

# МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC  
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

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



№ 2 (82) / 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*

№ 2 (82)

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 торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

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

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

## ЗМІСТ

### МЕНЕДЖМЕНТ

- Заїка Світлана Олександрівна, Шафоренко Святослав Юрійович**  
ОСНОВНІ ЕТАПИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ..... 9
- Деренська Яна Миколаївна, Гладкова Ольга Вячеславна**  
ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ..... 19
- Колешня Яна Олександрівна, Козак Ірина Сергіївна**  
ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ..... 26
- Шведа Наталія Михайлівна, Краузе Ольга Ігорівна**  
ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ..... 35

### МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

- Юрченко Олександр Анатолійович, Никонюк Катерина Олегівна**  
МІЖНАРОДНІ КОМУНІКАЦІЇ У МОЛОДІЖНОМУ СЕРЕДОВИЩІ ..... 43

### ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

- Метелиця Володимир Михайлович, Гагалюк Тарас Васильович**  
СИСТЕМИ ВИМІРЮВАННЯ ПОКАЗНИКІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В АГРОСЕКТОРІ  
(НА ПРИКЛАДІ RISE ТА POSITION GREEN)..... 50
- Баланюк Іван Федорович, Кузьмін Тетяна Леонідівна,  
Смушак Михайло Володимирович, Вовчук Владислав Іванович,  
Кобилянський Віталій Володимирович**  
ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ, МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ  
МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ЕКОНОМІЧНОГО КОНТРОЛЮ ..... 62
- Колісниченко Денис Леонідович, Гордополов Володимир Юрійович,  
Нежива Марія Олександрівна**  
АУДИТ ОПОДАТКУВАННЯ ВИТРАТ В СИСТЕМІ ІНТЕГРОВАНОЇ ЗВІТНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ ..... 71
- Татенко Мирослав Юрійович, Гордополов Володимир Юрійович**  
АУДИТ ОПОДАТКУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ АГРОВІЗНЕСУ ..... 79

**Чапля Павло Вікторович**  
ОСОБЛИВОСТІ ВІДКРИТТЯ ЕЛЕКТРОННИХ ГАМАНЦІВ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗРАХУНКІВ  
З ЕЛЕКТРОННИМИ ГРОШИМА СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ ..... 86

**Шевців Любов Юліанівна, Шевців Анна Богданівна, Когуч Ілона Вікторівна**  
РОЛЬ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ  
В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ ..... 93

**ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ**

**Терещенко Світлана Іванівна, В'юненко Олександр Борисович**  
РОЗВИТОК РИНКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ..... 106

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Залізнюк Вікторія Петрівна**  
ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ  
ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ..... 113

**ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

**Вовченко Артем Олександрович**  
ВИБІР ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНКИ РИЗИКУ НЕПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ... 121

**Желізняк Роман Йосифович, Данилюк Владислав Андрійович**  
ПОБУДУВАННЯ ІНТЕГРАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ВИЗНАЧЕННЯ РИЗИКОВОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ..... 129

**Непочатенко Олена Олександрівна, Бечко Петро Кузьмич,  
Колотуха Сергій Миколайович, Пономаренко Ольга Володимирівна**  
СТАЛІЙ РОЗВИТОК СТРАХОВОГО РИНКУ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ  
ОСНОВИ ТА ЧИННИКИ ЙОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ..... 136

**Терещенко Світлана Іванівна, Ломака Ярослав Сергійович**  
ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ... 143

**Черничко Тетяна Володимирівна, Росола Уляна Василівна,  
Гладинець Наталія Юріївна, Петричко Марія Михайлівна**  
ВІДБУДОВА УКРАЇНИ: ЗОВНІШНЯ ТОРГІВЛЯ ТА ПРЯМІ ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ  
ЯК ЧИННИКИ СТАБІЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИТУАЦІЇ ..... 150

**ІНШЕ**

**Купалова Галина Іванівна, Гончаренко Наталія Володимирівна,  
Олешко Євгеній Вадимович**  
ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ У ДОСЯГНЕННІ  
ЦІЛЕЙ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ ..... 157

## CONTENTS

### MANAGEMENT

- Zaika Svitlana, Shaforenko Svyatoslav**  
MAIN STAGES AND TRENDS OF THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT  
THEORY..... 9
- Derenska Yana, Gladkova Olga**  
INVESTMENT STRATEGY FORMATION PROCESS ..... 19
- Koleshnya Yana, Kozak Iryna**  
APPROACHES TO PROJECT-ORIENTED MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT..... 26
- Shveda Nataliia, Krause Olga**  
E-COMMERCE: CURRENT STATE AND DEVELOPMENT STRATEGIES ..... 35

### INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

- Yurchenko Oleksandr, Nykoniuk Kateryna**  
INTERNATIONAL COMMUNICATIONS IN THE YOUTH ENVIRONMENT..... 43

### ACCOUNTING AND TAXATION

- Metelytsia Volodymyr, Gagalyuk Taras**  
SYSTEMS OF SUSTAINABILITY MEASUREMENT IN THE AGRICULTURAL SECTOR  
(BY THE EXAMPLES OF RISE AND POSITION GREEN)..... 50
- Balaniuk Ivan, Kuzmin Tetiana, Smushak Mykhailo,  
Vovchuk Vladyslav, Kobiliansky Vitaliy**  
ACCOUNTING-ANALYTICAL, MATERIAL-TECHNICAL SUPPORT OF AGRICULTURAL  
ENTERPRISES IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF MARKETING RESEARCH  
AND CONTROL ..... 62
- Kolisnychenko Denys, Hordopolov Volodymyr, Nezhyva Mariia**  
TAX AUDIT OF EXPENDITURE IN THE SYSTEM OF INTEGRATED REPORTING OF  
THE SERVICE SECTOR ENTERPRISES ..... 71
- Tatenko Myroslav, Hordopolov Volodymyr**  
AUDIT OF TAXATION OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF AGRIBUSINESS  
ENTERPRISES ..... 79
- Chaplia Pavlo**  
FEATURES OF OPENING ELECTRONIC WALLETS AND ORGANIZING PAYMENTS  
WITH ELECTRONIC MONEY BY BUSINESS ENTITIES IN UKRAINE ..... 86
- Shevtsiv Liubov, Shevtsiv Anna, Kohuch Ilona**  
THE ROLE OF FINANCIAL INSTRUMENTS SUPPORTING SMALL AND MEDIUM-SIZED  
BUSINESSES IN UKRAINE DURING THE DURATION OF MARITAL STATE..... 93



**ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES**

**Tereshchenko Svitlana, Viunenko Oleksandr**  
DEVELOPMENT OF THE ELECTRONIC COMMERCE MARKET IN UKRAINE  
AND WORLDWIDE..... 106

**PUBLIC ADMINISTRATION**

**Zalizniuk Viktoriia**  
FORMING AND IMPLEMENTING INNOVATIVE PUBLIC POLICY IN THE FIELD OF FOOD  
SECURITY IN UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF THE MODERN PARADIGM  
OF PUBLIC ADMINISTRATION ..... 113

**FINANCE, BANKING AND INSURANCE**

**Vovchenko Artem**  
OVERVIEW OF INDICATORS FOR EVALUATING THE RISK OF INDEPENDENT  
ENTERPRISE FAILURE ..... 121

**Zhelizniak Roman, Danyiuk Vladyslav**  
BUILDING AN INTEGRATED MODEL FOR DETERMINING THE RISKINESS  
OF INSURANCE COMPANIES' OPERATING ACTIVITIES ..... 129

**Nepochatenko Olena, Bechko Petro, Kolotukha Serhii, Ponomarenko Olga**  
SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE INSURANCE MARKET IN MODERN CONDITIONS:  
CONCEPTUAL FOUNDATIONS AND SECURING FACTORS..... 136

**Tereshchenko Svitlana, Lomaka Yaroslav**  
FORMATION OF THE FINANCIAL STRATEGY MODEL OF MEDIUM-SIZED BUSINESS  
ENTERPRISES ..... 143

**Chernychko Tetiana, Rosola Ulyana, Hladynets Nataliya, Petrychko Mariia**  
DEVELOPMENT OF UKRAINE: FOREIGN TRADE AND FOREIGN DIRECT INVESTMENT  
AS FACTORS OF STABILIZATION OF THE FINANCIAL AND ECONOMIC SITUATION ..... 150

**OTHER**

**Kupalova Halyna, Goncharenko Nataliia, Oleshko Yevhenii**  
ECONOMIC INSTRUMENTS OF THE ENVIRONMENTAL POLICY OF UKRAINE  
IN ACHIEVING THE GOALS OF THE EUROPEAN GREEN DEAL ..... 157

UDC 331.101.012

**Zaika Svitlana**

*PhD in Economics, Professor,  
Professor of the department of management, business and administration  
State Biotechnological University*

**Заїка Світлана Олександрівна**

*кандидат економічних наук, професор  
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування  
Державний біотехнологічний університет*

ORCID: 0000-0001-8132-7643

**Shaforenko Svyatoslav**

*Postgraduate of the  
State Biotechnological University*

**Шафоренко Святослав Юрійович**

*аспірант  
Державного біотехнологічного університету*

ORCID: 0009-0009-6677-8548

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-2-9626

МЕНЕДЖМЕНТ

## MAIN STAGES AND TRENDS OF THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT THEORY

## ОСНОВНІ ЕТАПИ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**Summary.** In today's fast-changing world, where the business environment undergoes constant transformations and technological progress determines new rules of the game, effective personnel management is a crucial link for achieving the company's strategic goals.

Simultaneously, the conditions of competition in the labor market are becoming increasingly complex, necessitating companies to manage personnel effectively in order to attract and retain highly qualified individuals. Changes in social and economic conditions, such as flexible work schedules and new requirements for employees' work-life balance, make it imperative to adapt HR strategies accordingly.

The growing importance of human capital is recognized as a key success factor, emphasizing the need for the continuous development of human resource management theory for the optimal use and development of the workforce. Therefore, studying the main stages and trends in this direction is important for creating strategies that meet the needs of modern business and ensure the sustainable development and competitiveness of enterprises.

The purpose of the study is to examine the main stages and trends in the development of personnel management theory and their impact on the effectiveness of personnel management in modern conditions. To achieve this goal, the following tasks were performed:

- study the main stages of the evolution of personnel management theory;
- analyze trends in the development of personnel management;
- determine prospects for the development of personnel management, taking into account dynamic changes and technological innovations.

To achieve these objectives, various research methods were employed, including the historical method to study the main stages of the development of personnel management theory, the system method for analyzing the main trends in its development, and the method of comparative analysis to compare different approaches to personnel management, among others.

The object of research is the process of developing the theory of personnel management, while the subject of the study is the main stages and trends in its development.

The results of the study have practical importance for personnel management specialists involved in the development and implementation of personnel policy. They will contribute to a better understanding of the laws and principles governing the development of personnel management theory and enable the application of its provisions in the practice of personnel management.

**Key words:** personnel management, personnel formation of enterprises, evolution of personnel management theory, personnel development, conceptual approaches in personnel management.

**Анотація.** У динамічному бізнес-ландшафті сьогодення, що характеризується інноваційними трансформаціями, ефективно управління персоналом є однією з умов досягнення стратегічних цілей підприємства.

Нині умови конкуренції на ринку праці стають все більш складними, вимагаючи від підприємств ефективного управління персоналом для залучення та утримання висококваліфікованих кадрів. Зміни в соціальних та економічних умовах, такі як гнучкі робочі графіки та нові вимоги до балансу роботи та особистого життя працівників, роблять актуальною необхідність відповідної адаптації стратегій управління персоналом.

Визнання значущості людського капіталу як основи успіху, підкреслює необхідність постійного розвитку та вдосконалення теорії управління персоналом для оптимального використання потенціалу працівників. Отже, вивчення основних етапів та тенденцій у цьому напрямку є важливим для створення стратегій, які відповідають потребам сучасного бізнесу та забезпечують сталий розвиток і конкурентоспроможність підприємств.

