприємствах

Джерело: [13]

- особливості сплати податку на додану вартість платниками податків після переходу зі спрощеної системи з особливостями оподаткування (визначення податкових зобов'язань, складення податкових накладних, визначення податкових періодів тощо);
- особливості сплати єдиного внеску у період дії воєнного стану тощо.

Тобто для відображення в обліку будівельної діяльності, з 1 серпня 2023 року, скасовано 2% єдиний податок (ЄП), підприємці повернулись на довоєнний режим сплати податків, а перехід на інші системи оподаткування відновився шляхом подання заяви до 1 вересня 2023 року. Також і відновився граничний обсяг доходу для платників ЄП третьої групи із ставками 3% і 5%, та передбачені особливості переходу на сплату податку на прибуток і ПДВ на загальних підставах для «перехідних операцій». Внесення змін відновлює обов'язкову сплату єдиного податку для ФОП 1 та 2 груп з 1 серпня 2023 року, окрім тих ФОП, які зареєстровані та знаходяться на тимчасово окупованих територіях або в зоні ведення бойових дій.

Перебудова вітчизняної системи обліку відповідно до вимог міжнародних стандартів, потреби гармонізації в єдиний Європейський простір, призвели до необхідності змін в обліку будівельних підприємств і впровадження нових господарських механізмів. У галузі обліку будівництва, потребують зміни: 1) діюча в Україні система кошторисних нормативів; державно-будівельні норми (ДБН) не відповідають структурі витрат, визначених системою Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку України; 2) визнання доходів і витрат протягом виконання будівельно-монтажних робіт — превалювання економічної сутності над юридичною формою, не відповідає (в правовому розумінні) юридичній природі будівельного договору; 3) специфіка оцінки та визнання доходу у разі сплати замовником виконаних підрядних робіт матеріальними цінностями (на-

приклад, товарами, об'єктами основних засобів тощо); 4) пошук найбільш оптимальних шляхів організації механізму фінансування будівництва; 5) наближення вимог, повне узгодження МСБО 18 «Дохід» і НП(С)БО 18 «Будівельні контракти» [13]. Тому, узгоджена дія методів і прийомів обліку підприємств будівельного комплексу, законодавчі зміни прийняті в умовах воєнного стану, сприятимуть підвищенню ефективності діяльності і подолання суперечностей (див. рис. 1).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дає змогу зробити висновок, що правильне ведення обліку і оподаткування будівництва, зокрема ліквідація пошкодженого і зруйнованого майна (будівель, споруд) в умовах воєнного часу, потребує врахування змін нормативно-правових актів, в тому числі фінансового і податкового обліку, а саме:

- залишкову вартість ліквідації будівлі, а також витрати на її знесення (демонтаж) у разі будівництва нового об'єкта відносять на збільшення його первісної вартості;
- операції з ліквідації виробничих або невиробничих основних засобів у зв'язку з їх знищенням чи зруйнуванням внаслідок дії обставин непереборної сили, не оподатковуються ПДВ;
- при знищенні (втраті) під час дії правового режиму воєнного, надзвичайного стану, облік основних засобів, придбаних з ПДВ, ПЗ з ПДВ не нараховують та ПК, сформований при їх придбанні, не коригують.

Для сталого розвитку будівельної галузі, продовжується дія програми «Відновлення». У 2024 році в Україні й надалі працюватиме програма «Доступні кредити 5–7–9». Відновлення будівництва позитивно вплине на життя населення та поліпшить післявоєнну економіку країни, забезпечить робочими місцями, сприятиме нарощуванню обсягів виробництва матеріалів необхідних для будівельної діяльності та відкриттю нових підприємств.

Література

1. Юрець О. Спрощення дозвільних процедур у будівництві в умовах воєнного стану. *Юридична Газета online*. 2023. № 7–8. С. 765–766. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/sproshchennya-dozvilnih-procedur-u-budivnictvi-v-umovah-voennogo-stanu.html> (дата звернення: 08.01.2024).
2. Бенч Н. В умовах війни: що відбувається у будівельному секторі. *Інтерфакс Україна*. 2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/896001.html> (дата звернення: 08.12.2023).
3. Григоренко Ю. Обсяг будівництва в Україні в 2022 році впав на 65%. *GМК Center*. 2023. URL: <https://gmk.center/ua/infographic/obsiah-budivnytstva-v-ukraini-v-2022-rotsi-vpav-na-65/> (дата звернення: 08.12.2023).
4. Григоренко Ю. Обсяг виконаних будівельних робіт в Україні у I півріччі 2023 року. *GМК Center*. 2023. URL: <https://gmk.center/ua/infographic/obsiah-vykonanykh-budivelnnykh-robit-v-ukraini-u-i-pivrichchi-zris-na-18-4/> (дата звернення: 08.12.2023).
5. Жужа М. Тенденції в будівельній галузі під час воєнного стану. Як війна впливає на будівельну галузь. *CLC GROUP*. Блог. 2023. URL: <https://clcgroup.com.ua/blog/tendencziyi-v-budivelnij-galuzi-pid-chas-voennogo-stanu-yak-vijna-vplyvaye-na-budivelnny-galuz/> (дата звернення: 08.12.2023).

6. Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України : Закон України від 23.02.2023 № 2923-IX. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2923-20#Text> (дата звернення: 08.12.2023).

7. Про затвердження Порядку надання компенсації за знищені об'єкти нерухомого майна : Постанова КМУ від 30.05.2023 № 600. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/600-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.12.2023).

8. Як списати знищене та зіпсоване майно під час війни: роз'яснює Мінфін. *Держава: звітність та подати*. 2022. URL: <https://medoc.ua/blog/jak-spisati-znishhene-ta-zipsovane-majno-pid-chas-vijni-rozjasnju-minfin> (дата звернення: 10.12.2023).

9. Компенсація за пошкоджене та знищене нерухоме майно: аналіз нового регулювання. *М.Е. Дос. Право на захист*. 2023. URL: <https://r2p.org.ua/page/kompensacziya-za-poshkodzheneta-znyshhene-neruhome-majno-analiz-novogo-regulyuvannya> (дата звернення: 08.01.2024).

10. Адамович Н. Ліквідація знищених активів в умовах війни. *Factor.Media. Податки & Бухоблік*. 2022. № 22. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2022/april/issue-22/article-119928.html> (дата звернення: 08.01.2024).

11. Онищенко В. Інвентаризація: як організувати та провести. *Головбух*. 2023. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/7425-rchna-nventarizatsiya-2019> (дата звернення: 08.12.2023).

12. Про затвердження Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань: Наказ Міністерства фінансів України від 02.09.2014 № 879. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text> (дата звернення: 09.12.2023).

13. Шевців Л. Ю., Петричкович Р. Р. Особливості організації бухгалтерського обліку на підприємстві будівельної галузі. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення: Міжнародна конференція*. 2022. Вип. 71. С. 85–89. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11113/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%2071.pdf> (дата звернення: 07.12.2023).

14. Розроблено нові правила інвентаризації активів під час воєнного стану. Міністерство фінансів України. *KadrEX — кадровий експерт*. 2022. URL: <https://profprensa.com/news/rozrobleno-novi-pravila-inventarizatsiyi-aktiviv-dlia-voiennoho-chasu> (дата звернення: 07.12.2023).

15. Луук А. Податкові наслідки війни: який алгоритм списання пошкодженого майна може застосовувати бізнес. *Mind.ua*. 2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20253350-podatkovyi-naslidki-vijni-yakij-algoritm-spisannya-poshkodzhenogo-majna-mozhe-zastosovuvati-biznes> (дата звернення: 08.01.2024).

16. Куртенок С. Майно знищено обстрілами: чи нараховувати податкові зобов'язання з ПДВ? *Професійний бухгалтер*. 2022. № 33. URL: <https://ibuhgalter.net/material/1387/27092> (дата звернення: 08.01.2024).

17. Хоменко М. М., Черевик Н. В., Нестеренко О. В. Особливості обліку об'єктів будівництва в Україні. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2014. Вип. 6 (89). Ч. 2. С. 106–110. URL: http://visnikkrnu.kdu.edu.ua/statti/2014_6_106.pdf (дата звернення: 20.12.2023).

18. Карпунхо Я. М., Ткаченко Н. М. Облік капітального будівництва господарським способом. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2018. Том 29 (68), № 3. С. 181–183. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_3/36.pdf (дата звернення: 20.12.2023).

19. Кононова О. Є., Просенко К. І. Удосконалення організації обліку витрат будівельного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6. Ч. 2. С. 23–27. URL: https://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/02/Muhalkiv_A_A_Vypusk-6_2016_chastyna-2.pdf (дата звернення: 20.12.2023).

20. Павелко О. В. Теоретичні засади побудови обліку доходів будівельних підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2017. Вип. 16. С. 899–904. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/178.pdf> (дата звернення: 20.12.2023).

21. Пінчук К. С. Організація бухгалтерського обліку та контролю на будівельних підприємствах. *Бізнес-інформ*. 2019. № 12. С. 282–289. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-282-289>.

22. Овдій О. В., Редзюк Т. Ю. Податковий та фінансовий облік списання знищених активів в особливих умовах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Т. 7, № 2. С. 200–209. URL: <http://ujae.org.ua/podatkovuj-ta-finansovuj-oblik-spysannya-znyshhenyh-aktiviv-v-osoblyvyh-umovah/> (дата звернення: 20.12.2023).

23. Половинець Д. В. Особливості обліку тимчасових будівель та споруд у будівництві. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Вип. 4. С. 175–181. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/322563638.pdf> (дата звернення: 20.12.2023).

24. Войтенко Т. Зруйноване — зносимо, нове — будуємо. *Factor.Media. Податки і бухоблік*. 2022. № 79. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2022/october/issue-79/article-122480.html> (дата звернення: 07.12.2023).

References

1. Yurets, O. (2023). Sproshchennia dozvilnykh protsedur u budivnytstvi v umovakh voiennoho stanu [Simplification of permit procedures in construction under martial law]. *Yurydychna Hazeta online — Legal Gazette online*, 7–8, 765–766. URL: <https://jur-gazeta.com/dumka-eksperta/sproshchennya-dozvilnih-procedur-u-budivnictvi-v-umovah-voennogo-stanu.html> [in Ukrainian].
2. Bench, N. (2023). V umovakh viiny: shcho vidbuvaietsia u budivelnomu sektori [In the conditions of war: what is happening in the construction sector]. *Interfaks Ukraina — Interfax Ukraine*. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/896001.html> [in Ukrainian].
3. Hryhorenko, Yu. (2023). Obsiah budivnytstva v Ukraini v 2022 rotsi vpav na 65% [The volume of construction in Ukraine in 2022 fell by 65%]. *GMK Center*. URL: <https://gmk.center/ua/infographic/obsiah-budivnytstva-v-ukraini-v-2022-rotsi-vpav-na-65/> [in Ukrainian].
4. Hryhorenko, Yu. (2023). Obsiah vykonanykh budivelnykh robot v Ukraini u I pivrichchi 2023 roku [The volume of completed construction works in Ukraine in the first half of 2023]. *GMK Center*. URL: <https://gmk.center/ua/infographic/obsiah-vykonanykh-budivelnykh-robot-v-ukraini-u-i-pivrichchi-zris-na-18-4/> [in Ukrainian].
5. Zhuzha, M. (2023). Tendentsii v budivelni haluzi pid chas voiennoho stanu. Yak viina vplyvaie na budivelnu haluz [Trends in the construction industry during the war. How war affects the construction industry]. *CLC GROUP. Bloh — CLC GROUP. Blog*. URL: <https://clcgroup.com.ua/blog/tendencziyi-v-budivelnij-galuzi-pid-chas-voyennogo-stanu-yak-vijna-vplyvaye-na-budivelnu-galuz/> [in Ukrainian].
6. Pro kompensatsiiu za poshkodzhennia ta znyshchennia okremykh katehoriï ob'ektiv nerukhomoho maina vnaslidok boiovykh diï, terorystychnykh aktiv, dyversii, sprychynenykh zbroinoiu ahresiieiu Rosiiskoi Federatsii proty Ukrainy, ta Derzhavnyi reiestr maina, poshkodzhenoï ta znyshchenoï vnaslidok boiovykh diï, terorystychnykh aktiv, dyversii, sprychynenykh zbroinoiu ahresiieiu Rosiiskoi Federatsii proty Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 23.02.2023 № 2923-IX [On compensation for damage and destruction of certain categories of immovable property as a result of hostilities, terrorist acts, sabotage caused by the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine, and the State Register of property damaged and destroyed as a result of hostilities, terrorist acts, sabotage caused by the armed aggression of the Russian Federation against Ukraine: The Law of Ukraine from 23.02.2023. № 2923-IX]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal — Verkhovna Rada of Ukraine: official webportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2923-20#Text> [in Ukrainian].
7. Pro zatverdzhennia Poriadku nadannia kompensatsii za znyshchene ob'ekty nerukhomoho maina: Postanova KМУ vid 30.05.2023 № 600 [On approval of the Procedure for providing compensation for destroyed real estate objects: Resolution of the CMU dated 30.05.2023 № 600]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal — Verkhovna Rada of Ukraine: official webportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/600-2023-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
8. Yak spysaty znyshchene ta zipsovane maino pid chas viiny: roziasniue Minfin [How to write off destroyed and damaged property during the war: explains the Ministry of Finance]. (2022). *Derzhava: zvitnist ta podatky — State: reporting and filing*. URL: <https://medoc.ua/blog/jak-spisati-znishchene-ta-zipsovane-majno-pid-chas-vijni-rozjasnjuminfin> [in Ukrainian].
9. Kompensatsiia za poshkodzhene ta znyshchene nerukhome maino: analiz novoho rehuliuвання [Compensation for damaged and destroyed immovable property: analysis of the new regulation]. (2023). *M.E. Doc. Pravo na zakhyst — M.E. Doc. The right to protection*. URL: <https://r2p.org.ua/page/kompensaciya-za-poshkodzhene-ta-znyshchene-nerukhome-majno-analiz-novogo-regulyuvannya> [in Ukrainian].
10. Adamovych, N. (2022). Likvidatsiia znyshchenykh aktyviv v umovakh viiny [Liquidation of destroyed assets in war conditions]. *Factor.Media. Podatky & Bukhoblik — Factor.Media. Taxes & Accounting*, 22. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2022/april/issue-22/article-119928.html> [in Ukrainian].
11. Onyshchenko, V. (2023). Inventaryzatsiia: yak orhanizuvaty ta provesty [Inventory: how to organize and conduct]. *Holovbukh — Headmaster*. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/7425-rechna-nventarizatsiya-2019> [in Ukrainian].
12. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro inventaryzatsiiu aktyviv ta zoboviazan: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 02.09.2014 № 879 [Regulations on the inventory of assets and liabilities: Order of the Ministry of Finance of Ukraine from 02.09.2014 № 879]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal — Verkhovna Rada of Ukraine: official webportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text> [in Ukrainian].
13. Shevtsiv, L.Yu., & Petrychkovych, R.R. (2022). Osoblyvosti orhanizatsii bukhhalterskoho obliku na pidpriemstvi budivelnoi haluzi [Peculiarities of accounting organization in the construction industry]. *Informatsiine suspilstvo: tekhnologichni, ekonomichni ta tekhnichni aspekty stanovlennia: mizhnarodna konferentsiia — Information society: technological, economic and technical aspects of development: International conference*. 71, 85–89. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11113/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%B-D%D0%B8%D0%BA%2071.pdf> [in Ukrainian].
14. Rozrobleno novi pravyla inventaryzatsii aktyviv pid chas voiennoho stanu. Ministerstvo finansiv Ukrainy [New rules for inventorying assets during martial law have been developed. Ministry of Finance of Ukraine]. (2022).

KadrEX — kadrovyi ekspert. URL: <https://profpressa.com/news/rozrobleno-novi-pravila-inventarizatsiyi-aktiviv-dlia-voennogo-chasu> [in Ukrainian].

15. Luuk, A. (2023). Podatkovi naslidky viiny: yakiy alhorytm spysannia poszkodzhenoho maina mozhe zas-tosovuvaty biznes [Tax consequences of war: which algorithm for writing off damaged property can be applied by business]. *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/openmind/20253350-podatkovi-naslidki-vijni-yakij-algorithm-spisannya-poszkodzhenogo-majna-mozhe-zastosovuvati-biznes> [in Ukrainian].

16. Kurtenok, S. (2022). Maino znyshcheno obstrilamy: chy narakhovuvaty podatkovi zoboviazannia z PDV? [Prop-erty destroyed by shelling: should tax liabilities be calculated from VAT?]. *Profesiyni bukhhalter — Professional accountant*, 33. URL: <https://ibuhgalter.net/material/1387/27092> [in Ukrainian].

17. Khomenko, M. M., Cherevyk, N. V., & Nesterenko, O. V. (2014). Osoblyvosti obliku obektiv budivnytstva v Ukraini [Peculiarities of accounting of construction objects in Ukraine]. *Visnyk KrNU imeni Mykhaila Ostrogradskoho — Bulletin of Mykhailo Ostrogradsky KrNU*, 6 (89), 2, 106–110. URL: http://visnikkrnu.kdu.edu.ua/stat-ti/2014_6_106.pdf [in Ukrainian].

18. Karpukhno, Y. M., & Tkachenko, N. M. (2018). Oblik kapitalnoho budivnytstva hospodarskym sposobom [Ac-counting of capital construction by economic method]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Ekono-mika i upravlinnia. Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt — Scientific notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: Economics and management. Accounting, analysis and audit*, 29 (68), 3, 181–183. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_3/36.pdf [in Ukrainian].

19. Kononova, O. E., & Prosenko, K. I. (2016). Udoshkonalennia orhanizatsii obliku vytrat budivelnoho pidpriem-stva [Improvement of the cost accounting organization of a construction enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo — Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and world economy*, 6, 2, 23–27. URL: https://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/02/Myhalkiv_A_A_Vypusk-6_2016_chastyna-2.pdf [in Ukrainian].

20. Pavelko, O. V. (2017). Teoretychni zasady pobudovy obliku dokhodiv budivelnykh pidpriemstv [Theoretical principles of construction of income accounting of construction enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekono-miky. Mykolaivskiy natsionalnyi universytet imeni V.O. Sukhomlynskoho — Global and national economic problems. Mykolaiv National University named after V.O. Sukhomlynskyi*, 16, 899–904. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/178.pdf> [in Ukrainian].

21. Pinchuk, K. S. (2019). Orhanizatsiia bukhhalterskoho obliku ta kontroliu na budivelnykh pidpriemstvakh [Organization of accounting and control at construction enterprises]. *Biznes-inform — Business information*, 12, 282–289. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-282-289> [in Ukrainian].

22. Ovdii, O. V., & Redzyuk, T. Yu. (2022). Podatkovi ta finansovi oblik spysannia znyshchenykh aktyviv v osoblyvykh umovakh [Tax and financial accounting of write-off of destroyed assets in special conditions]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky — Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 7, 2, 200–209. URL: <http://ujae.org.ua/podatkovyj-ta-finansovyj-oblik-spysannya-znyshhenykh-aktyviv-v-osoblyvykh-umovah/> [in Ukrainian].

23. Polovynets, D. V. (2020). Osoblyvosti obliku tymchasovykh budivel ta sporud u budivnytstvi [Peculiarities of accounting for temporary buildings and structures in construction]. *Ekonomichni visnyk. Serii: finansy, oblik, opodatkuvannia — Economic Herald. Series: finance, accounting, taxation*, 4, 175–181. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/322563638.pdf> [in Ukrainian].

24. Voitenko, T. (2022). Zruinovane — znosymo, nove — buduiemo [We tear down the ruined, we build new]. *Factor.Media. Podatky i bukhhoblik — Factor. Taxes and accounting*, 79. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2022/october/issue-79/article-122480.html> [in Ukrainian].

Zaslavska Kateryna

*Associate Professor of the Entrepreneurship and Trade Department
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

Заславська Катерина Анатоліївна

доцент кафедри підприємництва і торгівлі

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ORCID: 0000-0002-1323-6325

Kriatov Oleksandr

*PhD Student of the Entrepreneurship and Trade Department
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

Крятов Олександр Олексійович

аспірант кафедри підприємництва і торгівлі

Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

ORCID: 0009-0003-6989-6263

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9592

THE IMPACT OF INFORMATION SUPPORT ON STRATEGIC DECISION MAKING IN ENTREPRENEURSHIP

ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ПРИЙНЯТТЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ У ПІДПРИЄМНИЦТВІ

Summary. An analysis of the Ukrainian information market highlights its significant impact on strategic decision-making in business. Updating and modernising information systems facilitates in-depth analysis of market conditions and determination of strategic directions for enterprises. A careful choice of strategies based on a detailed analysis of the internal and external environment is crucial for success.

The speed of business adaptation to changes in market conditions, driven by effective information support, ensures flexibility and adaptability. The quality of management decisions is closely linked to the quality of information obtained through prompt data collection and analysis.

Information support is also important for the sustainable development of enterprises, adaptation to economic changes and ensuring competitiveness. Risk and profitability analysis based on reliable information allows for a more accurate assessment of business prospects.

Effective information management is key to making strategic decisions in an uncertain future. Companies that effectively collect, analyse and use information are more likely to succeed in today's business environment and develop profitable strategies.

Key words: enterprise, business, information support, strategic decision-making.

Анотація. Аналіз інформаційного ринку України підкреслює його значний вплив на стратегічне прийняття рішень в бізнесі. Оновлення і модернізація інформаційних систем сприяє глибокому аналізу ринкових умов і визначенню стратегічних напрямків для підприємств. Ретельний вибір стратегій, заснований на детальному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, є вирішальним для успіху.

Швидкість адаптації бізнесу до змін у ринкових умовах, обумовлена ефективним інформаційним забезпеченням, забезпечує гнучкість та адаптивність. Якість управлінських рішень тісно пов'язана з якістю інформації, отриманої шляхом оперативного збору та аналізу даних. Інформаційне забезпечення також важливе для стійкого розвитку підприємств, адаптації до економічних змін та забезпечення конкурентоспроможності. Аналіз ризиків та прибутковості на основі достовірної інформації дозволяє більш точно оцінювати бізнес-перспективи.

Ефективне управління інформацією є ключовим для прийняття стратегічних рішень у нестабільному майбутньому. Компанії, що ефективно збирають, аналізують та використовують інформацію, мають більше шансів на успіх у сучасному бізнесі та розробку вигідних стратегій.

Ключові слова: підприємство, бізнес, інформаційне забезпечення, прийняття стратегічних рішень.

Problem statement. In the era of contemporary globalization and the swift advancement of digital technologies, the provision of information plays a pivotal role in shaping strategic decisions within the business realm. An examination of the Ukrainian information market has underscored its substantial influence on the efficacy of business strategies. Nevertheless, numerous challenges are associated with modernizing information systems, keeping them current, and seamlessly integrating them into the strategic processes of enterprises.

A critical inquiry arises regarding how the speed and effectiveness of responding to changes in market conditions, contingent upon the quality of information support, can ensure the adaptability and flexibility of an enterprise. This underscores the importance of a profound comprehension of the correlation between the quality of managerial decisions and the efficiency of information gathering and analysis.

Furthermore, considering the imperative for enterprises to achieve sustainable development and the ability to adapt to dynamic economic conditions, information support emerges as a pivotal element in ensuring long-term competitiveness. Consequently, elucidating the mechanisms that determine the efficiency of information collection, analysis, and utilization in strategic management becomes an immediate concern that requires thorough investigation.

Analysis of recent researches and publications. The issues of information support and strategic decision-making have been considered by such national scholars as: Antonenko V. [1], Barybina Y. [2], Butenko D. [3], Vasilevska A. [4], Zhmurko N. [5], etc. However, the issues of the impact of information support on strategic decision-making are mostly fragmented, do not contain a systematic approach and do not cover all theoretical and practical aspects of this area.

Formulation purposes of article (problem). The primary objective of the article is to examine the influence of information support on strategic decision-making in entrepreneurship, with a particular focus on discerning its role in the modernization of business processes and the enhancement of competitiveness in Ukraine.

The main material. The impact of information and information technologies on the development of the Ukrainian economy is so profound and substantial that, both in theory and practice, information is acknowledged as an independent resource and a pivotal factor of production. Consequently, state and regional governments formulate and implement information policies. Information is scrutinized and analyzed not only as a commodity but also as a strategic resource. Information relations are regarded as commodity relations, forming the foundation for the development of the entire complex within the socio-economic sphere.

In the contemporary era of global market relations, there is a discernible shift from an industrial society to an information society. This transition marks a distinctive socio-economic and informational phenomenon — a unique phase in human civilization founded on knowledge, experience, and new standards of information culture [10].

Nations that are progressively securing advantages in shaping the information environment and boast significant potential in the information market are experiencing transformative shifts in economic, political, and social relations. The prevailing trajectory indicates a paradigm shift where information is evolving into a crucial economic resource. It is increasingly recognized as one of the foremost factors of production, serving as the bedrock for the efficient utilization of other resource types and a prerequisite for the effectiveness of diverse activities.

In Ukraine, the shift to market-oriented relations, the expansion of international activities, and the pervasive influence of information technology across all facets of life are driving a rapid surge in demand for diverse information types. Simultaneously, there are heightened expectations regarding the content and delivery forms of information, amplifying the significance of enterprises operating in information markets. However, the maturity of market structures lags, and their development progresses at a slow pace. This reluctance causes many business entities to be hesitant in accepting information systems as integral components of the market mechanism. Consequently, there is a tendency to undervalue the role and importance of information, coupled with a deficiency in cultivating a robust culture of working with it.

On a positive note, there is an encouraging trend wherein numerous entrepreneurs, as well as top and middle managers, recognize that successful business endeavors at the enterprise, state, and regional levels hinge on continuous analysis and accounting of information flows. This awareness extends to the active utilization of information standards and the evaluation of processes mediating the sale and purchase of information products and services.

Today, Ukraine is losing its information independence and security, saturating the markets with information products and services of Western companies. This will have an extremely negative impact on the competitiveness of numerous domestic enterprises, and may result in the loss of market niches or entire markets, both domestically and internationally.

The information market, its development, and enhancement constitute a strategic imperative for the entire nation. The evolution of market relations and their rapid advancement necessitate continual monitoring, analysis, and systematization of the state and processes. This demands the capacity to

foresee future developments, be prepared to adapt the strategy and operational style, and make management decisions within a framework of intricate risks to swiftly adjust to new external and internal business conditions.

In the Ukrainian market economy, information stands out as a primary resource for several reasons. Firstly, any form of activity commences with the aggregation of specific knowledge and organized experience. The official registration of business activities entails establishing relations with state and local authorities, manifested through information and documentary channels. Interactions with suppliers, consumers, and financial institutions are founded on the collection, accumulation, processing, and continual enhancement of business information. The internal dynamics of enterprises and organizations rely on information, actively driving its development and application. Additionally, market relations necessitate the cultivation of marketing, advertising, and public relations. This list can be extended with a detailed exposition of the ongoing stream of information. Altogether, this constitutes information activity geared towards attaining the primary goals and objectives of enterprises and organizations.

Presently, the information market in Ukraine is not evolving in a condition of unrestricted development or global isolation. Our country cannot progress without a robust national information infrastructure. In the imminent future, it becomes imperative to initiate the development of a program aimed at modernizing the national information infrastructure, or at the very least, the essential components of such a program. Simultaneously, it is crucial to transcend conventional schemes in the development of information activities and informati-

zation, recognizing that only innovative approaches will be capable of delivering solutions aligned with contemporary market relations.

An analysis of the state of the information market in Ukraine requires a close look at various aspects related to the availability, distribution and use of information in the country. The list of aspects and their descriptions are shown in the Table 1.

It should be noted that the state of the information market in Ukraine may change from time to time, and it is an important aspect for the development of society, democracy, and the economy. A precise analysis necessitates a more in-depth examination of specific aspects and periodic updates of data.

In both foreign and Ukrainian publications, the challenges related to supplying society and the economy with information and information products and services are often oversimplified. On one hand, there is an emphasis on the ease of substituting domestically produced services and products with imported ones, creating the illusion of a natural, purely market-driven resolution to the issue of information development. The conclusion drawn is that the domestic information infrastructure, already notably underdeveloped, should be downsized based on its perceived inefficiency and low competitiveness. It is proposed that vacant market niches be filled by affordable and high-quality products from global manufacturers. Consequently, substantial budgetary allocations for supporting information activities and the growth of the domestic information market are suggested to be reduced. This perspective is not forward-thinking and does not stimulate scientific and technological development in Ukraine; instead, it steers the country toward complete dependence

Table 1

Aspects of analysing the state of the information market in Ukraine employment

Aspect	Description
Media situation	Ukraine has a well-developed media industry with many TV channels, radio stations, newspapers, Internet portals and news agencies. However, there are concerns about the concentration of ownership in the industry and the independence of the media.
Internet and social networks	The internet is widespread in Ukraine, and a large proportion of the population has access to the network. Social media such as Facebook and Instagram are also very popular.
Information agencies	Ukraine has several influential news agencies that provide news and analysis on various topics.
Legislation and regulation	An important factor is the existence of legislation regulating the information market. In Ukraine, there are regulations that define the rules for the media and other information players.
Media literacy	The level of media literacy among the population can vary, and this is an important aspect in determining the ability of information consumers to critically evaluate and understand news.
Advertising market	Advertising is an important element of the media industry, and there are advertising agencies and companies in Ukraine that use various media platforms to promote products and services.
Information resources	Ukraine also has extensive information resources, such as electronic publications, news websites, blogs and other online sources of information.

Source: compiled by the authors

on societies that develop information products and services.

In an unstable economic environment, an enterprise is affected by numerous factors that are both permanent and probabilistic. This requires the development of a flexible system of operational regulation. The market imposes stringent financial and economic constraints, directing companies toward operations that are both efficient and profitable. The array of challenges that emerges is directly or indirectly linked to the significance of adopting a strategic approach in identifying the priority areas for enterprise development.

While it used to be believed that large businesses had a better chance of winning the competition than small ones, it is now becoming increasingly clear that the faster ones will gain the competitive advantage. Accelerating changes in the environment, the emergence of new consumer needs, growing competition for resources, internationalisation of business, the development of information networks that enable rapid dissemination and receipt of information, the wide availability of modern technologies, the changing role of human resources, and a number of other factors have led to a sharp increase in the importance of strategic management.

In today's environment, the most important challenges for the development of any enterprise are to ensure continuous growth, gain market positions, and master competitive advantages in the future. Addressing these challenges effectively is attainable through the adoption of the correct strategic direction, the formulation of well-developed strategies, and the establishment of strategic plans, essentially leveraging the practice of strategic planning.

A business strategy is a set of actions and approaches aimed at ensuring the successful functioning of an enterprise and creating a stable and long-term competitive position [2, p. 16]. A strategic

set is a system of different types of strategies that an enterprise develops for a certain period of time, reflecting the specifics of its functioning and development, as well as its place and role in the external environment.

The strategic set is not merely a declaration of general intentions; rather, it takes into consideration the unique features and characteristics of individual enterprises. It's impossible to have two identical strategic sets, even if the companies belong to the same industry. The effectiveness of the formulated strategic set hinges on the enterprise's level of development, its specific attributes, and the trajectory of future movement aligned with the chosen strategic goals.

Selecting a business development strategy is a complex and pivotal process that entails analyzing various options and opportunities for the ongoing expansion and enhancement of the business [9]. This process involves evaluating the current state of the enterprise, defining development goals and objectives, scrutinizing the competitive environment, identifying risks and opportunities, choosing strategic alternatives, and formulating an action plan for their implementation. The list of stages of the strategy selection process and their description are shown in the Table 2.

The choice of a business development strategy should considering numerous factors, such as market conditions, financial stability of the company, technological capabilities, consumer needs and many others. It is a key element of successful business management and can determine the company's future market share.

The formulation of a company's strategy involves delineating its systemic actions to fulfill its mission. This encompasses addressing unforeseen situations arising from changes in consumer needs, discerning market trends, evaluating the competitive environ-

Table 2

Stages of choosing a business development strategy

Stage	Description
Analysis of the current state	Assessment of the company's financial, organisational and resource potential, including its strengths and weaknesses.
Defining goals and objectives	Setting specific goals to be achieved in the course of development and formulating tasks to achieve them.
Analysing the competitive environment	Study competitors, their strategies and activities, and identify opportunities for differentiation.
Identification of risks and opportunities	Identify possible threats and identify ways to avoid or mitigate risks, as well as identify opportunities for business improvement.
Choosing strategic alternatives	Consideration and selection of various development strategies, such as expanding the range of products, entering new markets, partnering with other companies, etc.
Developing an action plan	Identify the specific steps and resources required to implement the chosen strategy.
Monitoring and adjustments	Continuously monitor the implementation of the plan, analyse the results and make changes to the strategy if necessary.

Source: compiled by the authors

ment, allocating resources among structural units, and determining actions to achieve a synergistic effect in specific situations. Consequently, in practical terms, enterprise strategy materializes as a comprehensive plan of actions that outlines strategic priorities (tasks), the necessary resources, the sequence of activities for their utilization, and strategies to minimize potential threats.

The effectiveness and sustainability of a business are significantly influenced by the speed of its response to changes in the external environment and the quality of strategic management decision-making [7]. In this context, a crucial managerial task is to adapt internal processes, including strategic planning, to the uncertainties present in both the internal and external environment.

A managerial decision can be described as a structured management method by which the company's management can directly influence various aspects of the company's operation by choosing among alternative options. This decision arises when choosing the best alternative and reflects the results of management activities, becoming a kind of result of these actions. It reflects conclusions, considerations, discussions, etc. aimed at achieving management goals, where the decision is described as a conclusion made after a comprehensive analysis of the situation and forecasting events [4]. According to scientists, a management decision is a consequence of the use of various formalised management methods in economic, technological, socio-psychological and administrative aspects [3]. Strategic decisions, in turn, are one of the categories of management decisions that have a significant impact on all aspects of the enterprise's functioning as a whole, such as its competitive position, customer relations, product range, market strategies and macro environment [4].

The formulation of any management decisions, including strategic ones, requires the use of an adequate information base and effective analytical methods. This allows managers to formulate conclusions and forecasts on the development of the industry with great accuracy and provide the necessary information for making decisions on the choice of the strategic course of the business structure.

In the context of the systemic approach, an enterprise is viewed as an open system, and management decisions are formed on the basis of analysing information coming from the internal and external environment. Since in modern conditions enterprises operate in a changing and unstable environment, one of the key tasks is to create information flows to maintain and improve the efficiency of the enterprise management system in conditions of uncertainty and instability of the external environment and economic uncertainty [1].

Ensuring the sustainable development of business entities is intricately linked to the development and

implementation of strategic management decisions. These decisions are marked by a high level of uncertainty owing to their long-term time horizon and the substantial impact of their consequences on the enterprise's goals. In such scenarios, the primary objectives of management include minimizing the likelihood of negative events and sidestepping adverse consequences and risks, particularly those of a strategic nature.

Summarizing the perspectives of earlier authors [2], it becomes evident that there exists an inherent necessity to establish a methodological approach for the development of strategic decisions. This approach should be grounded in contemporary information, particularly in the selection of enterprise strategy contingent upon the prevailing level of uncertainty.

Uncertainty, in our opinion, can be divided into the following levels: a fairly accurately predicted future, alternative future options, a range of possible future options, and complete uncertainty.

Let us dwell in more detail on the definition of information necessary for making decisions on the choice of strategy in accordance with each of the presented levels of uncertainty.

The first level is a fairly accurately predictable future. At this level, residual uncertainty does not play an important role in strategic decision-making. Managers only need to develop one forecast that has the required degree of accuracy and will serve as the basis for corporate strategy. A standard set of methods and information is used to prepare it: market research, analysis of competitors' activities (primarily their cost structures and production capacities), value chain studies, Michael Porter's five forces model, etc. The discounted cash flow model built on the basis of this forecast can then be used to evaluate alternative options for possible strategies.

The second level is alternative futures. In this case, the future is described as one of a number of separate scenarios. Analytical methods are not able to predict which one will come to pass, but they can help determine the probability of a particular scenario. The most important thing is that some (if not all) elements of the strategy may change if the outcome is predictable.

In this context, managers are required to develop multiple distinct scenarios, each grounded in a specific scenario linked to the essential factors of residual uncertainty. Various models may be necessary to assess different scenarios, tailored to perform specific tasks:

- gathering information to help determine the degree of probability of a particular outcome;
- selecting appropriate models and determining probabilities, while not prohibiting the use of the classical analysis scheme to assess the risk and return inherent in potential alternative strategies;

– studying the directions in which the industry will develop in different cases — this will allow you to understand which market signals need to be monitored especially carefully.

At the third level, the focus is on the range of possible future options. This range is shaped by key variables, and the actual outcome can fall anywhere within this spectrum. Unlike the second level, there are no discrete scenarios, and, similar to the second level, some or all elements of the strategy may undergo changes, provided the outcome remains predictable. Companies entering new industries or venturing into new regional markets often encounter third-level uncertainty.

To navigate third-level uncertainty, it is essential to: conduct analyses akin to those employed at the second level; delineate various scenarios outlining alternative future options; and closely monitor market signals to discern the direction in which each option is heading.

It's important to acknowledge that developing clear and meaningful scenarios at this level of un-

certainty can be quite challenging. “Natural” discrete scenarios that describe the two extreme points of the range are easy to create, but they are not often used to select a specific strategic decision. Finding starting points within the range that will become the basis for deploying alternative scenarios is a real art. There are general rules for this: firstly, the number of scenarios to be developed should be limited, as the complexity of “juggling” more than four or five options makes decision-making difficult; secondly, it is necessary to avoid creating unnecessary scenarios whose impact on the choice of strategy is not unique; thirdly, a set of scenarios should be compiled that gives a fairly plausible range of outcomes (i.e., it is not necessary to strive to describe the entire range). Such a set of options will allow managers to assess the degree of sustainability of existing strategies, identify candidates for winners and outsiders among market participants, and determine the risk of implementing a strategy aimed at maintaining the status quo.

The fourth level represents complete unpredictability. At this level, uncertainty is so multifaceted

Table 3

Types of strategies according to the level of uncertainty

Level of uncertainty	Suggested types of strategies
A reasonably accurate forecast of the future	adaptive strategy — in this case, the purpose of the analysis is to forecast the future state of the industry, and strategic decisions are made in the selection of market segments and means of competition. If the analysis is carried out thoroughly enough, the strategy built on its basis consists of a series of “win-win moves”; formation strategy — however, the choice of this strategy is associated with a certain risk. A company that adopts this strategy in order to radically change the established industry structure and behaviour of market participants increases the residual uncertainty of the market (both for itself and its competitors), which otherwise would remain predictable.
Alternative options for the future	formation strategy — in the conditions of the second level, the formation strategy is aimed at increasing the probability of the industry development according to a favourable scenario for a particular company (using the formation strategy in the presence of the first level of uncertainty, companies try to increase this level. On the contrary, when the second, third or fourth level of uncertainty exists, they (using the same strategy) seek to reduce it, creating “order instead of chaos”).
A range of possible future options	formation strategy — in the presence of the third level of uncertainty, the formation strategy is modified. While in the second level of uncertainty it is aimed at increasing the probability of a particular scenario, in this case it is aimed at providing the market with a general impetus for development that is beneficial for the company (since the third level of uncertainty allows only a range of possible outcomes to be identified).
Total uncertainty	formation strategy — situations of the fourth level (characterised by the highest degree of uncertainty) can provide companies that choose this strategy with higher profitability and lower risk than situations of the second and third levels. Situations of the fourth level of uncertainty are transient by nature. As a rule, they arise as a result of significant technological and macroeconomic shifts or changes in legislation. Under these conditions, no industry player knows what the optimal strategy should be. The role of a company that has decided to adopt a shaping strategy is to create a general vision of the future that will serve as a guide for other market participants and help move the industry towards a more stable and favourable situation; preservation strategy — firstly, it is necessary to strive to increase the leverage when establishing the ratio between own and borrowed financial resources; secondly, the company should avoid being locked into one strategic position due to negligence within a single strategic position.

Source: compiled by the authors on the basis of [2]

that predicting any characteristics of the relevant environment becomes virtually impossible. It is challenging to determine individual scenarios, the range of possible outcomes, or the variables influencing the future (which may sometimes even be undetectable). While situations characterized by fourth-level uncertainty are infrequent and tend to evolve towards one of the first three levels over time, they do exist.

A more complete description of strategic decisions and strategies according to the level of uncertainty is presented in Table 3.

Situation analysis at the fourth level is predominantly qualitative rather than quantitative. At the same time, it is necessary to avoid the intuitive approach that scientists sometimes suggest as opposed to the rational one. On the contrary, managers should systematise both the data they know and the data that can be obtained in principle. Even if the analysis of the aggregate information does not allow for a meaningful forecast of possible (not to mention probable) options, managers will still get a general idea of the future. They will be able to identify a certain subset of variables that determine the main direction of market development, as well as some indicators that can signal positive or negative changes in these variables.

Guided by such indicators, managers will track the evolution of the market and modify the existing strategy as additional information becomes available. In addition, they will be able to identify trends in further market development through the following actions: studying the history of markets under fourth-level uncertainty, identifying the key characteristics of winners and losers in such situations, and clarifying the specifics of the strategies they use.

In conclusion, while quantifying the risk and return associated with different strategic options may not always be feasible, managers should still possess a broad understanding of reliable information in the strategic decision-making process. The validity of this perspective can be gauged through the use of leading market indicators and the analysis of analogous situations.

One of the principal priorities for the development of business entities is long-term strategic planning based on the concept of strategic intentions. This approach allows for the consideration and mitigation of potential risks and the timely prevention of impending threats. The key takeaway is that information support is a crucial element in selecting a business development strategy. Given the complexity and uncertainty of today's business environment, characterized by rapid changes, effective information support empowers businesses to make well-informed strategic decisions.

Information management encompasses the collection, analysis, and interpretation of various data about the external and internal environment of

an enterprise [6]. This includes information about markets, competitors, customers, technologies, and more. Such information enables the company's management to objectively assess the current situation and predict future trends.