Мета дослідження полягає у вивченні основних етапів і тенденцій розвитку теорії управління персоналом та їх впливу на ефективність управління персоналом у сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети виконувались наступні завдання:

- вивчити основні етапи еволюції теорії управління персоналом;
- проаналізувати тенденції розвитку управління персоналом;
- визначити перспективи розвитку управління персоналом з урахуванням динамічних змін та технологічних інновацій.

Для досягнення поставленої мети використані такі методи дослідження: історичний метод – для вивчення основних етапів розвитку теорії управління персоналом; системний метод – для аналізу основних тенденцій розвитку теорії управління персоналом; метод порівняльного аналізу – для порівняння різних підходів до управління персоналом та інші.

Об'єктом дослідження є процес розвитку теорії управління персоналом. Предметом дослідження – основні етапи та тенденції розвитку теорії управління персоналом.

Результати дослідження мають практичне значення для фахівців з управління персоналом, які займаються розробкою та реалізацією кадрової політики. Вони допоможуть краще зрозуміти закономірності та принципи розвитку теорії управління персоналом, а також використовувати її положення на практиці.

**Ключові слова:** управління персоналом, формування персоналу підприємств, еволюція теорії управління персоналом, розвиток персоналу, концептуальні підходи в управлінні персоналом.

**Statement of the problem.** The theory of personnel management is one of the most crucial branches of management science. It studies the patterns of formation, development, and effective utilization of the labor potential of enterprises. Knowledge of the theory of personnel management is necessary for the development and implementation of effective personnel policies and management practices in enterprises and organizations of any type and scale.

The relevance of studying the main stages and trends in the development of the theory of personnel management is due to several reasons:

- firstly, personnel management is one of the most important functions of enterprise management. The success of the organization as a whole depends on the effectiveness of personnel management.
- secondly, the theory of personnel management is constantly evolving, with new directions and approaches emerging. Therefore, it is crucial to understand the main stages and trends in the development of this theory to correctly apply its provisions in the practice of personnel management.
- thirdly, the modern world is characterized by high rates of change, which affect all spheres of life,

including personnel management. Therefore, understanding the current trends in the development of the theory of personnel management is essential for effectively managing it in changing conditions.

Elucidating these issues will not only provide a better understanding of the essence of personnel management tasks in the current economic conditions but will also guide further research toward finding practical and innovative solutions to solve these problems.

**Analysis of recent research and publications.**

Issues of personnel development are reflected in the works of many foreign and Ukrainian scientists, including Armstrong M. [2], Fayol N. [4; 5], Maslow A. [7], Mayo E. [8], McGregor D. [9], Gugul O.Ya. [15], Karminska-Belobrova M.V. [17], Kulyk Y.O., Chen N.O. [20], Lozinsky I.E., Eliseeva L.O. [21], Markova N.S. [23], and many others. They laid the foundation for management actions and decisions in accordance with the circumstances that existed in society at the time of their formation.

The works of scientists such as Klimchuk A.O. are dedicated to the study of the evolution of the theory of personnel management [18], Kostunets T.A.,

Korniyuchuk A.M. [19], Nazarova G.V., Laptev V.I. [24], Sytnyk Y.S. [27], Ivanova N.S. [28], Ustilovska A.S., Shcherbakov G.K. [29], and others. However, despite the significant number of scientific works, the stages and trends of the development of the theory of personnel management require further elaboration.

**The purpose of the article.** The purpose of the study is to study the main stages and trends in the development of the theory of personnel management, and their impact on the effectiveness of personnel management in modern conditions.

**Presentation of the main research material.** In today's world, the competitiveness of a business significantly depends on the company's personnel. The constant growth of enterprises' needs for new competencies, abilities, and skills determines the increased interest of top management in new scientific developments in the field of personnel management. They also show interest in developing new forms of stimulation and motivation for employees. After all, the main goal of personnel management is to contribute to the enterprise's profit, achieved through the provision of highly qualified and motivated employees, the effective use of their skills and creative abilities, as well as satisfying the social needs of employees in the workplace, such as job satisfaction, self-expression, and favorable interpersonal relations.

Personnel management, as a phenomenon, arose in the early stages of the development of human society. The first representatives of humanity, united in tribal communities, were forced to solve the task of using their own limited physical and intellectual resources. For this, they employed personnel management methods such as the division of labor, labor motivation, and discipline.

In the Middle Ages, most organizations utilized the labor of a very small number of people. In this regard, personnel management was one of the areas of activity for the manager, who most often was also the owner. He made decisions about his employees, including hiring, firing, pay, training, etc.

The medieval period illustrates examples of early forms of personnel management, such as:

- planning and development of a professional career: In Western European workshops, there was a clear internal hierarchy, and the criteria for promotion within this hierarchy were developed in detail.
- stimulation of work: Already in the Middle Ages, there were the first plans for the participation of hired workers in the profit.
- professional development: Shop schools and the apprenticeship system provided professional training for workers.

In the modern era, significant changes took place in the organization of production, leading to the development of personnel management. The increase

in the scale of production, the complication of technological processes, as well as the development of management theory, required a more professional approach to personnel management.

During the period of industrialization, representatives of various schools in the 17th century considered personnel as the main producer of useful labor. According to the ideas of representatives of the English school of classical economics, labor power, represented by people, was considered a means of production similar to equipment. Labor power was recognized as an important element of the production process, built on unequal relations between the capitalist employer and employees.

In the era of Enlightenment, the outstanding classic of political economy, Adam Smith, made a significant contribution to the development of the theory of personnel management. Within the framework of the labor theory of value, Smith defined a person as an object of study, arguing that the value of a commodity is determined by the labor of the workers who produce it. In his writings, the scientist noted that the general development of the individual and his mental abilities is formed through daily work, and the increase in labor productivity is achieved by limiting the functional sphere of activity of a particular employee [10].

Scientific approaches to personnel management in the context of industrial relations have their origins in the classical school. A significant influence on the emergence of this direction took place during the transition from manual labor to the era of machine production. The need to streamline and standardize processes created a need for new strategies to rationalize production, leading to the separation of mechanical and managerial work.

Frederick Taylor [11], Henri Fayol [4], and Max Weber [14] were prominent figures of this period whose works deserve attention. Taylor's main concept was to consider management as a system based on specific scientific principles. According to his views, effective management required the use of specially developed methods and targeted activities. The main task of the manager at that time was strict control and monitoring of subordinates.

Taylor formulated the key principles of management, which included the study of each individual process, the selection and training of employees to perform specific operations, providing them with the necessary resources, and the systematic use of incentive methods. Taylor also noted planning as a separate stage of the management process and supported the idea of considering management as an independent field of activity. His theoretical assets showed themselves in practice, leading to a significant increase in labor productivity. It was assumed that implementing this concept could avoid the influence of subjective factors on the quality of

technological processes. The division of technological processes into separate local operations made it possible to use low-skilled workers for minimal pay.

At the same time, the authors of the school of scientific management did not reject the need to stimulate personnel to increase production volumes and overall labor productivity in the organization. To achieve this, a system of incentives was implemented, built on the normative principle of personnel support. The importance of selecting employees based on physical and intellectual characteristics in accordance with the characteristics of labor activity was also recognized.

Harrington Emerson, an American mechanical engineer, was one of the founders of scientific management. His scientific works had a significant impact on the development of management theory and practice. H. Emerson expressed the need to implement the position of personnel manager in organizations, as outlined in his “Twenty Principles of Productivity” [3]. G. Emerson noted that for successful production, it is necessary to have specialists with intuition, observation, and knowledge in the fields of physiology, psychology, and anthropology. Such a specialist is capable of providing competent advice to the administration and the job candidate, determining whether the candidate is suitable for the given position.

Followers of the school of scientific management, American management consultants Frank and Lillian Gilbert, made a significant contribution to the theory of personnel management by investigating problems related to labor optimization, performance measurement, and the selection and placement of personnel. They were among the first to apply scientific research methods to the study of labor processes. Their research contributed to the development of new methods of work organization, enabling increased labor productivity and reduced time loss [6].

The further development of the theory of personnel management within the framework of management science is associated with the famous scientist Henri Fayol, who studied the problems of creating a rational organizational structure and an appropriate personnel management system within the mechanistic model. He formulated 14 principles of effective organizational management, including the division of labor, power and responsibility, discipline, unity of leadership, subordination of private interests to the general good, fair compensation, centralization, scalar chain of command, order, justice, initiative, and corporate spirit [5]. Clearly, many of these principles directly apply to the organization's personnel.

After understanding the need for personnel management and using scientific approaches for it, the concept of an ideal bureaucracy emerges. One of the prominent representatives of this approach is

Max Weber. The main idea of this model is formal organization.

The emergence of this school is connected with economic prerequisites, particularly with the development of capitalism, the growth of mass and routine processes, and the complication and acceleration of emerging social and economic changes, necessitating quick solutions. All of this led to the emergence of bureaucracy as the highest form of rationalization of economic and social processes.

Max Weber's bureaucratic model is distinguished by several features. First, the system operates according to a rigid set of rules and laws. Additionally, it has a hierarchical structure in the distribution of power, based on the clearest division of responsibilities among all members of the organization, where the role of each is limited by its place in the structure. The classic bureaucratic model also requires maximum simplification and standardization from management [12].

In general, the bureaucratic model highlighted by the classical school assumes the following:

- problems and tasks of the enterprise are divided into specialized functions;
- each person focuses only on the performance of their work and does not take into account the general goals of the enterprise;
- coordinators are used to coordinate tasks of subordinates and assess their compliance with common goals;
- the methods, rights, and duties of each position are clearly defined;
- vertical interaction up and down the hierarchy dominates;
- work and its performance are regulated by rules.

At the end of the 19th and the beginning of the 20th centuries, according to the ideas of the representatives of that time, labor power was considered the main means of production. It is during this period that the first attempts to study the psychological characteristics of the behavior of people (personnel) in the process of labor activity arose.

Classical schools of management, which emphasized the standardization and regulation of production processes, ignored the direct influence on man, even to the extent that, in some cases, it led to the suppression of his interests. The gradual transition from the idea of the organization as a set of production processes to the concept of the organization as a social system led to the development of management thought in the context of personnel management. In the field of personnel management, the emphasis shifted from task performance to relationships between people, which are a key distinguishing feature of the “human relations” theory, the next stage in the development of personnel science. The theory of human relations is a direction of management where representatives recommended

paying attention to effective interactions on the part of direct managers, implementing consultations with employees, and giving them the opportunity to communicate more at work. The school is based on the idea that people have a desire to be useful and important, and they want to feel part of the organization and society. These needs are recognized as more important than material incentives to work.

One of the founders of the school of human relations in management was Elton Mayo. His scientific works made a significant contribution to the understanding of human behavior in organizations and the development of effective management methods. His book “Human Problems of Industrial Civilization” [8] is a fundamental work of the school of human relations. In it, Mayo substantiates his theory that labor productivity depends not only on economic factors but also on social and psychological factors. Developing the theory of “human relations”, he set the following goals: increasing the level of employee motivation, psychological preparation for the introduction of innovations, improving the quality of organizational and managerial decisions, developing cooperation among employees and their work morale, promoting the personal development of the employee. In his subsequent works, E. Mayo formulated the principle according to which labor productivity depends on the relationships between team members, and for the first time put forward the idea of the possibility of creating a science of people management based on the achievements of psychology and sociology.

A new stage in the development of managerial scientific thought was the school of leading research in the field of human resources, which used a humanistic approach to personnel management. The main motivator for the emergence of innovations in this direction was the need to further increase the efficiency of the organization by improving the quality of its human resources. Accordingly, increasing the effectiveness of the organization’s management is achieved through managing the behavior of employees, creating conditions for their social interaction, promoting communication in the organization, and formalizing its structure. Among the most interesting works on the theory of human resources, the works of D. McGregor [9] and A. Maslow [7] can be singled out.

The American scientist Douglas McGregor formulated the main assumptions that illuminate the mechanisms of employee behavior in the context of two opposing theories — X and Y. He argued that all previous concepts of management, including the “human relations” school, are variations of theory X. According to the latter, a person does not expend energy on work and avoids it if possible. D. McGregor considered theory Y to be a more effective management system aimed at activating the intellectual, volitional, and emotional qualities

of personnel. Contrary to theory X, which claimed that work is not natural for a person, theory Y was based on the idea that spending moral and physical effort on work is as natural as resting or playing.

American psychologist A. Maslow proposed the theory of human needs. He divided needs into primary and secondary. Primary needs are related to physical existence and safety. Secondary needs are associated with social, emotional, and spiritual aspects of human life [7]. This theory is important for personnel management as it allows understanding the motivation of employees and developing effective programs to meet their needs.

Further research in the field of organizational management identified the main methodological approaches to the implementation of the function of personnel management. In particular, this covers the process approach that emerged in the late 1950s, the systems approach that became relevant from the mid-1970s, and the situational approach that began to develop in the 1980s.

Within the specified approaches, a number of other methodological approaches can be identified, which specify and detail the theoretical basic principles of the formation of the personnel management system. These approaches include system-situational, dynamic, process-situational, and others. It is obvious that in the conditions of practical management, it is impossible to choose one single approach or model of management, since organizational management must take into account the peculiarities of personnel and technologies in the enterprise.

In particular, the ideas of C. Argyris and D. Schön are important for understanding how organizations can learn and develop. Their scientific work has influenced the development of many fields of knowledge and continues to influence the way people think about management and organization [1].

Michael Armstrong, a British professor of management, one of the most famous theorists of human resource management, defined human resource management as a strategic and logically consistent approach to managing the most valuable asset of the enterprise: the people working there, who collectively and individually contribute to solving the enterprise’s tasks [2].

According to Armstrong, human resource management is characterized by the following main features:

- a strategic approach: Human resources management is part of the overall strategy of the enterprise. It is aimed at achieving the goals of the organization, and not just at solving personnel problems.
- logical sequence: Human resources management is a complex system of interrelated measures. Each event should be aimed at achieving the general goals of the organization.

- involvement of employees: Human resource management involves the participation of employees in the management process. Employees must understand the goals of the organization and participate in their achievement.
- integration of management: Human resources management is part of the overall management system of the organization. It must be integrated with other management functions such as production, marketing, and finance.

In the 1980s, an increase in the role of organizational culture as an effective personnel management tool was observed. In the 1990s, a new approach to human resource management began. Instead of focusing on specific people, their activities, and processes, management began to focus on organizational cultures of various types.

The development of conceptual approaches in personnel management is presented in detail in the scientific work of N.S. Ivanova (Table 1) [28].

Summarizing the above information, it is possible to highlight the following most important stages of development of scientific schools of personnel management (Fig. 1).

The development of scientific schools of personnel management contributed, in turn, to the transformation of the content of personnel management concepts (Fig. 2).

Today, human resource management includes not only regulating the behavior of people, groups, and relationships in an enterprise but also pays attention to individual aspects such as the influence of leadership, the nature of power, interpersonal relationships, and the management of information flows. The main emphasis of scientific approaches shifts from management control functions to multifaceted management of human resources in order to achieve management efficiency in the enterprise.

At the same time, the effectiveness of personnel management requires consideration of the growing role of the intellectual component as a determining competitive advantage of enterprises, which directly depends on the developed concept of intellectualization of enterprise management systems [26]. The goal of intellectualization of management systems is determined by the strategic priorities of the enterprise, such as ensuring competitiveness in the market, dynamic adaptation to changing external

Table 1

Evolution of conceptual approaches in personnel management

Time period	Main issues of management	Management's attitude towards employees	Personnel management activities
Before 1890	Production technologies	Indifference to disadvantages	Creation of a system of disciplinary influence
1891–1910	Social security of employees	Creation of safe working conditions and opportunities for growth for employees	Development of the labor safety program
1911–1920	Task efficiency	Ensuring high wages for employees on the condition of increasing labor productivity	Study of labor movements during work and time spent
1921–1930	Individual differences	Consideration of individual differences of employees	Psychological testing and counseling for employees
1931–1940	Trade union movement	The opportunity to officially express your opinion in opposition to the opinion of the administration	Creation of employee and trade union communication programs
1941–1950	Social security	Social protection of employees	Development of programs for pension provision, health care, etc.
1951–1960	Participation of employees in enterprise management	Employees need their opinion taken into account in management	Professional training of managers
1961–1970	Complicity	Participation of employees in decision-making	Use of collective management techniques
1971–1980	Difficulty of the task	Improving the content of work aimed at solving complex problems	Enrichment of work elements, review of job duties
1981–1990	Transfer of employees	Retraining and advanced training of employees in accordance with the market situation and NTP	Anticipatory and continuous training of employees
1991–2000	Changes in the composition of the workforce and its shortage	Increasing the mobility and flexibility of the workforce and forms of its use	Strategic planning, employee rights, professional training, flexible benefits system, computerization

Source: [28]

conditions based on the creation of a favorable internal environment for the development of intellectual potential, and the effective use of components of intellectual capital: consumer, human, and organizational [13].

Since specific functions of management characterize the management process and are implemented through general functions of management, the specific functions of intellectualization of management and personnel management systems include:

- management of knowledge, intellectual capital, resources, products, and intellectual activity.
- creation of intellectual infrastructure and management of its development.
- management of successive (meaningful) processes of intellectualization [16; 22].

Thus, the task of the process of intellectualization of management systems is the formation of a creative and socio-economic internal environment of the enterprise, in which, under the most favorable conditions for intellectually gifted people, successive transformations are carried out: “intellectual resources -> intellectual potential -> intellectual capital -> intellectual property”. At the same time, the personnel management process should be focused on the individual, addressing their financial, moral-psychological, and emotional-spiritual motivation, ensuring a fair distribution of the economic results of the enterprise [27].

Therefore, it can be concluded that the development of scientific personnel management schools during the entire period develops in an inextricable

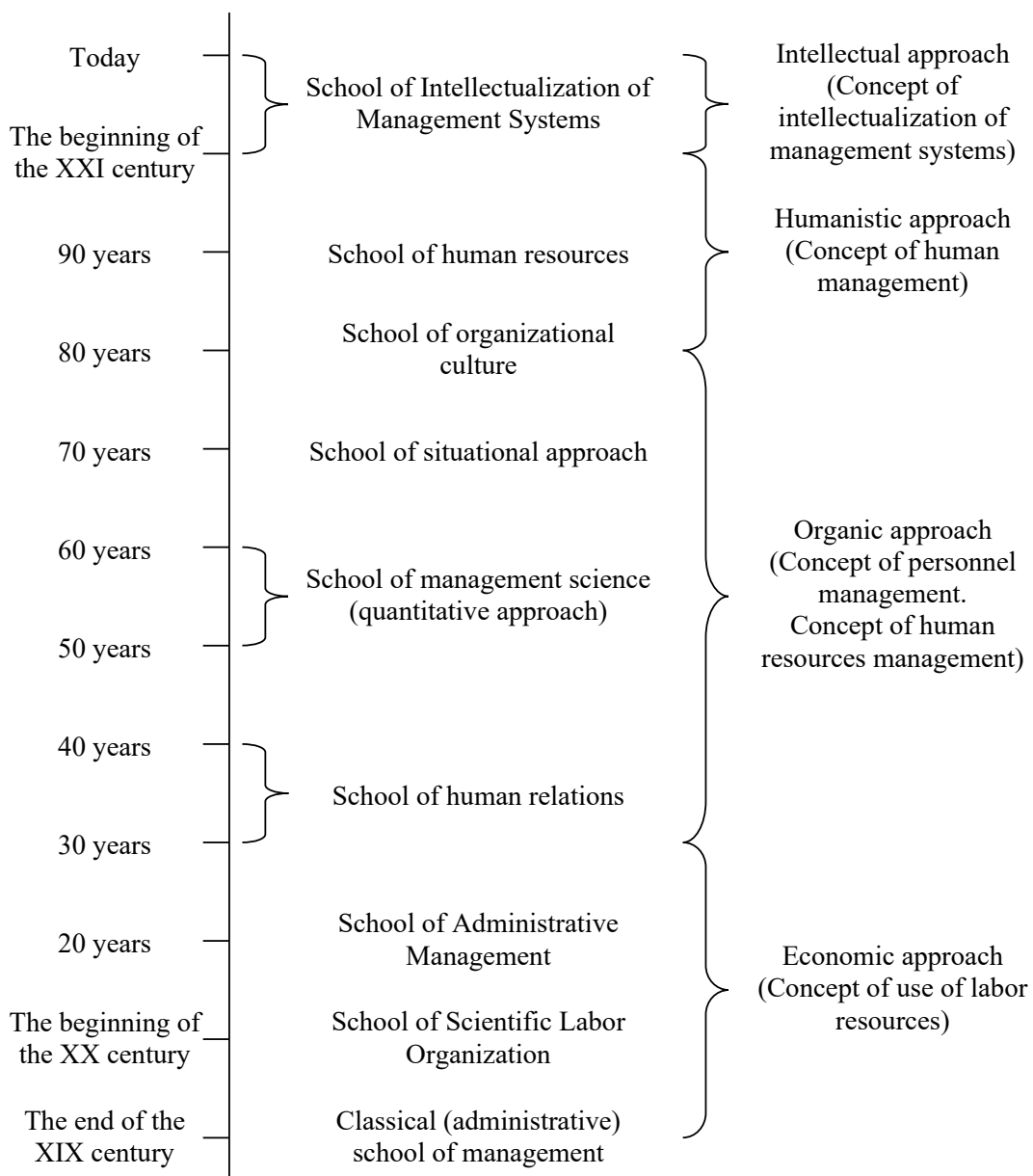


Fig. 1. Stages of development of the theory of personnel management  
 Source: compiled by the authors based on [24; 27]



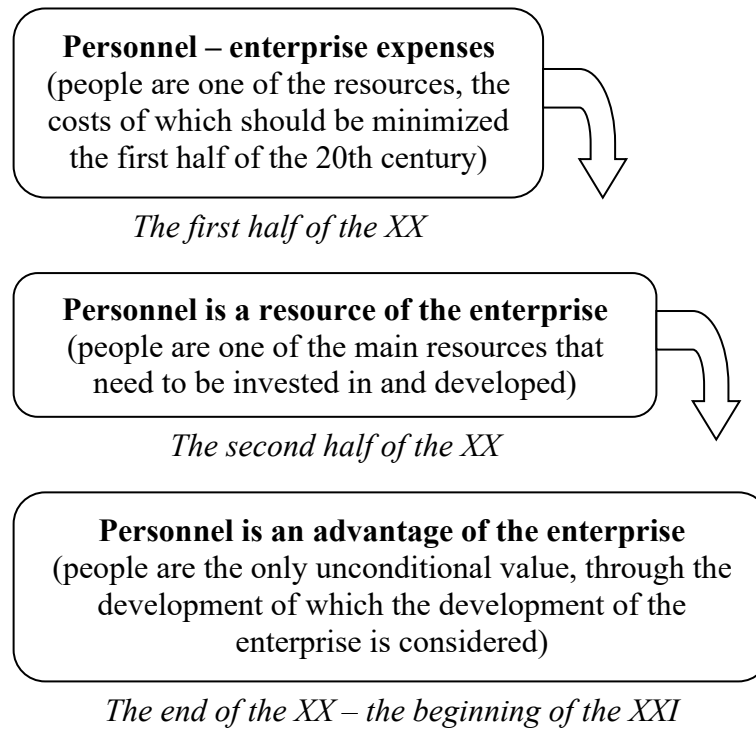


Fig. 2. The evolution of the content of the theory of personnel management

connection with the development of not only technological progress but also the social development of society, where man occupies a leading position. Today, the scientific community is united in the opinion that an effective personnel management system largely determines the efficiency of the enterprise.