Drawing insights from information analysis, an enterprise can formulate strategies aligned with its current needs and capabilities. Furthermore, information support proves instrumental in recognizing both competitive advantages and disadvantages. This understanding enables the company to devise strategies aimed at attaining and fortifying competitive edges.

It is noteworthy that the process of making strategic decisions in entrepreneurial activities is intricate and dynamic, with its nature significantly influenced by the level of uncertainty regarding the future. Throughout various stages of this complex process, information support plays a pivotal role.

At the first level, when the future can be predicted reasonably accurately, the information base allows for the development of one main forecast. The use of standard methods and analysis of standard data, such as market research, competitor analysis, and others, is a typical approach at this level. The second level involves alternative future scenarios. In this context, the information helps to determine the probability of different options and to develop a strategy that is consistent with these possible scenarios. At the third level, the range of possible futures is determined. This requires identifying key variables and monitoring market signals that indicate developments. Analyses similar to the second level are also applicable, but the range of possible outcomes is additionally taken into account. The fourth level is characterised by the complete unpredictability of the future, where the characteristics of the environment are almost impossible to predict. In this context, the analysis becomes mainly qualitative and requires systematisation of existing information, as well as identification of indicators and trends to monitor the situation.

Conclusion. A study of the information market in Ukraine has unveiled significant potential for bolstering strategic decision-making in business. The continual updating and modernization of information systems prove instrumental in more effectively analyzing market conditions and determining strategic development directions. A systematic approach to the stages of choosing a company's development strategy, encompassing in-depth analysis of the external and internal environment, identification of key goals, and selection of optimal ways to achieve them, is deemed critical.

The agility of a business in responding to changes in market conditions is pivotal for enhancing flexibility and adaptability, where effective information support plays a crucial role. The quality of management decisions is heavily contingent on the level and

quality of information, with prompt data collection and analysis ensuring more informed and effective decision-making.

Information support is also integral to ensuring the sustainable development of enterprises, aiding in their adaptation to changing economic conditions and securing long-term competitiveness. An analysis of risks and profitability based on quality data facilitates a more accurate assessment of potential benefits and threats to the business, contributing to more informed strategic decisions.

Hence, the appropriate storage, analysis, and utilization of information emerge as crucial prerequisites for making strategic decisions across various levels of future uncertainty. Organizations equipped

with these skills and capabilities stand to have more opportunities for successful development in the contemporary business environment.

Consequently, information support for selecting a business development strategy stands out as a key factor in attaining success in the modern business landscape. Companies that demonstrate proficiency in collecting, analyzing, and judiciously utilizing information enjoy a distinct advantage in formulating and executing effective development strategies. This capability not only enhances decision-making but also positions organizations to navigate the complexities of the business environment with agility and foresight, contributing to long-term success and competitiveness.

Literature

1. Антоненко В.М., Мамченко С.Д., Рогушина Ю.В. Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями: навч. посібник. Ірпінь : Нац. університет ДПС України, 2016. 212 с.
2. Барибіна Я.О. Підходи до розробки і прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності в контексті оновлення контенту інформаційного забезпечення. *Вісник Сумського аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2019. № 4(82). С. 118–122.
3. Бутенко Д.С. Рівень розвитку підприємницької діяльності в Україні на засадах оцінки міжнародного підприємництва. *Молодий вчений*. 2018. № 1. С. 850–853.
4. Василевська А.О. Роль інформаційних технологій в управлінні проектами. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 2 (47). С. 139–142.
5. Жмурко Н.В. Аналіз ринку інформаційних технологій України. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 91. С. 91–97.
6. Legner C., Eumann T., Hess T., Matt C., Vöthmann T., Drews P., Mäddche A., Urbach N., Ahlemann F. Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business & Information Systems Engineering*. 2017. 59 (4). P. 301–308. doi: 10.1007/s12599-017-0484-2.
7. Ravichandran T. Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2018. 27 (1). P. 22–42. doi: 10.1016/j.jsis.2017.07.002.
8. Nambisan S., Lyytinen K., Majchrzak A., Song M. Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World. *MIS Quarterly*. 2017. 41 (1). P. 223–238.
9. Adner R., Puranam P., Zhu F. What Is Different About Digital Strategy? From Quantitative to Qualitative Change. *Strategy Science*. 2019. 4 (4). P. 253–261. doi: 10.1287/stsc.2019.0099.
10. Abraham R., Aier S., Winter R. Crossing the Line: Overcoming Knowledge Boundaries in Enterprise Transformation. *Business & Information Systems Engineering*. 2015. 57 (1). P. 3–13. doi: 10.1007/s12599-014-0361-1.

References

1. Antonenko, V.M., Mamchenko, S.D., & Rohushyna, Yu.V. (2016). Suchasni informatsiini systemy i tekhnologii: upravlinnia znanniamy: navch. posibnyk [Modern information systems and technologies: knowledge management: a textbook]. Irpin: National University of the State Tax Service of Ukraine [in Ukrainian].
2. Barybina, Y.O. (2019). Pidkhody do rozrobky i pryiniattia stratehichnykh rishen v umovakh nevyznachenosti v konteksti onovlennia kontentu informatsiinoho zabezpechennia [Approaches to the development and adoption of strategic decisions under conditions of uncertainty in the context of updating the content of information support]. *Visnyk Sumskoho ahrarnoho universytetu. Seriiia "Ekonomika i menedzhment" — Bulletin of Sumy Agrarian University. Series "Economics and Management"*, 4(82), 118–122 [in Ukrainian].
3. Butenko, D.S. (2018). Riven rozvytku pidpriemnytskoi diialnosti v Ukraini na zasadakh otsinky mizhnarodnoho pidpriemnytsstva [The level of development of entrepreneurial activity in Ukraine on the basis of international entrepreneurship assessment]. *Molodyi vchenyi — Young scientist*, 1, 850–853 [in Ukrainian].
4. Vasilevska, A.O. (2011). Rol informatsiinykh tekhnologii v upravlinni proektamy [Role of information technologies in project management]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli — Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, 2 (47), 139–142 [in Ukrainian].

5. Zhmurko, N. V. (2020). Analiz rynku informatsiinykh tekhnolohii Ukrainy [Analysis of the information technology market of Ukraine]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii — Entrepreneurship and innovation*, 91, 91–97 [in Ukrainian].
6. Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmann, T., Drews, P., Mäddche, A., Urbach, N., & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business & Information Systems Engineering*, 59 (4), 301–308. doi: 10.1007/s12599-017-0484-2.
7. Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27 (1), 22–42. doi: 10.1016/j.jsis.2017.07.002.
8. Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World. *MIS Quarterly*, 41 (1), 223–238.
9. Adner, R., Puranam, P., & Zhu, F. (2019). What Is Different About Digital Strategy? From Quantitative to Qualitative Change. *Strategy Science*, 4 (4), 253–261. doi: 10.1287/stsc.2019.0099.
10. Abraham, R., Aier, S., & Winter, R. (2015). Crossing the Line: Overcoming Knowledge Boundaries in Enterprise Transformation. *Business & Information Systems Engineering*, 57 (1), 3–13. doi: 10.1007/s12599-014-0361-1.

Zaslavska Kateryna

*Associate Professor of the Entrepreneurship and Trade Department
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

Заславська Катерина Анатоліївна

доцент кафедри підприємництва і торгівлі

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ORCID: 0000-0002-1323-6325

Matkobozhyk Serhii

*PhD Student of the Entrepreneurship and Trade Department
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

Маткобожик Сергій Володимирович

аспірант кафедри підприємництва і торгівлі

Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця

ORCID: 0009-0004-9033-5599

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9574

CONCEPTUAL BASICS OF FREELANCE BUSINESS AND ITS ROLE IN THE MODERN WORLD

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ФРІЛАНС-БІЗНЕСУ ТА ЙОГО РОЛЬ У СУЧАСНОМУ СВІТІ

Summary. Freelancing in the field of online activities is considered as a promising direction of evolution of the post-industrial economy. This new sphere forms the mechanisms of managerial interaction at the macroeconomic level, but some issues, such as demand generation, socio-economic consequences, and the impact on the career development of a freelancer, remain insufficiently researched.

Freelancing in the context of online work symbolises a new era of post-industrial economic systems, sparking debate among scholars. Research in the context of the information and network economy is becoming important, as online employment requires detailed study.

The last decades have led to global challenges that require adaptation of labour organisation, and self-employment in the form of freelancing has proved to be a suitable response. Freelancing has become an important category in the labour market both in Ukraine and abroad, due to its unique features that distinguish it from non-traditional models of employment.

Freelancing is seen as a form of self-employment, where a specialist provides services without formal obligations to a permanent employer. In the global context, freelancing is growing due to flexible working hours, the ability to choose projects and independence from corporate structures. However, it is accompanied by unstable income, lack of social guarantees and the need to manage all aspects of the business independently.

Key words: freelance, business, entrepreneurship, precarious employment.

Анотація. Фріланс у сфері онлайн-діяльності розглядається як перспективний напрямок еволюції постіндустріальної економіки. Ця сфера формує механізми управлінської взаємодії на макроекономічному рівні, але деякі питання, такі як формування попиту, соціально-економічні наслідки та вплив на кар'єрний ріст фрілансера, залишаються недостатньо дослідженими.

Фріланс в контексті онлайн-роботи символізує нову еру постіндустріальних економічних систем, викликаючи обговорення серед науковців. Дослідження в контексті інформаційно-мережевої економіки стають важливими, оскільки онлайн-зайнятість вимагає детального вивчення.

Останні десятиліття призвели до глобальних викликів, що вимагають адаптації організації праці, при чому самозайнятість у формі фрілансу виявилася відповідною. Фріланс став важливою категорією на ринку праці як в Україні, так і за її межами, завдяки унікальним особливостям, які виділяють його серед нетрадиційних моделей трудової зайнятості.

Фріланс розглядається як форма самозайнятості, де фахівець надає послуги без формальних зобов'язань перед постійним роботодавцем. У глобальному контексті фріланс зростає завдяки гнучкому графіку, можливості вибору проектів й незалежності від корпоративних структур. Однак, він супроводжується нестабільним доходом, відсутністю соціальних гарантій та необхідністю самостійного управління всіма аспектами діяльності.

Ключові слова: фріланс, бізнес, підприємництво, нестандартна зайнятість.

Problem statement. Current trends emphasize the need for adaptive skills in a dynamic business context and capacity to respond effectively to rapid transformations. The digital revolution and modern information systems are actively reshaping most economic sectors. The labor market follows suit, mirroring trends in the digitization of employment relationships. The growing interest in this domain is driving the creation of inventive models of work and fostering the rapid growth of flexible forms of employment.

Globalization, large-scale integration processes, the development of advanced computer technologies and information networks, the coronavirus pandemic, and other contemporary challenges are driving changes in the social and labour sphere, transforming employment, and creating new non-standard forms of employment and labour relations.

In the context of global phenomena, Ukraine is shaping its strategy for responding to global challenges, which contributes to the reform of the labour segment. The country is integrating into international trends by adapting new employment models. The key flexible employment models in Ukraine include freelancing, remote work, innovative working hours, staff leasing, outsourcing, and others. It is important to emphasize that freelancing plays a critical role in the labour structure, becoming especially relevant due to changes in the social and economic context of Ukraine.

In the present era, it is progressively crucial to view online freelancing as a novel work model that mirrors shifts in the contemporary economic landscape. One approach is to examine freelancing from the perspectives of individual specialists as well as companies that incorporate freelancers into their operations.

Analysis of recent researches and publications. The issues of the freelance market and freelance work were considered by such domestic and foreign scholars as: Savchenko S. [3], Burke A. [4], Christopherson S. [10], Novak I. [13], Lieskova L. [14], Sapsed J. [11], Camerani R. [11], Masucci M. [11], etc. However, the issues of freelancing are mostly fragmented, lack a systematic approach and do not cover all theoretical and practical aspects of this form of employment.

Formulation purposes of article (problem). The primary objective of the article is to elucidate the fundamentals of the freelance business and analyze the freelance market, aiming to explore its characteristics and the factors influencing the efficiency of freelancers' work.

The main part. The ascent of the information age is influencing the organization and structure of work. The digitization of labor relations lays the groundwork for the development and expansion of virtual labor markets, which represent systems of rules and institutions governing the recruitment and utilization of labor.

The implementation of remote employment in Ukraine has progressed at a relatively slower pace in comparison to the global community. Nonetheless, this work arrangement has securely entrenched itself within the local labor market and is gaining momentum, leading to the development of legal norms that regulate this form of employment.

Since the beginning of the twenty-first century, the atypical employment contracts in Ukraine have become increasingly common. For an extended period, there was no legal regulation governing the activities of remote workers. This lack of regulation resulted in limited geographic mobility of the labor force and hindered the efficient utilization of labor resources. The prevailing legal circumstances necessitated the gradual expansion of remote employment to prompt the supplementation of the legal framework.

Remote work as an atypical form of employment has emerged in large cities, as well as the problem of employment of the rural population and job creation in remote regions. Analyzing any phenomenon, including remote work, necessitates initially identifying the factors influencing its formation. Atypical employment generally encompasses all forms of work that diverge from the standard, characterized by indefinite employment contracts, full-time commitments, and on-site work under the supervision and direction of the employer. It is worth noting that the trend of significant growth in self-employment over the past decade has been subject to varied interpretations in global policy and academic circles. Some perceive self-employment through a pessimistic lens, viewing it as an economic illusion wherein individuals, possibly remnants of the unemployed population, turn to online work after the identification of a significant labor force. Conversely, others hold a more optimistic perspective, acknowledging the positive aspects of this evolving employment landscape.

The characteristics of standard and non-standard types of employment are shown in the table 1.

One of the main and distinctive features of remote work is that an employee performs his or her job function outside the employer's location. However, it is this feature that unites remote workers and home workers [1].

Freelancing represents a professional arrangement where individuals work independently without a permanent employer and, instead, undertake tasks or projects for diverse clients. It's essential to recognize that freelancers operate on a project basis, offering their expertise to multiple clients without the commitment of permanent employment. This distinctive form of professional engagement has gained prominence in various industries, allowing skilled individuals to leverage their talents across a spectrum of projects and clients.

An examination of the scientific literature indicates that there is a lack of consistency in the

Table 1

Comparative characteristics of standard and certain types of non-standard employment

Standard					
Type of employment	Employer	Employment for hire	Working day duration	Type of employment agreement	Process control
Standard	Organization	Yes	Normal	Indefinite term contract	Employer
Non-standard					
Part-time employment	Organization/ Private entrepreneur	Yes	Part-time	Indefinite term contract	Employer
Temporary employment	Organization/ Private entrepreneur	Yes	Flexible	Fixed term	Employer
Self-employment	None	No	Flexible	None	Employee

Source: compiled by the authors on the basis of [1; 2; 3]

interpretation of the term “freelance.” Different sources and studies provide varying definitions and understandings of this term, contributing to a lack of uniformity in its conceptualization. Table 2 compares the definitions of different scholars.

The main aspects of the freelance concept include the following: freelancers decide who to work with, what projects to work on, how much time to devote to work and how to organise their work schedule; flexibility — the ability to work from anywhere

with the Internet. it can be home, a cafe, another city or even a country; a variety of projects, which can help develop a set of skills and gain experience in different areas; receiving payment for a specific project or task, rather than a fixed salary, the amount of payment may vary depending on experience, specialisation and the agreement with the client; full responsibility for the quality of work performed, meeting deadlines and other aspects of cooperation with the client; business process man-

Table 2

Definition of the term “freelancer” in domestic and foreign literature

Author	“Freelancer” definition
Burke A. [4]	Freelancers are employees who supply their services for potential projects or time-limited assignments for remuneration that is directly proportional to the outcome of the work. Freelancers assume all or most of the costs and risks of their own labour downtime, as well as the risks of low performance expectations within projects. They bear all the costs and risks of economic inactivity between projects.
UpWork — online platform [5]	An individual freelancer is a self-employed person or a small company that has a certain set of skills and works independently.
Skyba T. [6]	A freelancer is a qualified freelance worker who independently carries out entrepreneurial activities in cooperation with a customer only for the duration of the freelance project and does not act as a hired labour force.
Zabolotna N. [7]	A freelancer is an independent, highly qualified professional who is not employed by an organisation and does not enter traditional labour relations, but independently provides his or her services in the labour market to various clients and is not a subcontractor of a single customer.
Tertychnyi O. [8]	Freelance and e-lance are primarily a model of self-employment, direct labour activity of a specialist (professional) in search of work and earnings. Thus, we record two polarities — the pole of “labour customers” and the pole of “free workers”, which, despite a certain degree of autonomy, are in the same space. This space is not the traditional labour market, but the remote work exchanges.
Strebkov D. O., Shevchuk A. V. [9]	Freelancer — an independent professional of high qualification who is not employed by an organisation and is not included in traditional labour relations, but independently sells his/her services on the market to various clients without being a subcontractor of a single customer.
Christopherson S. [10]	The term “freelance” reflects a form of contractual work, self-organised work that does not imply a formally stable and continuous relationship with one company or employer.
Sapsed J, Camerani R., Masucci R. and others [11]	Freelancers are a visible labour force, called differently — freelancers, contractors, consultants: self-employed agents of creative and digital growth.

Source: compiled by the authors on the basis of [4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11]

agement: accounting, marketing, client communications, etc.

An increasing number of professionals across diverse fields, ranging from design and programming to journalism and consulting, are opting for freelancing as their preferred mode of work. This choice is driven by the allure of flexibility and the autonomy to independently shape their career paths.

The World Bank defines two main types of online employment (Table 3): micro-work and online freelancing [12].

E-lancing is recognised as a promising form of work, allowing employees to work remotely from their employers. The idea of remote work was proposed by J. Nilles in the 1970s [13]. But it was only with the advent of modern technology that it was implemented on a large scale.

In today's world of intensive technological development, large amounts of data require sophisticated and advanced processing methods [13]. This necessitates the involvement of experienced specialists in this area.

In this context, freelancers are key actors. They are independent specialists who, not being bound by long-term contracts with specific organisations, provide a wide range of services for different customers, actively using information and communication technologies [14].

With the development of information and communication technologies, we are witnessing the formation and development of complex network systems. These networks are becoming not just tools for socialisation, but also platforms for obtaining information about the latest market trends, a source of innovative business ideas and a place to find opportunities for the so-called "online workers" who are forming a new networked economic system.

The fundamental concept behind the global reputation economy is that an individual's online reputation evolves into a valuable asset with the potential for economic gains. In the contemporary online work environment, characterized by globalization

and flexibility, the primary currency is not necessarily a formal diploma or academic credentials but rather a business reputation shaped by professional, soft, and ideological skills.

It's noteworthy that the trajectory of self-employment growth in recent years is subject to diverse interpretations within the global community. Some perceive it purely as an economic phenomenon, while others, such as the Bank of England's Monetary Policy Committee, view it as an enduring trend not solely linked to the scarcity of alternative job opportunities.

The main advantages and disadvantages of freelance business. Among the disadvantages of independent employment for freelancers are instability and unpredictability of future income. Significant negative factors of the remote work market were also identified as high competition from other freelancers, a high probability of fraud, and a constant search for new projects. About a third of the participants noted the lack of a social package and guarantees. It can be assumed that the reasons for some underestimation of the importance of social guarantees by remote workers are partly due to their young age and, therefore, lower need for any specific services, as well as the underdeveloped pension system, which is not able to guarantee a decent standard of living. Almost every third remote worker mentioned the lack of communication with people as a disadvantage of independent employment.

Freelance work, like other forms of self-employment, has several advantages and disadvantages, which are presented in Table 4.

Considering the aforementioned advantages and disadvantages of freelance work, it is crucial to highlight the intricacies of planning for freelancers. Despite the common perception that freelancers operate in a laid-back and unhurried manner, it's essential to recognize that freelancers bear a comparable level of responsibility to their counterparts who favor office-based work. Freelancers need to formulate a work schedule that suits their preferences

Table 3

Main types of online employment according to the World Bank methodology

Micro-work	Online freelancing
<ul style="list-style-type: none"> - small tasks that can be completed in a few seconds or minutes; - usually require basic skills such as labelling images or data entry; - payments are made on a per-task basis and are usually small; - this type of work is particularly suitable for people without specialised skills; - the quality of work is controlled by algorithms; - some popular platforms offering micro-work: Amazon Mechanical Turk, CrowdFlower and others. 	<ul style="list-style-type: none"> - long-term projects for professionals with specific skills; - the task can last hours, days or even months; - areas include graphic design, web development, and report writing; - the quality of work is checked by specialists or automatic systems; - freelancers usually have higher education and are paid more than micro-workers; - well-known freelance platforms: Upwork, Freelancer, Zhubajie/Witmart.

Source: compiled by the authors on the basis of [12]

Table 4

Advantages and disadvantages of freelance business

Advantages	Disadvantages
Freedom to choose a work task	The need to search for customers on your own
Free schedule, flexibility, mobility	No guarantee of receiving payment for the work performed, risk of being deceived by the employer
No transport problem — a freelancer can work anywhere, preferably at home, so there is no need to spend time on transport	Lack of constant relevant job offers in terms of skills
Favourable working conditions — freelancers have the opportunity to choose and arrange their own workplace	Additional costs for the workplace
No threat of dismissal	Lack of social package, social guarantees, labour protection
Responsibility only for your actions	No paid days off and holidays
Opportunities for international cooperation (no borders)	The need to keep accounting and pay taxes on your own
Possibility to study or get another job, take care of a child in parallel	Finding and hiring the right equipment on your own
Lack of organisational obligations — not distracted by additional job tasks, not subject to corporate rights	No career development opportunities
The likelihood of receiving and executing interesting, diverse projects	There is a threat of routinisation of work and, as a result, a decrease in productivity
Lack of total official control	Constant self-control, self-organisation
Relatively high profit margins	Volatility and unpredictability of future income

Source: compiled by the authors on the basis of [15]

while ensuring timely completion of assignments. This dispels the notion of a lax work ethic and emphasizes the importance of conscientious planning for successful freelancing. The employee needs to learn how to plan their working hours so as to avoid burnout, overwork, or vice versa, and to prevent procrastination [15].

Breaks are crucial for freelancers, providing them with the chance to transition between work and leisure, especially since both often occur in the same home environment. Employing effective self-management techniques is essential for freelancers to responsibly and wisely allocate their time. The autonomy that freelancers enjoy allows them to create a comfortable workspace tailored to their preferences, positively impacting their work quality.

By approaching activity planning with the right mindset, freelancers can maintain a high standard of work, subsequently influencing their professional reputation. A commendable reputation not only attracts more clients but also opens doors to global opportunities for international collaboration. This emphasizes the interconnected relationship between strategic planning, work quality, reputation, and broader professional achievements in the realm of freelancing.

To a large extent, non-traditional forms of employment are aligning with conventional in-house work. Nevertheless, an online survey conducted among respondents regarding the present state of non-standard employment has proven instrumental in pinpointing the primary impediments hindering

the complete development and efficient operation of independent online workers.

In this context, two distinct categories of issues have been identified:

1. Challenges associated with the “home” format of remote employment services.
2. Issues pertaining to the legal regulation of remote employment.

Financial management. Engaging in such employment often means dealing with fluctuating income. It becomes imperative to plan financial expenditures prudently and judiciously.

Work-life balance challenges. When orchestrating own workday independently, difficulties arise in effectively allocating time between work and leisure.

Overcoming procrastination. Individuals with this type of non-traditional employment format frequently grapple with overcoming laziness, especially when confronted with repetitive tasks. To mitigate the impact of laziness, it becomes essential to establish motivation and stimulate activity, a task not easily achievable for everyone.

Payment methods. Beyond currency exchange considerations, employees encounter challenges in receiving their salaries, necessitating the management of various e-wallets and bank cards.

Loneliness and lack of a team. Pursuing such employment implies limited personal interactions with colleagues, resulting in diminished socialization that can influence individuals’ perceptions and behaviors, particularly in comparison to larger corporate settings.

Psychological dependence on computer work. A parallel can be drawn between the addictive nature of contemporary social media and the reliance on computer work for remote employees. Constant connectivity to electronic devices due to dependence on the Internet can lead to an imbalance between work and personal life, blurring the lines between reality and the virtual world. The reliance on electronic equipment is on the rise.

The data indicates that non-traditional employment can act as a catalyst for cultivating entrepreneurial individuals. Despite the practical realization of such initiatives, there is a notable entrepreneurial potential, encompassing the establishment of new ventures in information and communication technologies, creative industries, and business services.

In general, remote workers exhibit a substantial level of human capital, enjoy relatively high incomes, and showcase positive motivation, enthusiasm, as well as a heightened sense of work and life satisfaction. However, this form of work is also marked by various challenges, including prolonged working hours, social isolation, income unpredictability, instances of client deceit, and even limited social protection measures.

Considering the context of freelance work, the following potential issues may arise (Table 5).

According to numerous scholars and practitioners, one of the key problems in using freelancing as a potentially effective model of labour relations in the virtual environment is the phenomenon of precarisation. The term “precarisation” refers to labour agreements that are not stable and can be easily terminated by the employer, as well as to the

lack of full legal protection and social guarantees for the employee [16].

The concept of precarization aims to heighten instability for freelancers, complicating their social protection. This shift is primarily driven by the transition from traditional production methods to remote working arrangements, accentuating the transience and informality of employment.

In practical terms, precarization often manifests as a failure to meet contractual obligations or their violation, a challenge faced by both freelancers and clients. However, various participants in the labor market devise their own strategies to navigate this risk. For instance, freelancers establish portfolios on professional platforms, providing a space for clients to review feedback from previous collaborations. The internet also facilitates the authentication and verification of a freelancer’s work experience, contributing to efforts to address the challenges associated with precarization.

The study conducted by British researchers [11] focused on various aspects of freelancers’ lives, analysing gender, age, education, family, employment status, income, and social relations. In particular, the reasons for choosing freelance employment were studied, which were presented in the format of three integrative categories: aspiration, salary, and necessity (Fig. 1).

The realisation of personal aspirations is by far the most significant reason for engaging in freelance work. According to Fig. 1, an important motivation for engaging in freelance work for 87% of respondents was the ability to be flexible and implement specific business ideas. Another influential motiva-

Table 5

Risks for freelancers and employers

Freelancers’ risks	Employers’ risks
<ol style="list-style-type: none"> 1. There is a possibility that the customer will not fulfil its financial obligations. 2. Investment costs are associated with the creation and maintenance of a workspace, including equipment, software and educational resources for professional development. 3. Lack of a standard social security package that is usually provided to regular employees of organisations. 4. Potential difficulties in self-organisation and risk of unproductive use of working time. 5. A sense of isolation due to a lack of corporate identity and teamwork. 6. Limited opportunities to share knowledge and experience with professional colleagues. 7. Need to expand in-house expertise in related fields to maintain competitiveness. 8. Administrative challenges, including finding potential customers, agreeing on technical requirements, and resolving issues related to financial transactions. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. There is a risk of losing financial resources in case of a subscription without receiving the completed task from the freelancer. 2. Modifying or changing the completed task may result in additional financial costs. 3. The short-term cost of freelance services may be higher compared to regular staffing on a permanent basis. 4. Limitations in the ability to supervise and control the activities of a freelancer. 5. Freelancers often undertake several projects in parallel, which may affect the speed and quality of work for a particular client. 6. A freelancer may have business relations with the client’s competitors, and a conflict of interest may arise. 7. The legal aspects of copyright in relation to the work performed remain in favour of the freelancer. 8. It is common for freelancers to perform work without proper documentation and reporting. 9. The need for additional time to detail the requirements for tasks and specifics of the order for the freelancer.

Source: compiled by the authors

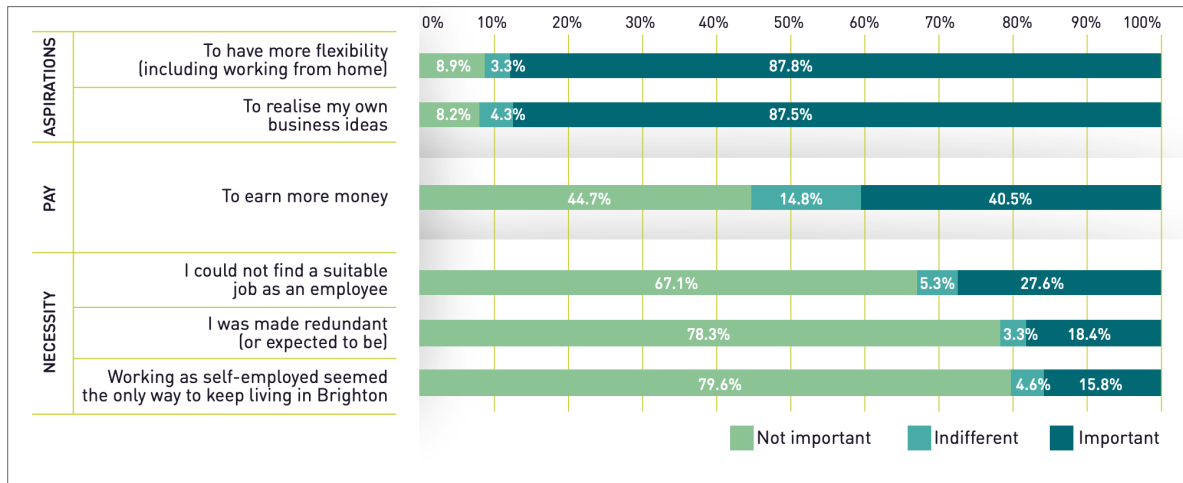


Fig. 1. Reasons for choosing freelance work
Source: [11]

tional factor is the willingness to run their business independently (to implement their own ideas). The third group of freelancers identified motives that are classified as need-oriented. Only 27.6% of respondents said that they started freelancing because they could not find a suitable job; 18.4% because they were fired or expect to be fired and 15.8% because it was the only way to stay in the city [11]. The study noted that the common perception that people become freelancers not by choice, but by necessity, is wrong.

Conclusion. Freelancing in the field of online activities is considered a promising direction in the evolution of the post-industrial economy. As a relatively new field, it is gradually establishing its mechanisms for macroeconomic management and interaction. However, certain aspects related to the generation of demand for such activities, their socio-economic implications, the trajectory of a freelancer's career progression, and their impact on a country's macroeconomic indicators have not received adequate attention from the scientific community.

Freelancing in the context of online work signifies a new era in the development of post-industrial economic systems. This phenomenon is currently the focal point of vibrant discussions among scholars and professionals, encompassing an exploration of both the positive and negative aspects of this activity at various levels — from individual freelancers to global regulatory mechanisms. Research in

this domain holds particular significance within the context of the information and network economy. A detailed examination of online employment and its multifaceted aspects is crucial to effectively address the challenges inherent in this evolving landscape.

In recent decades, global society has confronted numerous challenges stemming from rapid political, socio-cultural, and economic transformations. These profound changes have compelled the adaptation of labor organization forms, with self-employment in the form of freelancing emerging as one of the most suitable responses.

Freelancing has evolved into a significant and distinct category in the labor market, not only within Ukraine but also on an international scale. Its uniqueness lies in specific features that set it apart from other non-traditional models of labor engagement. Freelancing is essentially a form of self-employment wherein specialists offer their services without formal contractual obligations to a permanent employer. In today's globalized and digitized economy, the role of freelancing is expanding, meeting the market's demands for flexibility and efficiency.

The primary advantages of freelancing encompass flexible working hours, the ability to select projects, and independence from corporate structures. However, freelancing is not without its drawbacks, including income instability, a lack of social guarantees, and the need for individuals to handle all aspects of their business independently.

Literature

1. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2021. № 20. Ст. 178. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text> (дата звернення: 22.11.2023).
2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо врегулювання деяких нестандартних форм зайнятості: Проект Закону України від 25.02.2021 № 5161. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=71242 (дата звернення: 11.11.2023).
3. Савченко С. М., Грібініченко О. П. Особливості соціально-трудових відносин між фрілансерами та замовниками їх послуг у сфері інтернет-маркетингу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 14. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108767> (дата звернення: 01.12.2023р.).
4. Burke A. The role of freelancers in the 21st century British economy. *PCG*. 2012. P. 11.
5. A Freelancer's Guide to UpWork. *UpWork*. 2015. URL: <https://content-static.upwork.com/blog/uploads/sites/3/2016/06/22094641/Freelancer-Guide.pdf> (дата звернення: 01.11.2023).
6. Скиба Т. В. Фріланс як сучасна форма реалізації трудового потенціалу. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2017. № 2 (33). URL: https://kibit.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Web_33.pdf#page=26 (дата звернення: 19.11.2023).
7. Заболотна Н. Я. Фріланс як нова форма зайнятості та трудових відносин. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. Вип. 1. С. 143–145.
8. Тертичний О. О. Фріланс як сучасний вид трудових відносин. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 55. С. 172–177.
9. Christopherson S. Beyond the self-expressive creative worker: an industry perspective on entertainment media. *Theory, Culture & Society*. 2008. 25(7–8). P. 73–95.
10. Sapsed J., Camerani R., Masucci M. and others. Freelancers in the Creative Digital IT Economy. *Arts and Humanities Research Council*. 2015. P. 68.
11. The global opportunity in online outsourcing. *World Bank*. 2015. P. 65.
12. Новак І. М. Соціальні інновації на ринку праці: флексибілізація та прекарізація зайнятості в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2016. Вип. 1. С. 92–97.
13. Лескова Л. Ф. Фріланс та його перспективи на українському ринку праці. *Topical Issues of Science and Education*. 2017. Вип. 3. С. 22–25.
14. Гніденко В. І. Правове регулювання гнучких форм зайнятості: дис. канд. юрид. наук: 12.00.05. Східноукраїнський нац. ун-т ім. Володимира Даля, Національний юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого. Харків. 2021. 283 с.
15. Овчиннікова Л. В. Прекарні форми зайнятості населення: сутність і прояви. *Український соціум*. 2016. Вип. 1(56). С. 54–64. doi: <https://doi.org/10.15407/socium2016.01.054>.

References

1. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo udoskonalennia pravovoho rehuliuvania dystantsiinoi, nadomnoi roboty ta roboty iz zastosuvanniam hnuchkoho rezhymu robochoho chasu: Zakon Ukrainy. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2021. № 20. St. 178. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text> (date of access: 22.11.2023).
2. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo vrehuliuвання deiakykh nestandardnykh form zainiatosti: Proiekt Zakonu Ukrainy vid 25.02.2021 № 5161. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal*. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=71242 (date of access: 11.11.2023).
3. Savchenko S.M., Hribinichenkoiu O.P. Osoblyvosti sotsialno-trudovykh vidnosyn mizh frilanseramy ta zamovnykamy yikh posluh u sferi internet-marketynhu. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI"*. 2017. № 14. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108767> (date of access: 01.12.2023r.).
4. Burke A. The role of freelancers in the 21st century British economy. *PCG*. 2012. P. 11.
5. A Freelancers Guide to UpWork. *UpWork*. 2015. URL: <https://content-static.upwork.com/blog/uploads/sites/3/2016/06/22094641/Freelancer-Guide.pdf> (date of access: 01.11.2023).
6. Skyba T.V. Frilans yak suchasna forma realizatsii trudovoho potentsialu. *Visnyk Kyivskoho instytutu biznesu ta tekhnolohii*. 2017. № 2 (33). URL: https://kibit.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Web_33.pdf#page=26 (date of access: 19.11.2023).
7. Zabolotna N.Ia. Frilans yak nova forma zainiatosti ta trudovykh vidnosyn. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*. 2022. Vyp. 1. S. 143–145.
8. Tertychnyy O.O. Frilans yak suchasnyy vyd trudovykh vidnosyn. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2016. № 55. S. 172–177.
9. Christopherson S. Beyond the self-expressive creative worker: an industry perspective on entertainment media. *Theory, Culture & Society*. 2008. 25(7–8). P. 73–95.

10. Sapsed J., Camerani R., Masucci M. and others. Freelancers in the Creative Digital IT Economy. *Arts and Humanities Research Council*. 2015. P. 68.
11. The global opportunity in online outsourcing. *World Bank*. 2015. P. 65.
12. Novak I.M. Sotsialni innovatsii na rynku pratsi: fleksybilizatsiia ta prekaryzatsiia zainiatosti v Ukraini. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. 2016. Vyp. 1. S. 92–97.
13. Lieskova L.F. Frilans ta yoho perspektyvy na ukrainskomu rynku pratsi. *Topical Issues of Science and Education*. 2017. Vyp. 3. S. 22–25.
14. Hnidenko V.I. Pravove rehuliuвання hnuchkykh form zainiatosti: dys. kand. yuryd. nauk: 12.00.05. Skhidnoukrainskyi nats. un-t im. Volodymyra Dalia, Natsionalnyi yuryd. un-t im. Yaroslava Mudroho. Kharkiv. 2021. 283 s.
15. Ovchynnikova L.V. Prekarni formy zainiatosti naseleennia: sutnist i proiavy. *Ukrainskyi sotsium*. 2016. Vyp. 1(56). S. 54–64. doi: <https://doi.org/10.15407/socium2016.01.054>.

Костинець Юлія Володимирівна

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри маркетингу, економіки, управління та адміністрування
ВНЗ «Національна академія управління»*

Kostynets Iuliia

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Marketing, Economics,
Management and Administration
HEI "National Academy of Management"*
ORCID: 0000-0001-6427-675X

Костинець Валерія Володимирівна

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

Kostynets Valeriia

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Management
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*
ORCID: 0000-0002-4222-7620

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9617

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО МЕРЕЖЕВОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

CONTEMPORARY TRENDS AND MODELS OF DEVELOPMENT OF DIGITAL NETWORK TRADE BUSINESS

Анотація. Вступ. Цифрова трансформація має глибокі наслідки. Нині новітні технології і зростання рівня освіти розширили доступ до інформації та цифровізацію у всіх країнах світу. Це створює можливість для формування економічних систем з новими ринками, новими видами комерційних організацій – віртуальними, новими способами доставки товарів та новими методами ведення бізнесу. Рушійною силою таких систем слугують інформаційні технології й інтелектуальний капітал. Цифровізація економіки радикально змінює спосіб спілкування, виробництва, управління та торгівлі один з одним. Цифрові технології є рушіями зростання, підвищують продуктивність за рахунок зниження витрат виробництва, сприяють економії за рахунок масштабу та більш ефективного фінансування, сприяють інноваціям шляхом заохочення обміну ідеями та розширюють і диверсифікують експортні кошики за рахунок зменшення витрат на міжнародну торгівлю. Цифровізація також може сприяти стійкості до потрясінь, ширшій моделі зростання на основі послуг і більш інклюзивному зростанню. У той же час, трансформуючи існуючі процеси та бізнес-моделі, цифровізація створює можливості та ризики з переможцями та програшми як у економіці, так і всередині неї. В свою чергу, мережевий торговельний бізнес посідає провідне місце у процесах розвитку і трансформації світового ринку, викликаних глобалізацією. Сфера цифрової торгівлі постійно й динамічно розвивається, створює робочі місця та дає значні прибутки країнам світу, відповідно зростає її частка в структурі світового ВВП та ВВП окремих країн, розвивається міжнародна торгівля.

Мета. Метою дослідження є розкриття сучасних тенденцій та моделей розвитку цифрового мережевого торговельного бізнесу.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є звіти міжнародних організацій, що регулюють питання міжнародної торгівлі та міжнародної цифрової торгівлі, а також праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері торгівлі, зокрема цифрової мережевої торгівлі.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики основних цифрових торговельних платформ, методів та систем обслуговування; формалізації, аналізу та синтезу (для побудови схеми цифрового бізнес-середовища мережевої цифрової торгівлі); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. Визначено, що для підтримки конкурентоспроможності усім суб'єктам ринку необхідно використовувати можливості діджиталізації за всіма можливими напрямками та формами: клієнтський досвід; партнерство та співробітництво; робота з даними; впровадження інновацій; стратегія розвитку персоналу та підприємницька культура; управління цінністю тощо. Компанії стали активно брати на озброєння технології автоматизації бізнес-процесів, впроваджувати інструменти управління відносинами зі споживачами та основними бізнес-процесами при формуванні управлінської концепції.

Зроблено висновок, що цифрове середовище бізнесу може бути представлене на таких рівнях: домогосподарства, приватне підприємництво, середній та великий бізнес, на галузевому рівні та на рівні національної економіки, на державному рівні і на глобальному рівні.

Відзначено, що цифрова торгівля стає гегемонною та включає як торгівлю товарами та послугами, що здійснюється за цифровим замовленням (транскордонна електронна комерція (електронна комерція)), так і цифрову торгівлю (послуги, що надаються на міжнародному рівні через Інтернет або інші мережі). При цьому для середовища «Бізнес – Споживач» (B2C) канал цифрових комунікацій є одним із найпоширеніших, а канал взаємодії «Бізнес – бізнес» (B2B) є найбільш розвинутим як у розвинутих економіках, так і в Україні.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на індивідуалізації ритейлу та застосовуванні персоналізованого підходу в торговому та сервісному бізнесі в цифровому середовищі.

Ключові слова: торгове підприємництво, послуги, торговельні платформи, моделі, системи масового обслуговування, ритейл, канали обслуговування.

Summary. Introduction. Digital transformation has profound implications. Nowadays, the latest technologies and the growth of the level of education have expanded access to information and digitization in all countries of the world. This creates an opportunity for the formation of economic systems with new markets, new types of commercial organizations – virtual, new ways of delivering goods and new methods of doing business. The driving force of such systems is information technology and intellectual capital. The digitization of the economy is radically changing the way we communicate, produce, manage and trade with each other. Digital technologies are engines of growth, increasing productivity by reducing production costs, promoting economies of scale and more efficient financing, promoting innovation by encouraging the exchange of ideas, and expanding and diversifying export baskets by reducing international trade costs. Digitalization can also contribute to resilience to shocks, a broader service-based growth model, and more inclusive growth. At the same time, by transforming existing processes and business models, digitalization creates opportunities and risks with winners and losers both within and within the economy. In turn, network trade business occupies a leading place in the processes of development and transformation of the world market caused by globalization. The field of digital trade is constantly and dynamically developing, creating jobs and bringing significant profits to the countries of the world, accordingly, its share in the structure of the world GDP and the GDP of individual countries is growing, international trade is developing.