**Conclusions and prospects for further research.**

The evolution of the theory of personnel management took place in the context of the development of management science and changes in views on the role of personnel in the enterprise. In the early stages of the development of personnel management, emphasis was placed on the rationalization of production processes and the use of personnel as a resource to achieve the organization’s economic goals. Gradually, scientists and practitioners came to understand that personnel are not just a resource but a valuable asset of the enterprise, on which its success depends.

In modern business conditions, personnel management is considered a complex system aimed at ensuring the effective use of the labor potential of enterprises. The main trends in the development of the theory of personnel management in modern conditions are:

- growing role of personnel in the enterprise: personnel is considered a key resource of the enterprise, on which its success depends;
- taking into account the individual needs of employees: personnel management is aimed at meeting the individual needs of employees, contributing to their motivation and productivity;

- integration of personnel management functions: personnel management functions are considered a single system interconnected with other management functions;
  - situational approach to personnel management: personnel management is carried out taking into account the specific conditions of the enterprise.
- Prospects for further research in the field of personnel management, in our opinion, are related to:
- a study of the impact of digitization on personnel management. Digital technologies, such as artificial intelligence, machine learning, blockchain, and others, are increasingly penetrating various spheres of activity, including personnel management. Digital technologies can be used to automate personnel management processes, improve the efficiency of decision-making, ensure compliance with legal requirements, and other purposes;
  - a study of the impact of changes in the working environment on personnel management. Changes in the working environment, such as the increase in employee mobility, the development of remote work, and changes in the requirements for employees, increasingly affect the effectiveness of personnel management.

The results of these studies will contribute to the further development of the theory and practice of personnel management, as well as increase its effectiveness.

### Literature

1. Argyris C., Schön D.A. Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1978. 264 p.
2. Armstrong M. A Handbook of Personnel Management Practice, (11 th ed.), London, Kogan Page, 2022. 576 p.
3. Emerson H. The twelve principles of efficiency. Forgotten Books, London, 2019. 182 p.
4. Fayol H. Administration industrielle et gñйrale. Dunod, Paris, France, 2014. 174 p.
5. Fayol H. General and Administrative Management. Pitman, London, 1949. 220 p.
6. Gilbreth F.B., Gilbreth L.M. Principles of scientific management (2nd ed.). New York: Routledge. 2017. P. 123.
7. Maslow, A. (1943). Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. № 50, 370–396.
8. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. Boston: Graduate School Administration, Harvard University, 1946. 318 p.
9. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960. 256 p.
10. Smith A. *The Wealth of Nations*. Introduction by Jonathan R. T. Hughes. *Oxford University Press*. Oxford, UK, 2010. 1198 p.
11. Taylor F.W. *The Principles of Scientific Management: A New Translation. Translated by Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge*. Pearson Education. Upper Saddle River, NJ, 2011. 134 p.
12. Weber M. The Theory of Social and Economic Organizations; ed. A.M. Henderson and T. Parsons. New York: Free Press, 1947. 436 p.
13. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. Human capital as the factor in the formation of the knowledge economy. *Integration of business structures: competition and cooperation: V International scientific-practical conference (February 19–20, 2021. Tbilisi, Georgia)*. Riga, Latvia: “Baltija Publishing”. 2021. P. 66–69. doi: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-036-0-15>.
14. Вебер М. Протестантська етика і дух капіталізму. [Перекл. з нім. О. Погорілого]. К. : Основи, 1994. 261 с.
15. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. 6. С. 194–198.
16. Заїка С. О., Грідін О. В. Управління інтелектуальним капіталом як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки*. 2016. Вип. 177. С. 176–186.
17. Кармінська-Белоброва, М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ «ХПІ». 2018. № 37 (1313). С. 36–40.
18. Климчук А. О. Еволюція наукових концепцій учених щодо дослідження сутності управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6(1). С. 162–165.
19. Костунець Т. А., Корнійчук А. М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. 2. С. 570–572.
20. Кулик Я. О., Чен Н. О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2015. 12. С. 70–75.
21. Лозинський І. Є., Єлісеєва Л. О. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємства. *Економіка і регіон*. 2012. 3. С. 184–188.
22. Мазнев Г. Є., Заїка С. О., Грідін О. В. Сутнісна характеристика інтелектуального капіталу. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 10. С. 36–47.
23. Маркова Н. С. Розвиток персоналу. Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 256 с.
24. Назарова Г. В., Лаптев В. І. Еволюція розвитку менеджменту персоналу як науки. *Науковий вісник Чернівецького університету: Економіка.: зб. наук. пр. Черн. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича*. 2016. Вип. 777–778. С. 65–71.
25. Сардак, О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2014. 1. С. 226–235.
26. Ситник Й. Теоретико-методологічні засади інтелектуалізації систем менеджменту підприємств: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2014. 248 с.
27. Ситник Й. С. Еволюція управління персоналом та людського фактора в системі менеджменту підприємств. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління. Державний вищий навчальний заклад «Придніпровська Державна академія будівництва та архітектури»*. 2016. С. 209–215.
28. Управління персоналом: курс лекцій / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту; Н. С. Іванова. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. 140 с.
29. Устіловська А. С., Щербаков Г. К. Генеза поняття управління персоналом крізь призму наукових шкіл та підходів. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. 6. С. 230–235.

### References

1. Argyris C., & Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Reading, Mass: Addison-Wesley.

2. Armstrong, M. (2022) A Handbook of Personnel Management Practice, (11 th ed.). London, Kogan Page.
3. Emerson, H. (2019). The twelve principles of efficiency. Forgotten Books, London.
4. Fayol, H. (2014). Administration industrielle et générale. Dunod, Paris, France.
5. Fayol, H. (1949). General and Administrative Management. Pitman, London.
6. Gilbreth, F. B., & Gilbreth, L. M. (2017). Principles of scientific management (2nd ed.). New York: Routledge.
7. Maslow, A. (1943). Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370–396.
8. Mayo, E. (1946). The Human Problems of an Industrial Civilization. Boston: Graduate School Administration, Harvard University.
9. McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill.
10. Smith, A. (2010). *The Wealth of Nations*. Introduction by Jonathan R. T. Hughes. Oxford University Press. Oxford, UK.
11. Taylor, F. W. (2011). *The Principles of Scientific Management: A New Translation*. Translated by Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge. Pearson Education. Upper Saddle River, NJ.
12. Weber, M. (1947). The Theory of Social and Economic Organizations; ed. A. M. Henderson and T. Parsons. New York: Free Press.
13. Zaika, S., Kuskova, S., & Zaika, O. (2021). Human capital as the factor in the formation of the knowledge economy. *Integration of business structures: competition and cooperation: V International scientific-practical conference* (pp. 66–69). Riga, Latvia: “Baltija Publishing”. doi: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-036-0-15>.
14. Weber, M. (1994). Protestantska etyka i dukh kapitalizmu; [transl. from German by O. Pohorilyi]. Kyiv: Osnovy [in Ukrainian].
15. Huhul, O. Ya. (2013). Teoretychni zasady upravlinnia rozvytkom personalu. *Innovatsiina ekonomika*, 6, 194–198. [in Ukrainian].
16. Zaika, S. O., & Hridin, O. V. (2016). Upravlinnia intelektualnym kapitalom yak chynnyk zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. *Visnyk KhNTUSG: Ekonomichni nauky*, 177, 176–186 [in Ukrainian].
17. Karminska-Belobrova, M. V. (2018). Osoblyvosti suchasnykh kontseptsii upravlinnia personalom. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu “KhPI” (ekonomichni nauky): zbirnyk naukovykh prats*. Kharkiv: NTU “KhPI”, 37 (1313), 36–40 [in Ukrainian].
18. Klymchuk, A. O. (2016). Evoliutsiia naukovykh kontseptsii uchenykh shchodo doslidzhennia sutnosti upravlinnia personalom. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 6(1), 162–165 [in Ukrainian].
19. Kostunets, T. A., & Korniiuchuk, A. M. (2014). Pidkhody do upravlinnia personalom pidpriemstv: teoretychni bazys. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 2, 570–572 [in Ukrainian].
20. Kulyk, Ya. O., & Chen, N. O. (2015). Vitchyzniani ta zakordonni dosvid upravlinnia personalom. *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, 12, 70–75 [in Ukrainian].
21. Lozynskyi, I. Ye., & Yeliseieva, L. O. (2012). Teoretychni osnovy systemy upravlinnia personalom pidpriemstva. *Ekonomika i rehion*, 3, 184–188 [in Ukrainian].
22. Maznev, H. Ye., Zaika, S. O., & Hridin, O. V. (2016). Sutnisna kharakterystyka intelektualnoho kapitalu. *Naukovo-praktychnyy zhurnal “Prychornomorski ekonomichni studiyi”*, 10, 36–47 [in Ukrainian].
23. Markova, N. S. (2012). Rozvytok personalu. Kharkiv: Vyd. KhNEU [in Ukrainian].
24. Nazarova, H. V., & Laptev, V. I. (2016). Evoliutsiia rozvytku menedzhmentu personalu yak nauky. *Naukovyy visnyk Chernivetskoho universytetu: Ekonomika: zbirnyk naukovykh prats. Chern. nats. un-t im. Yuriya Fed'kovycha*, 777–778, 65–71 [in Ukrainian].
25. Sardak, O. V. (2014). Doslidzhennia kontseptualnykh pidkhodiv u sferi stratehichnoho upravlinnia personalom. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, 1, 226–235. [in Ukrainian].
26. Sytnyk, Y. (2014). Teoretyko-metodolohichni zasady intelektualizatsii system menedzhmentu pidpriemstv: monohrafiya. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki [in Ukrainian].
27. Sytnyk, Y. S. (2016). Evoliutsiia upravlinnia personalom ta liudskoho faktora v systemi menedzhmentu pidpriemstv. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, Biznes ta Upravlinnia*. Derzhavnyi vyshchyi navchalnyi zaklad “Prydni-provka derzhavna akademiia budivnytstva ta arkhitektury”, 209–215 [in Ukrainian].
28. Ivanova, N. S. (2017). Upravlinnia personalom: kurs leksiy / M-vo osvity i nauky Ukrayiny, Donetsk. nats. un-t ekonomiky i torhivli im. M. Tuhana-Baranovskoho, Kaf. Marketynhu ta menedzhmentu; Kryvyi Rih: DonNUET [in Ukrainian].
29. Ustilovska, A. S., & Shcherbakov, H. K. (2018). Heneza ponattya upravlinnia personalom krizy pryзму naukovykh shkil ta pidkhodiv. *Ekonomichnyy visnyk Zaporizkoyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi*, 6, 230–235 [in Ukrainian].

**Деренська Яна Миколаївна**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління та забезпечення якості у фармації  
Національний фармацевтичний університет

**Derenska Yana**  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Assurance of Quality  
National University of Pharmacy  
ORCID: 0000-0001-7428-6249

**Гладкова Ольга Вячеславна**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління та забезпечення якості у фармації  
Національний фармацевтичний університет

**Gladkova Olga**  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Assurance of Quality  
National University of Pharmacy  
ORCID: 0000-0003-1717-5694

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-2-9631

## ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ

### INVESTMENT STRATEGY FORMATION PROCESS

**Анотація.** Існування та розвиток будь-якої організації потребує інтегрування різних напрямів сучасного менеджменту. Одним з напрямів є інвестиційний менеджмент, який пов'язаний з формуванням інвестиційної стратегії. У статті досліджено підходи до формування концептуальної моделі інвестиційної стратегії, алгоритму, етапів реалізації інвестиційної стратегії. Запропоновано розглядати усі роботи з планування та виконання інвестиційної стратегії, використовуючи процесний підхід. До процесу формування інвестиційної стратегії включено виконання п'ятих підпроцесів. Першим підпроцесом є визначення мети та завдань інвестиційної стратегії, який реалізується через аналіз стратегічного плану розвитку організації, визначення місця інвестиційної стратегії та її узгодження із загальною корпоративною стратегією, формулювання мети і завдань інвестиційної стратегії. Другий підпроцес безпосереднього формування інвестиційної стратегії складається з визначення її характеристик, обґрунтування напрямів і форм інвестування, аналізу варіантів реалізації інвестиційної стратегії та оцінки проєктів. Третій підпроцес пов'язаний з формуванням стратегії фінансування інвестиційної діяльності та містить аналіз потенційних джерел фінансування інвестиційної діяльності, їх обґрунтування та розподіл фінансових ресурсів за окремими інвестиційними проєктами. Четвертий підпроцес охоплює реалізацію інвестиційної стратегії, що містить розроблення системи організаційно-економічних заходів реалізації інвестиційної стратегії та її впровадження. За результатами аналізу попереднього підпроцесу здійснюється моніторинг інвестиційної стратегії, а саме аналіз результатів реалізації інвестиційної стратегії, її коригування та оцінка результатів реалізованої інвестиційної стратегії. Для кожного процесу та підпроцесу визначено виконавців, вхідну інформацію, результати, нормативне забезпечення виконання.

**Ключові слова:** інвестиційна діяльність, інвестиційний менеджмент, інвестиційна стратегія, процесна модель.

**Summary.** The existence and development of any organization requires the integration of various branches of modern management. One of the directions is investment management, which is related to the formation of an investment strategy. The article examines approaches to the formation of a conceptual model of an investment strategy, an algorithm, and stages of implementation of an investment strategy. It is proposed to consider all work on planning and implementation of the investment strategy using a process approach. Five sub-processes are included in the investment strategy formation process. The first sub-process is

the definition of the goal and objectives of the investment strategy, which is implemented through the analysis of the strategic plan of the organization's development, the determination of the place of the investment strategy and its coordination with the general corporate strategy, the formulation of the goal and objectives of the investment strategy. The second sub-process of the direct formation of an investment strategy consists of determining its characteristics, substantiating directions and forms of investment, analysing investment strategy implementation options, and evaluating projects. The third sub-process is related to the formation of a strategy for financing investment activities and contains an analysis of potential sources of financing investment activities, their substantiation and the distribution of financial resources for individual investment projects. The fourth sub-process covers the implementation of the investment strategy, which includes the development of a system of organizational and economic measures for the implementation of the investment strategy and its implementation. According to the results of the analysis of the previous sub-process, the monitoring of the investment strategy is carried out, namely the analysis of the results of the implementation of the investment strategy, its adjustment and the evaluation of the results of the implemented investment strategy. For each process and sub-process, executors, input information, results, regulatory enforcement are defined.

**Key words:** investment activity, investment management, investment strategy, process model.

**Постановка проблеми.** Необхідність підтримання зростання темпів інвестування наразі є не тільки умовою сталого розвитку та підтвердження конкурентних позицій підприємства, а й базовим питанням виживання та відбудови. Управління інвестиційною діяльністю, у першу чергу стимулювання реальних інвестицій, дозволить позитивно вплинути на всі напрями діяльності підприємства — модернізувати виробництво, розширити технічну базу, забезпечити оновлення виробничої програми, удосконалити систему матеріально-технічного забезпечення, переглянути збутову діяльність тощо.

Першим кроком реалізації питань здійснення інвестиційної діяльності є формування мети та ключових завдань, напрямів та форм інвестування, визначення методичного підґрунтя вибору та впровадження елементів інвестиційної діяльності — тобто формування інвестиційної стратегії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням удосконалення інвестиційної діяльності підприємств, розроблення інвестиційної стратегії присвячено багато робіт вітчизняних науковців. А.С. Комаров, С.І. Бессонова акцентують увагу на значенні інвестиційної стратегії для забезпечення стратегічної стабільності підприємства [6]. О.С. Маковоз, Д.Р. Крайня, О.В. Обуховський роблять наголос на вагомості інвестиційної стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства, необхідності врахування інвестиційної привабливості підприємства при формуванні інвестиційної стратегії [7].

У роботі О.М. Данкеєвої визначено концептуальні підходи до формування інвестиційної стратегії як системи, підпорядкованої загальній стратегії підприємства, тому її створення потребує додержання принципів стратегічного управління [4]. Є.О. Діденко, О.В. Гапич у роботі [5] наводять модель процесу управління інвестиційною стратегією підприємства, визначаючи етапи її формування та реалізації, типи стратегій, місце інвестиційної стратегії серед інших стратегій підприємства на функціональному рівні, результат — забезпечення умов сталого розвитку підприємства. Дослідження С.В. Бестужевої, В.О. Козуб присвячені методичним питанням фор-

мування та реалізації міжнародної інвестиційної стратегії підприємства, містять схематичну послідовність етапів розроблення та реалізації означеної стратегії [1]. Т.Є. Сігаєвою визначено та вдосконалено напрями формування інвестиційної стратегії інноваційного підприємства [8].

Л.Р. Галько, використовуючи системний підхід до реалізації елементів інвестиційного менеджменту, окреслює формування інвестиційної стратегії як стратегічний рівень управління інвестиційною діяльністю, який через створення інвестиційного портфелю підприємства (тактичний рівень) реалізується інвестиційними проектами (оперативний рівень) [2]. О.І. Гуторов також розглядає формування інвестиційної стратегії за вертикаллю — від визначення стратегічних цілей інвестиційної діяльності, стратегічної інвестиційної позиції підприємства до обґрунтування сукупності фінансових показників оцінки ефективності інвестицій [3].

Незважаючи на значне коло досліджень з проблематики удосконалення інвестиційної діяльності загалом і визначення особливостей розроблення інвестиційної стратегії зокрема, слід зазначити, що недостатньо уваги приділено саме процесу формування інвестиційної стратегії.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає у дослідженні складових елементів (етапів, заходів), які характеризують дії з планування, впровадження, перегляду інвестиційної стратегії підприємства для формування відповідної процесної моделі.

**Виклад основного матеріалу.** Інвестиційна стратегія розглядається як система довгострокових цілей підприємства, які характеризують місію, стратегічні напрями розвитку та базові завдання підприємства, а також обґрунтування найбільш ефективних шляхів її досягнення [4, с. 47; 6, с. 51; 7, с. 72; 9, с. 176].

За думкою А.В. Череп, О.С. Діміянової, цілями стратегії інвестування є: розширення діяльності; формування фінансових ресурсів, додаткових джерел для інвестицій; підтримування необхідного темпу зростання, забезпечення сталого розвитку

підприємства; збільшення ефективності інвестицій; удосконалення інвестиційної політики підприємства; фінансове оздоровлення, підтримка необхідного рівня ліквідності, досягнення фінансової стабільності; зниження інвестиційних ризиків [9, с. 180].

До чинників, які впливають на розроблення інвестиційної стратегії, слід віднести: фазу життєвого циклу підприємства; розвиток стратегії діяльності підприємства; інвестиційну привабливість підприємства; стан інвестиційних ресурсів підприємства; зовнішні впливи (розвиток інвестиційного ринку, діяльність конкурентів, зміна макроекономічних показників, правового регулювання тощо) [6, с. 52]. О.С. Маковоз, Д.Р. Крайня, О.В. Обуховський, розглядаючи фактори інвестиційної стратегії, виокремлюють фінансово-економічні фактори прямого впливу (система управління, рівень організації бізнес-процесів, маркетинг, рівень впровадження інновацій) і фактори непрямого впливу (соціальні, політичні, інформаційні, екологічні) [7, с. 73].

Дослідження переліку етапів формування та впровадження інвестиційної стратегії виявило різні думки науковців щодо їх сукупності. Так, А.С. Комаров, С.І. Бессонова виділяють такі фундаментальні пункти у процесі розроблення інвестиційної стратегії: визначення строків її створення; дослідження стану зовнішнього середовища; дослідження та формування стратегічних довгострокових цілей інвестиційної діяльності; розроблення

найбільш ефективних шляхів виконання стратегії; визначення строків впровадження елементів інвестиційної стратегії; розроблення та впровадження системи адміністративно-фінансових заходів щодо її реалізації; оцінювання результатів реалізації інвестиційної стратегії та її коригування у разі необхідності [6, с. 52]. Близькими до цього дослідження за сутністю запропонованих заходів є переліки етапів створення стратегії інвестування, розроблені А.В. Череп, О.С. Діміяною [9, с. 180] та О.І. Гуровим [3, с. 214].

О.М. Данкеєва виділяє такі основні напрями розроблення інвестиційної стратегії: визначення позитивного та негативного впливу внутрішніх (економічних, технологічних, організаційно-управлінських) та зовнішніх (екологічних, інформаційних, політико-правових) чинників; обґрунтування впливу стратегічних напрямів підприємства на вибір виду інвестиційної стратегії; оцінювання майбутніх грошових потоків; виконання розробленої інвестиційної стратегії [4, с. 47–48].

Є.О. Діденко, О.В. Гапич окремо розглядають процеси управління інвестиційною стратегією підприємства та інвестиційного проектування на підприємстві. Так, модель процесу управління інвестиційною стратегією підприємства містить аналіз наявної стратегії, встановлення перспективних цілей інвестиційної діяльності, дослідження потенціалу підприємства, розроблення інвестиційної

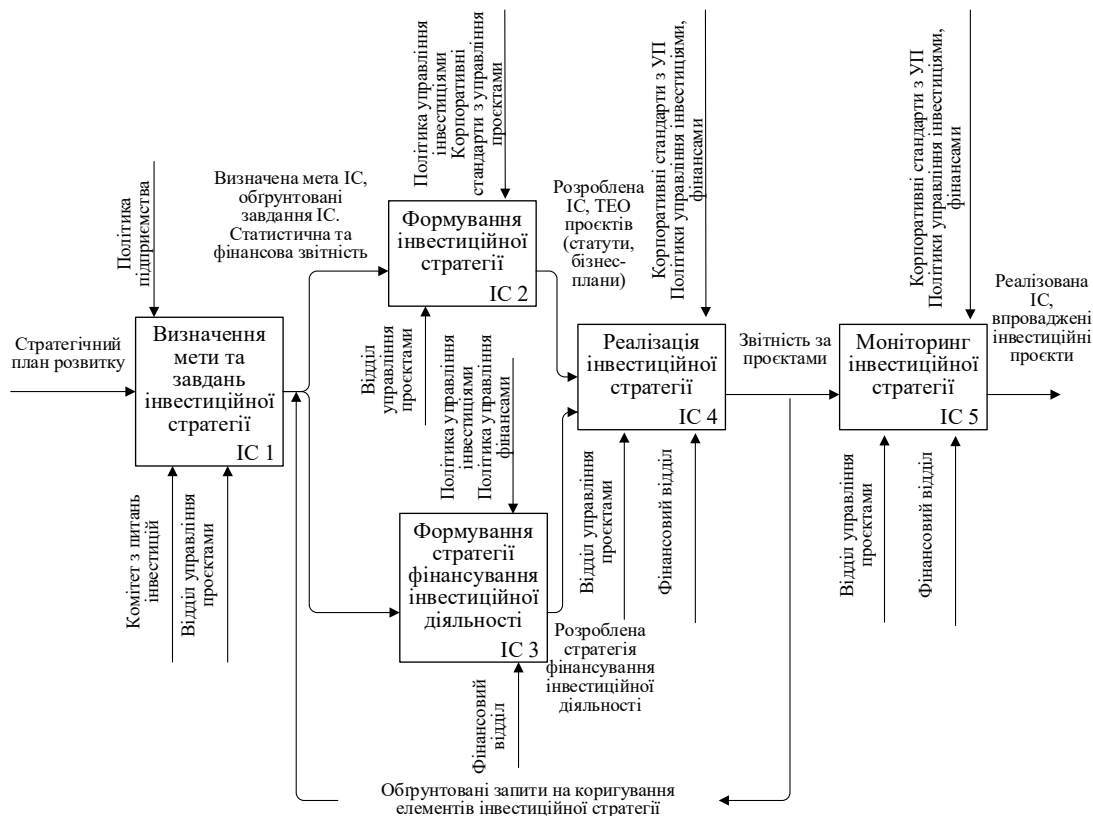


Рис. 1. Процес формування інвестиційної стратегії  
 Джерело: розробка авторів

стратегії та її реалізацію (з поетапним контролем і коригуванням відповідно до очікуваного рівня ефективності). До етапів процесу інвестиційного проектування на підприємстві автори віднесли: встановлення цілей і завдань інвестиційного проекту; розроблення комплексу заходів за проектом; встановлення оптимального шляху реалізації інвестиційного проекту (вибір напрямів і форм інвестиційної діяльності, визначення напрямів формування інвестиційних ресурсів); конкретизацію строків впровадження проекту; визначення ефективності інвестиційного проекту [5, с. 6–7].