Purpose. The purpose of the research is to reveal the current trends and development models of the digital network trade business.

Materials and methods. The research materials are reports of international organizations that regulate issues of international trade and international digital trade, as well as the works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of trade, in particular digital network trade.

In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize the main digital trade platforms, methods and service systems; formalization, analysis and synthesis (to build a scheme of the digital business environment of network digital trade); logical generalization of the results (formulation conclusions).

Results. It was determined that in order to maintain competitiveness, all market subjects need to use digitalization opportunities in all possible directions and forms: customer experience; partnership and cooperation; working with data; implementation of innovations; personnel development strategy and entrepreneurial culture; value management, etc. Companies began to actively adopt technology for automating business processes, implement tools for managing relations with consumers and basic business processes when forming a management concept.

It was concluded that the digital business environment can be represented at the following levels: households, private entrepreneurship, medium and large businesses, at the industry level and at the level of the national economy, at the state level and at the global level.

It is noted that digital trade is becoming increasingly important and includes both the trade of goods and services carried out on a digital order (cross-border electronic commerce (e-commerce)) and digital trade (services provided internationally via the Internet or other networks). At the same time, for the Business-to-Consumer (B2C) environment, the digital communications channel is one of the most common, and the Business-to-Business (B2B) interaction channel is the most developed both in developed economies and in Ukraine.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus attention on the individualization of retail and the application of a personalized approach in trade and service business in the digital environment.

Key words: trade entrepreneurship, services, trading platforms, models, mass service systems, retail, service channels.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація має глибокі наслідки. Нині новітні технології і зростання рівня освіти розширили доступ до інформації та цифровізації у всіх країнах світу. Це створює можливість для формування економічних систем з новими ринками, новими видами комерційних організацій — віртуальними, новими способами доставки товарів та новими методами ведення бізнесу. Рушійною силою таких систем слугують інформаційні технології й інтелектуальний капітал. Цифровізація економіки радикально змінює спосіб спілкування, виробництва, управління та торгівлі один з одним. Цифрові технології є рушійними зростання, підвищують продуктивність за рахунок зниження витрат виробництва, сприяють економії за рахунок масштабу та більш ефективного фінансування, сприяють інноваціям шляхом заохочення обміну ідеями та розширюють і диверсифікують експортні кошики за рахунок зменшення витрат на міжнародну торгівлю. Цифровізація також може сприяти стійкості до потрясінь, ширшій моделі зростання на основі послуг і більш інклюзивному зростанню. У той же час, трансформуючи існуючі процеси та бізнес-моделі, цифровізація створює можливості та ризики з переможцями та програшми як у економіці, так і всередині неї. В свою чергу, мережевий торговельний бізнес посідає провідне місце у процесах розвитку і трансформації світового ринку, викликаних глобалізацією. Сфера цифрової торгівлі постійно й динамічно розвивається, створює робочі місця та дає значні прибутки країнам світу, відповідно зростає її частка в структурі світового ВВП та ВВП окремих країн, розвивається міжнародна торгівля.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різницю підходів Сполучених Штатів Америки та Китаю до цифрової торгівлі висвітлено у роботах Г. Гао [3]. Островський І. А., Можайкіна Н. В. розглядають у своїй роботі цифрові платформи в міжнародній торгівлі [7]. Виявлення та обґрунтування умов адаптації технологій інформаційно-мережевої економіки до трансформації споживання з урахуванням інформаційної парадигми, що розглядає положення і інструменти теорії взаємодії і взаємин в бізнесі і суспільстві, з урахуванням фактору взаємозалежності здійснено в роботі В. І. Дубницького, Т. С. Мішустіної, О. В. Овчаренко, Н. Ю. Науменко [5].

Разом з тим мінливість та швидкість розвитку цифрових технологій залишає невирішеними питання систематизації та гнучкої класифікації сучасних моделей цифрового мережевого бізнесу.

Метою статті є розкриття сучасних тенденцій та моделей розвитку цифрового мережевого торговельного бізнесу.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є звіти міжнародних організацій, що регулюють питання міжнародної торгівлі та міжнародної цифрової торгівлі, а також праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-

практичні дослідження у сфері торгівлі, зокрема цифрової мережевої торгівлі.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики основних цифрових торговельних платформ, методів та систем обслуговування; формалізації, аналізу та синтезу (для побудови схеми цифрового бізнес-середовища мережевої цифрової торгівлі); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Цифровізація (діджиталізація) є основою для розвитку сучасного бізнесу. В умовах нової економіки, під час жорсткої конкуренції, швидкого старіння технологій, професій, ідей, проникнення Інтернету в усі частини економіки, діджиталізація вийшла на новий рівень важливості для бізнесу, суспільства та держави. Для підтримки конкурентоспроможності усім суб'єктам ринку необхідно використовувати можливості діджиталізації за всіма можливими напрямками та формами: клієнтський досвід; партнерство та співробітництво; робота з даними; впровадження інновацій; стратегія розвитку персоналу та підприємницька культура; управління цінністю тощо. Компанії стали активно брати на озброєння технології автоматизації бізнес-процесів, впроваджувати інструменти управління відносинами зі споживачами та основними бізнес-процесами при формуванні управлінської концепції.

Тобто цифровізація — це насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливило інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір [8].

Цифрові технології — одночасно потужний ринок та індустрія, а також своєрідна інтеграційна платформа, що забезпечує взаємодію та конкурентоспроможності всіх інших ринків і галузей. Високотехнологічність у виробництві, інноваційний характер й модернізація секторів промисловості на основі інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій, динаміка цифрових трансформацій для України мають стати пріоритетним рішенням для досягнення стійкого економічного зростання та розвитку.

Цифрова епоха змінює підхід до ведення бізнесу, а також вимоги до використовуваних інформаційних технологій: систем управління маркетингом, продажами і сервісом; телефонії і месенджерам; системам документообігу і управління персоналом; облікових систем і безлічі інших корпоративних додатків [6]. Цифрова економіка також істотно змінює традиційні бізнес-процеси. За досягнення найбільш складних рівнів цифровізації в економіці відбувається кардинальна трансформація бізнес відносин та підприємництва, результатом якої є об'єднання виробництва і послуг в єдину цифрову (кіберфізичну) систему, в якій:

- усі елементи економічної системи присутні одночасно у вигляді фізичних об'єктів, продуктів і процесів, а також їх цифрових копій (математичних моделей);
- усі фізичні об'єкти, продукти і процеси за рахунок наявності цифрової копії та елемента «підключеності» (connectivity) стають частиною інтегрованої ІТ-системи;
- через наявність цифрових копій (математичних моделей) і будучи частиною єдиної системи всі елементи економічної системи безперервно взаємодіють між собою в режимі, близькому до реального часу, моделюють реальні процеси і прогнозовані стани, забезпечують постійну оптимізацію всієї системи [10].

Аналіз практики розвитку цифрових технологій в економічних відносинах надає можливість зробити висновок, що цифрове середовище бізнесу може бути представлене на таких рівнях: домогосподарства, приватне підприємництво, середній та великий бізнес, на галузевому рівні та на рівні національної економіки, на державному рівні і на глобальному рівні (рис. 1) [9].

Деталізуючи рівні середовища цифрового мережевого торговельного бізнесу, відзначимо, що прояви цифрової трансформації, переваги та недоліки діджиталізації є характерними для кожного рівня. Так, на рівні середовища «Бізнес — Споживач» (B2C) канал цифрових комунікацій є одним із найпоширеніших і представляє собою широкий

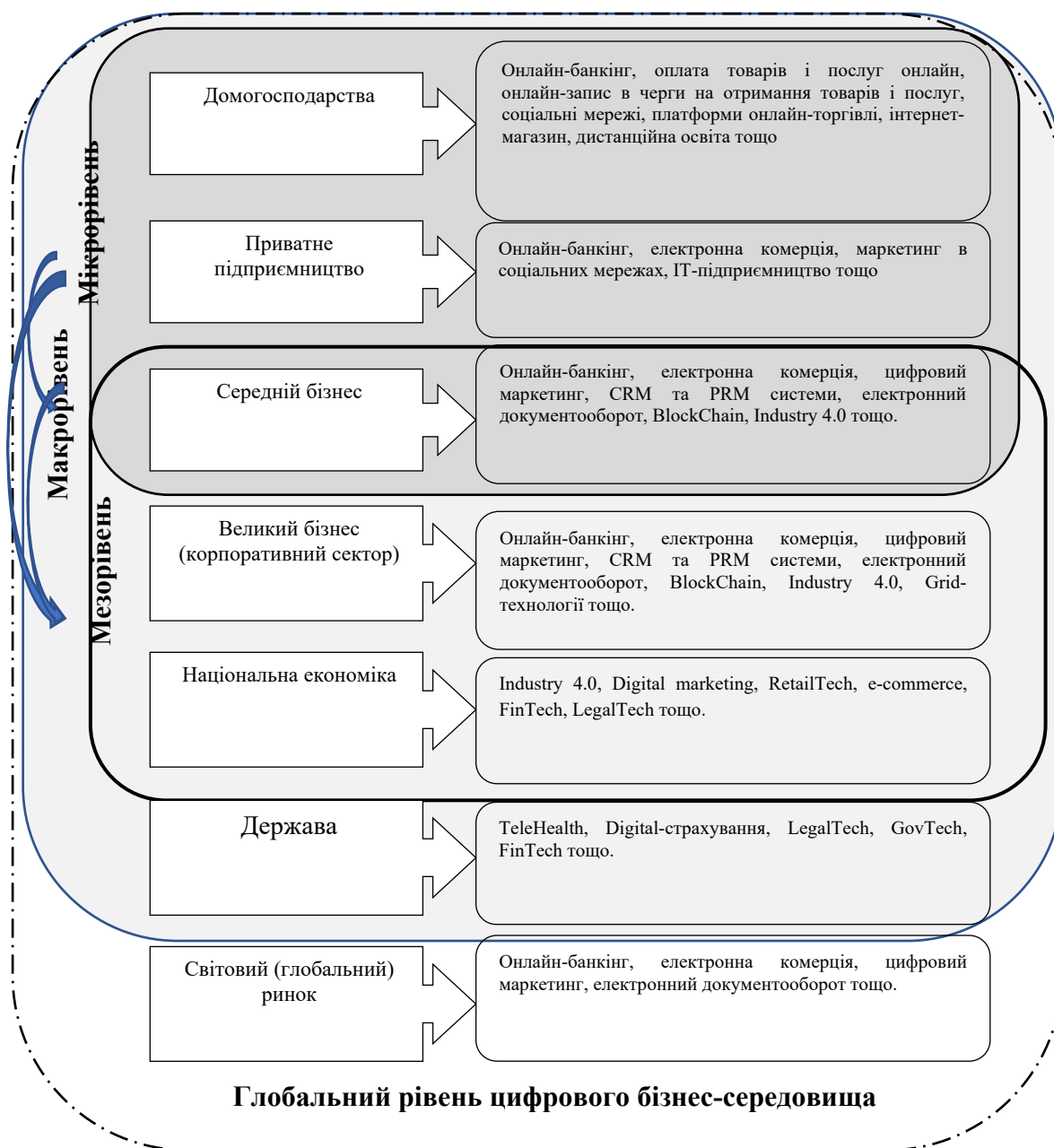


Рис. 1. Рівні середовища цифрового мережевого торговельного бізнесу та їх взаємозв'язок
Джерело: розроблено авторами

спектр взаємодії бізнесу та суспільства у різних сферах економічної діяльності.

В умовах цифрового бізнес-середовища канал взаємодії «Бізнес — бізнес» (B2B) є найбільш розвинутим як у розвинутих економіках, так і в Україні. Це пояснюється класичним прагненням до максимізації прибутків в умовах сильної конкуренції на ринках, де представлено саме приватні компанії. Широко використовуються «хмарні технології» для організації системи бухгалтерського обліку, прийняття інвестиційних рішень, організації системи продажів.

У 2020 році три міжнародні організації визначили цифрову торгівлю як «усю торгівлю, яка замовляється та/або доставляється цифровим способом». Згідно з цим визначенням, цифрова торгівля — це «міжнародні операції, які здійснюються дистанційно в електронному форматі за допомогою комп'ютерних мереж», а цифрова торгівля — це «міжнародний продаж або купівля товару чи послуги, що здійснюється через комп'ютерні мережі методами, спеціально розробленими для з метою отримання або розміщення замовлень» [4]. Люди та компанії все частіше використовують онлайн-засоби купівлі та продажу, а глобальні ланцюжки створення вартості стають все більш цифровими. Тепер підприємствам у країнах, що розвиваються, важливо мати можливість вести цифрову торгівлю [2].

Цифрова торгівля стає дедалі важливішою та включає як торгівлю товарами та послугами, що здійснюється за цифровим замовленням (транскордонна електронна комерція (електронна комерція)), так і цифрову торгівлю (послуги, що надаються на міжнародному рівні через Інтернет або інші мережі). Однак країни дуже відрізняються за своєю готовністю до цифрової торгівлі. Якщо частка країн, що розвиваються, особливо найменш розвинених країн, у світовій торгівлі збільшиться, як це передбачено в Порядку денному сталого розвитку до 2030 року, необхідні дії для зміцнення їхньої спроможності отримувати вигоду від цифрової торгівлі.

За даними Світової організації торгівлі у 2022 році на країни з високим рівнем доходу припадало понад 82 відсотки світового експорту цифрових послуг. Серед цих економік найбільшу частку займає Європейський Союз — 37 відсотків, за ним йдуть Сполучені Штати — 16 відсотків і Велика Британія — 9 відсотків. Водночас 17 відсотків експорту цифрових послуг походить із країн із середнім рівнем доходу, причому на Китай та Індію припадає 6 та 5 відсотків відповідно. Примітно, що такі регіони, як Африка, Латинська Америка та Карибський басейн, мають відносно обмежену присутність на ринку цифрових послуг — 1 відсоток і 2 відсотки відповідно [1].

Підтримуючою інфраструктурою для цифрових торговельних мереж є організація платежів, тоб-

то класична сфера застосування FinTech. Сьогодні в Україні широко використовуються національні платіжні системи, лідером серед яких є система «Liqpay». Міжнародні грошові перекази та обмін валют доповнюють попередню сферу, розширюючи її до масштабів глобальної економіки та міжнародних розрахунків. Саме в цій сфері представлена FinTech-компанія «PayPal», яка стрімко розвивається та вже має капіталізацію понад 50 млрд. дол. США;

На рівні «Споживач — Споживач» (C2C) розвиток цифрових комунікацій характеризується їхньою різноманітністю, оскільки взаємовідносини між членами суспільства в рамках цифрової економіки активно розвиваються за допомогою соціальних мереж, таких як «Facebook», «Twitter», «Instagram», «LinkedIn» та популярних «Viber», «Skype», «Facebook Messenger», «Telegram», «WhatsApp».

Вищевикладені сучасні тренди обумовлюють виникнення і розвиток сучасних моделей цифрового мережевого торгового бізнесу. Популярні цифрові бізнес-моделі включають онлайн-ринки, включно з посередницькими, такими як Amazon і eBay. Іншою дедалі популярнішою моделлю є модель на основі послуг, коли клієнти підписуються на використання певного продукту чи послуги замість того, щоб купувати їх.

Усі цифрові бізнес-моделі мають низку спільних характеристик. Вони додають цінність таким чином, що було б неможливо без використання цифрових технологій. Наприклад, такі компанії, як Uber або Airbnb, були б неможливими без них. Але ведення бізнесу в цифровому просторі стосується не лише онлайн-компаній. Він також пропонує традиційним підприємствам способи розширення свого охоплення за допомогою таких речей, як онлайн-підтримка та послуги.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, аналіз практики розвитку цифрових технологій в економічних відносинах дає можливість зробити висновок, що середовище цифрового мережевого торговельного бізнесу може бути представлене на таких рівнях: рівні домогосподарства, рівні приватного підприємництва, рівні середнього та великого бізнесу, на галузевому рівні та на рівні національної економіки, на державному рівні і на глобальному рівні. Популярні цифрові бізнес-моделі включають онлайн-ринки, включно з посередницькими, такими як Amazon і eBay. Іншою дедалі популярнішою моделлю є модель на основі послуг, коли клієнти підписуються на використання певного продукту чи послуги замість того, щоб купувати їх.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на індивідуалізації ритейлу та застосовуванні персоналізованого підходу в торговому та сервісному бізнесі в цифровому середовищі.

Література

1. Digital Trade for Development. *WTO Report*. 2023. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/dtd2023_e.pdf (дата звернення: 23.12.2023).
2. Digital trade: Opportunities and actions for developing countries. *UNCTAD Policy brief*. 2021. № 92. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/presspb2021d10_en.pdf (дата звернення: 26.12.2023)
3. Gao H.S. Digital or trade? The contrasting approaches of China and US to digital trade. *Journal of International Economic Law*. 2018. URL: https://ink.library.smu.edu.sg/sol_research/2733 (дата звернення: 26.12.2023).
4. Handbook on measuring digital trade. *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)*. 2020. URL: <https://www.oecd.org/sdd/its/Handbook-on-Measuring-Digital-Trade.htm> (дата звернення: 05.01.2024).
5. Дубницький В.І., Мішустіна Т.С., Овчаренко О.В., Науменко Н.Ю. Трансформація споживання в умовах адаптації технологій в інформаційно-мережевій економіці. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3(69). С. 98–107.
6. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2016. № 6. С. 106–107.
7. Островський І.А., Можайкіна Н.В. Цифрові платформи в міжнародній торгівлі: проблеми антимонопольного регулювання. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8384> (дата звернення: 21.12.2023).
8. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Закон України від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13> (дата звернення: 20.06.2020).
9. Україна переходить на цифрову економіку. *Укрінформ*. 2018. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2385945-ukraina-perehodit-na-cifrovu-ekonomiku-so-ce-oznaca.html> (дата звернення: 20.06.2020).
10. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. *Разумков центр*. Київ, 2020. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf (дата звернення: 21.12.2023).

References

1. Digital Trade for Development. *WTO Report*. 2023. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/dtd2023_e.pdf.
2. Digital trade: Opportunities and actions for developing countries. *UNCTAD Policy brief*. 2021. № 92. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/presspb2021d10_en.pdf.
3. Gao H.S. Digital or trade? The contrasting approaches of China and US to digital trade. *Journal of International Economic Law*. 2018. URL: https://ink.library.smu.edu.sg/sol_research/2733.
4. Handbook on measuring digital trade. *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)*. 2020. URL: <https://www.oecd.org/sdd/its/Handbook-on-Measuring-Digital-Trade.htm>.
5. Dubnytskyi V. I., Mishustina T. S., Ovcharenko O. V., Naumenko N. Yu. Transformatsiia spozhyvannia v umovakh adaptatsii tekhnolohii v informatsiino-merezhevii ekonomitsi. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*. 2022. № 3(69). S. 98–107 [in Ukrainian].
6. Koliadenko S. V. Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini i u sviti. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment*. 2016. № 6. S. 106–107 [in Ukrainian].
7. Ostrovskiy I. A., Mozhaikina N. V. Tsyfrovii platformy v mizhnarodnii torhivli: problemy antymonopolnoho rehuliuвання. *Efektivna ekonomika*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8384> [in Ukrainian].
8. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainyna 2018–2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii: Zakon Ukrainy vid 17.01.2018 № 67-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13> [in Ukrainian].
9. Ukraina perekhodyt na tsyfrovu ekonomiku. *Ukrinform*. 2018. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2385945-ukraina-perehodit-na-cifrovu-ekonomiku-so-ce-oznaca.html> [in Ukrainian].
10. Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty. *Razumkov tsentr*. Kyiv, 2020. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf [in Ukrainian].

Зарічна Надія Зіновіївна

*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

Zarichna Nadiia

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the
Department of Economics and Finance*

Ternopil Ivan Puluji National Technical University

ORCID: 0000-0002-8844-5519

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9596

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО ФІНАНСОВОГО ЦЕНТРУ

ANALYSIS OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF FORMING THE INTERNATIONAL FINANCIAL CENTER

Анотація. Вступ. В умовах повномасштабної війни деструктивний вплив зростаючої кількості викликів і загроз фінансово-економічному розвитку країни зумовлює необхідність постійного моніторингу його показників, що є основою для дослідження умов формування міжнародного фінансового центру в Україні.

Метою статті є аналіз сучасних реалій макроекономічного і соціального розвитку України в умовах війни, дослідження трендів функціонування фінансового та фондового ринків, національної банківської системи й ринку небанківських фінансових послуг для виявлення тенденцій фінансово-економічного розвитку України в контексті формування міжнародного фінансового центру; ідентифікації ключових проблем та виділені перспективних напрямків відновлення економіки та вдосконалення національного фінансового ринку.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є статистичні й аналітичні дані Національного банку України, Національної комісії, що здійснювала державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг та Міністерства фінансів. Методологічну базу дослідження становлять методи схематичного й графічного аналізу, табличної систематизації.

Результати. У статті розглянуто проєкт Національної економічної стратегії до 2030 року щодо створення в Україні міжнародного фінансового центру, досліджено склад потенційних учасників та цільову модель об'єднання. Проаналізовано та дано об'єктивну оцінку макроекономічному становищу України і соціальних показників у період дії воєнного стану, розвитку національного фінансового сектору, банківської системи України, ринку небанківських фінансових послуг та фондового ринку. З'ясовано, що повномасштабне військове вторгнення призвело до глибоких структурних змін в динаміці розвитку України: падіння ВВП, зростання імпортозалежності країни, зниження обсягів фінансування інноваційної діяльності та прямих іноземних інвестицій, зростання державного боргу та дефіциту бюджету. Досліджено тенденції розвитку національної банківської системи за основними показниками визначеними НБУ, охарактеризовано зміни у Податковому кодексі щодо оподаткування надприбутку банків. Оцінено тренди розвитку учасників небанківського фінансового ринку, а саме показники діяльності фінансових компаній і лізингодавців, ломбардів, кредитних спілок та страхових компаній. Визначено стан функціонування фондового ринку України в мілітаристській економіці, досліджено його основні показники діяльності: обсяги торгів за фінансовими інструментами, обсяги біржових контрактів з цінними паперами на організованих і вторинних ринках. Охарактеризовано соціальну складову розвитку країни у розрізі основних індикаторів соціально-економічного стану. Виділено основні проблемні аспекти фінансово-економічного становища України та запропоновано перспективні напрями щодо відновлення економіки та розвитку національного фінансового ринку в контексті формування міжнародного фінансового центру.

Перспективи. У процесі дослідження нам вдалося проаналізувати макроекономічне підґрунтя розвитку національного фінансового ринку, виявити основні проблеми фінансово-економічного становища України та визначити комплекс заходів щодо його покращення. Перспективою подальших наукових досліджень є експериментальна перевірка ефек-

тивності запропонованих заходів з метою створення та забезпечення умов для формування міжнародного фінансового центру в Україні.

Ключові слова: фінансовий ринок, економіка, банківська система України, ринок небанківських фінансових послуг, фондовий ринок, соціальний розвиток.

Summary. Introduction. In the conditions of a full-scale war, the destructive influence increases the number of challenges and threats to the country's financial and economic development, which necessitates the necessary ongoing monitoring of its indicators, which is the basis for the study of the conditions for the formation of an international financial center in Ukraine.

Purpose. The purpose of the article is to analyze the current realities of the macroeconomic and social development of Ukraine in the conditions of war, to study trends in the functioning of financial and stock markets, the national banking system, and the market of non-banking financial services to identify trends in the financial and economic development of Ukraine in the context of the formation of an international financial center; identification of key problems and selected promising directions for economic recovery and improvement of the national financial market.

Materials and methods. The research materials are statistical and analytical data of the National Bank of Ukraine, the National Commission that carried out state regulation of financial services markets, and the Ministry of Finance. The methodological basis of the research is the methods of schematic and graphic analysis, tabular systematisation.

Results. The article examines the National Economic Strategy project until 2030 regarding the creation of an international financial center in Ukraine, the composition of potential participants, and the target model of the association. An objective assessment of Ukraine's macroeconomic situation and social indicators during martial law, the development of the national financial sector, the banking system of Ukraine, the market of non-banking financial services, and the stock market was analyzed and given. The author found that the full-scale military invasion led to big structural changes in the dynamics of Ukraine's development: a fall in GDP, an increase in the country's import dependence, a decrease in the amount of financing of innovative activities and direct foreign investments, an increase in public debt and a budget deficit. The article studies the development trends of the national banking system concerning the main indicators determined by the NBU. It characterizes the changes in the tax code regarding the taxation of banks' surplus profits. It evaluates the development trends of participants in the non-banking financial market, namely indicators of the activity of financial companies and lessors, pawnshops, credit unions, and insurance companies. The author determines the functioning state of Ukraine's stock market in the militarist economy and investigates its main indicators of activity: volumes of trades for financial instruments and volumes of exchange contracts with securities on organized and secondary markets. The article characterizes the social component of the country's development in terms of the main indicators of the socio-economic state. The author highlights the main problems of Ukraine's financial and economic situation, proposing promising directions for the recovery of the economy and the development of the national financial market in the context of forming an international financial center.

Discussion. In the study, we managed to analyze the macroeconomic background of the development of the national financial market, identify the main problems of Ukraine's financial and economic situation, and expand the set of measures to improve it. The perspective of further scientific research is an experimental verification of the effectiveness of the proposed measures to create and ensure the conditions for forming an international financial center in Ukraine.

Key words: financial market, economy, Ukraine's banking system, market of non-banking financial services, stock market, social development.

Постановка проблеми. Пошук нових шляхів підвищення конкурентоспроможності національного фінансового ринку та його імплементації в міжнародне фінансове середовище спонукає до інтенсифікації процесів мережевої взаємодії не лише з фінансовими посередниками, а й представниками органів влади, бізнесу та громадських організацій. Результативність мережевої взаємодії суб'єктів фінансово-економічної діяльності та представників громади зростає за рахунок організації інтеграційних процесів в межах фінансових об'єднань, саме тому актуальності набуває дослідження фінансово-економічних умов для формування міжнародного фінансового центру в Україні як способу інтеграції в глобальне фінансове середовище.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади функціонування національного фінансового ринку розглянуті в роботах багатьох

вчених [1–3], проте віддаючи належне наявним науковим розробкам, слід зауважити, що недостатньо дослідженими залишаються фінансово-економічні аспекти формування міжнародного фінансового центру на фінансовому ринку України, що і зумовило вибір теми наукового дослідження.

Метою статті є аналіз сучасних реалій макро-економічного і соціального розвитку України в умовах війни, дослідження трендів функціонування фінансового та фондового ринків, національної банківської системи й ринку небанківських фінансових послуг для виявлення тенденцій фінансово-економічного розвитку України в контексті формування міжнародного фінансового центру; ідентифікації ключових проблем та виділені перспективних напрямків відновлення економіки та вдосконалення національного фінансового ринку.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні, як ніколи, український фінансовий ринок потребує трансформації, адже після повномасштабного вторгнення Росії, цей сектор економіки зазнав негативного впливу як наслідок призупинено процедуру формування Українського міжнародного фінансового центру (мережевого фінансового об'єднання) в рамках проєкту Національної економічної стратегії до 2030 року.

Український міжнародний фінансовий центр (УМФЦ) мав розпочати свою роботу наприкінці 2023 року, проте прийняття Закону про особливості діяльності фінансового сектору в зв'язку з введенням воєнного стану повністю зруйнувало намічені плани. В рамках розробленого проєкту, УМФЦ мав бути інтегрованою структурою, ядро якого формували б наступні складові: консультаційна рада, бюро зв'язків з інвесторами, арбітражний центр, універсальна біржа та фінансово-інфраструктурний холдинг. В основу створення УМФЦ було покладено ідею оншорного регіонального центру ринків капіталу та товарних ринків, а цільовою моделлю виступав фінансовий холдинг для здійснення торгів і розрахунково-клірингової діяльності. У 2024–2025 рр. планувалося первинне публічне розміщення акцій (ІРО) Національного Інвестиційного фонду, АТ «Укрзалізниця», АТ «Укрпошта», енергокомпаній, Національного аграрного фонду, інших компаній [4]. Проте усі цілі та плани зруйнувала війна, а їх реалізацію відтерміновано на невідомий період.

Проте деякі напрацювання таки зроблено, зокрема на законодавчому рівні — прийнято Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функцій із державного регулювання ринків фінансових послуг» (Закон СПЛІТ) і Закон про деривативи; на орга-

нізаційному рівні — створено єдиний регуляторний центр для учасників фінансово-банківського сектору.

Аналізуючи світовий досвід створення та функціонування фінансово-кредитних об'єднань (фінансових центрів, холдингів, кластерів або іншого типу фінструктур), можна виділити групу факторів, які сприяють їх розвитку і забезпечують успішність: розвинений ринок цінних паперів, надійний банківський сектор, нормативно-правова база, високий рівень фінансово-економічного розвитку ринку фінансових послуг та соціальної сфери. Розвиток усіх зазначених секторів економіки в комплексі (одночасно), сприяє формуванню сприятливих умов для створення та функціонування фінансових об'єднань, а також для розвитку фінансового ринку, підвищення його конкурентоспроможності з метою ефективного забезпечення економічних процесів в країні.

Пропонуємо дослідити й дати об'єктивну оцінку макроекономічному підґрунтя розвитку фінансового сектору, банківської системи України, ринку небанківських фінансових послуг та фондового ринку; проаналізувати загальні показники розвитку соціальних процесів у країні в період воєнного стану для виявлення тенденцій фінансово-економічного розвитку України в контексті створення міжнародного фінансового центру задекларованого у Національній економічній стратегії до 2030 року.

Як бачимо у табл. 1, показники макроекономічного розвитку України за 2020–2023 рр. демонструють негативну тенденцію, яка прослідковується за всіма досліджуваними критеріями. Проте порівняно з показниками за 2023 рік (після повномасштабного вторгнення країни-агресора) спостерігається поступове відновлення економіки

Таблиця 1

Основні показники економічного розвитку України за 2020–2023 рр.

№ з/п	Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	ВВП у фактичних цінах, млн. грн.	4 194 102	5 459 574	5 191 028	5 450 578*
2	Індекс інфляції (або ІСЦ), %	100,5	110,0	126,6	105,1
3	Обсяги реалізованої промислової продукції (товарів послуг), млн. грн.	2 479 337	3 584 251	2 813 790	2 516 338*
4	Експорт товарів, млн. грн.	1 637 399	2 224 704	1 840 563	1 496 378*
5	Імпорт товарів, млн. грн.	-1 681 526	-2 286 067	-2 712 325	-2 918 363*
6	Інвестиції в основний капітал, млн. грн.	508 217	673 899	409 660	532 558*
7	Витрати на інновації промислових підприємств, млн. грн.	14 406	13 942	11 095	10 023*
8	Обсяги ІІІ в Україну, млн. дол США	-868	6 687	1 152	1 179
9	Дефіцит бюджету, млн. грн.	223 944	166 908	911 827	1 262 342
10	Державний борг, млн. грн.	2 551 936	2 671 828	4 071 683	5 122 493

* дані уточнюються і не є остаточними

Джерело: узагальнено автором на основі [5–6]

та її повернення до показників 2020 року, зокрема таку динаміку показує ВВП. Негативним явищем, яке з року в рік спостерігається в економіці України є збільшення дефіциту бюджету і нарощення державного боргу, останній показник зріс майже у 2 рази в порівнянні до 2020 року.

Забезпечення економічного зростання країни не можливе в період дії воєнного стану, а потребує негайного закінчення війни та соціально-економічних реформ, спрямованих на зміну економічних механізмів та моделей розвитку вітчизняної економіки. За таких умов Україна має шанс подолати вплив економічної рецесії і забезпечити стійкість до нових кризових явищ глобального фінансово-економічного середовища.

Функціонування фінансового ринку в Україні характерне випереджаючим розвитком банківського сектору, що свідчить про адаптацію фінансових посередників до умов невизначеності в період війни. Незважаючи на щорічне зменшення кількості банків, як вітчизняних, так і з іноземним капіталом, спостерігаємо нарощення обсягів активів та капіталу банків на 32% і 36% відповідно до показників 2020 року. Розмір кредитного портфеля без урахування сформованих резервів перебуває майже на одному рівні протягом останніх трьох років, проте за підсумками 2023 року цей показник найнижчий — 1 005 млрд. грн. Сукупний обсяг зобов'язань (обсяги залучених від фізичних та юридичних осіб коштів) українських банків у 2023 р. зріс на 10% і на кінець поточного року становив 2 354 млрд. грн, відносно показника 2020 року — на 32%, що у грошовому еквіваленті складає 740,4 млн. грн (див. табл. 2).

Показники рентабельності активів та капіталу є найвищими за досліджуваний період, що відображає якісну внутрішню політику банків, професіоналізм їхніх менеджерів утримувати оптимальну структуру активів і пасивів з погляду доходів і витрат; ефективність використання власного капіталу (норму прибутку). Більшість банків в Україні

мають достатній капітал, а банківська система загалом — високий запас міцності. Про це свідчать результати оцінки стійкості щодо банківських установ, оприлюднені Національним банком України у щорічному звіті [7].

За підсумками 11 місяців 2023 року, банки України продемонстрували найвищий показник фінансового результату в історії — 130 млрд. грн. прибутку (у 2022 р. — 22 млрд. грн, що майже у 6 разів більше), основним фактором прибутковості сектору було зростання процентних доходів через високу процентну маржу, передусім від високоліквідних активів, і дуже помірні витрати на формування резервів (рис. 1).

З огляду на це, з грудня 2023 року почали діяти зміни у Податковому кодексі, згідного яких оподаткування надприбутку банків за результатами 2023 року буде здійснено за ставкою 50%; починаючи з 2024 року базова ставка податку на прибуток становитиме 25%.

Прибуток є одним із основних фінансових показників, який характеризує якість роботи усєї банківської системи, є базою для прогнозування етапів розвитку та вдосконалення функціонування системи загалом, тому цей показник потрібно завжди контролювати та підтримувати на достатньому рівні. Як видно на рис. 1, значення показника прибутку з 2020 року зростало поступово, так само як статті доходів і витрат, проте у 2022 р. динаміка змінилася — різко збільшилися витрати, а показник прибутковості характеризувався негативною тенденцією. Враховуючи те, що процес управління доходами і витратами є доволі складним, мета якого полягає у збільшенні рівня доходів та зменшенні витрат, банкам все ж таки вдалося пристосуватися до умов воєнного стану та стабілізувати роботу фінансових установ.

Підсумовуючи результати аналізу основних показників діяльності банківської системи України впродовж 2020–2023 рр., можна відзначити позитивну динаміку по всіх показниках, проте неста-

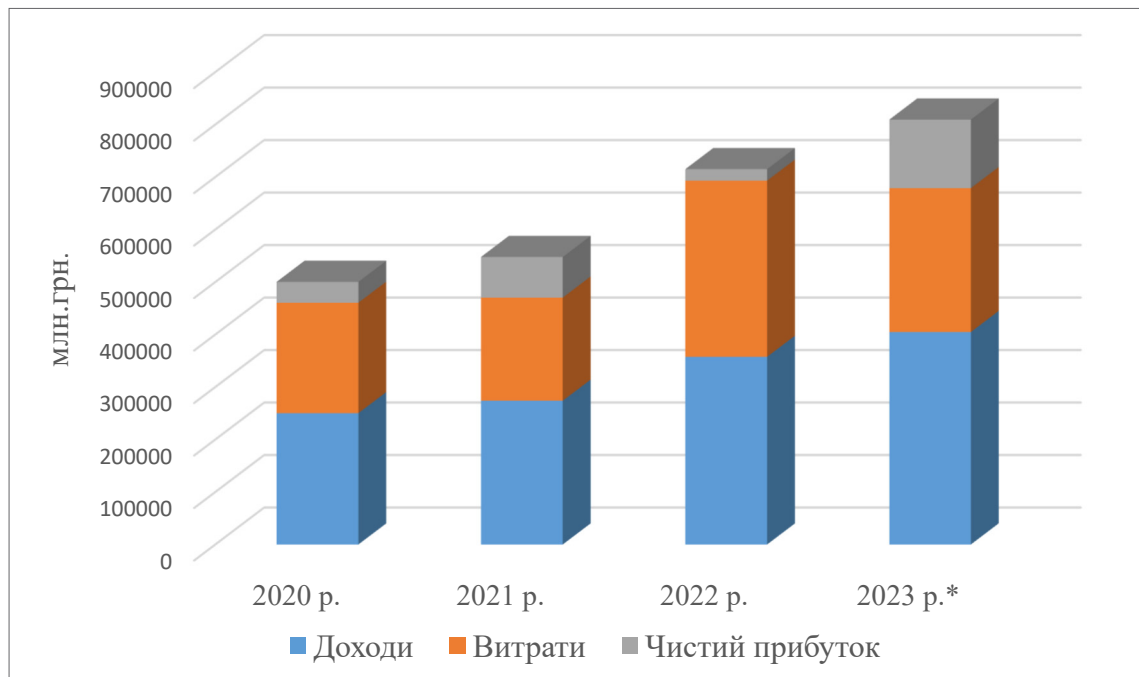
Таблиця 2

Основні показники діяльності банків України за 2020–2023 рр.

№ пп	Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	Кількість діючих банків, од.	73	71	67	63
	з них з іноземним капіталом, од.	33	33	30	28
	з них з 100% іноземним капіталом, од.	23	23	22	20
2	Активи, млн. грн.	1 822 841	2 053 232	2 351 678	2 679 459
3	Кредити надані клієнтам, млн.грн.	960 597	1 065 347	1 036 213	1 004 990
4	Капітал, млн. грн.	209 460	255 514	215 840	325 643
5	Зобов'язання банків, млн. грн	1 613 381	1 797 718	2 135 838	2 353 816
6	Рентабельність активів, %	2,44	4,09	1,04	5,85
7	Рентабельність капіталу, %	19,22	35,08	9,68	55,83

* дані за січень-листопад 2023 р.

Джерело: узагальнено авторами на основі [7]



* дані за січень-листопад 2023 р.

Рис. 1. Доходи та витрати банків України за 2020–2023 рр.

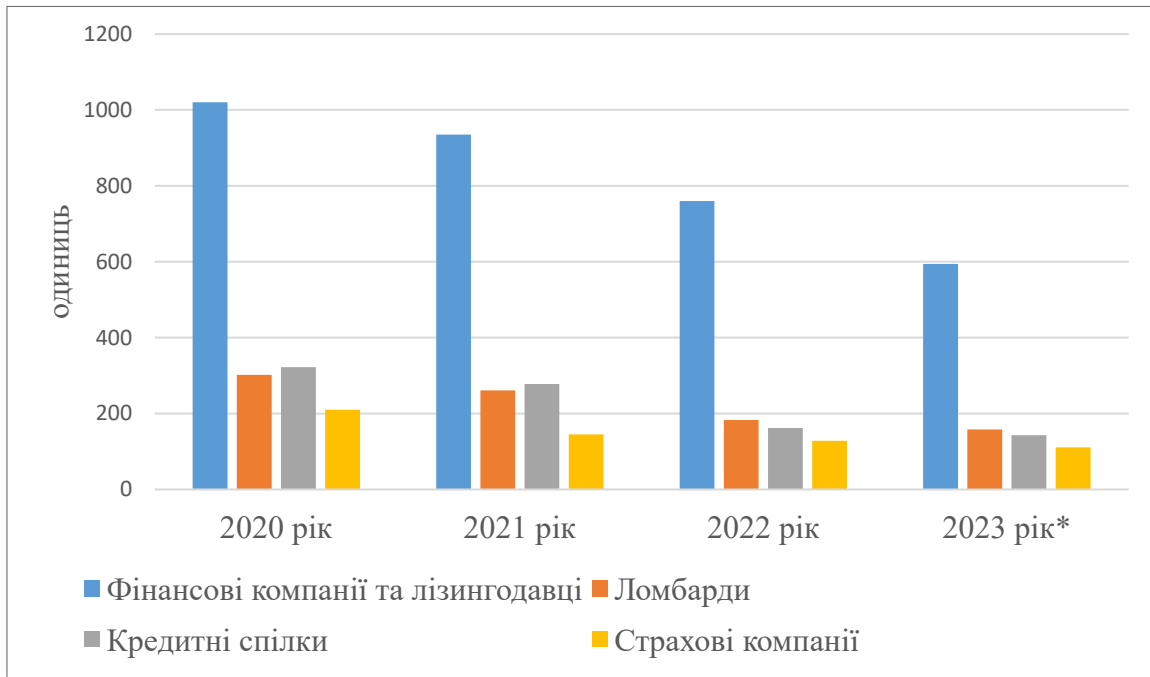
Джерело: складено автором на основі [8]

більша економічна та політична ситуація в країні не дає змоги кардинально підвищити ефективність банківської системи в цілому через невизначеність спричинену війною.

У 2020 році Національний банк України отримав повноваження з регулювання ринку небанківських фінансових послуг — страховиків, фінансових компаній, лізингодавців, кредитних спілок та ломбардів — з того часу і триває його трансформація. Протягом даного періоду кількість учасників скоротилася у 2 рази, проте якісний склад покращився, частка небанківського фінансового ринку в активах фінансових установ країни, станом на листопад 2023 року, складає 11%. Ця частка може бути в рази більшою, адже глобальний ринок «небанків», за даними Financial Stability Board, швидко зростає і сягає близько 50% фінансової системи [9]. Структурні зміни з реформування українських «небанків» розпочалися з 2024 року, зокрема набувають чинності закони про фінансові послуги, про страхування та про кредитні спілки. У 2022 році структура ринку надавачів небанківських фінансових послуг зазнала значних змін, ще до початку повномасштабної війни на ринку з'явилися 25 установ (1 ломбард, 1 страхова компанія, 1 кредитна спілка, 2 лізингові та 20 фінансових компаній). За цей період було зареєстровано лише одну фінансову компанію, а впродовж року припинило свою діяльність більше 400 установ, переважно фінансові компанії, кредитні спілки та ломбарди. З 2020 року до жовтня 2023 року кількість ризикових страховиків скоротилася майже удвічі: з 210 до 111 (рис. 2).

Проте зменшення загальної кількості установ не вплинуло на обсяги активів — їх зростання за 2023 рік спостерігалось в усіх видах небанківських фінансових установ, крім кредитних спілок та ломбардів. У III кварталі обсяги активів надавачів небанківських фінансових послуг збільшилися на 5,2%. Активи зростали в усіх сегментах ринку, однак найшвидше — у фінансових компаній. Частка «небанків» в активах національної фінансової системи станом на листопад 2023 року збільшилася до 11,1%. Доходи фінансових учасників характеризуються позитивною динамікою, фінансові компанії демонструються високою прибутковістю; доходи ломбардів та кредитних спілок повільно зростали, що дало змогу отримати прибуток та поліпшити показники рентабельності (рис. 3).

Фондовий ринок є одним з найважливіших елементів національної фінансової системи, завдання держави та уряду, за допомогою різних інструментів, дбати про його стабільність та розвиток. За даними Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку станом на листопад 2023 року, загальний обсяг випуску емісійних цінних паперів становив 102,85 млрд. грн, що майже у два рази більше за результати 2022 р. — 57,45 млрд. грн та близько варіює з довоєнними значеннями. Позитивна тенденція спостерігається і по обсягах випуску інших видів цінних паперів, зокрема лише за рік у 6 разів збільшено випуск облігацій підприємств з 2,03 млрд. грн до 12,7 млрд. грн. За даними наведеними в звіті за листопад 2023



*дані за січень-жовтень 2023 р.

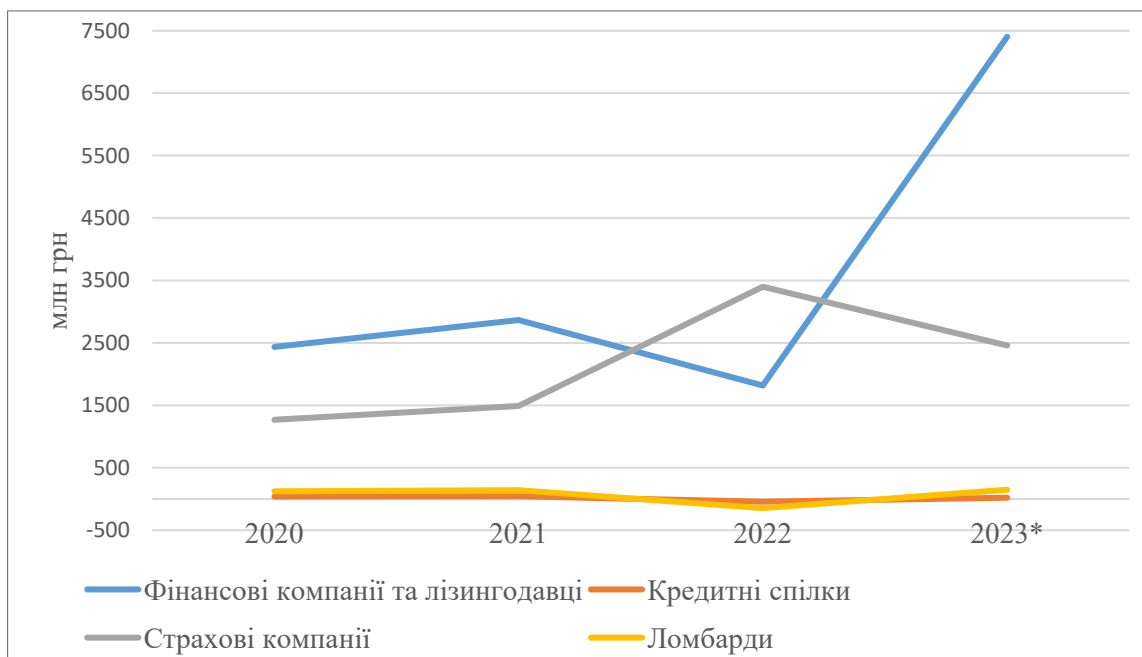
Рис. 2. Кількість учасників ринку небанківських фінансових послуг у 2020–2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [7]

року простежується тенденція до зростання обсягів випуску інвестиційних сертифікатів з 5,05 млрд. грн — у 2020 році до 29,2 млрд. грн у — 2023 році. (табл. 3) [10].

За результатами торгів на організованих ринках капіталу станом на листопад 2023 року обсяг торгів фінансовими інструментами близько

397 млрд. грн, а обсяг правочинів з ОВДП номінованими в іноземній валюті на організованих ринках капіталу становив 1,7 млрд. доларів США та 89,7 млн. євро. Отже, за результатами діяльності операторів організованих ринків капіталу станом на листопад 2023 року можна зробити висновок про нарощення обсягу торгів фінансовими



*дані за січень-жовтень 2023 р.

Рис. 3. Чистий фінансовий результат надавачів небанківських фінансових послуг

Джерело: складено автором на основі [7]

Таблиця 3

Обсяги торгів на ринку цінних паперів за інструментами, млрд. грн.

Вид цінних паперів	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік*
Акції	32,98	42,88	35,05	41,1
Облігації підприємств	32,95	9,98	2,03	12,7
Облігації місцевих позик	3,9	1,1	-	1,1
Інвестиційні сертифікати	5,05	7,53	1,37	29,2
Інші	38,52	50,9	19,0	18,75
УСЬОГО	113,4	112,39	57,45	102,85

* дані за січень-листопад 2023 р.

Джерело: узагальнено автором на основі [10]

інструментами та обсягу торгів поза організованим ринком капіталів (на вторинному ринку) (рис. 4).

Головним завданням ринку цінних паперів є забезпечення умов для залучення в країну інвестицій, проте на сьогодні він не функціонує на повну потужність, не лише через дію воєнного стану, а й низьку обізнаність і популяризацію торгів на фондових біржах серед населення; нестачею ліквідних цінних паперів, що перебувають в обігу на біржовому ринку, який зумовлює низьку активність їх використання як інструменту ліквідної застави.

Соціальна складова сталості розвитку відображає якість життя населення і зорієнтована на збереження стабільності соціальних систем. Важливим аспектом цього підходу є можливість реалізувати себе (робоче місце), справедливий розподіл благ між членами суспільства (заробітна плата, соціальна допомога) та отримання відповідної винагороди за виконану роботу (розмір заробітної плати чи соціальної допомоги). На основі зазна-

чених аспектів стабільного соціального розвитку визначимо та згрупуємо індикатори, які найточніше характеризують сучасний стан соціальної сфери України (табл. 4).

Вітчизняний ринок праці в Україні потребує систематичної державної підтримки; так, найвищий рівень безробіття впродовж досліджуваного періоду зафіксовано у 2020 р. — 459,2 тис. осіб. Уже в 2023 р. цей показник зменшився у 5 разів, проте це пояснюється не ефективною роботою державних центрів зайнятості чи збільшенням кількості робочих місць, така ситуація пояснюється відтоком робочої сили за кордон через повномасштабне вторгнення. За прогнозом НБУ, рівень безробіття поступово скорочуватиметься: до 16,9% і 14,4% у 2024 та 2025 роках [12]. Цьому насамперед сприятиме відновлення економічної активності та повернення людей в Україну.

Розмір середньомісячної номінальної заробітної плати впродовж 2020–2022 років не змінювався,

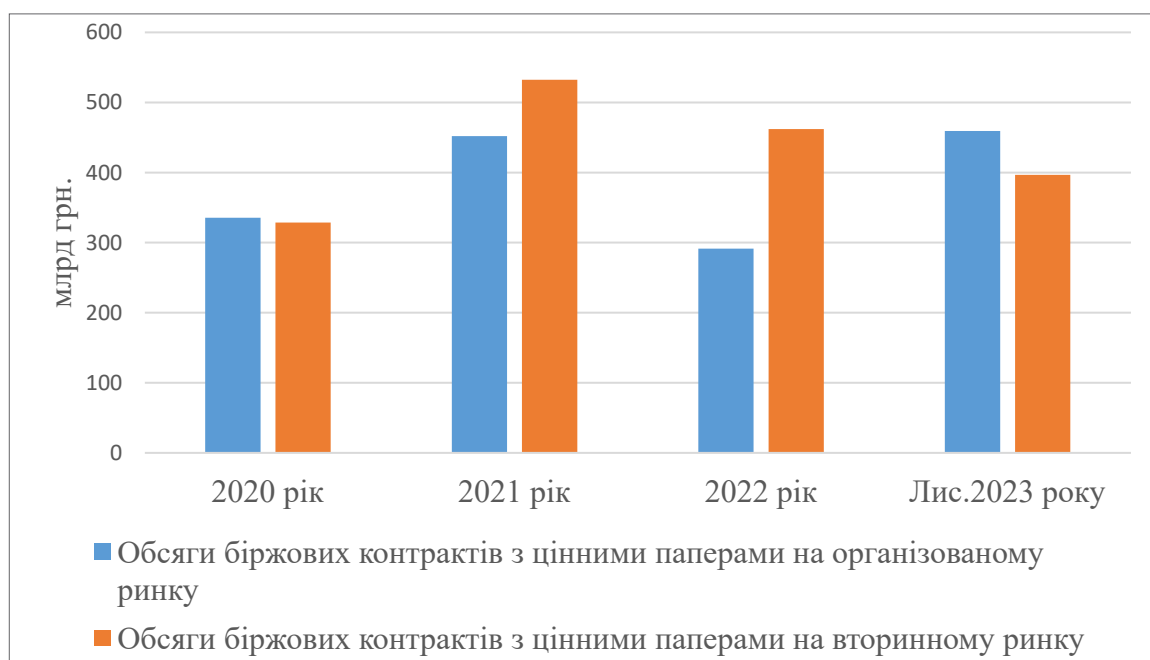


Рис. 4. Обсяги торгів на ринку цінних паперів
Джерело: складено автором на основі [10]

Таблиця 4

Закономірності соціального розвитку України протягом 2020–2023 рр.

№ пп	Індикатор	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	Кількість зареєстрованих безробітних, тис. осіб	459,2	295,0	186,5	91,6
2	Розмір середньомісячної номінальної заробітної плати, грн.	14179	14016	14859	18527
3	Розмір прожиткового мінімуму (загальний показник), грн.	2189	2393	2589	2589

Джерело: узагальнено автором на основі [11]

залишався приблизно на одному й тому ж рівні, його зростання відбулося вже у 2023 р. одразу на 20% і в грошовому еквіваленті склав 18527 грн. Проте даний індикатор узагальнює ситуацію по всій країні, не враховуючи диспропорцій в економічному розвитку регіонів. У наступному році середньомісячна заробітна плата працівників, бруто (до відрахування податків) становитиме 21809 грн, у 2025 році показник зросте до 25732 грн, а у 2026 р. — до 30260 грн. Про це свідчать схвалені Кабінетом міністрів основні прогностичні макропоказники економічного і соціального розвитку України на 2024–2026 роки [13]. Як видно з табл. 4, розмір прожиткового мінімуму перебуває майже на одному рівні, тому позитивну динаміку зростання розміру даного показника не можна враховувати об'єктивно, варто лише зазначити, що з 01.01.2024 року він складає 2920 грн. Аналізування сучасного стану розвитку соціальної сфери свідчить, що в Україні необхідні негайні трансформаційні зрушення соціального характеру, а саме підвищення рівня прожиткового мінімуму до рівня країн Європейського союзу.

Підсумовуючи результати досліджень фінансово-економічних умов створення фінансового центру в Україні можна зробити наступні висновки:

1. Аналіз тенденцій макроекономічного розвитку України протягом 2020–2023 рр. свідчить про структурні економічні проблеми в розвитку держави. Ключовими викликами для нинішньої економіки України є падіння виробництва, переважання імпорту над експортом, зниження витрат на інноваційну діяльність, зростання державного боргу. Інвестиційний розвиток країни зменшився у шість разів в порівнянні з 2020 роком зважаючи на воєнні ризики, брак трудових ресурсів (чоловіча частина працездатного населення залучена до лав ЗСУ), енергетичного терору, проблем з логістики.

2. Функціонування вітчизняного фінансового ринку характерне випереджаючим розвитком банківського сектору, що доводять його фінансові показники. Спостерігається непродуктивне нарощення грошей у банківській системі, проте критична нестача ліквідних активів у сфері державних фінансів та реальному секторі економіки. Ринок небанківських фінансових послуг характеризується зниженням кількості учасників, проте

спостерігається нарощення активів та зростання показників прибутковості.

3. Фондовий ринок в Україні наразі не функціонує на повну потужність, що підтверджують результати проведеного дослідження. Незважаючи на наявність бірж та регуляторів, національний фондовий ринок не забезпечує головну свою функцію — залучення капіталу у реальний сектор економіки.

4. Країні потрібна потужна державна політика підтримки сфери зайнятості, яка має ґрунтуватися на створенні нових робочих місць в державному секторі, стимулюванні започаткування власного бізнесу, розвитку та модернізації інфраструктури; пріоритетним має бути бізнес, що працює в об'єктивній сфері.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Не зважаючи на фінансово-економічні проблеми та безпекові загрози пов'язані з повномасштабною війною, Україна намагається дотримуватися поставлених цілей та розвивати національний фінансовий ринок. Реформи залишаються на першому місці, а зусилля спрямовані на забезпечення стабільності й надійності фінансової системи з метою створення в країні міжнародного фінансового центру. З огляду на це, виділимо перспективні напрямки відновлення економіки та розвитку національного фінансового ринку реалізацією яких треба займатися вже сьогодні:

1. Масштабне відновлення промислового виробництва та створення нових робочих місць як основи макроекономічної і фінансової стабільності країни;

2. Державна політика з підтримки зайнятості, зокрема започаткування власної справи, створення нових вакансій в держструктурах; розробка державних програм по працевлаштуванню;

3. Зміна ролі монетарної політики держави в напрямку підтримки економічного зростання за рахунок банківського потенціалу країни;

4. Виважена державна фінансова політика — ефективний розподіл та перерозподіл фінансових активів між секторами економіки, а саме в нові виробничі об'єкти задля економічного відтворення та з метою формування мультиплікативного ефекту.

5. Раціональне використання коштів міжнародних грантів, позик і допомоги міжнарод-

них фінансово-кредитних організацій та країн-партнерів; залучення вище перерахованих суб'єктів до створення спільних мережових фінансових та промислових об'єднань в пріоритетних секторах економіки.

6. Стимулювання залучення коштів банків в державні цінні папери (ОВДП) шляхом коригування процентної політики.

7. Посилення ролі державних банків у державних цільових програмах соціально-економічного розвитку (зокрема у програмах з підтримки й розвитку релокованих підприємств; підприємств, які виготовляють продукцію імпортозаміщення).

8. Вдосконалення законодавчої бази, зокрема ухвалення законопроекту № 9667-1 спрямованого на зміцнення стійкості системи гарантування вкладів фізичних осіб; виділення підходів до оподаткування операцій з віртуальними активами для активізації профільного закону і регулювання цього сегмента фінансового ринку в цілому.

9. Національному банку України впровадити відтерміновані та нові регуляторні вимоги до ді-

яльності фінустанов, запровадити норми та регуляторні вимоги ЄС для банків, удосконалити регулювання та нагляд у небанківському фінансовому секторі, забезпечити прозорість діяльності та звітності учасників фінансового сектору.

10. Підвищення фінансової грамотності населення.

Таким чином, національний фінансовий ринок в умовах війни зіткнувся з найбільшими труднощами, які призвели до суттєвих втрат та призупинення дії проєкту Національної економічної стратегії до 2030 року. Водночас фінансова система продемонструвала свою незламність і стійкість та змогла втриматися у перші дні війни, швидко адаптуватися до воєнного стану й продовжила розвиток економіки. З огляду на це, вважаємо, що припинення війни, злагоджена політика та об'єднання зусиль держави, бізнесу й фінансово-кредитних установ, проведення реформ зуміють реалізувати поставлені цілі Національної економічної стратегії до 2030 року та створити в Україні фінансовий центр.

Література

1. Гатаулліна Е.І. Проблематика розвитку фінансового ринку України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-21>.
2. Татарин Н., Половко Д. Фінансовий ринок України: аналіз сучасного стану, загрози, проблеми і перспективи. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 4 (83). URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42637/2/GEJ_2023v83n4_Tataryn_N-Financial_market_of_Ukraine_78-88.pdf (дата звернення: 16.01.2024).
3. Щербань Д. А., Онищенко В. М., Яріш О. В. Розвиток фінансового ринку України в умовах євроінтеграції. *Наукові роботи студентів (ННІДО ФБС)*. 2022. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/11986> (дата звернення: 16.01.2024).
4. *Український міжнародний фінансовий центр*. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2021/01/uifc-concept-for-smu-jan20.pdf> (дата звернення: 16.01.2024).
5. Економіка України. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/> (дата звернення: 23.01.2024).
6. Державні фінанси. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/> (дата звернення: 23.01.2024).
7. Наглядова статистика. *НБУ*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1> (дата звернення: 23.01.2024).
8. Доходи та витрати банків України. *НБУ*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1> (дата звернення: 23.01.2024).
9. Рожкова К. Чотири кроки до нового ринку небанківських фінпослуг. *Економічна правда*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/11/16/706676/> (дата звернення: 23.01.2024).
10. Аналітичні дані щодо розвитку фондового ринку. *Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку*. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/> (дата звернення: 23.01.2024).
11. Праця та зарплата. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/wagemin/> (дата звернення: 26.01.2024).
12. Прасад А. Уряд прогнозує зниження безробіття до 19% до кінця року. У 2022-му показник становив 21,1%. *Форбс Україна*. 2023. URL: <https://forbes.ua/news/uryad-prognozue-znizhennya-bezrobittya-do-19-do-kintsya-roku-14092023-15998> (дата звернення: 26.01.2024).
13. Якою буде середня зарплата в Україні у 2024–2026 роках: Кабмін зробив прогноз. *Дебет-Кредит: український фінансово-бухгалтерський портал*. URL: <https://news.dtki.ua/labor/compensation/87835-iaкоиu-bude-serednia-zarplata-v-ukrayini-u-2024-2026-rokax-kabmin-zrobiv-prognoz> (дата звернення: 26.01.2024).

References

1. Hataullina, E.I. (2023). Problematyka rozvytku finansovoho rynku Ukrainy [Problems of the development of the financial market of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 50. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-21> [in Ukrainian].

2. Tataryn, N., & Polovko, D. (2023). Finansovyi rynek Ukrainy: analiz suchasnoho stanu, zahrozy, problemy i perspektyvy [Financial market of Ukraine: analysis of the current state, problems and prospects]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*, 4 (83). Retrieved from https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42637/2/GEJ_2023v83n4_Tataryn_N-Financial_market_of_Ukraine_78-88.pdf [in Ukrainian].
3. Shcherban, D.A., Onyshchenko, V.M., & Yarish, O.V. (2022). Rozvytok finansovoho rynku Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [Development of the financial market of Ukraine in the conditions of European integration]. *Naukovi roboty studentiv (NNIDO FBS)*. Retrieved from <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/11986> [in Ukrainian].
4. *Ukrainskyi mizhnarodnyi finansovyi tsentr — Ukrainian International Financial Center*. Retrieved from <https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2021/01/uifc-concept-for-cmu-jan20.pdf> [in Ukrainian].
5. *Ekonomika Ukrainy [Ukraine economy]*. Minfin. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/> [in Ukrainian].
6. *Derzhavni finansy [State finance]*. Minfin. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/> [in Ukrainian].
7. *Nahliadova statystyka [Supervisory statistics]*. NBU. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1> [in Ukrainian].
8. *Dokhody ta vytraty bankiv Ukrainy [Incomes and expenses of Ukrainian banks]*. NBU. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1> [in Ukrainian].
9. Rozhkova, K. (2023). Chotyry kroky do novoho rynku nebankivskykh finposluh [Four steps to the new market of non-bank financial services]. *Ekonomichna pravda*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/11/16/706676/> [in Ukrainian].
10. *Analitychni dani shchodo rozvytku fondovoho rynku [Analytical data on the development of the stock market]*. *Natsionalna komisiia z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku — National Securities and Stock Market Commission*. Retrieved from <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/> [in Ukrainian].
11. *Pratsia ta zarplata [Work and salary]*. Minfin. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/wage-min/> [in Ukrainian].
12. Prasad, A. (2024). Uriad prohnozuie znyzhennia bezrobittia do 19% do kintsia roku. U 2022-mu pokaznyk stanoviv 21,1% [The government predicts a drop in unemployment to 19% by the end of the year. In 2022, the indicator was 21,1%]. *Forbs Ukraina — Forbes Ukraine*. Retrieved from <https://forbes.ua/news/uryad-prohnozue-znizhennya-bezrobittya-do-19-do-kintsya-roku-14092023-15998> [in Ukrainian].
13. *Yakoiu bude serednia zarplata v Ukraini u 2024–2026 rokakh: Kabmin zrobyv prohnoz [What will average salary in Ukraine in 2024–2026: the Cabinet made a forecast]*. (2023). *Dtkk.ua*. Retrieved from <https://news.dtkk.ua/labor/compensation/87835-iakoiu-bude-serednia-zarplata-v-ukrayini-u-2024-2026-rokax-kabmin-zrobiv-prohnoz> [in Ukrainian].

Мацур Сергій Миколайович
*аспірант спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування»
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

Matsur Serhii
*Postgraduate of the
Taras Shevchenko National University of Kyiv*
ORCID: 0000-0003-1449-4411

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9544

ВПЛИВ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ НА ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ В УКРАЇНІ

THE IMPACT OF TRANSFER PRICING ON PUBLIC FINANCE REVENUES IN UKRAINE

Анотація. Вступ. В умовах глобалізації економіки та зростання ролі транснаціональних корпорацій, трансфертне ціноутворення набуває нових вимірів, а сучасні тенденції вимагають від урядів реагування на виклики, що виникають з оподаткування транснаціональних операцій. Обґрунтовано, що трансфертне ціноутворення вважається одним з ключових інструментів у сфері міжнародного податкового планування, яке може істотно впливати на доходи публічних фінансів будь-якої країни, включаючи Україну. Визначення цін у контрольованих операціях між пов'язаними особами, розташованими в різних податкових юрисдикціях, надає можливість перерозподілити доходи та витрати так, щоб мінімізувати загальну суму податків, яка підлягає сплаті. Розкрито сутність, роль та значення трансфертного ціноутворення у формуванні публічних фінансів в Україні. Розглянуто взаємозв'язок регуляції трансфертного ціноутворення та доходів публічних фінансів в Україні. Доведено, що регуляція трансфертного ціноутворення відіграє значну роль у зміцненні публічних фінансів через збільшення податкових надходжень від корпоративного сектора.

Перспективи дослідження. Це дослідження відкриває шлях для подальшого аналізу ефективності існуючих регулятивних механізмів трансфертного ціноутворення в Україні та їх впливу на публічні фінанси. Важливим аспектом є розробка рекомендацій щодо оптимізації податкової політики для забезпечення справедливого і ефективного розподілу податкових надходжень від міжнародних корпорацій. Також передбачається аналіз міжнародного досвіду та його можливе застосування в контексті української економіки. Особливу увагу буде приділено аналізу можливостей та викликів, пов'язаних з інтеграцією України у світову економіку, і як це впливає на трансфертне ціноутворення та публічні фінанси країни.

Мета. Метою дослідження є аналіз впливу трансфертного ціноутворення на структуру і обсяги доходів публічних фінансів України, а також визначення потенційних шляхів оптимізації податкових надходжень від міжнародних корпоративних операцій.

Матеріали та методи. Для дослідження будуть використані дані з офіційних звітів уряду України, статистичних даних, а також аналіз наукових публікацій та експертних оцінок у сфері міжнародного податкового планування та трансфертного ціноутворення. Методологія дослідження включає комплексний підхід з використанням економічного аналізу, порівняльного аналізу та синтезу отриманих даних.

Ключові слова: трансфертне ціноутворення, контрольовані операції, публічні фінанси, принцип «втягнутої руки», податкова база, оподаткування, податки, доходи публічних фінансів.

Summary. Introduction. Research indicates that in the context of economic globalization and the growing influence of transnational corporations, transfer pricing takes on new dimensions. Modern trends necessitate government responses to the challenges arising from the taxation of transnational operations.

Transfer pricing is considered a key tool in the field of international tax planning, with the potential to significantly affect the revenues of public finances in any country, including Ukraine. The determination of prices in controlled transactions between

related parties located in different tax jurisdictions provides the opportunity to redistribute income and expenses to minimize the overall tax liability.

This article explores the essence, role, and significance of transfer pricing in shaping public finances in Ukraine. The interrelation between the regulation of transfer pricing and public finance revenues in Ukraine is examined. It is demonstrated that the regulation of transfer pricing plays a significant role in strengthening public finances by increasing tax revenues from the corporate sector.

Research Prospects. This study paves the way for further analysis of the effectiveness of the existing regulatory mechanisms of transfer pricing in Ukraine and their impact on public finances. An important aspect is the development of recommendations for optimizing tax policy to ensure a fair and efficient distribution of tax revenues from international corporations. It is also planned to analyze international experience and its possible application in the context of the Ukrainian economy. Particular attention will be paid to analyzing the opportunities and challenges associated with Ukraine's integration into the global economy and how this affects transfer pricing and public finances.

Objective. The purpose of the study is to analyze the impact of transfer pricing on the structure and volume of public finance revenues in Ukraine, as well as to identify potential ways to optimize tax revenues from international corporate transactions.

Materials and Methods. The study will use data from official reports of the Ukrainian government, statistical data, as well as analysis of scientific publications and expert opinions in the field of international tax planning and transfer pricing. The research methodology includes a comprehensive approach using economic analysis, comparative analysis and synthesis of the data obtained.

Key words: transfer pricing, controlled transactions, public finances, arm's length principle, tax base, taxation, taxes, public finance revenues.

Постановка проблеми. Фінансова стійкість держави в першу чергу залежить від стабільності та прогнозованості доходів публічних фінансів, що зокрема формуються завдяки податковим надходженням від транснаціональних корпорацій. Останні, в свою чергу, в рамках досягнення цілі максимізації прибутку прагнуть до податкової оптимізації, в тому числі за рахунок маніпуляцій цінами у внутрішньогрупових операціях. Таким чином, питання впливу регулювання за трансфертним ціноутворенням на формування публічних фінансів набуває великої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Трансфертне ціноутворення продовжує бути предметом глибокого аналізу вченими, оскільки воно впливає на економічну безпеку, податкову систему та фіскальні втрати країн. Дослідження Ю.В. Касперовича [7] зосереджено на методичних підходах до оцінки фіскальних втрат України через гібридну війну, акцентуючи на значущості трансфертного ціноутворення в цьому контексті. Коблянська О.І., Портнова О.Є., Коблянська Г.Ю. [8] дослідили його роль в системі оподаткування, вказуючи на його важливість для сучасної економіки. Іванова О.В. [6] виокремлює сучасні тенденції розвитку трансфертного ціноутворення, подаючи цінні інсайти щодо його впливу на глобальні фінансові потоки. З. Варналій [2] відзначає вплив трансфертного ціноутворення на економічну безпеку України, особливо в умовах війни та повоєнного відновлення.

Міжнародні дослідники, такі як Augusto A. і Rathke T. [10], аналізують маніпуляції з трансфертним ціноутворенням та податкові санкції, досліджуючи вплив оподаткування іноземних прибутків. Choi J.P., Furusawa T., Ishikawa J. [11] вивчають регулювання трансфертного ціноутворення та податкову конкуренцію, що є критично

важливим для розуміння міжнародної торгівлі та фіскальної політики.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає в аналізі теоретичної та практичної взаємозалежності ступеня податкового регулювання трансфертного ціноутворення на формування доходів публічних фінансів в Україні та світі.

Виклад основного матеріалу. Аналіз міжнародного досвіду вказує на необхідність гармонізації податкового законодавства з міжнародними стандартами. Це стосується як правил встановлення цін в контрольованих операціях, так і методів їхнього контролю та аудиту. Технологічні інновації, особливо в області штучного інтелекту та великих даних, змінюють способи, якими компанії ведуть бізнес. Це, в свою чергу, впливає на трансфертне ціноутворення, оскільки компанії використовують новітні технології для оптимізації ціноутворення у внутрішньогрупових транзакціях [3].

У відповідь на виклики, пов'язані з трансфертним ціноутворенням, багато країн вносять зміни до своїх національних законодавств, а також дотримуються міжнародних стандартів і рекомендацій, наприклад, розроблених ОЕСР.

Згідно з визначенням Європейської Комісії [13], фіскальна стійкість або стійкість державних фінансів полягає в здатності уряду на довгостроковій основі фінансувати свої поточні витрати, податкові та інші заходи, не стикаючись із ризиком неплатоспроможності або дефолту за зобов'язаннями або обіцяними видатками. Трансфертне ціноутворення через певні практики може впливати на здатність держави збирати податки, а, отже, і на фіскальну стійкість.

Трансфертне ціноутворення впливає не лише на окремі країни, а й на глобальні фінансові ринки. Цей вплив може виявлятися через волатильність валютних курсів, коливання цін на товари

та послуги на міжнародних ринках, а також через вплив на інвестиційну привабливість країн. Важливо враховувати ці аспекти при аналізі фіскальної стійкості країн, оскільки вони відіграють ключову роль у формуванні стабільного економічного середовища.

Питання переміщення прибутку з метою уникнення оподаткування в транснаціональних корпораціях (ТНК) стало одним із головних у міжнародній податковій політиці після глобальної фінансової кризи, особливо завдяки ініціативі G20/ОЕСР щодо розширення бази оподаткування та переміщення прибутку [13]. Переміщення прибутку означає, що ТНК переміщують доходи від афілійованих компаній у юрисдикціях з високими податками до юрисдикцій з низькими податками, щоб зменшити свої загальні податкові зобов'язання. Існує багато емпіричних доказів того, що переміщення прибутку відбувається в широких масштабах. Наприклад, виявлено, що німецькі філії ТНК сплатили в середньому на 27% менше податків, ніж аналогічні німецькі фірми. У Великій Британії оподатковуваний прибуток як частка загальних активів дочірніх компаній іноземних ТНК у середньому на 12,8 відсоткових пунктів нижчий, ніж у порівнянних національних самостійних компаній [15].

Розвиток глобальних стандартів, таких як напрями ОЕСД щодо трансфертного ціноутворення, відіграє важливу роль у спрощенні та уніфікації міжнародних правил. Однак, існує потреба в подальшій гармонізації цих стандартів, щоб забезпечити більш ефективний контроль і зниження ризиків фіскальної нестабільності в країнах з різними податковими системами.

Політичні рішення на національному та міжнародному рівнях можуть суттєво впливати на практики трансфертного ціноутворення. Це включає законодавчі зміни, міжурядові угоди та політичні ініціативи, які можуть як сприяти, так і ускладнювати процес встановлення та контролю трансфертних цін на міжнародному рівні.

У дослідженні Девіса та інших [12] було вивчено уникнення оподаткування через трансфертне ціноутворення. Їх результати не виявили ухилення від оподаткування, враховуючи тільки країни призначення, але показали значущі податкові втрати через трансфертне ціноутворення. Адекватне правозастосування може сприяти збільшенню податкових надходжень. У свою чергу, уряди країн занепокоєні щодо трансфертного ціноутворення та посиленій увазі до трансферів прибутків та фіскальних аспектів внутрішньогрупових операцій.

Згідно з ICAEW [14], ключ до стійкості державних фінансів полягає у відновленні довіри суспільства до уряду. Професіонали в галузі обліку мають потенціал допомогти урядам керувати державними фінансами. Важливо, щоб політики акцентували увагу на фінансових ризиках та стандартах звітності.

Трансфертне ціноутворення є одним із найбільш значущих інструментів у сфері міжнародного податкового планування, яке може суттєво впливати на доходи публічних фінансів будь-якої країни, включно з Україною. Визначення цін у контрольованих операціях між пов'язаними особами, що знаходяться в різних податкових юрисдикціях, дозволяє перерозподіляти доходи та витрати таким чином, щоб мінімізувати загальну суму податків, що підлягає сплаті.

Застосування принципу «витагнутої руки» (arm's length principle) забезпечує, щоб ціни в контрольованих операціях відповідали цінам, які були б установлені незалежними сторонами в аналогічних умовах. Це може примусити підприємства, що працюють зі збитками, відображати більші прибутки, оскільки вони не можуть встановлювати штучно занижені або завищені ціни при транзакціях з пов'язаними особами.

Уряд України, як і багато інших держав, вживає заходів для регулювання трансфертного ціноутворення з метою забезпечення справедливого та об'єктивного оподаткування транснаціональних корпорацій. Законодавство України передбачає ряд критеріїв і процедур, які регулюють ці операції, включно з вимогами до документації та методів визначення ринкових цін.

Україна, як член міжнародних організацій, таких як ОЕСР, бере участь у міжнародній боротьбі з ерозією податкової бази та переміщенням прибутків (BEPS). Це включає в себе зобов'язання гармонізувати національне законодавство з міжнародними стандартами та обміну податковою інформацією з іншими країнами.

Контроль за трансфертним ціноутворенням впливає на фінансові результати підприємств, що працюють зі збитками, через ряд механізмів, які стимулюють їх до підвищення прибутковості або відображення реальних фінансових результатів. Ось декілька принципів, які можуть змусити збиткові підприємства «показувати» більші прибутки під впливом контролю трансфертного ціноутворення:

1. Коригування податкової бази: Якщо податкова інспекція виявляє, що трансфертні ціни були встановлені не за ринковими принципами і призводять до зниження прибутків, вона може вимагати коригування податкової бази. Це збільшить податкові зобов'язання підприємства і таким чином «виправить» відображення збитків.

2. Штрафні санкції: Збиткові підприємства можуть зіткнутися з штрафами за неналежне ведення документації або невиконання вимог щодо трансфертного ціноутворення, що є додатковим фінансовим навантаженням. Щоб уникнути цих витрат, підприємства мотивовані коректно відображати вартість контрольованих операцій.

3. Вимоги до прозорості: Законодавство зобов'язує підприємства надавати детальну звітність про

свої внутрішньогрупові операції. Підвищена увага до трансфертного ціноутворення змушує підприємства бути більш прозорими та обережними в установленні цін.

4. Репутаційний ризик: Неправильне використання трансфертного ціноутворення може негативно вплинути на репутацію компанії, що може призвести до довгострокових втрат для бізнесу. Підприємства, які прагнуть підтримувати добрі відносини з регуляторами та громадськістю, можуть вирішити відображати прибутки реалістичніше.

5. Економічні стимули: Правильне трансфертне ціноутворення може спонукати підприємства переглядати свої бізнес-моделі та оптимізувати внутрішньокорпоративні процеси для забезпечення рентабельності та ефективності.

6. Міжнародні стандарти: Впровадження глобальних стандартів, таких як принципи, розроблені ОЕСР для трансфертного ціноутворення, допомагає створити однакові умови для всіх учасників міжнародного бізнесу, тим самим зменшуючи можливість використання трансфертних цін для уникнення оподаткування.

Вимоги до документування забезпечують те, що підприємства мають належним чином обґрунтовувати ціни у своїх контрольованих операціях. Це зобов'язує їх до проведення ретельного аналізу та виправлення цін, які не відповідають ринковим стандартам, що може вести до збільшення прибутків, які вони повинні відобразити.

Участь в міжнародних ініціативах, спрямованих на боротьбу з ерозією податкової бази, зміцнює податковий контроль та знижує можливості

для агресивного податкового планування. Це змушує підприємства бути більш прозорими в своїй податковій звітності.

Запровадження більш строгих штрафів за неподання або надання недостовірної інформації у звітах може стимулювати підприємства до відображення дійсних фінансових результатів, аби уникнути великих фінансових втрат.

Застосування цих механізмів забезпечує те, що підприємства, які раніше могли зловживати трансфертним ціноутворенням для зменшення своєї податкової навантаження, будуть більш обачливими та схильними до здійснення комерційних транзакцій на ринкових умовах, що призведе до збільшення їхніх прибутків або відображення реального фінансового стану.

Нижче наведено спрощену схему взаємозалежності фінансових результатів різних українських підприємств через механізм трансфертного ціноутворення.

Схема, що представлена на рисунку 1, демонструє як процес визначення контрольованих операцій впливає на ринкову рентабельність і, як наслідок, на податкові зобов'язання українських компаній.

В контексті трансфертного ціноутворення, податкове законодавство України вимагає, щоб ціни в контрольованих операціях відповідали принципу «витагнутої руки», що означає, що угоди між пов'язаними особами мають відбуватися за умовами, які б мали місце між незалежними сторонами. Для визначення таких умов використовуються дані про зіставні операції, які відображають ринкові ціни.

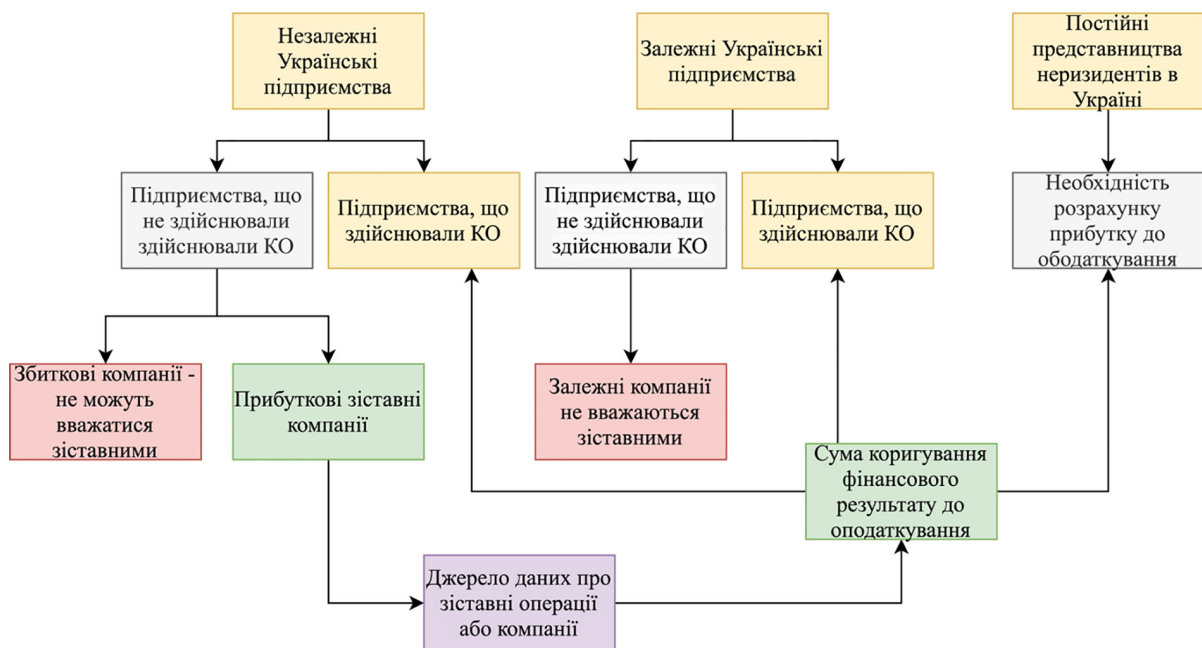


Рис. 1. Схема взаємозалежності фінансових результатів підприємств через механізм трансфертного ціноутворення

Джерело: складено автором на основі [6; 9]

Якщо компанія має збитки протягом двох чи більше років, її не можна включити до списку зіставних компаній для аналізу контрольованих операцій, тому що така компанія може бути нерепрезентативною для встановлення ринкових умов. Це особливо важливо, оскільки постійні збитки можуть бути індикатором неефективності управління або ненормальних умов господарювання, які не відповідають умовам вільного ринку [4].

Додаткова умова, що обмежує включення до зіставних компаній тих, що мають суттєву частку власності з боку інших юридичних осіб, встановлює бар'єр для тих компаній, які можуть бути під контролем або мати суттєвий вплив від інших бізнесів. Це вимагає, щоб для аналізу вибиралися тільки дійсно незалежні компанії, що діють на ринкових засадах без зовнішнього впливу.

Ці обмеження змушують компанії вибудовувати свої цінові політики таким чином, щоб їх контрольовані операції відповідали ринковим умовам і не викликали підозр у податкових органів. У разі, якщо компанія демонструє збитки у контрольованій операції, вона мусить бути готовою до додаткового обґрунтування таких результатів перед податковими органами.

Враховуючи ці аспекти, виникає логічне питання: чи зможуть компанії, які регулярно зазнають збитків, підтримувати свою діяльність без змін у ціновій політиці? Така ситуація створює стимул для підприємств розглядати свої цінові стратегії і забезпечувати, що вони відповідають не тільки внутрішнім потребам компанії, але і зовнішнім ринковим умовам, що зменшує ризик податкових перевірок і коригувань.

Отже, враховуючи те, що починаючи із 2013 року в Україні були впроваджені правила трансфертного ціноутворення, а вперше українські

підприємства стикнулися з необхідністю аналізу контрольованих операцій у 2014 році за 2013 рік, можна очікувати, що вже починаючи із 2014–2015 звітних років серед приватних підприємств, обсяг операцій яких перевищує 10 млн. грн (критерій обсягу контрольованих операцій) — значно зменшиться частка збиткових компаній. З метою перевірки вищевказаної гіпотези ми звернулися до спеціалізованої бази даних, що містить відомості про фінансову звітність українських підприємств за період 2013–2022 роки — Ruslana.

Було застосовано наступні критерії пошуку:

1. Статус — діюча компанія
2. Наявність фінансової звітності — за період 2013–2022 роки
3. Обсяг виручки: у кожному році — не менше 10 млн. грн.

Таким чином вдалося отримати вибірку із 23 049 компаній. Далі ми розрахували відсоток прибуткових підприємств, відносно всіх у кожному з років та згрупували їх за типами власників:

1. Корпоративні власники.
2. Приватні підприємства з власними фізичними особами.
3. Державні підприємства.

Результати можна побачити на Рис. 2 нижче: Згідно з графіком, що представлено на рисунку 4, можна зробити наступні спостереження:

Компанії з корпоративними власниками показують значне зростання прибутковості з 2013 по 2022 рік, починаючи з 71.92% у 2013 році і зростаючи до 85.78% у 2022 році.