Аналітичний розгляд сукупності етапів формування інвестиційної стратегії дозволив визначити сутність необхідних процесів і субпроцесів та сформувати процесну модель (рис. 1).

Запропоновано розглядати процес формування інвестиційної стратегії (ІС) як послідовність п'ятьох підпроцесів, кожен з яких має відповідний код (порядковий номер), входи, виходи, відповідальних виконавців та нормативне забезпечення. Так, перший підпроцес «Визначення мети та завдань інвестиційної стратегії» має код ІС1, вхідним документом цього підпроцесу є стратегічний план розвитку підприємства, результатом підпроцесу (виходом) — визначена мета та обґрунтовані завдання інвестиційної стратегії, статистична та фінансова звітність підприємства, дані щодо попередніх проектів підприємства. Нормативною базою виконання першого підпроцесу визначено політику підприємства, у реалізації підпроцесу задіяний Комітет з питань інвестицій (керівник підприєм-

ства та його заступники), виконавцем — відділ управління проектами (відділ, до функціональних обов'язків якого віднесені заходи з управління інвестиціями, реалізація інвестиційних проектів).

У свою чергу, виконання підпроцесу ІС1 деталізується через здійснення певної послідовності операцій (рис. 2). Код кожної операції підпроцесу містить код самого підпроцесу та порядковий номер операції (наприклад, перша операція першого підпроцесу «Аналіз стратегічного плану розвитку» має код ІС1.1).

Виконання першого підпроцесу процесу формування інвестиційної стратегії та отримання відповідних результатів ініціює початок виконання наступних підпроцесів — ІС2 (рис. 3) та ІС3 (рис. 4). Інтегроване виконання цих підпроцесів пов'язане з необхідністю коригування елементів інвестиційної стратегії з урахуванням забезпечення необхідного рівня їх фінансування.

Розроблена інвестиційна стратегія з обґрунтованими її елементами (оцінені, вибрані, сплановані інвестиційні проекти) впроваджується й оцінюється за фактичними результатами виконання інвестиційних проектів (рис. 5).

У разі виявлення проблем за фактичними параметрами реалізації інвестиційних проектів здійснюється оперативне реагування на них. Керівниками проектів вносяться запити на зміни, які за результатом розгляду відділом управління проектами (у разі суттєвих за ресурсами та вагомістю змін — Комітетом з питань інвестицій) або приймаються або відхиляються. У першому випадку приймається рішення про відповідне ко-

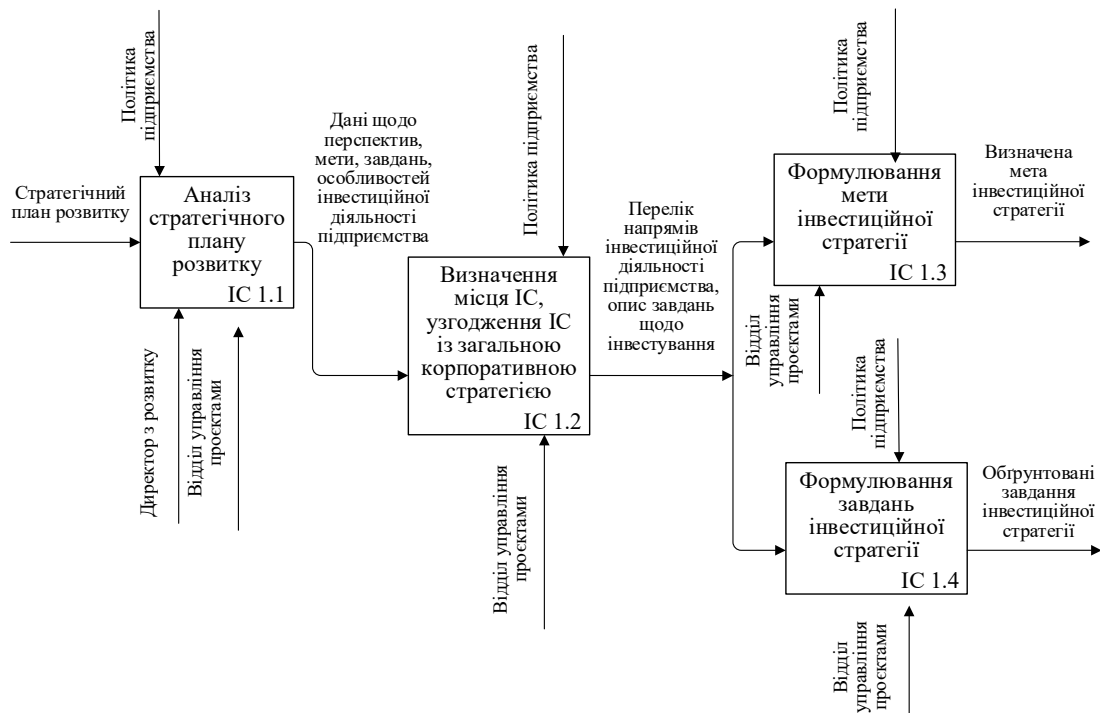


Рис. 2. Декомпозиція підпроцесу «Визначення мети і завдань інвестиційної стратегії»

Джерело: розробка авторів

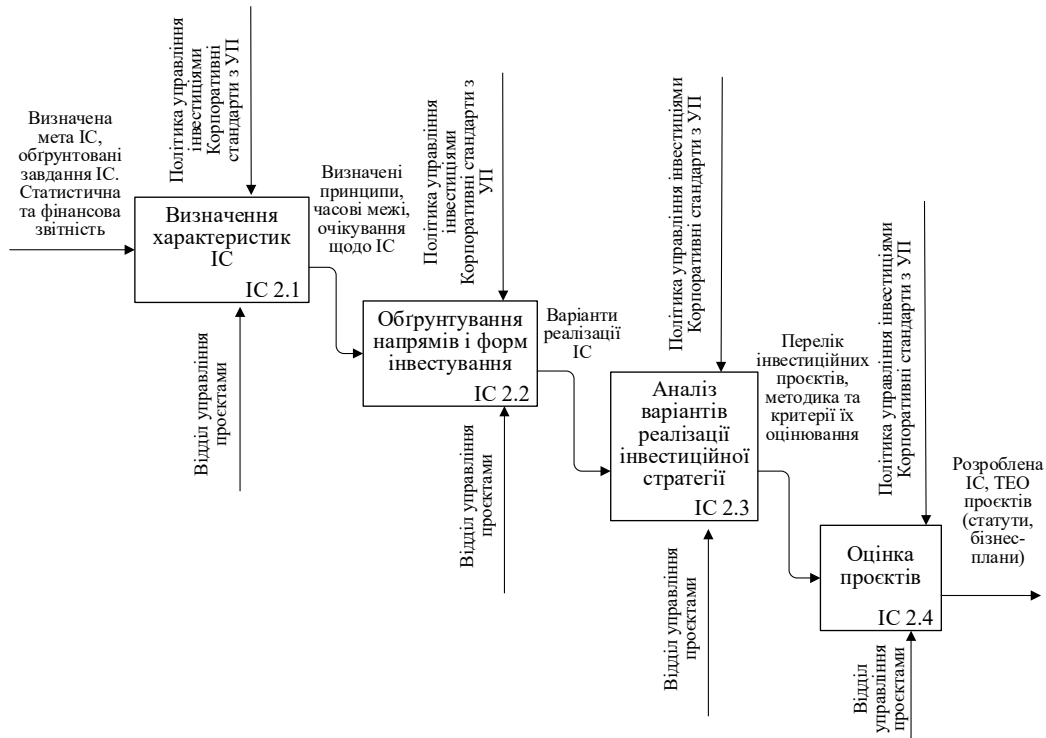


Рис. 3. Декомпозиція підпроцесу «Формування інвестиційної стратегії»

Джерело: розробка авторів

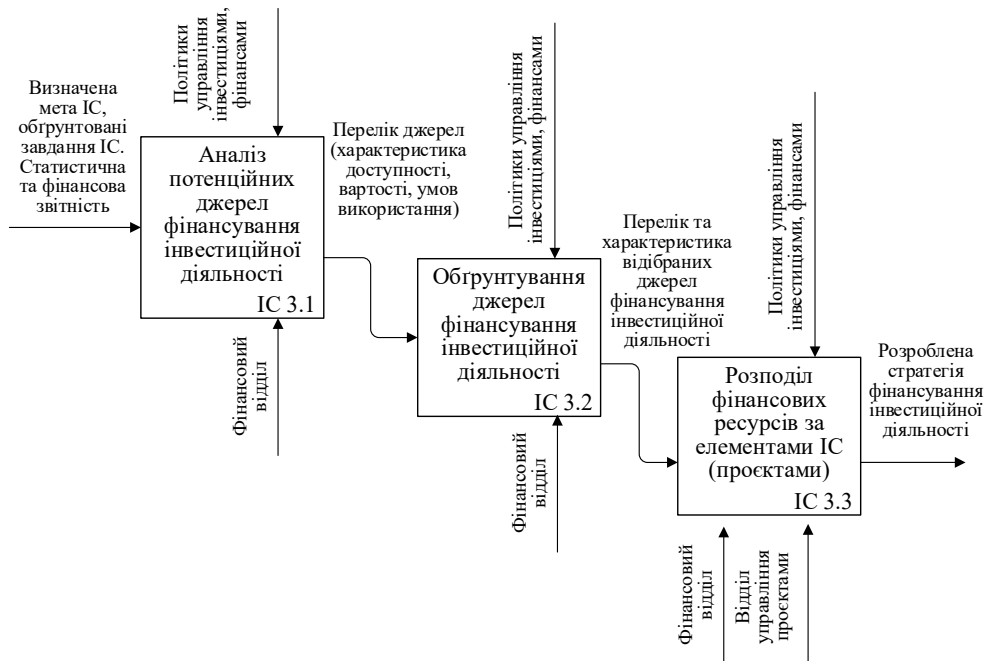


Рис. 4. Декомпозиція підпроцесу «Формування стратегії фінансування інвестиційної діяльності»

Джерело: розробка авторів

ригування інвестиційної стратегії (перепланування параметрів інвестиційних проєктів).