Приватні підприємства, які належать одній або декільком фізичним особам, також показують значне зростання прибутковості з часом, але

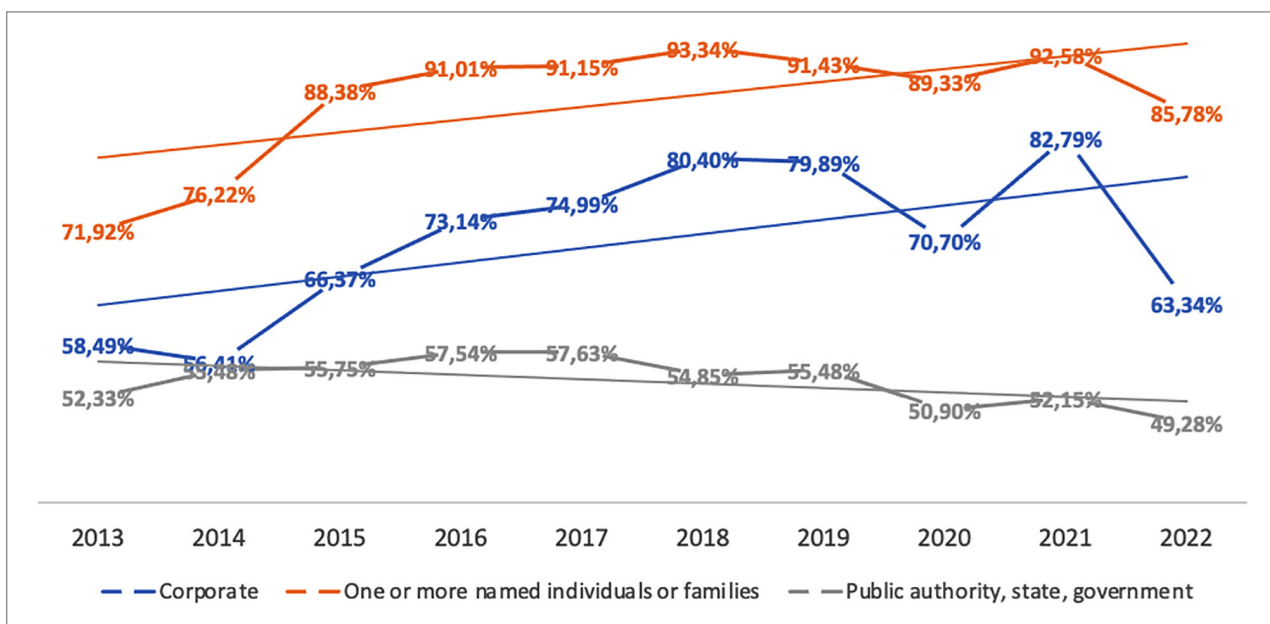


Рис. 2. Прибутковість українських підприємств різних типів власності у 2013–2022 роках
Джерело: складено автором на основі [1]

з невеликим падінням між 2018 і 2019 роками. Загальний тренд залишається позитивним, зі зростанням з 88.38% у 2013 році до 92.58% у 2021 році, із невеликим зниженням до 85.78% у 2022 році.

Державні підприємства показують зниження прибутковості протягом даного періоду з 58.49% у 2013 році до 49.28% у 2022 році.

Ця інформація може вказувати на те, що з введенням правил трансфертного ціноутворення в Україні, приватні підприємства, можливо, стали більш ефективними та прибутковими, тоді як державні підприємства продовжують залишатися невмотивованими до отримання прибутку. Дана ситуація показує, що контроль за трансфертним ціноутворенням не просто дозволяє державі утримати додаткові кошти у вигляді штрафів та коригування фінансового результату до оподаткування за порушення у сфері трансфертного ціноутворення, але і створила умови для превентивного утримання компаніями-платниками податків рівня своїх прибутків у рамках діапазонів, що формуються на основі прибуткових незалежних компаній.

Вивчаючи представлені дані про прибутковість українських підприємств різних типів власності, можна зазначити, що регуляція трансфертного ціноутворення має помітний вплив на поведінку

підприємств. Корпоративні та приватні компанії, здебільшого, демонструють зростання прибутковості, що може свідчити про підвищення їхньої ефективності та пристосування до ринкових умов після впровадження контролю за трансфертним ціноутворенням.

Зниження прибутковості державних підприємств може відображати системні проблеми в управлінні та необхідність реформування для підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності. Це також вказує на потребу вдосконалення корпоративного управління та залучення приватного сектору до управління або власності цих підприємств.

Висновки. Загалом, регуляція трансфертного ціноутворення відіграє значну роль у зміцненні публічних фінансів через збільшення податкових надходжень від корпоративного сектора. Аналіз фінансової звітності підтверджує важливість трансфертного ціноутворення як інструменту податкової політики, спрямованого на забезпечення справедливого розподілу податкових зобов'язань та посилення податкових надходжень. Оптимізація податкового навантаження через трансфертне ціноутворення стимулює не тільки відповідальність бізнесу, але й сприяє збільшенню прозорості фінансових операцій і посиленню довіри до податкової системи України.

Література

1. Ruslana (*Bureau van Dijk's: baza danykh* — Ruslana (*Bureau van Dijk's: база даних*). URL: <https://ruslana.bvdep.com/> (дата звернення: 04.01.2024).
2. Варналій З. Економічна безпека України в умовах війни та повоєнний час. *Фінанси, економіка, право vs війна: збірник тез Міжнародного конгресу* (м. Ірпінь, 27 квітня 2022 р.). Ірпінь : Державний податковий університет, 2022. С. 397–401.
3. Варналій З. С., Лекарь С. І., Мацур С. М. Трансферне ціноутворення: сутність та методи застосування: монографія. Хмельницький: ТОВ Мельник А. А., 2021. 148 с.
4. Варналій З. С., Мацур С. М. Коригування параметрів зіставності операцій для цілей трансфертного ціноутворення. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2021. № 1(45). С. 78–90*
5. Варналій З. С., Романюк М. В. Податкова система : підручник. Київ : Знання України. 2019. 567 с.
6. Іванова О. В. Сучасні тенденції розвитку трансфертного ціноутворення. *International scientific ejournal Logos-online*. 2020. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.61.html> (дата звернення: 04.01.2024).
7. Касперович Ю. В. Методичні підходи до оцінки фіскальних втрат України внаслідок гібридної війни РФ. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 8–15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_12_4 (дата звернення: 25.10.2023).
8. Коблянська О. І., Портнова О. Є., Коблянська Г. Ю. Трансфертне ціноутворення в системі оподаткування. *Modern economics*. 2020. № 19. С. 52–57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_19_11. (дата звернення: 25.10.2023).
9. Податковий Кодекс України № 2755-VI від 25.11.2018 із змінами і доповненнями. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13–14, № 15–16, № 17. Ст. 112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 04.01.2024).
10. Augusto A., Rathke T. Transfer pricing manipulation, tax penalty cost and the impact of foreign profit taxation. School of Economics, Business and Accounting at Ribeirro Preto. University of Sro Paulo. 2015. 16 p. doi: [doi: org/10.48550/arXiv.1508.03853](https://doi.org/10.48550/arXiv.1508.03853).
11. Choi J. P., Furusawa T, Ishikawa J. Transfer pricing regulation and tax competition. *Journal of International Economics*. 2020. Vol. 127. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022199620300829#bb0075> (дата звернення: 04.01.2024).
12. Davies R. B., Martin J., Parenti M., Toubal F. Knocking on Tax Haven's Door: Multinational Firms and Transfer Pricing. *The Review of Economics and Statistics*. 2018. Vol. 100, Is. 1. P. 120–134.

13. Code of conduct on business taxation. *European Council: вебсайт*. 2019. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2019/02/05/code-of-conduct-on-business-taxation-new-chair-of-the-council-working-group/> (дата звернення: 04.01.2024).

14. Sustainable public finances: global views. *ICAEW (Institute of Chartered Accountants in England and Wales)*. 2023. 20 p. URL: <https://www.ifac.org/system/files/news/files/ICAEW%20Sustainable%20public%20finances%20global%20views.pdf> (дата звернення: 04.01.2024).

15. Mooij R. A., Liu L. At A Cost: the Real Effects of Transfer Pricing Regulations. *IMF Working Papers*. 2018. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2018/03/23/At-A-Cost-the-Real-Effects-of-Transfer-Pricing-Regulations-45734> (дата звернення: 04.01.2024).

16. Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations. *OECD*. 2017. URL: <https://www.oecd.org/tax/transfer-pricing/oecd-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations-20769717.htm> (дата звернення: 04.01.2024).

References

1. *Ruslana (Bureau van Dijk's): Database*. URL: <https://ruslana.bvdep.com/>
2. Varnalii, Z. (2022). Economic security of Ukraine in the conditions of war and post-war time [Ekonomichna bezpeka Ukrainy v umovakh viiny ta povoiennyi chas]. *Finance, economics, law vs war: collection of abstracts of the International Congress — Finansy, ekonomika, pravo vs viina: zbirnyk tez Mizhnarodnoho konhresu* (pp. 397–401). Irpin: State Tax University [in Ukrainian].
3. Varnalii, Z.S., Lekar, S.I., & Matsur, S.M. (2021). *Transferne tsinoutvorennia: sutnist ta metody zastosuvannia: monohrafiia* [Transfer pricing: the essence and methods of application: a monograph]. Khmelnytskyi: Melnyk A.A. LLC [in Ukrainian].
4. Varnalii, Z.S., & Matsur, S.M. (2021). *Koryhuvannia parametriv zistavnosti operatsii dlia tsilei transfertnoho tsinoutvorennia* [Adjustment of parameters of comparability of transactions for the purposes of transfer pricing]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Serii: "Ekonomichni nauky" — International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences", 1(45), 78–90* [in Ukrainian].
5. Varnalii, Z.S., & Romaniuk, M.V. (2019). *Podatkova systema: pidruchnyk* [Tax system: a textbook]. Kyiv: Znannya Ukrainy [in Ukrainian].
6. Ivanova, O.V. (2020). *Suchasni tendentsii rozvytku transfertnoho tsinoutvorennia* [Modern trends in the development of transfer pricing]. *International scientific ejournal Logos-online*. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.61.html> [in Ukrainian].
7. Kasperovych, Y.V. (2018). *Metodychni pidkhody do otsinky fiskalnykh vtrat Ukrainy vnaslidok hibrydnoi viiny rf* [Methodological approaches to assessing the fiscal losses of Ukraine as a result of the hybrid war of the Russian Federation]. *Ekonomika ta derzhava — Economy and state, 12, 8–15*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_12_4 [in Ukrainian].
8. Koblianska, O.I., Portnova, O.Ie., & Koblianska, H.Iu. (2020). *Transfertne tsinoutvorennia v systemi opodatkuvannia* [Transfer pricing in the taxation system]. *Modern economics, 19, 52–57*. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2020_19_11 [in Ukrainian].
9. *Podatkovi Kodeksi Ukrainy № 2755-VI vid 25.11.2018 iz zminamy i dopovnenniamy* [The Tax Code of Ukraine No. 2755-VI of 25.11.2018, as amended]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy — The Official Bulletin of the Verkhovna Rada*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> [in Ukrainian].
10. Augusto, A., & Rathke, T. (2015). *Transfer pricing manipulation, tax penalty cost and the impact of foreign profit taxation*. School of Economics, Business and Accounting at Ribeirro Preto. University of Sro Paulo. 16 p. doi: doi.org/10.48550/arXiv.1508.03853.
11. Choi, J.P., Furusawa, T., & Ishikawa, J. (2020). *Transfer pricing regulation and tax competition*. *Journal of International Economics, 127*. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022199620300829#bb0075>
12. Davies, R.B., Martin, J., Parenti, M., & Toubal, F. (2018). *Knocking on Tax Haven's Door: Multinational Firms and Transfer Pricing*. *The Review of Economics and Statistics, 100, 1, 120–134*.
13. Code of conduct on business taxation. (2019). *European Council: website*. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2019/02/05/code-of-conduct-on-business-taxation-new-chair-of-the-council-working-group/>
14. Sustainable public finances: global views. (2023). *ICAEW (Institute of Chartered Accountants in England and Wales)*. URL: <https://www.ifac.org/system/files/news/files/ICAEW%20Sustainable%20public%20finances%20global%20views.pdf> (дата звернення: 04.01.2024).
15. Mooij, R. A., & Liu, L. (2018). *At A Cost: the Real Effects of Transfer Pricing Regulations*. *IMF Working Papers*. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2018/03/23/At-A-Cost-the-Real-Effects-of-Transfer-Pricing-Regulations-45734>
16. *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*. (2017). *OECD*. URL: <https://www.oecd.org/tax/transfer-pricing/oecd-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations-20769717.htm>

УДК 368.013

Мединська Тетяна Володимирівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи та страхового бізнесу
Львівський торговельно-економічний університет*

Medynska Tetyana

*PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Economic Security, Banking and Insurance Business
Lviv University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0002-7998-4107*

Ніконенко Уляна Михайлівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і оподаткування
Українська академія друкарства*

Nikonenko Uliana

*D.Sc. in Economics, Professor,
Professor of the Department of Financial and Economic Security, Accounting and Taxation
Ukrainian Academy of Printing
ORCID: 0000-0002-6015-6248*

Боднарюк Ірина Леонідівна

*кандидат економічних наук, доцент,
голова циклової комісії управління та адміністрування
ВСП «Рівненський технічний фаховий коледж НУВГП»*

Bodnariuk Iryna

*PhD, Associate Professor,
Chairman of the Cyclical Commission of Management and Administration
VSP "Rivne Technical Vocational College of the NUWEE"
ORCID: 0000-0003-3621-4193*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9615

ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ПОДАТКОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ ЯК СЕГМЕНТУ РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

INSTITUTIONAL AND TAX ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF THE INSURANCE MARKET AS A SEGMENT OF THE FINANCIAL SERVICES MARKET

Анотація. В умовах війни ринок фінансових послуг реагує на несприятливу економічну ситуація зміною кількісних та якісних показників діяльності фінансових посередників, зокрема страхових компаній. Стійкість ринку фінансових послуг забезпечується завдяки ефективному нагляду Національного банку України, який є регулятором ринку. В той же час, важливість виведення суб'єктів, які у структурі власності мають «російський слід» або є фінансово нестабільними – важливе завдання державного регулятора. Адже сьогодні, наявність на ринку страховиків із проблемними страховими портфелями та низькою платоспроможністю є загрозою фінансовій безпеці держави зокрема та економічній загалом.

Страховий ринок у сучасних умовах є важливою складовою ринку фінансових послуг, від рівня розвитку якого залежать злагодування та успішність функціонування фінансової системи країни загалом. Основою розвитку страхового ринку є суспільна потреба у страховому захисті та функціонуванні фінансово спроможних страхових компаній, здатних забезпечити безперебійність відтворювального процесу шляхом відшкодування збитків та надання грошової допомоги

постраждалим особам. Виклики економічної стабільності, спровоковані повномасштабним військовим вторгненням росії, призвели до трансформації усіх сфер економіки, зокрема і страхового ринку.

Для дослідження тенденцій функціонування національного страхового ринку проаналізовано основні показники діяльності страхових компаній за I півріччя 2021–2023 рр., зокрема кількості страховиків, величини їх активів, страхових премій, виплат, кількості укладених договорів, рівня виплат та проведено порівняння його фактичних значень із нормативними, окреслено особливості нормативно-правового регулювання їх діяльності з нового фінансового року, представлено актуальні аспекти податкового регулювання діяльності страховиків. Окреслено основні тенденції та перспективи розвитку страхового ринку України.

Ключові слова: страховий ринок, страхова компанія, ринок фінансових послуг, НБУ, спліт, оподаткування страховика.

Summary. In the conditions of war, the market of financial services reacts to an unfavorable economic situation by changing the quantitative and qualitative indicators of the activity of financial intermediaries, in particular insurance companies. The stability of the financial services market is ensured thanks to the effective supervision of the National Bank of Ukraine, which is the market regulator. At the same time, the importance of removing entities that have a “Russian footprint” in the ownership structure or are financially unstable is an important task of the state regulator. After all, today, the presence of insurers on the market with problematic insurance portfolios and low solvency is a threat to the financial security of the state in particular and the economy in general.

The insurance market in modern conditions is an important component of the financial services market, the level of development of which depends on the coherence and success of the functioning of the country's financial system as a whole. The basis of the development of the insurance market is the public need for insurance protection and the functioning of financially capable insurance companies capable of ensuring the continuity of the recovery process by indemnifying losses and providing monetary assistance to injured persons. Challenges to economic stability, provoked by the full-scale military invasion of Russia, led to the transformation of all spheres of the economy, including the insurance market.

To study the trends in the functioning of the national insurance market, the main indicators of the activity of insurance companies for the first half of 2021–2023 were analyzed, in particular, the number of insurers, the amount of their assets, insurance premiums, payments, the number of concluded contracts, the level of payments, and a comparison of its actual values with normative ones was made, outlined features of regulatory and legal regulation of their activities from the new financial year, current aspects of tax regulation of insurers' activities are presented. The main trends and prospects for the development of the insurance market of Ukraine are outlined.

Key words: insurance market, insurance company, financial services market, NBU, split, taxation of the insurer.

Постановка проблеми. Страхові компанії відіграють важливу роль в економіці та ринку фінансових послуг. Головною функцією страхування є захист фізичних та юридичних осіб від ймовірних збитків у разі настання страхових подій, водночас страхові компанії самі перебувають у зоні ризиків, які можуть знижувати їх платоспроможність та мати негативні наслідки для споживачів страхових послуг. У той же час, впевненість споживачів у надійності страхової компанії є однією з основних засад стійкого розвитку страхового ринку.

Ефективне регулювання та нагляд за страховим ринком, які реалізує Національний банк України, мають позитивний вплив на рівень довіри до страховиків. Проте, на сьогоднішній день, розвиток страхового ринку стримує ряд факторів, зокрема у низки страхових компаній наявні проблеми з платоспроможністю та ліквідністю, немає чіткої бізнес-моделі, рівень управління ризиками та корпоративного управління є низьким, усе це робить ринок непрозорим та неконкурентним.

Зазначені вище системні проблеми на ринку страхування в Україні спричинені, перш за все, неналежним правовим регулюванням, а також недосконалою регуляторною політикою та браком належного нагляду за її реалізацією. Тож розбудо-

ва стійкого та надійного ринку страхових послуг як сегменту ринку фінансових послуг потребує значних зусиль як від регулятора, так і від учасників ринку страхування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки в Україні спостерігається тенденція динамічного розвитку ринку фінансових послуг, питання розвитку ринку фінансових послуг завжди в полі зору провідних економістів.

Вітчизняні дослідники К. Краус, Н. Краус та Г. Поченчук описують у своїх працях процес створення та розвитку фінансових послуг, і, як наслідок, розглядають зміни в різних секторах і сферах суспільного життя.

Абрамова І. досліджувала стан та повоєнні перспективи розвитку ринку фінансових послуг. З початком активних воєнних дій ринок фінансових послуг України зазнав певної трансформації, проте попри введення воєнного стану фінансово-банківська система України продовжила свою роботу, а банкам, фінансовим компаніям та страховикам вдалося наростити активи й зберегти ліквідність [1, с. 49].

Колінець Л., Панухник О., Крупка А., Зарічна Н., Лавров Р. досліджували фінансові та інституційні аспекти розвитку страхового ринку за

умов пандемії і війни на прикладі страхових компаній України [5]. Тенденції розвитку страхового ринку України в умовах війни у своїх працях досліджували Попович Д., Біда М., Закорко К. [9].

Проте в умовах воєнного стану та державотворення сьогодні є актуальним розвиток страхового ринку як сегменту ринку фінансових послуг особливо у післявоєнній реформі. Виклики економічної стабільності, спровоковані повномасштабним військовим вторгненням росії, призвели до трансформації усіх сфер економіки, зокрема і страхового ринку, тому дослідження показують важливість їх вирішення.

Постановка завдання. Інституційні та податкові аспекти розвитку страхового ринку нерозривно пов'язані із ефективною та прозорою системою нормативно-правового регулювання діяльності страховиків. Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення функцій із державного регулювання ринків фінансових послуг» від 12 вересня 2019 року № 79-ІХ (так званий закон про «спліт»), визначено, що з 01.07.2020 р. Національний банк України стає регулятором та органом нагляду на страховому ринку.

Метою НБУ є формування платоспроможного, стійкого, конкурентного ринку страхування в Україні з належним рівнем захисту прав споживачів фінансових послуг страхування. Для досягнення цієї мети НБУ запровадить нову модель регулювання ринку страхування, яка враховує положення директив ЄС, світові практики регулювання та нагляду за ринком страхування та перестраховання, а також особливості ринку страхування в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок фінансового посередництва в Україні представлений ринком банківських послуг та ринком небанківських послуг (страхових, фінансових, кредитних, лізингових).

Кількість учасників небанківського фінансового ринку станом на 30.09.2023 р. зменшилася в порівнянні з попереднім місяцем з 1234 до 1215, а кількість банків залишилася незмінною — 64. Станом на 30 вересня на небанківському ринку працювали: 99 страховиків non-life (у серпні був 101) та 12 life-страховиків (кількість не змінилася), один страховик зі спеціальним статусом; 158 ломбардів (був 161); 143 кредитні спілки (було 146); 82 лізингові компанії (кількість не змінилася); 594 фінансові компанії (було 606); 56 страхових брокерів (було 57); 70 колекторських компаній (було 68). Крім того, на ринку визнано: 24 банківські групи (було 25); 20 небанківських (було 21) (рис. 1).

Як бачимо на рис. 1, частка фінансових компаній складає 47%, ломбардів — 12%, кредитних спілок — 11%, страхових компаній non-life — 8%, лізингових та колекторських компаній — по 6%, страхових брокерів — 4%, банків — 5%, life-страховиків — 1%. Сукупна кількість фінансових посередників у сфері страхування складає 167 суб'єктів (або 13% від їх загальної кількості). Відтак, дослідження інституційних та податкових аспектів регулювання ринку страхових послуг та аналіз показників діяльності страховиків є актуальним в сьогоднішніх умовах.

Нова модель регулювання страхового ринку та нагляду за діяльністю страховиків передбачає

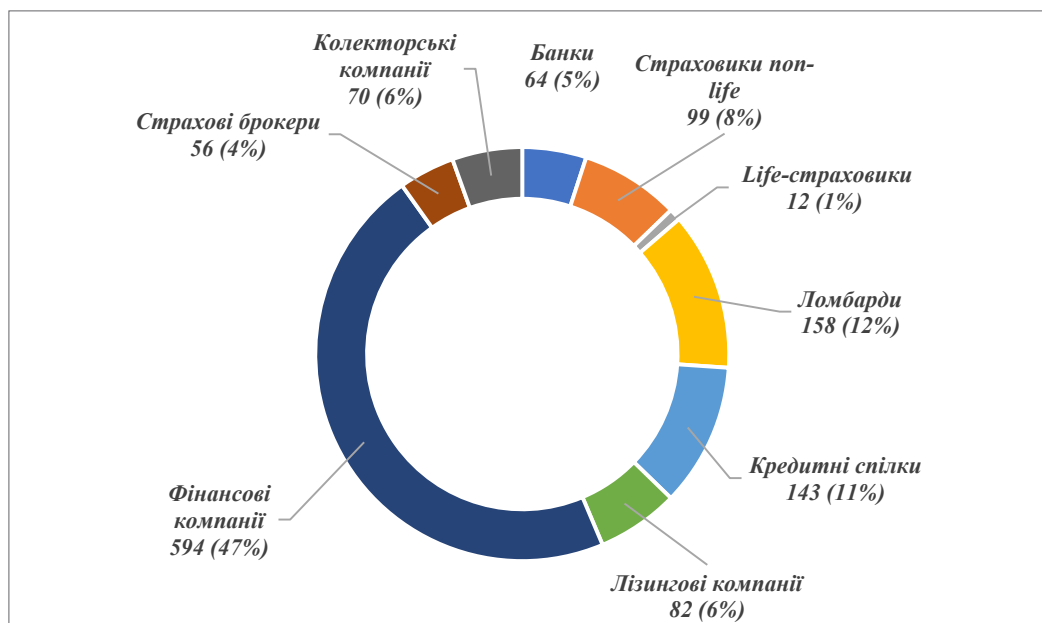


Рис. 1. Кількість та структура фінансових посередників на ринку фінансових послуг України станом на 30.09.2023 р.

Джерело: побудовано авторами на основі [6]

удосконалення вимог до ліцензування, оцінки платоспроможності та ліквідності, корпоративного управління та системи управління ризиками, застосування ризик-орієнтованого пруденційного нагляду, нагляду за ринковою поведінкою, а також визначення процедури реорганізації, відновлення діяльності та виведення компаній з ринку [4].

Український ринок страхування є незначним за обсягом активів та за рівнем споживання страхових послуг. Показник проникнення (Insurance Penetration ratio), що визначається як співвідношення обсягу залучених страхових премій до ВВП, становить 1,4% (з них «non-life» — 1,3%). Для порівняння, у Європі цей показник складає 5,0%, а у світі в середньому — 6,1%. Лідерами за цим показником страхування у світі є Великобританія, Японія та Франція.

Показник щільності страхування (Insurance Density ratio) — це розмір страхової премії на одну особу, в Україні він перебуває на дуже низькому рівні і на кінець 2018 року становив 34 дол. США. З-поміж 88 країн, які досліджував Swiss Re Institute, Україна за цими показниками споживання послуг загального («non-life») страхування посідає 73 місце та послуг страхування життя — 82 місце [4].

Основні показники діяльності страхових компаній за I півріччя 2021–2023 рр. подано нами у табл. 1. Бачимо, що кількість страхових компаній зменшилася у 2022 р. порівняно із 2021 р. на 39 страховиків (або на 21,55%), а у 2023 р. порівняно із 2022 р. — на 27 страхових компаній

(або на 19,01%). Загалом за досліджуваний період зі страхового ринку вийшло 66 страхових компаній, що складає 36,5% від сукупної кількості страховиків на ринку.

Така тенденція пов'язана із підвищенням вимог до страхових компаній регулятором страхового ринку, повномасштабним вторгненням та зменшенням кількості споживачів страхових послуг (рис. 2). Щодо компаній зі страхування життя, зазначимо, що їх кількість у I півріччі 2021 р. складала 19 страховиків (10,5%) від сукупної кількості страхових компаній, а у I півріччі 2023 р. — 12 страховиків (10,4%). Загалом кількість страхових компаній зі страхування життя за період зменшилася на 7 одиниць (або 36,8%). Така ситуація із компаніями страхування життя на страховому ринку є незадовільною, адже, на відміну від ризикових компаній, страховики, що надають послуги страхування життя укладають довгострокові договори, зобов'язання за якими не можуть виконувати з огляду на припинення функціонування, банкрутства та виходу з ринку.

Проаналізуємо зміну показників обсягів діяльності страховиків за даними табл. 1. Кількість укладених договорів страхування за I півріччя 2022 р. зменшилася на 23064 шт. (або на 36,74%), а у 2023 р. порівняно із 2022 р. — збільшилася на 1070 шт. (або на 2,7%). Активи за балансом та страхові резерви у 2022 р. порівняно із 2021 р. збільшилися на 726 млн. грн. (або на 1,11%) та на 1475 млн. грн. (або на 4,21%) відповідно;

Таблиця 1

Основні показники діяльності страхових компаній за I півріччя 2021–2023 рр., млн. грн.

№ з/п	Показники	Станом на кінець I півріччя			Відхилення 2022 р. від 2021 р.		Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
		2021	2022	2023	абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
1.	Кількість зареєстрованих страхових компаній, одиниць, із них:	181	142	115	-39	-21,55	-27	-19,01
1.1.	компанії зі страхування життя	19	13	12	-6	-31,58	-1	-7,69
2.	Кількість укладених договорів страхування, за період, тис. одиниць	62 769,5	39 705,4	40 775,7	-23 064	-36,74	1 070	2,70
3.	Активи за балансом	65 178,3	65 904,4	70 785,3	726	1,11	4 881	7,41
4.	Сформовані страхові резерви	35 027,5	36 502,4	42 480,9	1 475	4,21	5 979	16,38
5.	Валові страхові премії	24 779,8	17 656,4	21 354,7	-7 123	-28,75	3 698	20,95
6.	Валові страхові виплати	8 703,3	6 016,4	7 817,5	-2 687	-30,87	1 801	29,94
7.	Рівень валових виплат, відсотки	35,1	34,1	36,6	-1,0	-2,98	2,5	7,43

Джерело: побудовано авторами на основі [6]

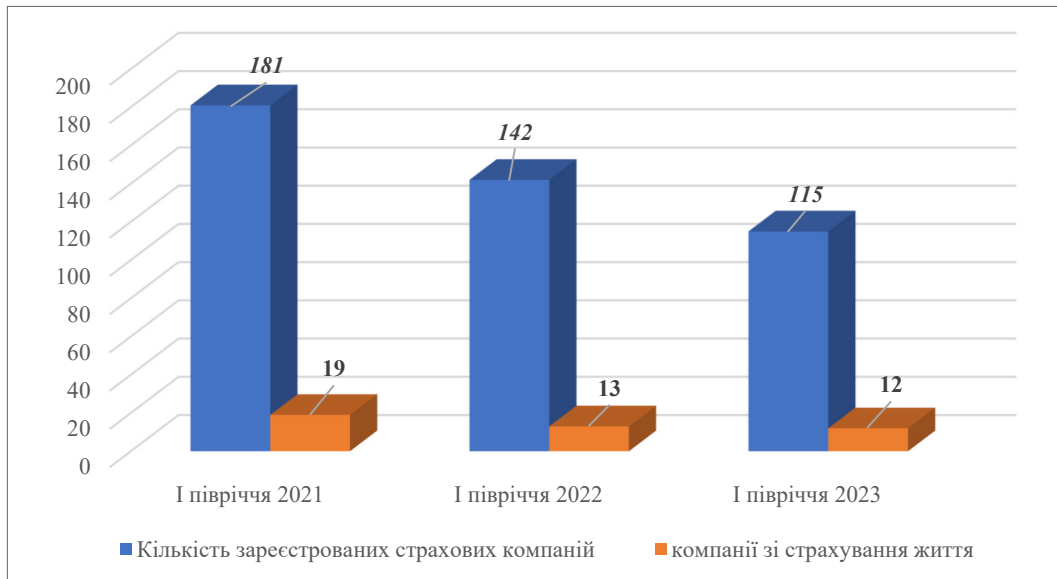


Рис. 2. Кількість страхових компаній life та non-life на страховому ринку України у I півріччі 2021–2023 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [6]

у I півріччі 2023 р. — величина активів збільшилася на 4881 млн. грн. (або на 7,41%), а резервів — на 3698 млн. грн. (або на 16,38%).

Показники валових страхових премій та валових страхових виплат мали тенденцію до зменшення у I півріччі 2022 р. порівняно із 2021 р. — на 7123 млн. грн (або на 28,75%) та 2687 млн. грн. (або на 30,87%) відповідно. У 2023 р. порівняно із 2022 р. величина валових страхових премій збільшилася на 3698 млн. грн. (або на 20,95%), а страхових виплат — на 1801 млн. грн. (або на 29,94%) (рис. 3).

Якісним критерієм оцінки ефективності роботи страховиків є показник рівня виплат, який розраховується за формулою:

$$P_v = \frac{P_c}{B_c} \times 100, \quad (1)$$

де

P_v — рівень виплат, %;

P_c — величина залучених страхових премій страховиком;

B_c — величина страхових відшкодувань, сплачених страховиком.

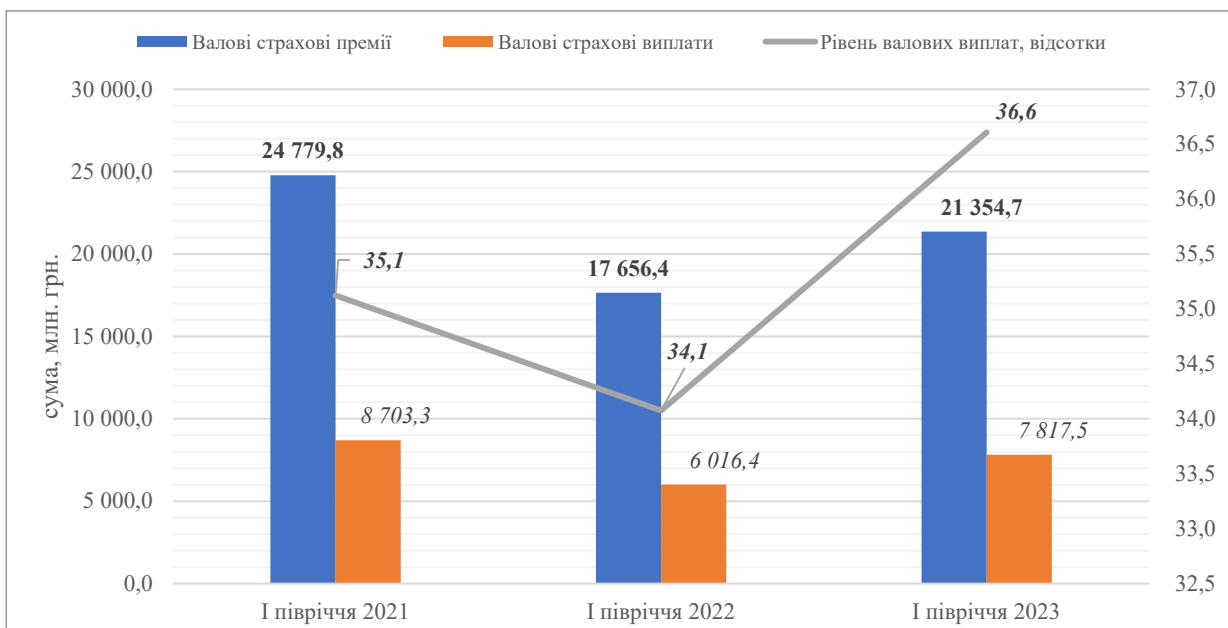


Рис. 3. Валові страхові премії, валові страхові виплати (ліва шкала) та рівень страхових виплат (права шкала) страхових компаній України у I півріччі 2021–2023 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі [6]

Рівень валових страхових виплат у I півріччі 2021 р. склав 35,1%, тобто на 100 грн. залучених премій страхові компанії України в середньому виплачували 35,1 грн., а у I півріччі — 34,1 грн., що на 1% менше. У 2023 рівень страхових виплат зріс на 2,5% і склав 36,6%, тобто на 100 грн. залучених премій страховики в середньому виплачували 36,6 грн.

Зміни показників діяльності страхових компаній та їх кількості на ринку фінансових послуг демонструють негативну тенденцію у 2022 р. порівняно із 2021 р., зокрема, щодо зменшення кількості страховиків, кількості укладених договорів, зібраних страхових премій та здійснених страхових виплат. Проте, вже за 2 квартали 2023 р. страхові компанії почали збільшувати обсяги діяльності та досягнули позитивної динаміки за усіма показниками, окрім кількості страхових компаній, яка продовжила зменшуватися. Така ситуація зумовлена виходом з ринку слабких гравців ринку у сфері страхування, які не зможуть забезпечити платоспроможність та рентабельність у довгостроковому періоді.

Нормативно-правове регулювання діяльності страхових компаній кардинально зміниться з 01 січня 2024 р., коли в дію вступить новий Закон України «Про страхування» від 18 листопада 2021 р. № 1909-IX [2; 3]. Даний нормативний документ регламентує: види діяльності на страховому ринку; класи страхування; вимоги щодо здійснення страхової діяльності; опис системи управління страховика; вимоги щодо забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика, облік та звітність страховика; умови передачі страхового портфеля; способи виходу страховика з ринку; загальні засади здійснення діяльності з реалізації страхових та/або перестрахових продуктів; вимоги до укладення та виконання договорів страхування; державне регулювання та нагляд за діяльністю на ринку страхування.

Питання оподаткування діяльності страховиків регулюються Податковим кодексом України [8]. Відповідно до п. 136.2 ст. 136 Податкового кодексу України від 02 грудня 2010 року № 2755-VI зі змінами та доповненнями (далі — ПКУ) під час провадження страхової діяльності юридичних осіб-резидентів одночасно із ставкою податку на прибуток, визначеною у п. 136.1 ст. 136 ПКУ, ставки податку на дохід встановлюються у таких розмірах:

- 3% за договорами страхування від об'єкта оподаткування;
- 0% за договорами з довгострокового страхування життя, договорами добровільного медичного страхування та договорами страхування у межах недержавного пенсійного забезпечення, зокрема договорів страхування додаткової пенсії [8].

Згідно з п. 137.2 ст. 137 ПКУ податок, що підлягає сплаті до бюджету платниками податку, які провадять страхову діяльність, визначається в по-

рядку, передбаченому п. 141.1 ст. 141 ПКУ, яким встановлено, що страховики сплачують податок на прибуток за ставкою, визначеною відповідно до п. 136.1 ст. 136 ПКУ (18%), та податок на дохід за ставкою, визначеною відповідно до підпунктів 136.2.1 та 136.2.2 п. 136.2 ст. 136 ПКУ (3% та 0%).

Нарахований страховиком податок на дохід за ставкою, визначеною в п.п. 136.2.1 п. 136.2 ст. 136 ПКУ, є різницею, яка зменшує фінансовий результат до оподаткування такого страховика.

Об'єкт оподаткування страховика, до якого застосовується ставка 3% та 0%, розраховується як сума страхових платежів, страхових внесків, страхових премій, нарахованих за договорами страхування і співстрахування. При цьому страхові платежі, страхові внески, страхові премії за договорами співстрахування включаються до складу об'єкта оподаткування страховика тільки в розмірі його частки страхової премії, передбаченої договором співстрахування.

Страхові платежі, страхові внески, страхові премії за договорами перестраховування до об'єкта оподаткування, до якого застосовується ставка, визначена відповідно до підпунктів 136.2.1 і 136.2.2 п. 136.2 ст. 136 ПКУ, не включаються.

Відповідно до п.п. 141.1.3 п. 141.1 ст. 141 ПКУ фінансовий результат до оподаткування страховика збільшується:

- на позитивну різницю між приростом (убутком) сформованих у відповідному звітному періоді відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку та/або міжнародних стандартів фінансової звітності страховими резервами (технічними, математичними, належних виплат страхових сум та іншими, формування яких передбачено законодавством у сфері страхування, крім тих, що не впливають на формування фінансового результату до оподаткування страховика) (за вирахуванням частки участі перестраховика в страхових резервах) та приростом (убутком) відповідних резервів, розрахованих за методикою, визначеною уповноваженим органом, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, за погодженням з центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну фінансову політику (за вирахуванням частки участі перестраховика в страхових резервах);
- на позитивну різницю між сумою будь-яких виплат (винагород) страховим посередникам та іншим особам за надані послуги щодо укладання (продлонгації) договорів страхування та сумою нормативу витрат на виплати страховим посередникам, розрахованих за методикою, визначеною уповноваженим органом, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, за погодженням з центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну фінансову політику [7].

Фінансовий результат до оподаткування страховика зменшується:

– на від’ємну різницю між приростом (убутком) сформованих у відповідному звітному періоді відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку та/або міжнародних стандартів фінансової звітності страховими резервами (технічними, математичними, належних виплат страхових сум та іншими, формування яких передбачено законодавством у сфері страхування, крім тих, які не впливають на формування фінансового результату до оподаткування страховика) (за вирахуванням частки участі перестраховика в страхових резервах) та приростом (убутком) відповідних резервів, розрахованих за методикою, визначеною уповноваженим органом, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, за погодженням з центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну фінансову політику (за вирахуванням частки участі перестраховика в страхових резервах) (п.п. 141.1.4 п. 141.1 ст. 141 ПКУ).

Коригування фінансового результату до оподаткування у зв’язку із створенням та використанням страховиками інших резервів (забезпечень), ніж зазначені у п. 141.1 ст. 141 ПКУ, здійснюється у порядку, встановленому п. 139.1 ст. 139 ПКУ.

Згідно п. 24 Прикінцевих положень нового Закону України «Про страхування», який набирає чинності з 01.01.2024 р. Кабінету Міністрів України спільно з Національним банком України протягом шести місяців з дня набрання чинності Законом розробити та внести на розгляд Верховної Ради України законопроекти з питань оподаткування та перелік законодавчих актів, до яких слід внести зміни у зв’язку з набранням чинності новим Законом.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Необхідною умовою для сталого економічного зростання країни та для підвищення добробуту її населення є існування повноцінного ринку страхування як сегменту ринку фінансових послуг. Головною функцією страхування є захист майнових інтересів фізичних та юридичних осіб у разі настання страхових подій та відшкодування ймовірних збитків у межах обумовленої у договорі страхової суми. Унікальність страхового ринку і страхових компаній полягає у тому, що вони, з однієї сторони формують частину ВВП, а з іншої надають страховий захист громадянам та бізнесу.

Нами досліджено, що в умовах воєнного стану ринок страхування продемонстрував спад за кількістю інституційних учасників та за певними показниками діяльності. Проте, такий вплив на ринок страхування зокрема і на ринок фінансових послуг загалом є закономірним, адже зменшилася як кількість населення, так і кількість суб’єктів господарювання — клієнтів страхових компаній. Окрім того, НБУ як регулятор ринку, працює над забезпеченням платоспроможності та прозорості діяльності українських страховиків. Попри це, варто зазначити, що страхові компанії, які мають фінансово стабільний стан змогли швидко адаптуватися і налагодити роботу, забезпечуючи стабільну та рентабельну діяльність.

Оцінити у повній мірі вплив військових дій на стан страхового ринку є неможливим, адже економічна ситуація в країні під час війни залишається нестабільною. Отож проведення подальших досліджень у даному напрямку залишається актуальним, особливо щодо методів та заходів відновлення повноцінної діяльності страхового ринку України, що сприятиме оздоровленню фінансової системи зокрема та економічної системи держави загалом.