Аналіз результатів реалізації інвестиційної стратегії здійснюється у підпроцесі ІС5 «Моніторинг інвестиційної стратегії» (рис. 6). Звітність за завершеними інвестиційними проєктами архі-

ується, створюючи статистичну базу для планування інвестиційної стратегії на наступний період.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Інвестиційна стратегія, поєднуючи вагомі напрями та форми інвестиційної діяльності суб'єкта господарювання, є інструментом забезпечення ефективного



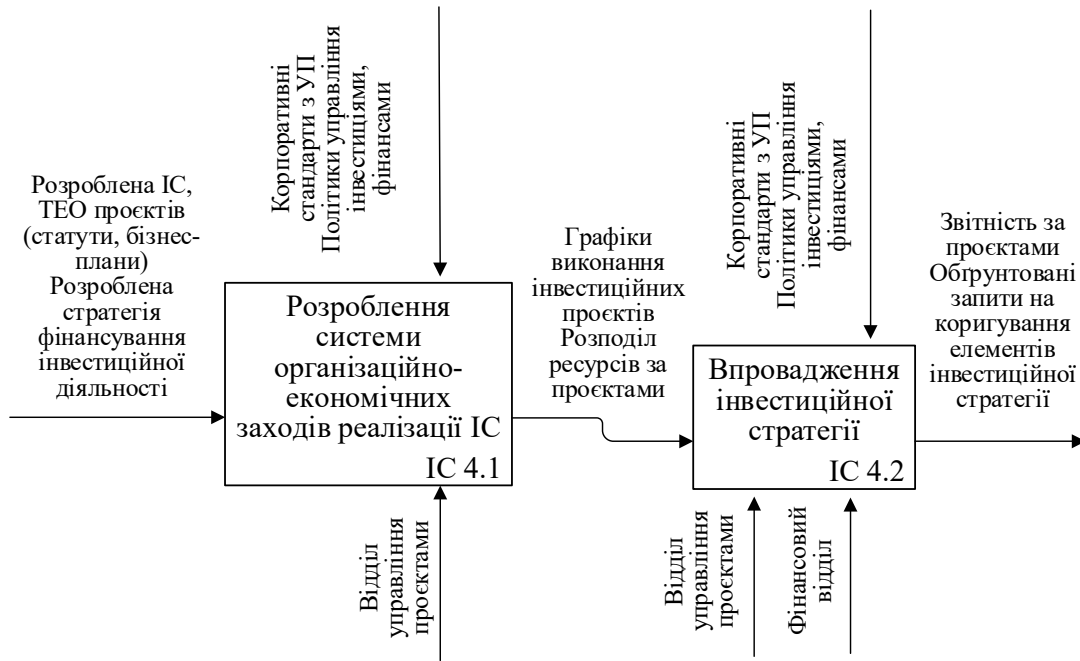


Рис. 5. Декомпозиція підпроцесу «Реалізація інвестиційної стратегії»

Джерело: розробка авторів

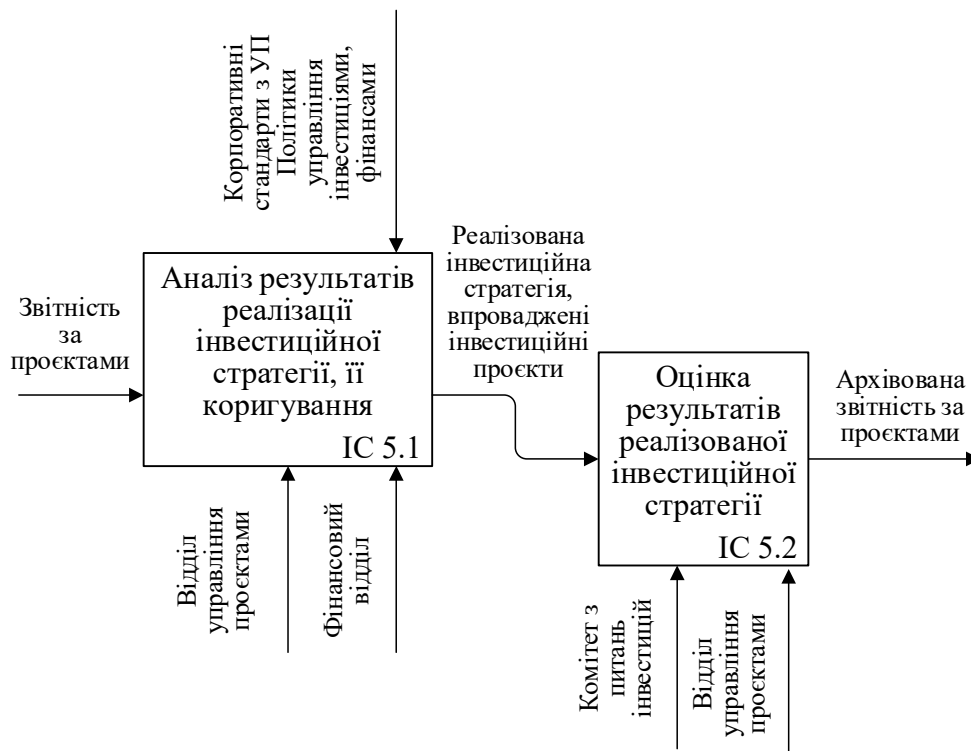


Рис. 6. Декомпозиція підпроцесу «Моніторинг інвестиційної стратегії»

Джерело: розробка авторів

функціонування підприємства, досягнення його стратегічних і тактичних завдань. Використання процесної моделі формування інвестиційної стратегії дозволяє визначити чітку послідовність дій щодо її планування, впровадження та перегляду ключовими учасниками цього процесу. Подальшого удосконалення

та розширення потребує коло питань визначення взаємного впливу фінансового та інвестиційного менеджменту (стосовно забезпечення ефективними фінансовими ресурсами інвестиційної діяльності) та інтегрування процесів інвестиційного менеджменту до загальної системи менеджменту підприємства.

### Література

1. Бестужева С. В., Козуб В. О. Формування та реалізація міжнародної інвестиційної стратегії підприємства: методичний аспект. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 16–20.
2. Галько Л. Р. Інвестиційна діяльність підприємства: стратегія і тактика управління. *Економіка та суспільство*. 2021. № 3. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-63>.
3. Гуроров О. І. Інвестиційна стратегія підприємства: принципи, методи та етапи розробки. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Економічні науки*. 2021. № 2., Т. 2. С. 212–226.
4. Данкеєва О. М. Окремі концептуальні аспекти щодо формування інвестиційної стратегії підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. № 29. С. 46–50.
5. Діденко Є. О., Гапич О. В. Управління інвестиційною стратегією підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7489> (дата звернення: 08.02.2024).
6. Комаров А. С., Бессонова С. І. Інвестиційна діяльність промислового підприємства як елемент стратегічної стабільності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2022. Том 33 (72). № 2. С. 50–55.
7. Маковоз О. С., Крайня Д. Р., Обуховський О. В. Фактори інвестиційної стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 5(32). С. 70–75.
8. Сігаєва Т. Є. Вдосконалення напрямків формування інвестиційної стратегії інноваційного підприємства. *Вісник ХНТУ. Соціальні та поведінкові науки*. 2019. № 4(71). С. 221–226.
9. Череп А. В., Діміянова О. С. Формування стратегії інвестиційної діяльності промислового підприємства. *Вісник ХНТУ. Економічні науки*. 2019. № 1(68). С. 175–181.

### References

1. Bestuzheva, S. V., & Kozub, V. O. (2020). Formuvannja ta realizacija mizhnarodnoji investycijnoji strateghiji pidpryjemstva: metodychnyj aspekt [Formation and implementation of the international investment strategy of the enterprise: methodical aspect]. *Ekonomichnyj prostir — Economic space*, 154, 16–20 [in Ukrainian].
2. Halko, L. R. (2021). Investycijna dijalnistj pidpryjemstva: strateghija i taktyka upravlinnja [Investment activities of the enterprise: management strategy and tactics]. *Ekonomika ta suspiljstvo — Economy and society*, 3. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-63> [in Ukrainian].
3. Gutorov, O. I. (2021). Investycijna strateghija pidpryjemstva: pryncypy, metody ta etapy rozrobky [Investment strategy of the enterprise: principles, methods and stages of development]. *Visnyk KhNAU im. V. V. Dokuchaeva. Ekonomichni nauky — Bulletin of the KHNAU named after VV Dokuchaeva. Economic sciences*, 2, 2, 212–226 [in Ukrainian].
4. Dankeieva, O. M. (2020). Okremi konceptualjni aspekty shhodo formuvannja investycijnoji strateghiji pidpryjemstv [Certain conceptual aspects on the formation of the enterprises investment strategy]. *Naukovyj visnyk Uzhhorodskjogho nacionaljnogho universytetu — Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 29, 46–50 [in Ukrainian].
5. Didenko, Ye. O., & Gapich, O. V. (2019). Upravlinnja investycijnoju strateghijeju pidpryjemstva [Management of enterprise investment strategy]. *Efektivna ekonomika — Efficient economy*, 12. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7489> [in Ukrainian].
6. Komarov, A. S., & Bessonova, S. I. (2022). Investycijna dijalnistj promyslovogho pidpryjemstva jak element strateghichnoji stabiljnosti [Investment activities of industrial enterprises as an element of strategic stability]. *Vchenni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskjogho. Serija: Ekonomika i upravlinnja — Scientific notes of TNU named after V. I. Vernadskyi. Series: Economics and management*, 33 (72), 2, 50–55 [in Ukrainian].
7. Makovoz, O. S., Krajnja, D. R., & Obukhovskij, O. V. (2021). Faktory investycijnoji strateghiji v systemi pidvyshhennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstva [Investment strategy factors in the system of increasing the competitiveness of the enterprise.]. *Shhidna Jevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnja — Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 5(32), 70–75 [in Ukrainian].
8. Sigaeva, T. E. (2019). Vdoskonalennja napryamkiv formuvannja investycijnoji strateghiji innovacijnogho pidpryjemstva [The improvement of directions for the formation of an investment strategy of an innovative enterprise]. *Visnyk KhNTU. Socialjni ta povedinkovi nauky — KhNTU Bulletin. Social and behavioral sciences*, 4(71), 221–226 [in Ukrainian].
9. Cherep, A. V., & Dimijanov, O. S. (2019). Formuvannja strateghiji investycijnoji dijalnosti promyslovogho pidpryjemstva [Formation of the strategy of investment activity of an industrial enterprise]. *Visnyk KhNTU. Ekonomichni nauky — KhNTU Bulletin. Economic sciences*, 1(68), 175–181 [in Ukrainian].

УДК 005.8:658](045)

**Колешня Яна Олександрівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту підприємств  
Національний технічний університет України,  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

**Koleshnya Yana**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Enterprise Management  
National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

ORCID: 0000-0002-4856-4898

**Козак Ірина Сергіївна**

*магістр кафедри менеджменту підприємств  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

**Kozak Iryna**

*Master's Student of the Department of Enterprise Management  
National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

ORCID: 0009-0001-4996-8675

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-2-9640

## ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

### APPROACHES TO PROJECT-ORIENTED MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

**Анотація.** Стаття висвітлює новітні тенденції у застосуванні проектно-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства. Обґрунтовано доцільність розвитку підприємства через реалізацію низки узгоджених між собою проєктів, які формують програму або портфель, є поширеною зарубіжною практикою, яка себе гарно зарекомендувала. Одним з основних факторів які ускладнюють належне керівництво проектною діяльністю було визначено не відповідність структури управління підприємством. Більшість сучасних підприємств в Україні все ще спираються на застарілі форми, а саме лінійно-функціональну організаційну структуру. Довгий час вона може бути ефективною, однак постійні виклики зовнішнього середовища можуть вимагати від підприємства більш гнучко вирішувати проблеми. Зокрема методологія проектного менеджменту і як її основний компонент трансформація організаційної структури та системи управління покликані на підвищення рівня інноваційності, адаптивності підприємства. Стаття аналізує передумови впровадження на підприємстві проектно-орієнтованих підходів до управління розвитком. Результатами дослідження послужили виявлення ключових рекомендацій, щодо розвитку підприємства на основі реалізації проектною діяльністю. Зроблено висновки про особливості та переваги матричної структури в контексті проектного управління.

**Ключові слова:** розвиток підприємства, проектний менеджмент, проектно-орієнтоване управління, система управління підприємством, матрична організаційна структура.