Література

1. Абрамова І.В. Стан та повоєнні перспективи розвитку ринку фінансових послуг. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 74. С. 49–53.
2. Про страхування : Закон України від 18.11.2021 р. № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#n2658> (дата звернення: 09.01.2024).
3. Про страхування : Закон України від 7 березня 1996 р. № 85/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 18. Ст. 78. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 09.01.2024).
4. Майбутнє регулювання ринку страхування в Україні: біла книга. К. : НБУ, 2020. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bila-kniga-maybutnye-regulyuvannya-rinku-strahuvannya> (дата звернення 16.01.2024).
5. Колінець Л., Панухник О., Крупка А., Зарічна Н., Лавров Р. Фінансові та інституційні аспекти розвитку страхового ринку за умов пандемії 2020–2021 і війни 2022–2023: на прикладі страхових компаній України. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2023. № 5(52). С. 97–110.
6. Наглядова статистика Національного банку України. *Національний банк України: вебсайт*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 23.01.2024).
7. Особливості оподаткування страхової діяльності юридичних осіб — резидентів. Консультація ГУ ДПС у Дніпропетровській області від 10.05.2022 р. *Головне управління ДПС у Дніпропетровській області: вебсайт*. URL: <https://dp.tax.gov.ua/media-ark/local-news/582276.html> (дата звернення 23.01.2024).

8. Податковий кодекс України 2 грудня 2010 року № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13–14, № 15–16, № 17. Ст. 112 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 09.01.2024).

9. Попович Д., Біда М., Закорко К. Тенденції розвитку страхового ринку України в умовах війни. *Молодий вчений*. 2023. № 3 (115). С. 110–114.

10. Статистика страхового ринку України. *Forinsurer*. URL: <https://forinsurer.com/stat> (дата звернення: 23.01.2024).

References

1. Abramova, I. V. (2023). Stan ta povoyenni perspektivy rozvytku rynku finansovykh posluh [State and post-war prospects of the development of the financial services market]. *Visnyk L'vivskoho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 74, 49–53 [in Ukrainian].

2. Pro strakhuvannia: Zakon Ukrainy vid 18.11.2021 r. № 1909-IX [About insurance: Law of Ukraine dated 18.11.2021 No. 1909-IX]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#n2658> [in Ukrainian].

3. Pro strakhuvannia: Zakon Ukrainy vid 7 bereznia 1996 roku № 85/96-VR [On insurance: Law of Ukraine of March 7, 1996 No. 85/96-VR]. (1996). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy — The Official Bulletin of the Verkhovna Rada*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].

4. Maibutnie rehulivannia rynku strakhuvannia v Ukraini: bila knyha [Future regulation of the insurance market in Ukraine: a white paper]. (2020). K.: NBU. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bila-knyga-maybutnye-regulyvannya-rinku-strakhuvannya> [in Ukrainian].

5. Kolinets, L., Panukhnyk, O., Krupka, A., Zarichna, N., & Lavrov, R. (2023). Finansovi ta instytutsiini aspekty rozvytku strakhovoho rynku za umov pandemii 2020–2021 i viiny 2022–2023: na prykladi strakhovykh kompanii Ukrainy [Financial and institutional aspects of insurance market development under conditions of pandemic 2020–2021 and war 2022–2023: case of Ukrainian insurance companies]. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 5(52), 97–110 [in Ukrainian].

6. Nahliadova statystyka Natsionalnogo banku Ukrainy [Supervisory statistics of the National Bank of Ukraine]. *Natsionalnyi bank Ukrainy: vebсайт — National Bank of Ukraine: website*. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> [in Ukrainian].

7. Osoblyvosti opodatkovannia strakhovoi diialnosti yurydychnykh osib — rezidentiv. Konsultatsiia HU DPS u Dnipropetrovskii oblasti vid 10.05.2022 r. [Peculiarities of taxation of insurance activities of legal entities — residents. Consultation of the DPS State Administration in the Dnipropetrovsk Region dated May 10, 2022]. *Holovne upravlinnia DPS u Dnipropetrovskii oblasti: vebсайт — Main Directorate of DPS in Dnipropetrovsk region: website*. Retrieved from <https://dp.tax.gov.ua/media-ark/local-news/582276.html> [in Ukrainian].

8. Podatkovyi kodeks Ukrainy 2 hrudnia 2010 roku № 2755-VI [Tax Code of Ukraine of December 2, 2010 No. 2755-VI]. (2011). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy — The Official Bulletin of the Verkhovna Rada*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> [in Ukrainian].

9. Popovych, D., Bida, M., & Zakorko, K. (2023). Tendentsii rozvytku strakhovoho rynku Ukrainy v umovakh viiny [Development trends of the insurance market of Ukraine under the conditions in the period of war]. *Molodyi vchenyi*, 3 (115), S. 110–114 [in Ukrainian].

10. Statystyka strakhovoho rynku Ukrainy [Statistics of the insurance market of Ukraine]. *Forinsurer*. Retrieved from <https://forinsurer.com/stat> [in Ukrainian].

Панасейко Ірина Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Університету митної справи та фінансів*

Panaseyko Iryna

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance
University of Customs and Finance
ORCID: 0000-0002-2815-6643*

Панасейко Сергій Миколайович

*кандидат економічних наук, доцент,
начальник відділу внутрішнього аудиту
ТОВ «АЛАН»*

Panaseyko Serhii

*PhD in Economics,
Head of the Internal Audit Department
“ALAN” LLC
ORCID: 0009-0004-6949-6355*

Панасейко Микола Сергійович

*аспірант
Університету митної справи та фінансів*

Panaseyko Mykola

*Postgraduate Student of the
University of Customs and Finance*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9620

**ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ПРИБУТКУ ЯК ОСНОВНОГО
ДЖЕРЕЛА ВЛАСНИХ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ
ПІДПРИЄМСТВА ТА ОБ'ЄКТА ОПОДАТКУВАННЯ**

**ECONOMIC CONTENT OF PROFIT AS
THE MAIN SOURCE OF OWN FINANCIAL RESOURCES
OF THE ENTERPRISE AND OBJECT OF TAXATION**

Анотація. Вступ. Прибуток, отриманий підприємством, є основним джерелом його власних фінансових ресурсів. Разом з тим, підприємства є платниками податку на прибуток, тому надзвичайно важливою є прибуткова діяльність підприємств, яка забезпечує наявність бази оподаткування як економічної основи для сплати податку на прибуток.

Мета. Метою дослідження є розгляд економічного змісту прибутку як основного джерела власних фінансових ресурсів підприємства та об'єкта оподаткування, викладення напрямів покращення управління фінансовими результатами діяльності підприємства.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: нормативно-правова база щодо формування та оподаткування прибутку підприємств, праці вітчизняних авторів що висвітлюють проблеми економічного змісту прибутку та його оподаткування, статистичні матеріали, в яких представлена інформація про фінансові результати діяльності підприємств та податкові надходження до Зведеного бюджету України.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення (для висвітлення економічного змісту прибутку, розгляду впливу різноманітних чинників на діяльність підприємств), групування, аналізу та синтезу (для аналізу фінансових результатів діяльності підприємств, визначення ролі податку на прибуток

в доходах зведеного бюджету), логічного узагальнення результатів (для викладення заходів по вдосконаленню управління прибутком та формулювання висновків).

Результати. У науковій статті розглянуто економічний зміст прибутку підприємства, визначено важливість здійснення заходів по управлінню прибутком, що призводять до максимізації його обсягу, досягнення цілей діяльності підприємства та формування надійної і стабільної доходної бази бюджету.

Проаналізовано фінансові результати діяльності підприємств за 2018–2022 роки, в тому числі в розрізі великих, малих та середніх підприємств. Розглянуто роль податку на прибуток в податкових надходженнях Зведеного бюджету України, зокрема, визначено обсяги податкових надходжень від податку на прибуток та його питому вагу в доходах бюджету за 2018–2022 роки.

Зазначено, що на діяльність підприємства та, відповідно, на його фінансові результати, впливають різноманітні зовнішні та внутрішні чинники, які часто взаємопов'язані між собою. Викладено нормативні засади формування фінансових результатів діяльності підприємства та складові механізму оподаткування податком на прибуток.

Заходи щодо покращення фінансових результатів підприємства повинні формуватися на основі всебічної оцінки його діяльності. Значний обсяг та багатогранність вихідної інформації надає можливість правильно інтерпретувати отримані показники та провести якісний аналіз фінансового стану підприємства. Наведено чинники, які потрібно приймати до уваги при реалізації завдань по управлінню прибутком підприємства та максимізації його обсягу.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу як на загальноприйнятих заходах щодо підвищення прибутковості підприємств, так і на специфічних, пов'язаних з наявністю нових викликів, що постають перед підприємствами в сучасних умовах.

Ключові слова: підприємство, прибуток, чистий прибуток, податок на прибуток, податкові надходження, фінансові результати, управління прибутком.

Summary. Introduction. The profit received by the enterprise is the main source of its own financial resources. At the same time, enterprises are income tax payers, so the profitable activity of enterprises is extremely important, which ensures the existence of a tax base as an economic basis for paying income tax.

Purpose. The purpose of the study is to consider the economic content of profit as the main source of the company's own financial resources and the object of taxation, to outline directions for improving the management of the company's financial results.

Materials and methods. The materials of the study are: the regulatory and legal framework regarding the formation and taxation of the profits of enterprises, the works of domestic authors highlighting the problems of the economic content of the profit and its taxation, statistical materials, which present information on the financial results of the enterprises and tax revenues to the Consolidated Budget of Ukraine. In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization (to highlight the economic content of profit, consideration of the influence of various factors on the activities of enterprises), grouping, analysis and synthesis (to analyze the financial results of the activities of enterprises, determining the role of income tax in the revenues of the consolidated budget), logical summarization of results (for setting out measures to improve profit management and formulating conclusions).

Results. The scientific article examines the economic content of the company's profit, determines the importance of profit management measures that lead to the maximization of its volume, the achievement of the company's goals and the formation of a reliable and stable budget revenue base.

The financial results of enterprises for 2018–2022, including large, small and medium-sized enterprises, were analyzed. The role of the income tax in the tax revenues of the Consolidated Budget of Ukraine was considered, in particular, the amount of tax revenues from the income tax and its specific weight in the budget revenues for 2018–2022 were determined.

It is noted that various external and internal factors, which are often interconnected, affect the enterprise's activities and, accordingly, its financial results. The regulatory principles of the formation of financial results of the enterprise and the components of the income tax taxation mechanism are outlined.

Measures to improve the company's financial results should be formed on the basis of a comprehensive assessment of its activities. A significant amount and diversity of source information provides an opportunity to correctly interpret the obtained indicators and conduct a qualitative analysis of the company's financial condition. The factors that need to be taken into account when implementing the tasks of managing the company's profit and maximizing its volume are given.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus attention both on generally accepted measures to increase the profitability of enterprises, and on specific ones related to the presence of new challenges faced by enterprises in modern conditions.

Key words: enterprise, profit, net profit, income tax, tax revenue, financial results, earnings management.

Постановка проблеми. Прибуток, отриманий підприємством, є основним джерелом його власних фінансових ресурсів. Разом з тим, підприємство повинно передбачати можливість отримання

збитків, та навіть банкрутства, повністю запобігти цим ризикам неможливо.

Якісне управління фінансовими результатами діяльності підприємства, проведення комплексної

їх оцінки, запровадження заходів щодо покращення фінансових результатів, має важливе значення для підприємства не тільки як для суб'єкта господарювання, який прагне забезпечити себе власними фінансовими ресурсами.

Не менш важливим є те, що підприємства є платниками податку на прибуток, який разом з іншими бюджетоутворюючими податками — податком на додану вартість та податком на доходи фізичних осіб складає основу доходів бюджету. В сучасних умовах надзвичайно важливою є прибуткова діяльність підприємств, яка забезпечує наявність бази оподаткування як економічної основи для сплати податку на прибуток.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування та використання прибутку підприємства, його аналізу та оподаткування, викладені в наукових працях українських дослідників. Білик М. Д., Білик Т. О. [1] розглядають теоретичні засади формування та розподілу фінансових результатів підприємств, напрями підвищення їх прибутковості. Глушко А. Д., Гончарова А. О. [2] характеризують наукові підходи до визначення поняття «прибуток» та моделі аналізу фінансових результатів діяльності підприємства. Гречко А. В., Мельнікова О. М. [3] досліджують чинники впливу на прибутковість підприємства та резерви підвищення прибутковості. Дорогань Л. О., Дорошенко А. П. [4], висвітлюють основні напрями оцінки фінансових результатів підприємств, Лесюк А. С. [10], досліджує вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на фінансові результати діяльності підприємств, Яцух О. О., Захарова Н. Ю. [17] розглядають оцінку фінансових результатів в системі комплексної оцінки фінансового стану підприємства.

Метою статті є розгляд економічного змісту прибутку як основного джерела власних фінансових ресурсів підприємства та об'єкта оподаткування, викладення напрямів покращення управління фінансовими результатами діяльності підприємства.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: нормативно-правова база щодо формування та оподаткування прибутку підприємств, праці вітчизняних авторів що висвітлюють проблеми економічного змісту прибутку та його оподаткування, статистичні матеріали, в яких представлена інформація про фінансові результати діяльності підприємств та податкові надходження до Зведеного бюджету України.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення (для висвітлення економічного змісту прибутку, розгляду впливу різноманітних чинників на діяльність підприємств), групування, аналізу та синтезу (для аналізу фінансових результатів діяльності підприємств, визначення ролі податку на прибуток в доходах зведеного бюджету), логіч-

ного узагальнення результатів (для викладення заходів по вдосконаленню управління прибутком та формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Фінансовий результат є узагальненою характеристикою діяльності підприємства, яка показує рівень ефективності використання ресурсів підприємства (матеріально-технічних, фінансових, людських, інформаційних), результативність прийняття управлінських рішень, рівень реалізації потенціалу підприємства для його економічного зростання.

Оцінка фінансових результатів — це інструмент фінансового аналізу, який використовується для визначення рівня досягнення підприємством очікуваної мети за певних економічних умов. За висновками, що формуються в ході оцінки фінансових результатів, розробляються заходи щодо їх покращення, враховуються ризики при прийнятті фінансових рішень [10, с. 68].

Слід зазначити, що існує багато фінансових показників та методик для оцінки фінансових результатів діяльності підприємства, які можна обчислити за даними фінансової звітності та управлінського обліку підприємства. Різноманітність вихідної інформації дозволяє проводити розрахунки в умовах будь-якого підприємства, надає можливість мінімізувати вплив інфляції, порівнювати показники в часі і просторі, проводити уніфіковані розрахунки з допомогою різноманітних комп'ютерних програм. Також велике значення має правильна інтерпретація показників, що аналізуються [4, с. 106; 17, с. 175].

Джерелом власних фінансових ресурсів підприємств є чистий прибуток, тому проаналізуємо його показники більш докладно. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємств України з розподілом на прибуткові та збиткові представлено в таблиці 1.

Дані таблиці 1 свідчать, що в 2022 році, вперше за період з 2018 по 2022 років, фінансовий результат діяльності підприємств України був збитковим. Якщо в 2018 році чистий прибуток українських підприємств складав 288305,5 млн. грн., то в 2022 році збитки становили 276277,7 млн. грн. Така ситуація пов'язана насамперед з військовою агресією Росії проти України. Слід зазначити, що перед війною, по підсумках 2021 року підприємства України мали найбільший за досліджуваний період чистий прибуток 885276,5 млн. грн., а також найбільший позитивний фінансовий результат в частині прибуткових підприємств і найнижчий збиток — в частині збиткових підприємств.

Протягом досліджуваного періоду питома вага прибуткових підприємств значно перевищувала збиткові. Співвідношення між прибутковими та збитковими підприємствами до війни було приблизно однаковим, але в 2022 році питома вага

Таблиця 1

Фінансові результати діяльності підприємств України з розподілом на прибуткові та збиткові за 2018–2022 рр.

Роки	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	УСЬОГО			
		Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		Фінансовий результат, млн. грн.	у % до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат, млн. грн.	у % до загальної кількості підприємств
2018	288305,5	584358,0	73,9	296052,5	26,1
2019	523779,0	772019,6	73,6	248240,6	26,4
2020	68054,9	599404,7	71,0	531349,8	29,0
2021	885276,5	1117131,4	72,9	231854,9	27,1
2022	-276277,7	639197,7	65,8	915475,4	34,2
Відхилення абс 2022 від 2018, (+; -)	-564583,2	54839,7		619422,9	

Джерело: складено автором на основі [5; 6; 7; 8; 9]

прибуткових підприємств знизилася до 65,8%, а збиткових — збільшилася до 34,2%.

Аналіз фінансових результатів підприємств України в розрізі великих, середніх та малих підприємств представлено в таблиці 2.

З таблиці 2 видно, що до 2022 року (крім 2020 року) в цілому по Україні сектори великих, середніх та малих підприємств були прибутковими, а в 2022 році — усі вищезазначені сектори мали збитки. До 2022 року прибуток в основному генерувався в секторі великих та середніх підприємств. В 2022 році основні обсяги збитків були в секторі великих та малих підприємств.

Дослідження свідчать, що на сучасному етапі головним негативним чинником впливу на фінансові результати діяльності підприємств України є війна, яка має руйнівні наслідки для економіки та суспільства. Також, на фінансові результати підприємств впливають інші чинники, які були традиційними для України протягом тривалого періоду.

Отже, на фінансові результати діяльності підприємств впливають зовнішні та внутрішні чин-

ники. Основними зовнішніми чинниками є: політична та економічна ситуація, рівень розвитку науки та техніки, структура національної економіки, рівень розвитку інфраструктури, нормативно-правова база, рівень оподаткування, темпи інфляції, коливання валютних курсів, відсотки за кредитами, наявність та рівень тіньової економіки, можливість рейдерського захоплення підприємств, монополізація ринків, рівень платоспроможного попиту населення, ціни на сировину та енергоресурси, доступ до сировини, енергоресурсів, ринків збуту, рівень розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, міжнародні економічні відносини, конкуренція [10, с. 71].

Основними внутрішніми чинниками впливу на фінансові результати діяльності підприємств, є: рівень організації виробництва, ефективність використання наявних ресурсів, використання нових або застарілих технологій, освоєння нових видів продукції, її якість, асортимент, конкурентоспроможність, матеріально-технічна база, повнота використання виробничих потужностей,

Таблиця 2

Чистий прибуток (збиток) великих, середніх та малих підприємств України за 2018–2022 рр., млн. грн.

Роки	Великі підприємства		Середні підприємства		Малі підприємства		Всього	
	Сума, млн. грн.	%	Сума, млн. грн.	%	Сума, млн. грн.	%	Сума, млн. грн.	%
2018	136777,0	47,4	119659,9	41,5	31868,6	11,1	288305,5	100,0
2019	187379,5	35,8	246950,1	47,1	89449,4	17,1	523779,0	100,0
2020	27632,6	40,6	65951,7	96,9	-25529,4	-37,5	68054,9	100,0
2021	443849,1	50,1	279405,7	31,6	162021,7	18,3	885276,5	100,0
2022	-126804,6	45,9	-56358,7	20,4	-93114,4	33,7	-276277,7	100,0
Відхилення абс 2022 від 2018, (+; -)	-263581,6		-176018,6		-124983,1		-564583,2	

Джерело: складено автором на основі [5; 6; 7; 8; 9]

кваліфікація персоналу, продуктивність праці, механізм ціноутворення, рівень собівартості продукції, забезпеченість власними оборотними коштами, рівень інвестиційної активності. [10, с. 71].

Зовнішні чинники можуть мати прямий або опосередкований вплив на результати роботи підприємств. Негативний вплив зовнішніх чинників можна компенсувати лише частково, оскільки підприємство не може впливати на них, а тільки пристосовуватися до зовнішнього середовища.

Внутрішні чинники в основному прямо впливають на фінансові результати. Негативний вплив внутрішніх чинників більше піддається коригуванню при правильній роботі служби фінансового менеджменту на підприємстві, але повністю нівелювати їх не можна, якщо зовнішнє середовище є несприятливим.

В той же час, зазначимо, що підприємства повинні вміло використовувати можливості позитивного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. Зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на фінансові результати діяльності підприємств, є взаємопов'язаними, в основному внутрішні чинники обумовлюються зовнішніми.

Методологічні засади формування фінансових результатів діяльності підприємства визначаються НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [11], НП(С)БО 15 «Дохід» [12], НП(С)БО 16 «Витрати» [13], та «Методичними рекомендаціями щодо заповнення форм фінансової звітності» [14].

Механізм оподаткування податком на прибуток, а саме об'єкт оподаткування, база оподаткування, ставки податку, порядок обчислення та сплати податку на прибуток, особливості оподаткування окремих видів діяльності та операцій, звільнення від оподаткування викладені в Податковому кодексі України [15].

В таблиці 3 проаналізовано роль податку на прибуток в доходах Зведеного бюджету України.

З таблиці 3 видно, що податок на прибуток підприємств має досить високу питому вагу в податкових надходженнях Зведеного бюджету України і є одним з бюджетоутворюючих податків. В той же час,

зазначимо, що, якщо в 2018 році він складав 10,8% податкових надходжень, в 2019 році — 11,0%, в 2020 році 10,4%, в 2021 році 11,3%, то в 2022 році його питома вага в податкових надходженнях знизилася до 9,7%. В той же час, в абсолютному виразі обсяг надходжень від податку на прибуток підприємств збільшився з 106182,3 млн. грн. в 2018 році до 130561,8 млн. грн. в 2022 році, тобто на 18,7%.

Заходи по вдосконаленню управління прибутком підприємства повинні призводити до максимізації його обсягу, досягнення цілей діяльності підприємства, а, отже і до формування надійної і стабільної доходної бази бюджету. При прийнятті фінансових рішень щодо управління прибутком підприємства, беруться до уваги такі фактори:

- зміст та характер операцій, в результаті яких формуються доходи підприємства, належність їх до певного виду діяльності підприємства, джерело формування доходу підприємства (по центрах доходів);
- зміст та характер операцій, в результаті яких формуються витрати підприємства, належність їх до певного виду діяльності підприємства;
- ідентифікація та структурування витрат підприємства за центрами їх формування та видами витрат;
- фактори трансформації доходу підприємства (насамперед, виручки від реалізації) в прибуток, прибутку — у ринкову вартість підприємства та чинники формування доходів власників корпоративних прав;
- напрями розподілу прибутку;
- показники прибутковості (рентабельності), що відображають ефективність фінансового менеджменту та господарської діяльності підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Резерви збільшення прибутковості підприємства можна знайти на стадіях планування, на виробничому етапі та етапі реалізації продукції. Опосередкований вплив на формування фінансових результатів діяльності підприємства чинять заходи з вдосконалення управління грошовими потоками, дебіторською та кредиторською заборгованістю,

Таблиця 3

Податок на прибуток підприємств в доходах Зведеного бюджету України за 2018–2020 рр.

	Податкові надходження, млн. грн.	Податок на прибуток підприємств, млн. грн.	Питома вага податку на прибуток в податкових надходженнях, %
2018	986348,5	106182,3	10,8
2019	1070321,8	117316,8	11,0
2020	1136687,2	118471,8	10,4
2021	1453804,1	163844,5	11,3
2022	1343225,0	130561,8	9,7
Темп приросту, 2022 до 2018, %	26,6	18,7	

Джерело: складено автором на основі [16]

ліквідністю, валютними, кредитними та процентними ризиками.

Наявність власних фінансових ресурсів дає можливість підвищити фінансову стійкість підприємств, зміцнити економіку країни, розширити базу оподаткування.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу як на загальноприйнятих заходах щодо підвищення прибутковості підприємств, так і на специфічних, пов'язаних з наявністю нових викликів, що постають перед підприємствами в сучасних умовах.

Література

1. Білик М.Д., Білик Т.О. Фінансові результати діяльності малих підприємств: оцінка та прогнозування : монографія. Київ : ТОВ «Пан Тот», 2012. 280 с. (дата звернення: 28.01.2024).
2. Глушко А.Д., Гончарова А.О. Методичні засади аналізу фінансових результатів діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7106> (дата звернення: 28.01.2024).
3. Гречко А.В., Мельнікова О.М. Дослідження факторів впливу на прибутковість підприємства та пошуку резервів збільшення прибутку. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5862> (дата звернення: 28.01.2024).
4. Дорогань Л.О., Дорошенко А.П. Основні напрями оцінки фінансових результатів підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2011. С. 105–108. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/01/105.pdf> (дата звернення: 28.01.2024).
5. Доходи зведеного бюджету України за статтями доходів в 2018 р. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/2018/> (дата звернення: 28.01.2024).
6. Доходи зведеного бюджету України за статтями доходів в 2019 р. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/2019/> (дата звернення: 28.01.2024).
7. Доходи зведеного бюджету України за статтями доходів в 2020 р. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/2020/> (дата звернення: 28.01.2024).
8. Доходи зведеного бюджету України за статтями доходів в 2021 р. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/2021/> (дата звернення: 28.01.2024).
9. Доходи зведеного бюджету України за статтями доходів в 2022 р. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/2022/> (дата звернення: 28.01.2024).
10. Лесюк А.С. Оцінка фінансових результатів діяльності підприємств в Україні. *Агросвіт*. 2020. № 15. С. 67–73 (дата звернення: 28.01.2024).
11. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Нак. Міністерства фінансів України 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 28.01.2024).
12. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід». Затв. Нак. Міністерства фінансів України 29.11.99 № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text> (дата звернення: 28.01.2024).
13. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати». Затв. Нак. Міністерства фінансів України 31.12.99 № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 28.01.2024).
14. Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності. Затв. Нак. Міністерства фінансів України 28.03.2013 № 433. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201-13#Text> (дата звернення: 28.01.2024).
15. Податковий Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 28.01.2024).
16. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010–2022 роки. *Держстат України: вебсайт*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 28.01.2024).
17. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія Економіка і управління*. 2018. № 3. С. 173–180 (дата звернення: 28.01.2024).

References

1. Bilyk M.D., Bilyk T.O. Finansovi rezultaty diialnosti malykh pidprijemstv: otsinka ta prohnouzuvannia: monohrafiia. Kyiv: TOV «Pan Tot», 2012. 280 s..
2. Hlushko A.D., Honcharova A.O. Metodychni zasady analizu finansovykh rezultativ diialnosti pidprijemstva. *Efektivna ekonomika*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7106>.
3. Hrechko A.V., Melnikova O.M. Doslidzhennia faktoriv vplyvu na prybutkovist pidprijemstva ta poshuku rezerviv zbilshennia prybutku. *Efektivna ekonomika*. 2017. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5862>.

4. Dorohan L. O., Doroshenko A. P. Osnovni napriamy otsinky finansovykh rezultativ pidpriemstv. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii*. 2011. S. 105–108. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/2011/01/105.pdf>.
5. Dokhody zvedenoho biudzhetu Ukrainy za stattiamy dokhodiv v 2018 r. *Minfin*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/2018/>.
6. Dokhody zvedenoho biudzhetu Ukrainy za stattiamy dokhodiv v 2019 r. *Minfin*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/2019/>.
7. Dokhody zvedenoho biudzhetu Ukrainy za stattiamy dokhodiv v 2020 r. *Minfin*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/2020/>.
8. Dokhody zvedenoho biudzhetu Ukrainy za stattiamy dokhodiv v 2021 r. *Minfin*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/2021/>.
9. Dokhody zvedenoho biudzhetu Ukrainy za stattiamy dokhodiv v 2022 r. *Minfin*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/2022/>.
10. Lesiuk A. S. Otsinka finansovykh rezultativ diialnosti pidpriemstv v Ukraini. *Ahrosvit*. 2020. № 15. S. 67–73.
11. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 1 “Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti”: Nak. Ministerstva finansiv Ukrainy 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.
12. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 15 «Dokhid». Zatv. Nak. Ministerstva finansiv Ukrainy 29.11.99 № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text>.
13. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 16 “Vytraty”. Zatv. Nak. Ministerstva finansiv Ukrainy 31.12.99 № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text>.
14. Methodichni rekomendatsiiamy shchodo zapovnennia form finansovoi zvitnosti. Zatv. nak. Ministerstva finansiv Ukrainy 28.03.2013 № 433. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201-13#Text>.
15. Podatkovi Kodeks Ukrainy vid 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
16. Chystyi prybutok (zbytok) pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpriemstva za 2010–2022 roky. *Derzhstat Ukrainy: vebсайт*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
17. Yatsukh O. O., Zakharova N. Iu. Finansovi stan pidpriemstva ta metodyka yoho otsinky. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii Ekonomika i upravlinnia*. 2018. № 3. S. 173–180.

Побурко Олексій Ярославович
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів
Національний університет «Львівська політехніка»*
Poburko Oleksiy
*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance
Lviv Polytechnic National University*
ORCID: 0000-0002-9140-4099

Синютка Наталія Геннадіївна
*кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів
Національний університет «Львівська політехніка»*
Synyutka Nataliya
*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance
Lviv Polytechnic National University*
ORCID: 0000-0002-4294-2149

Ющик Юрій Володимирович
*аспірант кафедри фінансів
Національного університету «Львівська політехніка»*
Yushchuk Yuriy
*Postgraduate student of the Department of Finance of the
Lviv Polytechnic National University*
ORCID: 0000-0003-4482-2201

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9538

ФІНАНСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ ЧЕРЕЗ ЗАЛУЧЕННЯ КОШТІВ МІЖНАРОДНИХ ФІНАНСОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

FINANCING OF TERRITORIAL COMMUNITY INVESTMENTS BY INVOLVING FUNDS FROM INTERNATIONAL FINANCIAL ORGANIZATIONS

Анотація. Вступ. Інвестування в добробут громади, зокрема в інфраструктурні проекти, які створюють нові можливості для населення та бізнесу, тобто зростання загальної привабливості даної території для членів інших територіальних громад, є важливим завданням місцевої влади. Територіальна громада виступає каталізатором інвестицій як приватних, так і державних, як внутрішніх, так і зовнішніх. Проте, часто територіальній громаді бракує фінансового ресурсу для інвестування, і тоді виникає потреба скористатися залученими ресурсами. Існуючі підходи до оцінки вартості кредитних ресурсів, зокрема міжнародних фінансових організацій, на нашу думку, є недостатньо повними, та можуть спричиняти визначення вартості фінансових ресурсів. В роботі запропоновано шляхи оптимізації формування вартості кредитних ресурсів міжнародних фінансових організацій, на прикладі співпраці Львівської територіальної громади з Європейським банком реконструкції та розвитку. Запропоновані шляхи дозволяють зменшити вартість обслуговування кредитів міжнародних фінансових організацій.

Мета. Метою дослідження є розкриття концептуальних підходів до аналізу витрат на обслуговування кредитів міжнародних фінансових організацій, пошук шляхів оптимізації формування вартості кредитних ресурсів територіальної

громади, визначення проблем формування портфелю кредитів та управління ним зі сторони територіальної громади як позичальника.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання місцевих запозичень територіальними громадами в Україні; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері запозичень до місцевих бюджетів, формування бюджетів територіальних громад.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики складових процесу місцевих запозичень, а також визначення складу витрат на обслуговування залучених кредитів); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У науковій статті розкрито послідовність формування політики залучення кредитних коштів для реалізації інвестиційних проєктів територіальних громад. Визначено місце територіальних громад як каталізатора інвестиційних процесів та розглянуто територіальну громаду як індивідуального інвестора. З'ясовано місце витрат на обслуговування кредитних ресурсів, переваги та недоліки залучення кредитних ресурсів міжнародних фінансових організацій. Запропонований механізм мінімізації вартості кредитних ресурсів сприятиме побудові раціональної системи залучення кредитних ресурсів територіальними громадами, яке формується у на засадах багаторівневих інформаційних систем.

Інформація про чинники, які впливають на визначення вартості кредитних ресурсів, відіграє вагомe місце для менеджменту територіальної громади, оскільки може виявити потенційно небезпечні ризики виникнення ситуацій неспроможності обслуговувати кредити, або повернути їх, вчасно виявляти загрози, які в подальшому впливатимуть на прийняття управлінських рішень.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на порядку деталізації чинників, що впливають на визначення вартості кредитних ресурсів міжнародних фінансових організацій, а також розробки відповідної методики їх аналізу. Це надасть змогу покращити поведінку територіальної громади як індивідуального інвестора на ринку запозичень для реалізації інвестиційних проєктів.

Ключові слова: місцеві запозичення, місцевий бюджет, кредит, вартість кредиту.

Summary. Introduction. Investing in the well-being of the community, in particular in infrastructure projects that create new opportunities for people and businesses, i.e. increasing the overall attractiveness of the territory for members of other territorial communities, is an important task for local authorities. A territorial community acts as a catalyst for both private and public investment, both internal and external. However, often the territorial community lacks financial resources for investment, and then there is a need to use the attracted resources. In our opinion, the existing approaches to assessing the cost of credit resources, in particular those of international financial organizations, are not sufficiently complete and may lead to overestimation of the cost of financial resources. The paper proposes ways to optimize the formation of the cost of credit resources of international financial organizations, using the example of cooperation between the Lviv territorial community and the European Bank for Reconstruction and Development. The proposed ways can reduce the cost of servicing loans from international financial organizations.

Purpose. The purpose of the study is to reveal conceptual approaches to the analysis of the costs of servicing loans from international financial organizations, to find ways to optimize the formation of the cost of credit resources of a territorial community, to identify problems of forming a loan portfolio and managing it by the territorial community as a borrower.

Materials and methods. The research materials are: 1) regulatory and legal support for the regulation of local borrowing by territorial communities in Ukraine; 2) works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of borrowing to local budgets, formation of budgets of territorial communities.

In the course of the study, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize the components of the local borrowing process, as well as to determine the composition of the costs of servicing the attracted loans); logical generalization of the results (formulation of conclusions).

Results. The research article reveals the sequence of formation of the policy of attracting credit funds for the implementation of investment projects of territorial communities. The place of territorial communities as a catalyst for investment processes is determined and the territorial community as an individual investor is considered. The place of costs for servicing credit resources, advantages and disadvantages of attracting credit resources from international financial organizations are determined. The proposed mechanism for minimizing the cost of credit resources will contribute to the construction of a rational system for attracting credit resources by territorial communities, which is formed on the basis of multi-level information systems.

Information on the factors that influence the determination of the cost of credit resources plays an important role for the management of a territorial community, as it can identify potentially dangerous risks of situations of inability to service loans or to repay them, and timely identify threats that will further influence management decisions.

Discussion. In further research, it is proposed to focus on the procedure for detailing the factors that affect the determination of the cost of credit resources of international financial organizations, as well as developing an appropriate methodology for their analysis. This will help improve the behavior of the territorial community as an individual investor in the borrowing market for the implementation of investment projects.

Key words: local borrowing, local budget, loan, loan cost.

Постановка проблеми. Місцева влада у процесі створення умов для економічного розвитку на території своєї громади, виступає в трьох ролях — постачальника послуг, регулятора і каталізатора. Оптиміальне співвідношення цих ролей сприяє створенню конкурентних переваг території, залученню вітчизняних та іноземних інвесторів.

Роль місцевої влади як постачальника послуг є найбільш традиційною та передбачає вкладення інвестицій для оновлення та підтримки у належному стані місцевих ресурсів. Ці базові послуги є вирішальними для економічного розвитку. Небагато інвесторів можуть бути зацікавленими у територіальній громаді, яка не може забезпечити ефективно та своєчасне регулярне виконання базових послуг. Базові послуги самі по собі не можуть привабити інвесторів, але нездатність їх надавати може відштовхнути потенційні інвестиції, як членів територіальної громади, так і з-зовні.

В якій би з трьох ролей — постачальника послуг, регулятора і каталізатора — не виступала місцева влада, їй доводиться приймати важливі виважені рішення щодо використання власних фінансових ресурсів або шукати додаткові фінансові ресурси для здійснення власних інвестицій.

Від початку проведення реформи децентралізації місцевих органів влади наповнення місцевого бюджету набуло особливої актуальності. З одного боку, для дієвого вирішення проблем територіальної громади потрібні додаткові фінансові ресурси, які можна отримати від уряду, але, з іншого боку, незалежність місцевого бюджету від державного є вкрай дуже важливою, тому місцева влада намагається залучити додаткові кошти шляхом здійснення місцевих запозичень або надання місцевих гарантій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми місцевих бюджетів, зокрема залучення коштів для фінансування місцевих інвестицій, є предметом зацікавлення багатьох науковців, серед яких Крисоватий А.І., Курило О.Б., [4], Синютка Н.Г., Познякова О.І. [12], Кондрат І.Ю. та інші.

Так, О.Б. Курило та Н.Г. Синютка [4] наводять власне розуміння муніципальної боргової політики в контексті фіскальної децентралізації в Україні. О.Познякова та Г.Щирба [12] пропонують розглядати муніципальні облігації як фінансовий інструмент при забезпеченні деяких державних підприємств альтернативними фінансовими ресурсами.

А.В. Петрик [13] розглядає основні проблеми функціонування ринку місцевих позик та використання місцевих облігацій.

Кнейслер О., Спасів, Н., Маринчак, Л. [15] вивчають оптимізацію доходів бюджетів територіальних громад за перманентного контролю за рівнем бюджетних ризиків.

Марцена Пішчек [17] також вказує на роль і значення зовнішнього фінансування розвитку

територіальної громади, переважно через кредити, позики або випуск цінних паперів. Як і Єва Мілослава Ковалевська [16], яка відводить значне місце кредитам та позикам територіальним громадам, хоч і акцентує увагу на тому, що не усі громади можуть залучати кредити для свого розвитку.

Коляда Т.А., Прозоров Ю.В. [18] розглядають проблему зміцнення фінансової спроможності територіальних громад України у період післявоєнної відбудови за рахунок поєднання глобальних і локальних механізмів залучення кредитних та інвестиційних ресурсів.

Формулювання цілей статті. Головною метою цього дослідження є визначення сучасного стану та тенденцій залучення фінансових інвестицій у вигляді кредитних ресурсів міжнародних фінансових організацій для фінансування проєктів розвитку територіальної громади.

Виклад основного матеріалу. Місцеве запозичення — операції з отримання до бюджету Автономної Республіки Крим чи міського бюджету кредитів (позик) на умовах повернення, платності та строковості з метою фінансування бюджету Автономної Республіки Крим чи міського бюджету [1].

Відповідно до бюджетного законодавства місцеві запозичення можуть залучатися лише за певних умов:

- сукупний обсяг запозичень до місцевого бюджету не може перевищувати обсягу дефіциту бюджету розвитку місцевого бюджету на відповідний рік;
- кошти від місцевого запозичення залучаються до фінансування лише бюджету розвитку відповідного місцевого бюджету;
- видатки на обслуговування місцевого боргу не можуть щорічно перевищувати 10% видатків від загального фонду відповідного місцевого бюджету протягом будь-якого періоду, коли планується обслуговування боргу;
- загальний обсяг місцевого боргу та гарантованого Автономною Республікою Крим чи територіальною громадою міста боргу станом на кінець бюджетного періоду не може перевищувати 200% (для міста Києва — 400%), середньорічного індикативного прогнозного обсягу надходжень бюджету розвитку.

Місцеві гарантії можуть надаватися відповідними органами місцевого самоврядування лише за дотримання певних умов:

- платності;
- строковості;
- забезпечення виконання зобов'язань у спосіб, передбачений законом.

Ефективна і обґрунтована муніципальна боргова політика розпочинається з етапу створення інвестиційної стратегії муніципалітету. Інвестиційна стратегія міста Львова відображена в Комплексній стратегії розвитку Львова, в програмах залучення інвестицій тощо [2].

У Львові зокрема, та в Україні в цілому, є безліч перспективних інвестиційних ідей, є програми, які, навіть в умовах повномасштабної війни перебувають в різних фазах реалізації і потребують завершення, і тому саме раціональне використання наявних ресурсів є вкрай актуальним питанням. У такому ракурсі інвестиційна політика територіальних громад спроможна сформувати цілі та проекти для економічного зростання територій, а боргова політика — забезпечити їх ресурсною базою. На підставі продуманого інвестиційного проекту розпочинається його реалізація, яка фінансуватиметься або із запозичень, або з дотацій на розвиток, поточних трансфертів, власних ресурсів, або, зазвичай, із сукупності цих джерел. Слід також урахувати майбутні видатки на утримання й обслуговування, що генеруватиме новостворений актив. Необхідно включити до розрахунку економію від застосування енергоощадних і ресурсозберігаючих технологій, можливі доходи від такого активу (продаж квитків, застосування нових тарифних ставок, тощо), безповоротні гранти від кредиторів або інших суб'єктів [2].

Урахування додаткових вигод і витрат допоможе збалансувати бюджет території за «золотим правилом», коли надходження та видатки будуть врівноважені у фіскальному році.

Такі дії по залученню коштів для побудови об'єктів інфраструктури та реалізації інфраструктурних проектів чи проектів соціального характеру створюють нові можливості для населення та бізнесу, тобто зростає загальна привабливість території для членів інших територіальних громад. У середньо- та довгостроковій перспективі це є поштовхом для припливу нових платників податків до територіальної громади, що в свою чергу розширює базу оподаткування, сприяє зростанню надходжень від місцевих податків, інших зборів з користувачів. Перелічені процеси зміцнюють муніципальний бюджет, дозволяють збалансувати його компоненти — поточні та капітальні видатки (загальний та спеціальний фонди — в українській фінансовій науці), сформувати чисті заощадження, які трансформуються або в новий інвестиційний проект, або витрати на соціальний захист чи освіту, або джерело для скорочення рівня місцевого оподаткування. Зростання інвестиційного потенціалу муніципалітету завершує поточний цикл боргової політики і розпочинає наступний [3].

Наявність та ефективне використання фінансових ресурсів територіальної громади для здійснення інвестицій в соціальну та економічну інфраструктуру є однією з основ для інвестицій українського та міжнародного бізнесу в економіку цієї конкретної громади та економіки країни в цілому.

Європейська хартія місцевого самоврядування гарантує органам місцевої влади право на власні адекватні фінансові ресурси та розпорядження

ними в рамках суверенної економічної політики. Такі обсяги бюджетних ресурсів повинні корелювати з повноваженнями, що делегуються місцевим урядовим утворенням конституцією чи іншим законом. Бюджети органів місцевого урядування мають бути диверсифікованими та мати здатність до зростання в разі розширення функцій і завдань територіальних адміністрацій. Наявність доступу до національного ринку позикового капіталу також є обов'язковим чинником для здійснення муніципальними утвореннями власної інвестиційної діяльності. На нашу думку, це і є основною ідеєю, формулюванням загальноєвропейського права міст на здійснення місцевих запозичень [4].

Територіальним громадам доступні ресурси різних міжнародних фінансових організацій, зокрема — Європейського банку реконструкції та розвитку; — Європейського інвестиційного банку; — Міжнародної фінансової організації; — Світового банку; та інших.

Також для територіальних громад доступні грантові кошти міжнародних інституцій таких як NEFCO, GIZ тощо.

Львівська територіальна громада активно залучає кредитні кошти від Європейського банку реконструкції та розвитку під місцеві гарантії для інвестування у важливі інфраструктурні проекти. Окрім кредитів під місцеві гарантії, в міста є дві кредитні лінії, кошти з яких залучені під місцевий борг для підтримки ліквідності комунальних підприємств, які постраждали внаслідок коронакризи та війни.

З цієї точки зору, можемо розглядати Львівську територіальну громаду як індивідуального інвестора, який здійснює інвестування, зокрема, в об'єкти інфраструктури та нерухомості, на засадах багаторівневих інформаційних систем.

В таблиці 1 наведено фінансові умови кредитних проектів Львівської міської ради та Європейського банку реконструкції та розвитку, кошти яких залучені під місцевий борг та місцеву гарантію.

З таблиці 1 бачимо, що на вартість залучених коштів має значний вплив чотири чинники:

1. Маржа банку;
2. Ставка Euribor 6M;
3. Кредитний рейтинг міста
4. Комісія за резервування коштів.

Розглянемо детальніше кожен складову, які є частиною багаторівневої інформаційної системи прийняття рішень.

Маржа банку та кредитний рейтинг міста є взаємопов'язані показники — чим нижчий кредитний рейтинг міста, тим вища маржа банку. Дев'ять з десяти кредитів міста були залучені в період, коли ставка Euribor 6M була від'ємна і місто сплачувало за користування кредитними коштами тільки маржу банку. В 2022 році внаслідок пов-

Таблиця 1

Фінансові умови проєктів Європейського банку реконструкції та розвитку і Львівської територіальної громади

Позичальник	Сума, млн., євро	Відсоткова ставка за користування залученими коштами складається з трьох частин			Комісія за резервування коштів, %
		Маржа банку, %	Ставка Euribor 6М, %	Кредитний рейтинг	
Львівська міська рада	22	2,1	Плаваюча	Плаваючий	0,5
Львівська міська рада	25	2,5			
ЛМКП «Львівводоканал»	15	6			
ЛКП «Львівелектротранс»	12	5,75			
ЛКП «Львівелектротранс»	15	5,75			
ЛКП «Львівавтодор»	26	5,75			
ЛКП «Львівавтодор»	12	6			
ЛКП «Львівавтодор»	10	7			
ЛМКП «Львівтеплоенерго»	14	7			
ЛКП «Зелене місто»	20	6			
Всього	171				

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 7; 9]

номасштабного російського вторгнення в Україну та газового шантажу країною-агресором в Європі відбулась девальвація євро, і на фоні спричиненої інфляції ставка Euribor 6М не тільки набула додатних значень, але й суттєво зросла, що спричинило додаткове фінансове навантаження на бюджет міста через збільшення вартості обслуговування кредитних коштів залучених від Європейського банку реконструкції та розвитку [5].

Через зростання ставки та погіршення кредитного рейтингу міста, вартість обслуговування кредитів від Європейського банку реконструкції та розвитку зросла майже вдвічі [6].

Проте, якщо говорити про розвиток міста, то навіть на таких фінансових умовах позичати кошти для здійснення інвестицій є вигідно, оскільки за-

лучені кошти значно перевищують обсяг власного інвестиційного ресурсу.

Власний інвестиційний ресурс Львівської територіальної громади, відображено в доходах спеціального фонду бюджету міста, та може бути використано для інвестицій в міську господарку.

Як можна побачити з таблиці 3 надходження до спеціального фонду бюджету Львівської територіальної громади є значно меншими за обсяг кредитних ресурсів, які залучаються від міжнародних фінансових організацій, зокрема ЄБРР, для фінансування інвестицій у місті.

Коронакриза в 2020 році та повномасштабна війна в 2022 році значно погіршили показники доходності спеціального фонду бюджету Львівської МТГ, а це, в свою чергу, вплинуло на зменшення

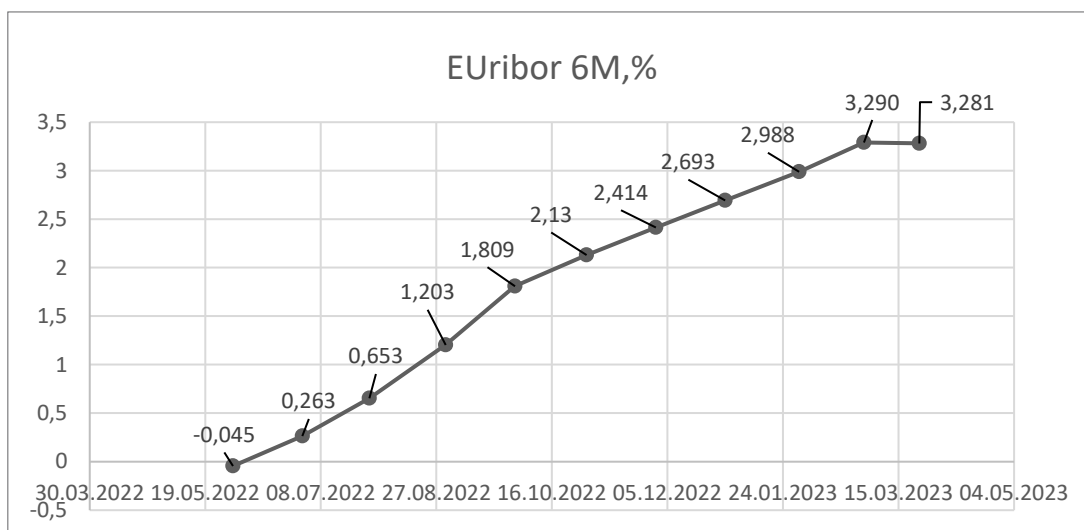


Рис. 1. Динаміка ставки за кредитами Euribor 6М

Джерело: узагальнено авторами на основі [5]

Таблиця 2

Кредитний рейтинг міста Львова від Fitch Ratings

Дата	Рейтинг	Опис	Ставка маржі банку, %
28.10.2022	ССС-	переддефолтний	максимальна
29.07.2022	ССС-	переддефолтний	максимальна
29.04.2022	ССС	переддефолтний	відповідно до умов кредитного договору
02.03.2022	ССС	переддефолтний	відповідно до умов кредитного договору
11.02.2022	В	стабільний	відповідно до умов кредитного договору
19.11.2021	В+	позитивний	відповідно до умов кредитного договору
13.08.2021	В+	позитивний	відповідно до умов кредитного договору

Джерело: узагальнено авторами на основі [6]

Таблиця 3

Доходи спеціального фонду бюджету Львова/Львівської ТГ

	Роки			
	2019	2020	2021	2022
Надходження, тис. грн	807145,60	628 688,30	10621 73,40	444 493,80
Середньорічний курс грн/євро	28.95	30.79	32.31	33.98
Надходження в тис. євро	27 880.68	20 418.59	32 874.45	13 081.04

Джерело: узагальнено авторами на основі [7]

ресурсів на впровадження соціально важливих проектів для міста. А особливо — для покриття раніше взятих кредитів, за рахунок яких було значно покращено інженерну інфраструктуру Львова. Тому для подальшої ефективної реалізації проектів та підтримання балансу ліквідності комунальних підприємств муніципальний орган влади залучає кредитні кошти.

Саме внаслідок впливу коронакризи в 2021 році Львівська міська рада отримала кредит на суму 25 млн.євро та в 2022 році через наслідки повномасштабної війни кредит на суму 25 млн. євро — ці два кредитні проекти спрямовані на підтримку ліквідності та платоспроможності п'яти

найбільших комунальних підприємств м. Львова, а саме — ЛМКП «Львівводоканал», ЛКП «Львівелектротранс», ЛКП «Львівавтодор», ЛМКП «Львівтеплоенерго», ЛКП «Зелене місто».

Як бачимо з таблиці 4, 80% кредитних ліній — довгострокові, лише кредити, що залучені під місцевий борг для підтримання ліквідності комунальних підприємств міста — короткострокові.

Довгостроковість кредитних ліній має позитивний вплив на бюджет міста, адже повернення тіла кредиту відбувається меншими сумами, що дозволяє зменшити щорічні витрати на обслуговування боргу, а також більш ретельно спланувати повернення коштів та забезпечити цей процес.

Таблиця 4

Терміни кредитів Європейського банку реконструкції та розвитку виданих Львівській територіальній громаді

Позичальник	Сума, млн. євро	Пільговий період, років	Термін повернення тіла кредиту, років	Вид запозичення
Львівська міська рада	22	до 31.12.2021	2	Місцевий борг
Львівська міська рада	25	до 31.12.2023	3	Місцевий борг
ЛМКП «Львівводоканал»	15	3	10	Місцева гарантія
ЛКП «Львівелектротранс»	12	1	10	Місцева гарантія
ЛКП «Львівелектротранс»	15	3	13	Місцева гарантія
ЛКП «Львівавтодор»	26	3	13	Місцева гарантія
ЛКП «Львівавтодор»	12	1	10	Місцева гарантія
ЛКП «Львівавтодор»	10	3	13	Місцева гарантія
ЛМКП «Львівтеплоенерго»	14	2	12	Місцева гарантія
ЛКП «Зелене місто»	20	3	13	Місцева гарантія
Всього	171			

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 9]

Кредити від Європейського банку реконструкції та розвитку місту при нинішніх умовах ринку обходяться порівняно дорого, внаслідок цього страждає соціальна та інфраструктурна сфера міста, адже проекти мають шанс реалізовуватися повільніше та в значно меншому обсязі. Хоч за нормальних умов така вартість з урахуванням інфляції може дорівнювати нулю або бути незначно вищою.

Також важливим чинником прийняття рішення щодо реалізації проектів інвестування за рахунок міжнародних організацій є валютний ризик. Так, минулого 2022 року через повномасштабне вторгнення курс долара зріс на 25%, що в свою чергу збільшило обсяг зобов'язань Львівської та інших територіальних громад на 25% в гривневому еквіваленті.

Проте слід враховувати той факт, що станом на сьогодні відсутні якісні альтернативні шляхи для запозичень до місцевого бюджету — випуск облігацій обмежено, на дотації чи субсидії уряду сподіватися не варто, адже, в першу чергу, треба побороти ворога.

Порівняння ставок кредитів ЄБРР зі ставками кредитів комерційних банків до повномасштабного вторгнення не є на користь ЄБРР, вітчизняні комерційні банки пропонували кредити за меншими ставками. Проте жоден з комерційних банків не може запропонувати кредит в таких сумах та термінах, які пропонує ЄБРР, а наявність пільгового періоду, під час якого не сплачується тіло кредиту, додає співпраці з ЄБРР зайвої економічної привабливості.

Як було згадано в попередньому розділі на вартість залучених коштів має значний вплив чотири чинники:

1. Маржа банку;
2. Ставка Euribor 6М;
3. Кредитний рейтинг міста
4. Комісія за резервування коштів.

Відносно безпосередній вплив територіальна громада як позичальник має на такі показники як кредитний рейтинг та комісію за резервування коштів.

Кредитний рейтинг Львівської територіальної громади до повномасштабного вторгнення, як свідчать дані з таблиці 1.2, був на доволі високому рівні, що дозволяло як залучати кошти в принципі, так і залучати їх під низькі відсотки. Звичайно, кредитний рейтинг громади у великій мірі, залежить від суверенного рейтингу. І, якщо в країні війна, а економіка «впала» на понад 30%, то і, відповідно, кредитний рейтинг країни є низьким, а кредитний рейтинг окремо взятого міста навряд чи може бути вищим за рейтинг країни за таких умов. З іншого боку, за мирних умов, місто має працювати на підвищення рівня свого кредитного рейтингу, що виливається в різноманітні заходи, починаючи з вчасності та повноти оплати за рейтингування, завершуючи прозорістю

нарахування відсотків за користування коштами, вчасністю та повнотою їх сплати, якістю виконання бюджету. Так, наприклад, Львівська територіальна громада, як свідчать дані Звіту про управління місцевим боргом бюджету Львівської територіальної громади за 2022 рік, у 2022 році не допустила жодного простроченого платежу по боргах і гарантіях за міжнародним позиками [9].

В питанні залучення позик дуже важливо не скотитися до рівня популізму, з одного боку не залучаючи кошти без попередньої стратегії, з іншого, зовсім відмовляючись від запозичень.

Іншим показником (фактором) формування вартості кредитного ресурсу є ставка резервування. При ставці 0.5% річних кожен день невикористання погоджених сум кредитування місцевій громаді Львова, що згадуються в таблиці 1.1 даної роботи, може обходитися в 2342 доларів США. Оскільки 124 мільйони доларів зі 171, які згадуються в підсумку таблиці, припадають на інфраструктурні проекти, що передбачають тривалий цикл реалізації, зокрема підготовку проектно-кошторисної документації, то ризик імовірності сплати коштів за резервування є дуже великий. Зрештою, як і отримання коштів стабілізаційного кредиту, щоб має на меті забезпечити поточну діяльність певних комунальних підприємств, не може відбуватися одномоментно, а буде розтягнуто в часі, що однозначно призведе до зростання вартості резервування кредитного ресурсу. До прикладу, 05 жовтня 2022 року ЛКП «Зелене місто» під програму місцевих гарантій підписало Угоду про позику Європейського Банку Реконструкції та Розвитку на суму 14,083 млн. Євро, проте вибірка коштів розпочинається лише у 2023 році [9]. З огляду на ставку плати за резервування 0.5% річних, територіальна громада тільки у 2022 році заплатить 16 783 євро за резервування коштів. І це тільки по одному проекту.

Висновки. Територіальній громаді необхідно оптимізувати процес реалізації проектів, щоб сума ставки за резервування була мінімальною. Важливим чинником реалізації проектів є наявність якісної команди та час, за який проект реалізується. Будь-якому інвестору, чи це приватний інвестор чи громада, важливо реалізувати проект якнайшвидше із дотриманням усіх вимог, та отримувати вигоди від нього.

Запозичення — нормальна європейська практика. Головний плюс — це можливість перемонтувати дороги, трамвайні колії чи зреалізувати інші інфраструктурні проекти за умов обмеженого бюджету міста.

Водночас, існуюча боргова політика Львова вже зараз формує низку загроз:

- очікується подальше нарощування боргових зобов'язань. До 2025 року тільки відсотки за випущеними цінними паперами обійдуться Львову

в 1,263 млрд. грн. Це практично річні видатки на утримання усіх освітніх закладів міста (дані на 2021 рік);

- через економічну кризу, спровоковану, зокрема й пандемією коронавірусу, складно очікувати на стрімке зростання головних статей доходів міського бюджету — ПДФО та єдиного податку. Це ускладнить розрахунки за борговими зобов'язаннями, обмежить можливості фінансування інших важливих статей, відтак і розвитку Львова.
- Очевидно, що «цифра» недовиконання буде збільшуватись. Віддавати борги буде усе складніше. Відповідно до прогнозів у 2021 рік у Львові співвідношення цих виплат становитиме приблизно 4,3%.

Також важливо шукати нових можливостей залучення коштів від міжнародних фінансових

організацій для реалізації майбутніх проектів на більш вигідних умовах, в першу чергу за нижчих відсоткових ставок, особливо враховуючи не найбільш коректну репутацію ставки Euribor [8]. Невідомо, але, можливо, Львівська територіальна громада також постраждала від спекуляцій зі найбільш відомою банківською ставкою. А саме слід акцентувати увагу на залученні грантових коштів на реалізацію проектів, або залучення кредитних коштів з умовою дофінансування грантовими коштами. Доречно збільшити термін погашення кредитів для зменшення щорічних витрат на обслуговування кредитних ліній. При таких умовах Львівській міській раді буде вигідно залучати та обслуговувати кредитні кошти від міжнародних фінансових організацій.

Література

1. Бюджетний кодекс України. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 50–51. Ст. 572. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 20.07.2023).
2. Програма сприяння залученню інвестицій до Львівської міської територіальної громади на 2022–2024 роки. *Львівська міська рада: вебсайт*. URL: <https://city-adm.lviv.ua/lmr/office/upravlinnia-investytsii-ta-proektiv> (дата звернення: 28.07.2023).
3. Синютка Н. Г. Фіскальна і боргова політика українських муніципалітетів: зміна пріоритетів. *Бізнес Інформ*. 2015. № 447. С. 255–262. URL: http://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-4_0-pages-255_262.pdf (дата звернення: 25.07.2023).
4. Курило О. Б., Синютка Н. Г. Орієнтири формування муніципальної боргової політики в Україні: аспекти фіскальної децентралізації. *Економічний простір*. 2016. № 105. С. 118–126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escros_2016_105_14 (дата звернення: 25.07.2023).
5. 6 months Euribor rate. *Euribor rates*. URL: <https://www.euribor-rates.eu/en/current-euribor-rates/3/euribor-rate-6-months/> (дата звернення 23.07.2023).
6. Lviv credit rating. *Fitch Ratings*. URL: <https://www.fitchratings.com/entity/city-of-lviv-96601143> (дата звернення: 19.07.2023).
7. Бюджет Львова. *Львівська міська рада: вебсайт*. <https://city-adm.lviv.ua/public-information/budget/lviv> (дата звернення: 19.07.2023).
8. Vaughan L., Finch G. Libor scandal: the bankers who fixed the world's most important number. *The Guardian*. 2017. URL: <https://www.theguardian.com/business/2017/jan/18/libor-scandal-the-bankers-who-fixed-the-worlds-most-important-number> (дата звернення: 21.07.2023).
9. Звіт про управління місцевим боргом бюджету Львівської територіальної громади за 2022 рік. *Львівська міська рада: вебсайт*. URL: https://city-adm.lviv.ua/public-information/budget/lviv/biudzheth-lvivskoi-miskoi-terytorialnoi-hromady-na-2022-rik/24409/download?cf_id=36 (дата звернення: 20.07.2023).
10. Крисоватий А., Синютка Н. Муніципальна боргова політика: теоретичні концепти та практика реалізації в Україні : монографія. Львів : Українська академія друкарства, 2017. 199 с.
11. Козак В., Москвін С., Посполітак В. Фінансові інструменти: емісія муніципальних облігацій: науково-практичний посібник для фахівців органів місцевого самоврядування. *Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO, «Українське об'єднання ринків капіталу» UCMA*. Київ : DESPRO, 2019. URL: https://despro.org.ua/library/publication/fin_instr_munic_2019.pdf (дата звернення: 20.07.2023).
12. Познякова О., Щирба Х. Муніципальні облігації як інструмент розвитку державних підприємств медійної галузі. *Грааль науки*. 2021. Вип. 2–3. С. 65–68. doi: 10.36074/grail-of-science.02.04.2021.010.
13. Петриків А. В. Роль місцевих запозичень у вирішенні фінансових потреб регіоні. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4093> (дата звернення: 24.07.2023).
14. Бенч Л. Я., Самчук А. А., Давидюк А. С. Ринок муніципальних облігацій в Україні: практика та проблема. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 323–328. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-323-328>.
15. Кнейслер О., Спасів Н., Маринчак Л. Новітній інструментарій формування оптимальної структури доходів бюджетів територіальних громад. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Вип. 3, № 44. С. 110–121. doi: 10.55643/fcaptr.3.44.2022.3789.

16. Kowalewska E.M. Kredyty i pożyczki jako instrumenty zaciągania długu przez jednostki samorządu terytorialnego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego «Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia»*. 2015. Nr 73. S. 879–888. URL: <http://www.wneiz.pl/frfu> (дата звернення: 05.08.2023).
17. Piszczek M. Źródła finansowania rozwoju przez jednostki samorządu terytorialnego. *Zesz. Nauk. UEK*. 2018. 1(973). P. 113–128. doi: <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2018.0973.0107>.
18. Коляда Т. А., Прозоров Ю. В. Локалізація глобальних механізмів залучення кредитних та інвестиційних ресурсів для зміцнення фінансової спроможності територіальних громад України. *Проблеми економіки*. 2022. № 3. С. 149–155. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-3-149-155>.

References

1. Biudzhetni kodeks Ukrainy [Budget Code of Ukraine]. (2010). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy — The Official Bulletin of the Verkhovna Rada*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> [in Ukrainian].
2. Prohrama spriyannia zaluchenniu investytsii do Lvivskoi miskoi terytorialnoi hromady na 2022–2024 roky [Programme to promote investment in Lviv city Territorial Community for 2022–2024]. *Lvivska miska rada: veb-sait — Lviv City Council: website*. Retrieved from <https://city-adm.lviv.ua/lmr/office/upravlinnia-investytsii-ta-proektiv> [in Ukrainian].
3. Syniutka, N. G. (2015). Fiskalna i borhova polityka ukraïnskykh munitsypalitetiv: zmina prioritetiv [Fiscal and debt policy of Ukrainian municipalities: changing priorities]. *Business Inform*, 447, 252–262 [in Ukrainian].
4. Kurylo, O. B., & Syniutka, N. H. (2016). Oriientyry formuvannia munitsypalnoi borhovoï polityky v Ukraini: aspekty fiskalnoi detsentralizatsii [Guidelines for the formation of municipal debt policy in Ukraine: aspects of fiscal decentralization]. *Ekonomichniy prostir — Economic Space*, 105, 118–126 [in Ukrainian].
5. 6 months Euribor rate. *Euribor rates*. Retrieved from <https://www.euribor-rates.eu/en/current-euribor-rates/3/euribor-rate-6-months/>
6. Lviv credit rating. *Fitch Ratings*. Retrieved from <https://www.fitchratings.com/entity/city-of-lviv-96601143> [in Ukrainian].
7. Biudzhets Lvova [Lviv budget]. *Lvivska miska rada: veb-sait — Lviv City Council: website*. Retrieved from <https://city-adm.lviv.ua/public-information/budget/lviv> [in Ukrainian].
8. Vaughan, L., & Finch, G. (2017). Libor scandal: the bankers who fixed the world's most important number. *The Guardian*. Retrieved from <https://www.theguardian.com/business/2017/jan/18/libor-scandal-the-bankers-who-fixed-the-worlds-most-important-number>
9. Zvit pro upravlinnia mistsevym borhom biudzhetu Lvivskoi terytorialnoi hromady za 2022 rik [Report on local debt management of the budget of the Lviv territorial community for 2022]. *Lvivska miska rada: veb-sait — Lviv City Council: website*. Retrieved from https://city-adm.lviv.ua/public-information/budget/lviv/biudzhets-lvivskoi-miskoi-terytorialnoi-hromady-na-2022-rik/24409/download?cf_id=36 [in Ukrainian].
10. Krysovatyi, A., & Syniutka, N. (2017). Munitsypalna borhova polityka: teoretychni kontsepty ta praktyka realizatsii v Ukraini: monohrafiia [Municipal debt policy: theoretical concepts and implementation practice in Ukraine: monograph]. Lviv: Ukrainian Academy of Printing [in Ukrainian].
11. Kozak, V., Moskvina, S., & Pospolitak, V. (2019). Finansovi instrumenty: emisiia munitsypalnykh obliatsii: nauko-vo-praktychnyi posibnyk dlia fakhivtsiv orhaniv mistsevoho samovriaduvannia [Financial instruments: issue of municipal bonds]. *Shveitsarsko-ukraïnskyi proekt «Pidtrymka detsentralizatsii v Ukraini» DESPRO, «Ukraïnske obiednannia rynkiv kapitalu» UCMA*. Kyiv: DESPRO. Access mode: https://despro.org.ua/library/publication/fin_instr_munic_2019.pdf [in Ukrainian].
12. Poznyakova, O., & Shchyryba, H. (2021). Munitsypalni obliatsii yak instrument rozvytku derzhavnykh pidpriemstv mediinoï haluzi [Municipal bonds as a tool for the development of state-owned enterprises in the media industry]. *Hraal nauky — Graal of science*, 2–3, 65–68. doi: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.02.04.2021.010> [in Ukrainian].
13. Petrykiv, A. V. (2015). Rol mistsevnykh zapozychen u vyrishenni finansovykh potreb rehioni [The role of local borrowing in addressing the financial needs of the region]. *Efektivna ekonomika — Effective Economy*, 5, Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4093> [in Ukrainian].
14. Bench, L. Y., Samchuk, A. A., & Davydiuk, A. S. (2020). Rynok munitsypalnykh obliatsii v Ukraini: praktyka ta problematyka [The Municipal Bond Market in Ukraine: Practice and Problems]. *Biznes Inform*, 3, 323–328. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-323-328> [in Ukrainian].
15. Kneisler, O., Spasiv, N., Marynychak, L. (2022). Novitnii instrumentarii formuvannia optimalnoi struktury dokhodiv biudzhetyv terytorialnykh hromad [The latest tools for the formation of the optimal revenue structure of territorial communities' budgets.] *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky — Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(44), 110–121. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3789> [in Ukrainian].

16. Kowalewska, E. M. (2015). Kredyty i pożyczki jako instrumenty zaciągania długu przez jednostki samorządu terytorialnego, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, «Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia»*, 73, 879–888. Retrieved from www.wneiz.pl/frfu [in Polish].
17. Piszczek, M. (2018). Źródła finansowania rozwoju przez jednostki samorządu terytorialnego. *Zesz. Nauk. UEK, 1(973)*, 113–128. doi: <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2018.0973.0107> [in Polish].
18. Kolyada, T. A., & Prozorov, Y. V. (2022). Lokalizatsiia hlobalnykh mekhanizmiv zaluchennia kredytnykh ta investytsiinykh resursiv dlia zmitsnennia finansovoi spromozhnosti terytorialnykh hromad Ukrainy [Localisation of global mechanisms for attracting credit and investment resources to strengthen the financial capacity of territorial communities of Ukraine]. *Problemy ekonomiky — Problems of Economics, 3 (53)*, 149–155. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-3-149-155> [in Ukrainian].

Тшонковскі Конрад
*доктор економічних наук, професор,
викладач кафедри менеджменту
Академія прикладних наук (WSHIU) (Познань, Польща)*
Trzonkowski Konrad
*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Lecturer of the Department of Management
Academy of Applied Sciences (WSHIU) (Poznan, Poland)*
ORCID: 0000-0002-3129-5732

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9542

МОНЕТАРНА ПОЛІТИКА КРАЇНИ В ЕКОНОМІЧНО НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ THE COUNTRY'S MONETARY POLICY IN AN ECONOMICALLY UNSTABLE ENVIRONMENT

Анотація. У статті проаналізовано специфіку здійснення монетарної політики країни в економічно нестабільних умовах. Пошук інноваційних форм ведення монетарної діяльності в умовах кризи дав змогу стверджувати, що основною ціллю монетарної політики країни є забезпечення її фінансово-економічної стабільності. Така стабільність знаходиться у прямій залежності від банківської діяльності на макро- та мікрорівні. Зазначено, що Національний банк є головною фінансовою установою країни від якої залежить рівень цінової політики. Указано, що пріоритетним завданням монетарної політики Національного банку є підтримка цінової стабільності, тобто низьких та стабільних темпів інфляції. Проведено дослідження ситуації фінансового та банківського сектору економіки України в умовах сьогодення. З'ясовано, що у кризовий період з 2022–2023 рр. українські банки не понесли вагомих витрат. Встановлено, що витрати від дефолтів компенсувалися за рахунок розформування активів резервного портфеля. Указано, що така ситуація є атиповою, а тому сподіватися на аналогічну ситуацію у 2024 р. не варто. Зазначено, що зниження рівня облікової ставки Нацбанку призвело до девальвації дохідності основних груп процентних активів банків. Встановлено, що банки знизили ставки за вкладками, передусім малому й середньому бізнесу. Указано, що вагомий вплив на прибутковість банків матиме безстрокове підвищення податкової ставки. Такий крок дасть змогу швидко поповнити банківський капітал. Аналіз системних ризиків фінансового сектору засвідчив позитивні оцінки його поточного стану. З'ясовано, що підвищенню рівня прибутковості банківської діяльності сприяло зростання показників позикового капіталу. Зазначено, що інноваційним кроком у 2023 р. в системі банківської діяльності, стало прийняття рішення щодо запровадження податку на «надприбутки» від банківської діяльності, який дасть змогу щецо поліпшити фінансову ситуацію пов'язану з витратами на армію, оскільки кошти, отримані від «надприбутків», планується направити на фінансування воєнних витрат. У підсумку зазначено, що інновації в системі реалізації монетарної політики держави повинні бути спрямовані на залучення кризової макрофінансової допомоги для розвитку банківського сектору.

Ключові слова: економіка, монетарна політика, банківська діяльність, фінанси, менеджмент, держава, криза.

Summary. The article analyses the specifics of the country's monetary policy implementation in economically unstable conditions. The search for innovative forms of monetary activity during the crisis has made it possible to assert that the main goal of the country's monetary policy is to ensure its financial and economic stability. Such stability is directly dependent on banking activities at the macro and micro levels. It is noted that the National Bank is the main financial institution of the country, which determines the level of price policy. It is indicated that the priority task of the National Bank's monetary policy is to maintain price stability, i.e. low and stable inflation rates. The article studies the current situation of the financial and banking sector of Ukraine's economy. It is found that in the crisis period from 2022–2023, Ukrainian banks did not incur significant costs. It was found that the costs of defaults were compensated by the dissolution of reserve portfolio assets. It is noted that such a situation is atypical, and hence there is no reason to expect a similar situation in 2024. It is noted that the reduction in the level of the National Bank's discount rate has led to a devaluation of the yield of the main groups of interest-bearing assets of banks. It has been found that banks have reduced deposit rates, primarily for small and medium-sized businesses. It is specified that a permanent increase in the tax rate will have a significant impact on the profitability of banks. Such a step would allow the National Bank to quickly replenish its

capital. The analysis of systemic risks in the financial sector showed positive assessments of its current state. It has been found that the increase in the level of profitability of banking activities was facilitated by the growth of borrowed capital. It is stated that an innovative step in the banking system in 2023 was the decision to introduce a tax on «excess profits» from banking activities, which will somewhat improve the financial situation related to military expenditures, since the funds received from «excess profits» are planned to be used to finance military expenses. In conclusion, it is noted that innovations in the system of implementing the state's monetary policy should be aimed at attracting macrofinancial crisis assistance for the development of the banking sector.

Key words: economy, monetary policy, banking, finance, management, state, crisis.

Постановка проблеми. Основною ціллю монетарної політики країни є забезпечення її фінансово-економічної стабільності. Така стабільність знаходиться у прямій залежності від банківської діяльності на макро- та мікро- рівні. Національний банк є головною фінансовою установою країни від якої залежить рівень цінової політики. Пріоритетним завданням монетарної політики Національного банку є підтримка цінової стабільності, тобто низьких та стабільних темпів інфляції. «З початку повномасштабної війни Національний банк України залишається відданим своєму мандату із забезпечення цінової та фінансової стабільності як запоруки стійкого економічного зростання. Водночас підходить до виконання пріоритетних функцій НБУ, завдання та принципи реалізації монетарної політики зазнали вимушених змін, що було закріплено в Основних засадах грошово-кредитної політики на період воєнного стану» [1; 2]. За таких умов виникає необхідність додаткового вивчення питання щодо ведення монетарної політики країни в економічно нестабільних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ключові дефініції реалізації процесу монетарної політики викладено у працях таких вчених та науковців як: Данилишин Б. М., який вивчав основні напрями монетарної політики України [3, с. 9–25]; Лепушинський В. — досліджував процеси монетарної політики в умовах запровадження в Україні інфляційного таргетування [4, с. 25–39]; Міщенко В. І. та Льон І. М., які визначили роль монетарного регулювання у стимулюванні економічного розвитку [5, с. 75–93]; Юрчишин В. — вивчав питання посилення значимості монетарної політики в країнах Центральної і Східної Європи у посткризовий період [6, с. 2–147]; Шелудько С. А., який вивчав питання визначення облікової ставки центрального банку [7, с. 118–122]; Стечишин Т. Б., Руда О. Я., які досліджували монетарну політику Європейського центрального банку у контексті глобальних фінансових змін [8, с. 1061–1067]; Лопух К. — досліджував процеси координації монетарних підходів у здійсненні стабілізаційної політики в країнах Європейського Союзу та Україні [9, с. 33–36]; Алексеєвська Г. С. та Якубовський С. О., які вивчали вплив нетрадиційних методів монетарної політики на фінансові ринки [10, с. 24–27]; Погореленко Н. П., Глущенко О. В. досліджували питання ролі прогнозування в системі реалізації монетарної політики

[11, с. 25–52]; Буковинський С. А., Унковська Т. Є. та Джус М. О., які займалися питаннями розробки монетарної стратегії подолання стагфляційної кризи [12, с. 4–30]; Стокхаммер Е. і Бентссон Е. вивчали питання банківської та фінансової діяльності в сучасній економіці [13, с. 304–326] та інші. Зважаючи на проведений аналіз інформаційно-наукових джерел з даного напрямку, варто зауважити на тому, що в умовах українських реалій сфера монетарної політики потребує інноваційних рішень та подальшого удосконалення, що породжує проблему у більш детальному вивченні питання розвитку банківської діяльності та проведенні ґрунтовних досліджень у даному напрямку.

Метою статті є аналіз монетарної політики країни в економічно нестабільних умовах.

Завдання дослідження полягає в дослідженні точної ситуації фінансового та банківського сектору економіки України та пошуку інноваційних форм ведення монетарної діяльності в умовах кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Монетарна політика держави спрямована на підтримку цінової стабільності та розвиток банківського сектору. Національний банк є основною фінансовою установою країни від якої залежить рівень цінової політики. Пріоритетною ціллю монетарної політики Національного банку є підтримка цінової стабільності, тобто низьких та стабільних темпів інфляції.

З початком повномасштабної війни процентні доходи банків помітно зросли відносно чистих активів і сягнули близько 12%. Процентні доходи банків від кредитування дещо скоротилися, проте помітно зросли процентні доходи від вкладень у безризикові активи — депозитні сертифікати та ОВДП. Вони забезпечили банкам понад половину сукупних процентних доходів за десять місяців поточного року. Проте значне зниження облікової ставки протягом року зумовило й надалі, ймовірно, спричинятиме поступове скорочення частки процентних доходів від безризикових активів у сукупних процентних доходах (рис. 1) [14, с. 33].

Аналізуючи рис. 1, варто зазначити, що процентні доходи від здійснення банківської діяльності стабілізувалися відносно активів.

Цикл зниження ключової ставки, який був розпочатий Нацбанком України у липні 2023 р., скоротив дохідність депозитних сертифікатів для банків. Водночас дохідність портфеля ОВДП залишається стійкою та інертною (рис. 2) [14, с. 33].

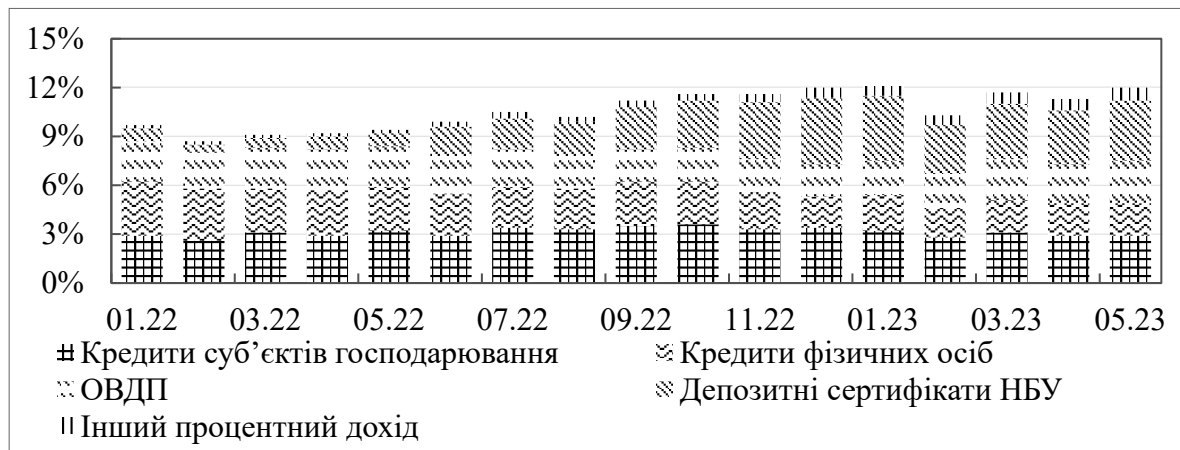


Рис. 1. Складові процентних доходів, % чистих активів

Примітка: інший процентний дохід включає доходи від міжбанківських кредитів, кредитів органам держуправління та інші дрібні джерела.

Джерело: побудовано за основі аналізу даних НБУ [14]

Зазначимо, що погашені портфелі ОВДП, містять частину паперів, що випускалися кілька років тому зі значно нижчими купонами, тому їх заміна на нові фінансові інструменти матиме позитивний ефект на середньозважену дохідність портфеля по ОВДП сектору, незважаючи на те, що за новими ОВДП на

первинних аукціонах відбувається зниження ставок. Слід зауважити на тому, що станом на 01.01.2023 р. вартість фондування від бізнесу знижується після перегляду облікової ставки (рис. 3).

Аналізуючи рис. 3, слід зазначити, що з початку повномасштабної війни середньозважена

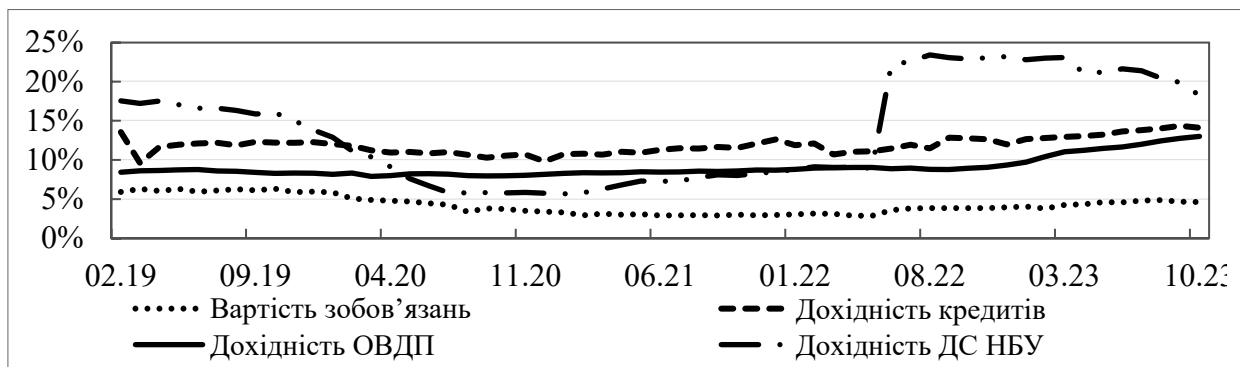


Рис. 2. Дохідність активів та вартість зобов'язань

Джерело: побудовано за основі аналізу даних НБУ [14]

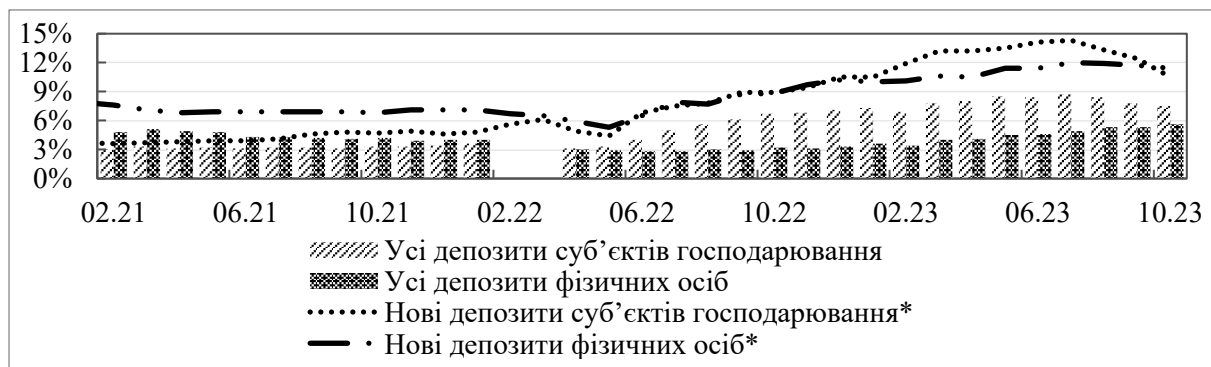


Рис. 3. Вартість коштів бізнесу та населення у гривнях, % річних

Примітка: * без пролонгації або інших змін контрактних умов;

** дані про вартість депозитного портфелю та зобов'язань за лютий–березень 2022 року не подавалися

Джерело: побудовано за основі аналізу даних НБУ [14]

вартість коштів бізнесу перевищувала вартість коштів фізичних осіб. У відповідь на пом'якшення монетарної політики з 15.06.2023 р. депозитні ставки за новими гривневими коштами бізнесу стрімко знизилися. Зважаючи на малостроковість цих коштів знижується й загальна вартість корпоративних ресурсів. Їх частка в процентних витратах з 01.06.2023 р. по 31.10.2023 р. знизилася на до 55%. Зважаючи на такі кроки, тиск облікової ставки на прибуток у сфері банківської діяльності, послабився. Натомість середньозважена ставка за коштами фізичних осіб, зростала. Це пов'язано з регуляторними рішеннями, що спонукають банки нарощувати строкові кошти тривалістю понад три місяці. Часовий лаг, з яким динаміка облікової ставки відображається на вартості роздрібного фондування, є довшим, аніж для коштів бізнесу [14, с. 34]. Аналізуючи діяльність банківського сектору України за календарний період 2023 р., варто зазначити, що операційні витрати зросли на 9%, й прогнозується, що надалі зростатимуть.

Зважаючи на те, що Україна розвивається у європейському руслі, то Нацбанком було прийнято рішення щодо перейняття позитивного досвіду деяких європейських країн із запровадження податку на «надприбутки» від банківської діяльності. Податок має на меті перерозподіл відсотку «надприбутку» на користь держави. Дані «надприбутки» з'явилися завдяки специфічним ринковим умовам та особливостям монетарної політики країни, а не завдяки ефективності банківської діяльності. Додатковий одноразовий податок є винятковим кроком і не зашкодить стійкості банківської системи. Такий інноваційний підхід отримання на користь держави «надприбутку» від банківської діяльності не потребує якихось специфічних розрахунків. Після його сплати фінансові установи все ще матимуть достатньо запасу міцності, щоб виконати чинні та заплановані вимоги до капіталу. База оподаткування однаково враховує всі доходи та витрати банків, що не змінює привабливість різних банківських операцій та не викривлює фінансовий результат. Прибуток банків за 2023 рік оподаткуватиметься за ставкою 50%. Це забезпечить додаткові надходження до бюджету в розмірі близько 0.3% ВВП [14, с. 36]. Підвищення ставки податку на прибуток у 2023 р. відобразиться на капіталі банків. Із суми прибутку поточного року, що переважно врахована в регулятивному капіталі, банки мають сплатити ще майже 40% у вигляді податку [14, с. 37]. Кошти, отримані від «надприбутків», планують направити на фінансування воєнних витрат.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Пріоритетом монетарної політики країни є забезпечення цінової стабільності та підтримання банківської діяльності країни. Національний банк є основною фінансовою установою країни від якої залежить рівень цінової політики.

Отже, провівши дослідження варто констатувати факт того, що:

- у 2023 р. українські банківські установи майже не понесли вагомих витрат на формування резервного фонду. Втрати від дефолтів компенсувалися за рахунок розформування резервного портфеля активів, які працюють та завдяки поліпшенню макроекономічних показників. Втім, така ситуація є атиповою, а тому сподіватися на аналогічну ситуацію у 2024 р. не варто;
- зниження рівня облікової ставки Нацбанку змінило дохідність основних груп процентних активів банків. У процентних доходах банків скорочується частка доходів від депозитних сертифікатів, ставки за якими знизилися найбільше;
- з другої половини 2023 р. зросла середня дохідність портфеля ОВДП, це пояснюється тим, що старіші випуски номіналів в портфелях банків замінюються новими, з вищими купонами. Наразі цінові умови розміщення ОВДП є привабливими, адже банки отримують належну премію за строковість інвестицій порівняно із обліковою ставкою;
- у процентних доходах зростає вага надходжень від кредитування: хоча ставки за бізнес-позиками дещо знизилися, портфель таких кредитів зростає. Водночас банки знизили ставки за вкладками, передусім малому й середньому бізнесу. Ймовірно, пікове значення процентної маржі для банків уже позаду, проте вона залишатиметься високою і її скорочення не є значним ризиком для банків. Вагомий вплив на прибутковість банків надалі справлятиме безстрокове підвищення ставки податку до 25% з 2024 р. [1, с. 5]. Указаний крок дасть змогу знизити рентабельність банківського бізнесу та швидкість поповнення банками капіталу.

Аналіз системних ризиків фінансового сектору засвідчив позитивні оцінки його поточного стану, зокрема варто відзначити підвищення стійкості сектору до кризових подій. Проте є і негативна тенденція: за прогнозами деяких аналітиків фінансових установ — у 2024 р. очікується погіршення стану справ банківської системи в наступні шість місяців. Говорячи про системні ризики, варто зауважити на тому, що наприкінці 2023 р. менеджери банківських установ, вперше за довгий час відзначили якість законодавства та податкової системи одними із найбільших ризиків [15, с. 1]. Підвищенню рівня прибутковості банківської діяльності сприяло й зростання показників позикового капіталу. Наразі, варто констатувати факт того, що запас банківського капіталу є достатнім не лише для покриття ризиків, що вже враховуються у нормативах, але й для виконання нових запланованих вимог. Основною з таких вимог є покриття банками ринкового та операційного ризику. Також, варто зазначити, що інноваційним кроком у 2023 р. в системі банківської діяльності, стало

прийняття рішення щодо запровадження податку на «надприбутки» від банківської діяльності, який дасть змогу дещо поліпшити фінансову ситуацію пов'язану з витратами на армію, оскільки кошти, отримані від «надприбутків», планується направити на фінансування воєнних витрат.

Зважаючи на вищевикладене, подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку інноваційних напрямків діяльності у сфері монетарної політики, зокрема щодо залучення кризової макрофінансової допомоги для розвитку банківського сектору.

Література

1. Про монетарну політику. *Національний банк України: вебсайт*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/about> (дата звернення: 03.01.2024).
2. Основні засади грошово-кредитної політики на період воєнного стану. *Національний банк України: вебсайт*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/hJTwdIrBPNWeMzk> (дата звернення: 03.01.2024).
3. Данилишин Б. М. Основні напрями монетарної політики України. *Фінанси України*. 2018. № 2. С. 9–25.
4. Лепушинський В. Стратегічний документ з монетарної політики в умовах запровадження в Україні інфляційного таргетування. *Вісник Національного банку України*. 2015. № 233. С. 25–39.
5. Міщенко В. І., Льон І. М. Роль монетарного регулювання у стимулюванні економічного розвитку. *Фінанси України*. 2017. № 4. С. 75–93.
6. Юрчишин В. Посилення значимості монетарної політики в країнах Центральної і Східної Європи у посткризовий період і рекомендації для України. Київ : Заповіт, 2019. 147 с.
7. Шелудько С. А. Облікова ставка центрального банку як інструмент валютного регулювання. *Регіональна економіка та управління*. 2015. № 4(07). Ч. 2. С. 118–122.
8. Стечишин Т. Б., Руда О. Я. Дослідження монетарної політики Європейського центрального банку у контексті глобальних фінансових змін: уроки для України. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 1061–1067.
9. Лопух К. Координація монетарних підходів у здійсненні стабілізаційної політики в країнах Європейського Союзу та Україні. *Економіст*. 2015. № 9. С. 33–36.
10. Алексеєвська Г. С., Якубовський С. О. Вплив нетрадиційних методів монетарної політики на фінансові ринки: теоретичний аспект. *Вісник Одеського національного університету*. 2017. Т. 22. Вип. 12. С. 24–27.
11. Погореленко Н. П., Глущенко О. В. Прогнозування: сутність і значення для реалізації монетарної політики. *Економічна теорія та право*. 2021. № 4(47). С. 25–52.
12. Буковинський С. А., Унковська Т. С., Джус М. О. До питання розробки монетарної стратегії подолання стагфляційної кризи. *Економіка України*. 2015. № 8. С. 4–30.
13. Stockhammer E., Bengtsson E. Financial effects in historic consumption and investment functions. *International Review of Applied Economics*. 2020. Vol. 34 (3). P. 304–326. doi: <https://doi.org/10.1080/02692171.2020.1732307>
14. Про фінансову стабільність. *Національний банк України: вебсайт*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2023-roku> (дата звернення: 03.01.2024).
15. Опитування про системні ризики фінансового сектору. *Національний банк України: вебсайт*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Risk_Survey_2023-H2.pdf?v=6 (дата звернення: 03.01.2024).

References

1. Pro monetarnu polityku [About monetary policy]. *National Bank of Ukraine: website*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/about> [in Ukrainian].
2. Osnovni zasady hroshovo-kredytnoi polityky na period voiennoho stanu [The main principles of monetary policy for the period of martial law]. *National Bank of Ukraine: website*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/files/hJTwdIrBPNWeMzk> [in Ukrainian].
3. Danylyshyn, B. M. (2018). Osnovni napriamy monetarnoi polityky Ukrainy [Main directions of monetary policy of Ukraine]. *Finansy Ukrainy — Finances of Ukraine*, 2, 9–25 [in Ukrainian].
4. Lepushyns'kyj, V. (2015). Stratehichnyj dokument z monetarnoi polityky v umovakh zaprovadzhennia v Ukraini inflatsijnoho tarhetuvannia. [Strategic document on monetary policy in the context of the introduction of inflation targeting in Ukraine]. *Visnyk Natsional'noho banku Ukrainy — Bulletin of the National Bank of Ukraine*, 233, 25–39 [in Ukrainian].
5. Mischenko, V. I. & L'on, I. M. (2017). Rol' monetarnoho rehuliuвання u stymuliuванні ekonomichnoho rozvytku [The role of monetary regulation in stimulating economic development]. *Finansy Ukrainy — Finance of Ukraine*, 4, 75–93 [in Ukrainian].
6. Yurchyshyn, V. (2019). Posylennia znachymosti monetarnoi polityky v krainakh Tsentral'noi i Skhidnoi Yevropy u postkryzovyj period i rekomendatsii dlia Ukrainy [Strengthening the importance of monetary policy in Central and Eastern Europe in the post-crisis period and recommendations for Ukraine]. Kyiv: Zapovit [in Ukrainian].

7. Shelud'ko S.A. (2015). Oblikova stavka tsentral'noho banku iak instrument valiutnoho rehuliuвання [Central Bank Discount Rate as an Instrument of Currency Regulation]. *Rehional'na ekonomika ta upravlinnia – Regional economy and management*, 4(07), 2, 118–122 [in Ukrainian].
8. Stechyshyn, T.B. & Ruda, O.Ya. (2017). Doslidzhennia monetarnoi polityky Yevropejs'koho tsentral'noho banku u konteksti hlobal'nykh finansovykh zmin: uroky dlia Ukrainy [Research of the European Central Bank's Monetary Policy in the Context of Global Financial Changes: Lessons for Ukraine]. *Ekonomika i suspil'stvo — Economy and Society*, 9, 1061–1067 [in Ukrainian].
9. Lopukh, K. (2015). Koordynatsiia monetarnykh pidkhodiv u zdijsnenni stabilizatsijnoi polityky v krainakh Yevropejs'koho Soiuzu ta Ukraini [Coordination of monetary approaches in the implementation of stabilization policy in the European Union and Ukraine]. *Ekonomist — Economist*, 9, 33–36 [in Ukrainian].
10. Alekseievs'ka, H.S. & Yakubovs'kyj, S.O. (2017). Vplyv netradytsijnykh metodiv monetarnoi polityky na finansovi rynky: teoretychnyj aspekt [The Impact of Unconventional Monetary Policy Methods on Financial Markets: A Theoretical Perspective]. *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu — Bulletin of Odesa National University*, 22(12), 24–27 [in Ukrainian].
11. Pohorelenko, N.P. & Hluschenko O.V. (2021). Prohnozuvannia: sutnist' i znachennia dlia realizatsii monetarnoi polityky [Forecasting: the essence and importance for the implementation of monetary policy]. *Ekonomichna teoriia ta pravo — Economic theory and law*, 4(47), 25–52 [in Ukrainian].
12. Bukovyns'kyj, S.A., Unkovs'ka, T.Ye. & Dzhus, M.O. (2015). Do pyttannia rozrobky monetarnoi stratehii podolannia stahfliatsijnoi kryzy [On the development of a monetary strategy to overcome the stagflationary crisis]. *Ekonomika Ukrainy — Economy of Ukraine*, 8, 4–30 [in Ukrainian].
13. Stockhammer, E. & Bengtsson, E. (2020). Financial effects in historic consumption and investment functions. *International Review of Applied Economics*, 34 (3), 304–326. doi: <https://doi.org/10.1080/02692171.2020.1732307>
14. Pro finansovu stabil'nist' [About financial stability]. *National Bank of Ukraine: website*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2023-roku> [in Ukrainian].
15. Opytuvannia pro systemni ryzyky finansovoho sektoru. *National Bank of Ukraine: website*. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Risk_Survey_2023-H2.pdf?v=6 [in Ukrainian].

Чернишов Микита Олександрович
здобувач третього рівня вищої освіти
Київського національного університету технологій та дизайну
Chernyshov Mykyta
Postgraduate Student of the
Kyiv National University Technologies and Design

Науковий керівник:
Левченко Валентина Петрівна
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів та бізнес-консалтингу
Київський національний університет технологій та дизайну

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9624

ОЦІНКА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ БАНКУ

ASSESSMENT AND ENSURING THE FINANCIAL SECURITY OF THE BANK

Анотація. Стаття розкриває глибокий аналіз фінансової безпеки банку, зосереджуючись на важливості управління капіталом, ризиками та прогнозуванні діяльності. Визначено, що однією з ключових характеристик дослідження є застосування прогнозних моделей для оцінки фінансової стабільності кредитних установ, що виявилось важливим як на міжнародному, так і на національному рівні. Зазначено, що регулятори різних країн, включаючи Україну, вже впровадили деякі прогнозні показники оцінювання. Це дозволяє банкам не тільки оцінити свій поточний стан, але й прогнозувати його майбутні зміни на основі аналізу динаміки показників. Представлена інтегрована модель оцінювання фінансової стабільності банків презентується як комплексна система, яка поєднує різні методи оцінювання. Це включає рейтингові системи, системи дистанційного моніторингу, системи раннього попередження та аналізу ризиків. Такий підхід дозволяє отримати всебічне розуміння поточного стану банку, оцінити зміни, які відбулися в минулому, та робити виважені прогнози щодо подальшого розвитку. Основні елементи оцінки фінансової безпеки включають значення складових показників капіталу та прибутковості, їх прогнозований середній приріст, а також специфічні фіксовані поправочні коефіцієнти. Ці коефіцієнти розраховуються на основі методу найменших квадратів для показників прибутковості, а також його модифікованої версії для показників капіталу. Розглядаються специфічні показники, такі як структура витрат, яка включає в себе адміністративно-управлінські витрати та чисті доходи. Наголошується на важливості розробки ефективних заходів та стратегій для забезпечення фінансової безпеки банків, особливо в умовах нестабільного макроекономічного середовища. Підкреслена важливість інтеграції різноманітних інструментів оцінювання, щоб банки могли адекватно оцінити свої ризики та відповідно планувати свою діяльність.

Ключові слова: банк, фінансова безпека, ретроспективний ряд, потенційні ризики, фінансова стійкість, стрес-тест.

Summary. The article provides an in-depth analysis of the bank's financial security, focusing on the importance of capital management, risk and performance forecasting. It was determined that one of the key characteristics of the study is the use of forecasting models to assess the financial stability of credit institutions, which turned out to be important both at the international and national levels. It is noted that the regulators of various countries, including Ukraine, have already implemented some predictive evaluation indicators. This allows banks not only to assess their current state, but also to forecast its future changes based on the analysis of the dynamics of indicators. The presented integrated model for assessing the financial stability of banks is presented as a complex system that combines various assessment methods. This includes rating systems, remote monitoring systems, early warning and risk analysis systems. This approach allows you to get a comprehensive understanding of the current state of the bank, evaluate the changes that have taken place in the past, and make balanced forecasts regarding further development. The main elements of the assessment of financial security include the values of the constituent indicators of capital and profitability, their projected average growth, as well as specific fixed correction factors. These coefficients are

calculated on the basis of the method of least squares for indicators of profitability, as well as its modified version for indicators of capital. Specific indicators are considered, such as the cost structure, which includes administrative and management costs and net income. The importance of developing effective measures and strategies to ensure the financial security of banks is emphasized, especially in the conditions of an unstable macroeconomic environment. The importance of integrating various assessment tools is emphasized so that banks can adequately assess their risks and plan their activities accordingly.

Key words: bank, financial security, retrospective series, potential risks, financial stability, stress test.

Постановка завдання. Фінансово-кредитна система має ключове значення у формуванні та підтримці фінансової безпеки на національному рівні, що є важливою частиною загальної фінансової безпеки країни. Актуальність дослідження полягає в тому, що фінансова стабільність банківських установ є ключовим фактором для забезпечення стійкості та розвитку національної економіки. У сучасних умовах глобалізації фінансових ринків та постійної зміни регуляторного середовища, важливість забезпечення фінансової безпеки банківських інституцій зростає. Це пов'язано з потенційними ризиками, які включають кредитні, ринкові, операційні та інші види ризиків, що можуть вплинути не тільки на окремі банки, але й на всю фінансову систему країни.

Дослідження розглядає комплексні підходи до виявлення, оцінки та управління фінансовими ризиками в банківському секторі. Воно спрямоване на вивчення сучасних тенденцій та викликів, з якими стикаються банки в питаннях забезпечення фінансової безпеки, а також на розробку ефективних стратегій та інструментів для їх вирішення [9]. Науковий інтерес до цієї теми постійно зростає, оскільки він впливає на здатність банківських систем витримувати фінансові кризи, підтримувати економічне зростання країни та захищати інтереси клієнтів та інвесторів. Враховуючи ці аспекти, дослідження є надзвичайно актуальним і вносить важливий вклад у розуміння та покращення фінансової стабільності банківського сектору.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Згідно з думкою Мушеник І., Грушецький С. [11], стабільність банківської системи має ключове значення для фінансової безпеки держави, оскільки банки проникають у всі сфери суспільного життя. Фактично, економічне благополуччя та безпека нації тісно пов'язані з міцністю її банківського сектору. Такі дослідники як: Гаряга Л., Куліш Р. [3], Карчева Г., Карчева І. [6] вважають, що фінансова безпека банків полягає в економічному захисті установи, її акціонерів, клієнтів і співробітників від зовнішніх та внутрішніх ризиків. Це дозволяє банку не тільки зберегти, але й ефективно розпоряджатися своїми ресурсами.

В роботах Кришталь Г. [8], Шульга О. [13] підкреслюється, що фінансова безпека банків залежить від їх здатності раціонально використовувати ресурси, запобігати потенційним загрозам, ефективно управляти ризиками, створювати сприятливе середовище для здійснення банківської ді-

яльності, гарантуючи стабільний, прогресивний та незалежний розвиток банку та максимізацію його прибутків. Особливо важливими є підвищення прибутковості, забезпечення повернення кредитів, зниження ризиків та підтримання ліквідності для комерційних банків.

Науковці Барановський О., Лагно А. [1], Гаряга Л., Куліш Р. [3] вказують, що фінансова безпека банку охоплює ряд чинників і елементів, пов'язаних із діяльністю різних учасників банківської сфери, які взаємодіють у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Ці елементи здатні змінювати як свої властивості, так і ступінь впливу на економічну стабільність банку. Вважається, що система фінансової безпеки комерційних банків складається з різних елементів, що мають складні взаємозв'язки, спрямовані на захист від загроз та протидію їм у ключових напрямках банківської діяльності.

Мета статті. Метою дослідження є розробка ефективних підходів та інструментів для оцінки та забезпечення фінансової стабільності банків, що є важливим для підтримки їх стійкості та довіри клієнтів у складних економічних умовах.

Завдання дослідження:

- аналіз існуючих підходів до оцінки фінансової безпеки банків, включаючи розгляд різних моделей і методів, які використовуються на міжнародному та національному рівнях.
- ідентифікація ключових факторів, які впливають на фінансову безпеку банків, зокрема аналіз ризиків і загроз, які можуть вплинути на їх стабільність.
- розробка пропозицій щодо оцінки фінансової безпеки, що включає як кількісні, так і якісні аспекти оцінювання.
- визначення найбільш ефективних заходів для забезпечення фінансової безпеки банків, у тому числі через впровадження вдосконалених систем управління ризиками.

Виклад основного матеріалу. В межах комплексної системи оцінювання фінансової стабільності, фінальний блок включає аналіз значної кількості інформації про банк, зокрема управління капіталом, ризиками та прогнозування діяльності. Деякі з цих аспектів вже були розглянуті при оцінці поточного економічного стану банку. Однак цей етап передбачає не тільки аналіз поточних результатів діяльності, а й оцінку стратегій та заходів, спрямованих на підтримку стабільності банку в майбутньому, особливо у випадку потенційних

негативних змін у макроекономічному середовищі [2]. Основні елементи оцінки фінансової безпеки банків включають значення складових показників, отриманих станом на звітну дату, та прогнозований середній приріст цих показників на місяць (для капіталу) або на квартал (для прибутковості) у річному вирахованні, розрахований на основі коригувань, зроблених за даними ретроспективного аналізу. Особливість показника структури витрат (PP4), який включає в себе адміністративно-управлінські витрати та чисті доходи (витрати) [5]. Прогнозні значення показників капіталу та прибутковості розраховуються за формулою:

$$C_{t+12} = C_t + \delta + N \quad (1)$$

C_{t+12} — означає очікуване значення чисельника та знаменника показників оцінки капіталу та прибутковості через 12 місяців (або 4 квартали);

C_t — представляє собою поточне значення цих складових показників станом на дату звіту;

δ — середньомісячне або середньоквартальне зростання кожної складової показника капіталу та прибутковості;

N — тривалість прогнозного періоду, який становить 12 місяців для капіталу та 4 квартали для прибутковості.

Ключовим елементом у рівнянні (1) є « δ », яка служить прогнозою складовою. Для визначення середнього приросту складових показників капіталу та прибутковості застосовується формула (2), де:

$$\delta = \sum_{i=1}^N \lambda \times C_{t=i+1} \quad (2)$$

$C_{t=i+1}$ — відображає значення складових показників на попередні дати;

N — представляє кількість точок у ретроспективному ряду (для капіталу та для прибутковості);
 λ — фіксовані поправочні коефіцієнти, розраховані НБУ, застосовуються універсально для всіх банків та дат.

Для розрахунку цих коефіцієнтів використовується метод найменших квадратів для показників прибутковості та його модифікована версія для показників капіталу. Інтегрована модель оцінювання фінансової стабільності може бути охарактеризована як комплексна система, яка об'єднує різноманітні методи оцінювання, що взаємодоповнюють один одного (наприклад, рейтингові системи, системи дистанційного моніторингу, системи раннього попередження та аналізу ризиків) [4]. Це дозволяє отримати всебічне уявлення про поточний стан банку, оцінити зміни, які відбулися в минулому, та прогнозувати подальшу діяльність.

Ключовими критеріями цієї комплексної оцінки фінансового стану банку є кількісна та якісна оцінка його поточного економічного стану, ідентифікація критичних аспектів фінансового стану, а також прогнозування подальшої діяльності, виходячи з обраної стратегії розвитку та урахування потенційних економічних шоків. Для кожного критерію в Таблиці 1 передбачений окремий метод оцінювання.

Проведемо розрахунок прогнозованих значень показника структури витрат у групі дохідності для прикладного банку, використовуючи Таблицю 2.

Початковими даними для розрахунку є адміністративно-управлінські витрати та чисті доходи (витрати), які були визначені з використанням звітності. Застосувавши вже згадані раніше формули, ми отримали показник структури витрат

Таблиця 1

Критерії та методи комплексної оцінки фінансової стійкості банку

Критерії оцінки	Метод оцінки	Групи показників
Кількісна та якісна оцінка поточного економічного становища	Аналіз та оцінка поточного фінансового стану на основі звітності та інших джерел інформації про банк	– капітал; – активи; – ліквідність; – процентний ризик; – ризик ліквідності; – якість управління банком; – прозорість структури власності; – прибутковість з урахуванням оцінки рентабельності; – можливість зовнішньої підтримки; – грошові потоки
Наявність критичних точок фінансового стану банку	Оцінка суттєвості змін значень показників, негативної фінансової та нефінансової інформації про банк	– зміни у звітності; – зміни у складі керівництва та/або власників; – нестандартні операції
Можливість продовження діяльності відповідно до стратегії розвитку та врахування особливостей можливих шоків	Прогнозування продовження діяльності банку в майбутньому за різних сценаріїв зміни макроекономічних умов	– оцінка результатів стрес тестування всіх значущих ризиків

Таблиця 2

Дані та розрахунок прогнозних значень на умовному прикладі умовного банку

Показник	t_1	t_2	t_3	t_4	t_5	t_6	t_7	t_n	t_{n+1}	δ
Адміністративно-управлінські витрати, млн. грн.	281	319	145	201	313	403	133	192	329	
Чисті доходи (витрати), млн. грн.	378	441	160	231	338	449	162	215	389	
Показник структури витрат у відсотках									85	
λ	-0,07	-0,05	-0,03	-0,02	0,00	0,02	0,03	0,05	0,07	
C_t — адміністративно-управлінських витрат	- 20,82	- 17,82	-5,357	-3,63	0	7,392	5,06	10,725	24,497	0,033
C_t чистих доходів	- 27,86	- 24,42	- 5,973	-4,29	0	8,305	5,863	11,935	28,6	-7,843

Джерело: сформовано автором

станом на звітну дату і визначили його очікуване значення на період через 4 квартали.

На підставі аналізу прогнозованих показників визначається потреба у коригуванні оцінок за деякими індикаторами капіталу та прибутковості. Якщо існує розбіжність між фактичним та прогнозованим значеннями показника на два бали або більше, здійснюється детальна оцінка причин цього значного відхилення. У випадку, коли аналіз підтверджує, що відхилення відображає загальну тенденцію розвитку показника, викликану змінами в якості активів банку та рівнем ризиків, які він бере на себе, НБУ враховує це у фінальному показнику, погіршуючи або поліпшуючи його фактичне значення на один бал [8]. У раніше розглянутому прикладі, фактичне та прогнозоване значення показника структури витрат перебувають у допустимих межах, що дозволяє йому отримати оцінку в 3 бали, і в цьому випадку немає потреби у внесенні змін.

Після проведення аналізу всіх показників групи розраховується новий узагальнений показник. У разі зміни узагальненого показника на основі прогнозованих даних, застосовуються наступні правила:

- 1) Фінальна оцінка погіршується на одну категорію, якщо за групою показників капіталу та прибутковості встановлено оцінку «добре» або «задовільно»;
- 2) Фінальна оцінка покращується, якщо за групами показників капіталу та прибутковості стоять оцінки «сумнівно» або «незадовільно», і відбулося поліпшення відповідних показників за цими групами.
- 3) Висвітливо обмеження методу, який використовує прогнози для оцінки можливості продовження діяльності банку з урахуванням потенційних шоків;
- 4) Прогнози базуються виключно на історичних даних і не враховують стратегію розвитку банку та його ключові показники;

5) Прогнозні оцінки застосовуються тільки до двох груп показників: капіталу і прибутковості;

6) Не враховується можливий вплив змін у макроекономічних умовах на прогнозовані значення.

Однією з розповсюджених практик у міжнародній фінансовій сфері для ідентифікації та управління ризиками у банківському секторі є проведення стрес-тестів. Так НБУ, у відповідності з міжнародними стандартами, послідовно вводить показники, що оцінюють ліквідність банківського сектора. Серед ключових показників можна виділити [12]:

- коефіцієнт короткострокової ліквідності (Liquidity Coverage Ratio (LCR));
- норматив миттєвої ліквідності Н2, що обмежує ризик втрати платоспроможності банком упродовж одного дня;
- норматив поточної ліквідності Н3, що обмежує ризик втрати платоспроможності банком протягом наступних 30 днів;
- норматив довгострокової ліквідності Н4, що обмежує ризик неплатоспроможності кредитної організації через вкладення коштів у довгострокові активи.

Для аналітичних цілей доцільно обрати показник, який здатен комплексно відобразити стан ліквідності та її динаміку. На нашу думку, у цьому контексті найбільш універсальним і методологічно простим показником є наступний:

$$RiskLiqu = DS + SBR + KSKOSO + SKR + DUL + DFL + SR + CR \quad (3)$$

де

DS — кошти, дорогоцінні метали та каміння;
 SBR — рахунки в НБУ та в уповноважених органах інших країн;

$KSKO$ — кореспондентські рахунки у кредитних організаціях;

SO — кошти організацій на розрахункових та інших рахунках;

SKR — кошти клієнтів у розрахунках;

DUL — депозити та інші залучені кошти юридичних;

DFL — вклади фізичних осіб;

SR — кошти у розрахунках;

CR — кредитори.

- Представлена методика володіє низкою переваг:
- дозволяє оцінити ступінь ліквідності українського банківського сектору на системному рівні;
 - вибір відповідних факторів уможлиблює розрахунки, засновані на звітності, що розміщена на офіційних сайтах НБУ;
 - коефіцієнт не включає складних аналітичних розрахунків, які могли б додати суб'єктивності до результатів;
 - надає можливість проведення факторного аналізу ліквідності банківської системи України.

Економічна суть запропонованої метрики полягає в визначенні рівня достатності швидкоореалізованих активів у випадку стресових умов [13]. Виходячи з аналізу особливостей різних груп банків, рекомендується доповнити існуючі моделі оцінки їх фінансової стабільності, які представлені у Таблиці 3.

Для аналізу здатності банків отримувати зовнішню підтримку рекомендується застосувати три індикатори. У системі бальної оцінки, представленій у таблиці 4, передбачено лише два варіанти оцінювання: 1 бал надається у випадку, коли банк

відповідає встановленим критеріям, тоді як 4 бали присвоюються, якщо банк не відповідає критеріям для включення до відповідної групи.

При рішенні про віднесення банку до певної групи підтримки аналізується наступна інформація:

- 1) Якщо банк визначений як системно значуща кредитна організація згідно з переліком, опублікованим НБУ, йому присвоюється «1» бал, в іншому випадку — «4» бали;
- 2) Якщо банк є частиною міжнародної банківської групи, згідно з аналізом списку осіб, що контролюють або мають значний вплив на кредитну організацію, та якщо головна організація цієї групи має рейтинг не нижче BVB — (інвестиційний клас) від міжнародного рейтингового агентства, то банку присвоюється 1 бал, в іншому випадку — «4» бали;
- 3) Якщо банк є частиною фінансово-промислової групи, згідно з аналізом списку осіб, що контролюють або мають значний вплив на кредитну організацію, та якщо головна організація цієї групи має рейтинг не нижче «BVB» — від міжнародного агентства, то банку також присвоюється «1» бал, інакше — «4» бали. Загальний результат за групою показників зовнішньої підтримки визначається як ціле число [6]. Для округлення цього значення застосовується

Таблиця 3

Показники оцінки фінансової безпеки окремих груп банків

Група показників	Показники	Мета запровадження та підходи до різних груп банків
Зовнішня підтримка	PVP1 — показник зовнішньої підтримки держави	Ця категорія показників характеризує банк з погляду можливості його підтримки з боку у разі шоків.
	PVP2 — показник зовнішньої підтримки міжнародної банківської групи (для всіх банків)	
	PVP3 — показник зовнішньої підтримки фінансово-промислової групи (для всіх банків)	
Грошові потоки	Показник короткострокової ліквідності (для банків із універсальною ліцензією)	Ці показники дозволяють оцінити ліквідність банку з погляду стабільності його грошових потоків. На даний момент у законодавстві зафіксовано обов'язковий розрахунок нормативів, які поки що не враховуються при оцінці банків. Для оцінки відтоків коштів в інших категоріях банків пропонується оцінка негативних змін у депозитній базі клієнтів
	Показник структурної ліквідності	
	Відтік депозитних коштів клієнтів (для банків із базовою ліцензією)	
	Стрес-тестування збільшення відтоку коштів (для всіх банків)	

Джерело: сформовано автором на основі [11; 12]

Таблиця 4

Бальний та ваговий розподіл для групи показників зовнішньої підтримки банку

Зміст показника	Умовне позначення	Значення		Вага
		1 бал	4 бали	
Банк належить до групи державних банків	PVP1	так	ні	3
Банк входить до міжнародної банківської групи	PVP2	так	ні	2
Банк входить до фінансово-промислової групи	PVP3	так	ні	1

Джерело: сформовано автором

Таблиця 5

Розподіл вагових та бальних оцінок за групою грошових потоків при формуванні фінансової безпеки банку

Найменування показника	Умове позначення	Значення у відсотках				Вага
		1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	
Показник короткострокової ліквідності (для банків із універсальною ліцензією)	PVP1	≥ 100	< 100 і ≥ 90	< 90 та ≥ 80	< 80	3
Показник структурної ліквідності	PVP2	≥ 100	< 100 і ≥ 90	< 90 та ≥ 80	< 80	2
Показник відтоку коштів (для банків із базовою ліцензією)	PVP3	≤ 10	> 10 та ≤ 25	> 25 та ≤ 40	> 40	1
Показник стрес тестування відтоку коштів (для всіх банків)	PVP4	Узагальнюючий результат оцінок				1

Джерело: розроблено автором

правило: якщо дробова частина отриманого значення менша або дорівнює 0,5, значення округлюється до найближчого меншого цілого числа, у протилежному випадку — округлюється в більшу сторону (таблиця 5). Кінцевий результат характеризує рівень зовнішньої підтримки кредитної організації наступним чином: «1» — високий рівень; «2» — задовільний; «3» — сумнівний; «4» — низький.

Значення нормативів короткострокової та структурної ліквідності встановлені на рівні 100%. У зв'язку з цим, згідно з таблицею 5, «1» бал присуджується тим банкам, які дотримуються нормативу (більше 100%). Подальше зниження оцінки відбувається залежно від зростання мінімального виконання нормативів [10]. Враховуючи, що зараз показник короткострокової ліквідності має бути визначений як для системно значущих банків, так



Рис. 1. Заходи забезпечення фінансової безпеки банку

Джерело: розроблено автором

і для великих банків, рекомендується його розрахунок для всіх банків з універсальною ліцензією. На кожну зазначену дату визначаються максимальні та середні значення показника відтоку коштів. Максимальні значення вибрані на основі припущення, що найвищий відтік коштів негативно впливає на фінансове становище банку. Для присвоєння «1» балу, як верхню межу визначено максимальне з середніх значень за всі аналізовані періоди. Мінімальне значення з максимальних на всі дати визначено як нижню межу для присвоєння «4» балів.

Для забезпечення фінансової безпеки банку ми можемо рекомендувати наступні заходи (рис. 1).

Дослідження підтвердило, що ефективне управління ризиками є критично важливим для забезпечення фінансової безпеки банку. Це включає ретельний аналіз потенційних ризиків, їх моніторинг та розробку стратегій для їх мінімізації. Підтримка достатнього рівня ліквідності та капіталу є життєво важливою для забезпечення фінансової стабільності банку, особливо у кризових ситуаціях. Банки повинні бути гнучкими і швидко адаптуватися до змін у макроекономічному середовищі та регулятивних вимогах.

Висновки. Суть фінансової безпеки в банківській сфері полягає у створенні умов для оптимального використання ресурсів, спрямованих на уникнення загроз комерційним банкам, а також на забезпечення їх стабільного і продуктивного функціону-

вання з метою максимізації прибутку. Система фінансової безпеки складається з взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих компонентів, до яких належать суб'єкт, об'єкт і механізм дії. На фінансову безпеку впливає багато загроз та ризиків як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Внутрішні загрози можна контролювати і нейтралізувати, в той час як зовнішні загрози часто залишаються поза контролем. Для визначення рівня фінансової безпеки банку використовуються різні критерії та показники. З урахуванням досвіду, отриманого на національному та міжнародному рівнях, та впливу макроекономічних умов, для оцінки фінансової безпеки українських комерційних банків рекомендується використовувати комплексну модель. Ця модель передбачає кількісну та якісну оцінку поточного економічного стану банку, ідентифікацію критичних моментів фінансового стану та прогнозування майбутньої діяльності відповідно до стратегії розвитку, враховуючи потенційні шоки.

Пропонується здійснювати кількісну та якісну оцінку поточного економічного стану банку на основі груп показників, доповнюючи модель оцінки групами показників, що включають системний ризик, грошові потоки, прибутковість, враховуючи рентабельність активів та капіталу. Оцінка веде до класифікації банку в одну з груп в залежності від наявності недоліків у його роботі та потреби у додатковому контролі за його діяльністю.

Література

1. Барановський О., Лагно А. Природа фінансової безпеки банківської системи. *Світ фінансів*. 2022. № 3 (72). С. 141–155.
2. Васильчишин О.Б. Фінансова безпека банківської системи України: філософські детермінанти : монографія. Тернопіль, 2017. 358 с.
3. Гаряга Л.О., Куліш Р.Р. Фінансова безпека банківської діяльності в умовах цифровізації. *Проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 163–171.
4. Гура О.Л., Крижановський О.О. Проблеми та перспективи функціонування банківської системи України. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/54.pdf (дата звернення: 08.01.2024).
5. Демченко О. Оцінка безпеки банківського сектору України. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-46>.
6. Карчева Г., Карчева І. Теоретичні та практичні аспекти управління фінансово-економічною безпекою банків. *Економічний аналіз*. 2022. Т. 32, № 1. С. 168–198. doi: <https://doi.org/10.35774/econa2022.01.188>.
7. Коваленко В. Фінансова безпека банків: реалії та перспективи забезпечення. *Економічний форум*. 2022. № 2. С. 141–151.
8. Криклій О.А., Маслак Н.Г. Управління прибутком банку : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2017. 136 с.
9. Кришталь Г.О. Фінансова безпека банківської системи України в умовах воєнного стану: класифікація можливих загроз. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2023. № 4(26). С. 39–47. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-4/26-03>.
10. Москвін Б.Ю. Економічна безпека фінансових інституцій в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2 (46). С. 110–119. doi: [10.31558/2307-2318.2022.2.11](https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.11).
11. Мушеник І.М., Грушецький С.М. Забезпечення фінансової безпеки України в період воєнного часу та в умовах фінансової інклюзії. *Modern Economics*. 2022. № 32. С. 70–74. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V32\(2022\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V32(2022)-09).

12. Національний банк України: вебсайт. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 07.01.2024).

13. Шульга О.А. Стратегія забезпечення фінансової безпеки банківської установи та сучасні аспекти її діагностики. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 70. С. 171–175. doi: <https://doi.org/10.32782/infrastruct70-30>.

14. Mavlutova I., Spilbergs A., Verdenhofs A., Natrins A., Arefjevs I., & Volkova T. Digital Transformation as a Driver of the Financial Sector Sustainable Development: An Impact on Financial Inclusion and Operational Efficiency. *Sustainability*. 2023. № 15. P. 189–207. doi: <https://doi.org/10.3390/su15010207>.

References

1. Baranovskyy, O., Lahno, A. (2022). Pryroda finansovoyi bezpeky bankivskoyi systemy [Nature of financial security of the banking system]. *Svit finansiv*, 3 (72), 141–155 [in Ukrainian].

2. Vasylychshyn, O. B. (2017). Finansova bezpeka bankivskoyi systemy Ukrayiny: filosofski determinanty: monohrafiya [Financial security of the banking system of Ukraine: philosophical determinants: monograph]. Ternopil [in Ukrainian].

3. Haryaha, L. O., & Kulish, R. R. (2019). Finansova bezpeka bankivskoyi diyalnosti v umovakh tsyfrovizatsiyi [Financial security of banking in a digitalized economy]. *Problemy ekonomiky*, 4, 163–171 [in Ukrainian].

4. Hura, O. L., & Kryzhanovskyy, O. O. (2020). Problemy ta perspektyvy funktsionuvannya bankivskoyi systemy Ukrayiny [Problems and prospects of functioning of the banking system of Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/54.pdf [in Ukrainian].

5. Demchenko, O. (2021). Otsinka bezpeky bankivskoho sektoru Ukrayiny [Ecurity assessment of the banking sector of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 27. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-46> [in Ukrainian].

6. Karcheva, H., & Karcheva, I. (2022). Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnya finansovo-ekonomichnoyu bezpekoyu bankiv [Theoretical and practical aspects of managing the financial and economic security of banks]. *Ekonomichnyy analiz*, 32, 1, 168–198. doi: <https://doi.org/10.35774/econa2022.01.188> [in Ukrainian].

7. Kovalenko, V. (2022). Finansova bezpeka bankiv: realiyi ta perspektyvy zabezpechennya [Financial security of banks: realities and prospects of security]. *Ekonomichnyy forum*, 2, 141–151 [in Ukrainian].

8. Krykliy, O. A., & Maslak, N. H. (2017). Upravlinnya prybutkom banku: monohrafiya [Bank profit management: a monograph]. Sumy: DVNZ «UABS NBU» [in Ukrainian].

9. Kryshchal, H. O. (2023). Finansova bezpeka bankivskoyi systemy Ukrayiny v umovakh voyennoho stanu: klasyfikatsiya mozhyvykh zahroz [Financial security of the banking system of Ukraine under the conditions of martial state: classification of possible threats]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo: trendy rozvytku*, 4(26), 39–47. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-4/26-03> [in Ukrainian].

10. Moskvyn, B. Yu. (2022). Ekonomichna bezpeka finansovykh instytutsiy v umovakh voyennoho stanu v Ukrayini [Economic security of financial institutions under the conditions of marital state in Ukraine]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya — Economics and management organization*, 2 (46), 110–119. doi: 10.31558/2307-2318.2022.2.11 [in Ukrainian].

11. Mushenyk, I. M., & Hrushetskyi, S. M. (2022). Zabezpechennya finansovoyi bezpeky Ukrayiny v period voyennoho chasu ta v umovakh finansovoyi inklyuziyi [Ensuring Ukraine financial security during wartime and in conditions of financial inclusion]. *Modern Economics*, 32, 70–74. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V32\(2022\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V32(2022)-09) [in Ukrainian].

12. *Natsionalnyi bank Ukrainy: vebсайт — National Bank of Ukraine: website*. URL: <https://bank.gov.ua/> [in Ukrainian].

13. Shulha, O. A. (2023). Stratehiya zabezpechennya finansovoyi bezpeky bankivskoyi ustanovy ta suchasni aspekty yiyi diahnozyky [Strategy for ensuring financial security of the banking institution and modern aspects of its diagnostics]. *Infrastruktura rynku*, 70, 171–175. doi: <https://doi.org/10.32782/infrastruct70-30> [in Ukrainian].

14. Mavlutova, I., Spilbergs, A., Verdenhofs, A., Natrins, A., Arefjevs, I., & Volkova, T. (2023). Digital Transformation as a Driver of the Financial Sector Sustainable Development: An Impact on Financial Inclusion and Operational Efficiency. *Sustainability*, 15, 189–207. doi: <https://doi.org/10.3390/su15010207>.

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».
Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».
Series: «Economic sciences»

№ 1 (81)

2 том

Головний редактор — Камінська Т. Г.

Київ 2024

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 31.01.2024. Формат 60×84/8
Папір офсетний. Гарнітура UkrainianSchoolBook. Друк офсетний.
Умовно-друкованих аркушів 29,3. 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.