**Summary.** The main purpose of the article is to explore the latest trends in the application of a project-oriented approach in enterprise development management. The work aims to address the problems that arise in managing the development of modern enterprises. The environment in which modern Ukrainian enterprises are forced to operate is extremely unstable, yet the level of

competition continues to rise. Consequently, companies are faced with the need to reform their management approaches, drawing on contemporary foreign practices. The basis for change has been identified as the project, given its similarity to the development process. It is determined that enterprise development can be achieved through a series of projects that shape the program or project portfolio within the enterprise, however, there is a need to define a methodology for managing project activities. One of the primary factors complicating proper project leadership was identified as the mismatch in the enterprise management structure. Most modern enterprises in Ukraine still rely on outdated forms, specifically the linear-functional organizational structure. While effective for a prolonged period, the constant challenges of the external environment may demand a more flexible problem-solving approach from the enterprise. Specifically, the project management methodology, as a primary component, aims at transforming the organizational structure and management system to enhance the enterprise's innovation and adaptability. The article analyzes the prerequisites for implementing project-oriented approaches to managing development in the enterprise. The research results led to the identification of key recommendations for enterprise development based on project implementation. Conclusions were drawn regarding the features and advantages of a matrix structure in the context of project management.

**Key words:** enterprise development, project management, project-oriented management, enterprise management system, matrix organizational structure.

**Постановка проблеми.** Сьогодні на висококонкурентному ринку свої позиції може втримати той бізнес, який здатен швидко адаптуватися під нові умови та потреби. Базовими критеріями успіху та розвитку сучасного підприємства є гнучкість, адаптивність та інноваційність. Проектно-орієнтовані підприємства є більш адаптивними та демонструють кращі результати розвитку у динамічному бізнес-середовищі. Присутність інформаційних технологій у всіх сферах нашого життя ставить на другий план класичні форми управління підприємствами. Система менеджменту, в основі якої лежить проектне управління, здатна швидше оцінювати дані, прогнозувати зміни в середовищі та вибудовувати відповідні механізми реагування.

З активним розвитком технологій та програмних забезпечень підходи до проектного менеджменту швидко змінюються та цифровізуються, що дає можливість автоматизувати та пришвидшити управлінські процеси в цілому. Попри велику кількість досліджень та напрацьованого інструментарію з проектного менеджменту, для українських підприємств більшість підходів є новими, застосовуються фрагментарно або не застосовуються взагалі. Багато організацій тільки починають використовувати управління проектами, проте більшість з них здійснюється радше на інтуїтивному рівні, ніж спираючись на теоретичне підґрунтя. Найактивніше інструменти проектного менеджменту застосовується в галузі інформаційних технологій, однак вони не є універсальними та не завжди розповсюджуються на інші галузі. З урахуванням необхідності радикальної реорганізації більшості вітчизняних промислових підприємств постає потреба дослідити новітні тенденції використання проектно-орієнтованого управління саме для них та визначити основні підходи та методи їх розвитку через реалізацію проектів.

**Аналіз попередніх досліджень та публікацій.** Проектний менеджмент сформувався як окремий напрям наприкінці минулого століття, однак через постійний розвиток підходів та інструментарію

і досі приваблює увагу дослідників. У своїх працях до проблематики проектно-орієнтованого управління звертались українські та іноземні дослідники, зокрема П. Морріс [5], Дж. Аккерман [1], К. Пальм та М. Ліндал [6], Дж. Мартінс [4] Т. Прокопенко [9], В. Гордієнко [12], Ю. Кордунова [16], І. Хвостіна [19] тощо. Суттєвий пласт знань з теорії проектного менеджменту сформовано завдяки діяльності професійних міжнародних організацій, що займаються удосконаленням та стандартизацією проектною діяльністю, таких як Інститут управління проектами (англ. *Project Management Institute, PMI*) [7] та Міжнародна асоціація управління проектами (англ. *International Project Management Association, IPMA*) [3], а також асоціації з управління проектами окремих країн.

Попри наявність відповідних досліджень, ці праці не достатньо висвітлюють сучасні тенденції застосування підходів проектного менеджменту в контексті розвитку підприємства. Також у зв'язку з розвитком інформаційних технологій, зокрема появою штучного інтелекту, виникає необхідність переосмислити основні методи та інструменти проектно-орієнтованого управління підприємствами та сформулювати рекомендації щодо їх застосування для розвитку підприємств.

**Постановка завдання.** Метою статті є виявлення передумов та можливостей інтеграції методів та інструментів управління проектами в процес управління розвитком підприємствами. Поставлені завдання охоплюють аналіз теоретичних понять управління розвитком підприємства та проектно-орієнтованого управління організацією, визначення основних рис проектно-орієнтованого управління підприємством за інтеграції сучасних методів та підходів та аналіз трансформації структури управління підприємством за принципами проектного менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Актуальність проектно-орієнтованих організацій та використання інструментарію РМ в контексті розвитку сучасних підприємств зумовлена перш за все

високим рівнем нестабільності та невизначеності, конкуренції на ринку та швидкими змінними умов ведення бізнесу. Діяльність сучасних підприємств насамперед пов'язана з можливостями технічної революції, та водночас проблемами зовнішнього середовища. Очевидно, що сучасні організації в Україні стикаються з різноманітними і високорівневими викликами. Керівництво підприємств не лише має завдання подолати проблеми пов'язані зі зростаючою інфляцією, тиском на ланцюги поставок, дефіцитом ресурсів і змінами в споживчому підході, але й повинне бути готовим оперативно реагувати на непередбачені наслідки воєнного конфлікту.

За висновками дослідження маркетингової агенції Advanter Group у співпраці з Центром розвитку інновацій, Міністерствами економіки, фінансів, цифрової інформації та відновлення України, стан підприємництва у 2023 році був вкрай нестабільним та оцінюючи прогнози економічної та політичної ситуації в державі, 54, 8% респондентів стверджували, що планують свою роботу орієнтуючись на тривалий та затяжний конфлікт [14].

Серед найвпливовіших факторів, що сповільнюють розвиток підприємництва визначають:

- нездатність прогнозувати становище в Україні та на внутрішньому ринку (53,6%);
- відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів (51,7%);
- непередбачуваність дій держави, що можуть погіршити стан бізнесу (42,3%);
- відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників (32,4%) [14].

У зв'язку з вищенаведеним аналізом стану підприємництва, можна стверджувати, що стійке економічне зростання підприємства потребує швидких темпів адаптації та розвитку організаційної структури. Проаналізувавши праці дослідників, визначено, що розвиток підприємства є процесом, що призводить до отримання нових якісних і кількісних характеристик економічно-виробничої системи, покликаний вдосконалювати показники ефективності підприємства [13, 15, 19]. Стійкий розвиток організації ґрунтується на розумінні фактичного стану організації та бажаного стану з урахуванням динаміки оточення. Для досягнення цього розвитку використовуються проекти і програми розвитку.

Управління розвитком підприємства за проектним підходом полягає у тому, що завдання, пов'язані із забезпеченням розвитку організації, розглядаються як окремі проекти в рамках єдиної цільової програми в процесі функціонування підприємства. Розвиток організації ґрунтується на розумінні фактичного стану організації та бажаного стану з урахуванням динаміки оточення. В той час проект розглядається як задум, бачення чи бажаний стан, який має бути досягнутий з використанням визначених засобів.

Проектно-орієнтована організація концептуалізується як підприємницька, орієнтована на майбутнє та зацікавлені сторони інноваційно налаштована організація, яка використовує проекти як тимчасові, орієнтовані на завдання організації для визначення, розробки та реалізації своїх стратегій для перетворення своєї структури, культури та поведінки. а також визначати та розробляти нові продукти, послуги та бізнес-моделі [20]. Характерною рисою таких підприємств є інтенсивне використання знань як ключового ресурсу для досягнення конкурентних переваг. Система управління, орієнтована на проекти, це система, де виконання завдань виконавчої влади переважно здійснюється через реалізацію проектів [18].

Проекти є ключовими елементами успіху компанії. У великих компаніях, що ведуть кілька проектів одночасно, може застосовуватися управління проектами підприємства. Успіх проекту зазвичай оцінюється за трьома важливими елементами, які називають «залізним трикутником»: час, витрати та результати. З одного боку, сучасні технології дозволяють полегшити виконання та моніторинг проектною діяльністю. На це вплинула цифрова трансформація, яка дозволяє економити час і гроші. З іншого боку, ускладнення вимог клієнтів та необхідність застосування нових технологій створюють зростаючу невизначеність щодо планування проектів та очікуваних результатів проектів.

Коли організації масштабують та диверсифікують свої проектні портфелі, складність управління кількома паралельними ініціативами зростає. Міжфункціональні команди, які мають вирішальне значення для просування проектів до завершення, також борються з постійним тиском, пов'язаним з дотриманням термінів і дотриманням бюджету. У цьому складному середовищі зростає ризик неузгодженості і нерационального розподілу ресурсів, що загрожує якості та своєчасності отримання результатів.

ЕРМ (*Enterprise Project Management — Проектне управління підприємством*) — це комплексний підхід до управління проектами, розроблений для великих організацій. Він охоплює набір принципів, методологій та інструментів, покликаних оптимізувати робочі процеси проектів та сприяти ефективному розподілу ресурсів. У табл. 1 зображено відмінності проектного менеджменту та проектного управління підприємством [4, 9].

Однією з основних сучасних тенденцій проектно-орієнтованого управління є реструктуризація підприємств. Деякі науковці стверджують про необхідність запровадження системи управління проектами на підприємстві, оскільки лише така практика дозволяє належним чином пріоритизувати стратегічні цілі та сформувати портфель проектів розвитку підприємства. Основою проектно-орієнтованого управління підприємством повинна

стати цілісна методологія, яка включатиме систему знань, принципів, процесів, інструментів проектного менеджменту, з логічною, структурованою системою взаємозв'язків і взаємодій елементів [18].

Серед основних проблем та недоліків традиційних систем проектного управління виявлено:

- конкуренція окремих проектів між собою;
- відсутність стратегічного бачення у лідерів окремих проектів;
- відсутність культури повторного використання досвіду впроваджених проектів та здійснення ретроспективного аналізу команд;
- недостатня оцінка ризиків та управління ними;
- відсутність управління знаннями в галузі проектів;
- відсутність ясної методології управління складними проектами та програмами [16].

Сучасні тенденції управління проектами включають не лише досягнення цілей через управління окремими проектами та командами а й формування відповідної організаційної структури. Зокрема, І. Чайковська у своїй праці наголошує, що «Підприємство індустрії 4.0 це підприємство, яке окрім операційної діяльності активно займається проектною діяльністю, його організаційна структура має елементи матричної організації, а основною цінністю управління є управління знаннями та формування інтелектуального капіталу як джерела конкурентних переваг» [20].

Успішне планування проектів залежить від двох ключових факторів, які керівники проек-

тів повинні враховувати при початку роботи над новими завданнями: етапи, які проект пройде до завершення, та структура команди, що буде виконувати цей процес. Отже, можна припускати, що проектна діяльність підприємства не може обмежуватись окремими проектами, так як це може ускладнювати процеси розподілу ресурсів та потребує створення додаткового осередку контролю.

Існують різні типи класифікацій проектів, однак в нашому дослідженні важливу роль відіграє класифікація структури організації, відповідно до залученості персоналу підприємства до певного проекту.

У проектній структурі менеджери функціонують як лінійні керівники в команді, що формується на основі індивідуальних сильних сторін, а не за фіксованими ролями. Члени команди зосереджують увагу виключно на проекті, безпосередньо звітують керівнику проекту та обмінюються досвідом з іншими учасниками.

За функціональною організаційною структурою проектна команда розташована в межах одного відділу, дозволяє керівникові проекту та всім членам команди працювати в одному відділі чи функціональній області. Якщо працівники повинні розподіляти свої зусилля між щоденними обов'язками та проектом, матрична організаційна структура може бути відповідним рішенням. Цей метод управління проектом передбачає розподіл відповідальності між функціональним керівництвом та керівником проекту. Зазвичай матричний підхід вимагає значних переговорів у своїх процесах,

Таблиця 1

**Відмінності традиційного проектного менеджменту та проектного управління організацією**

Критерій	Традиційний проектний менеджмент	Проектне управління організацією
Мета впровадження	Вирішує проблему підвищення ефективності та результативності проектів	Вирішує проблему підвищення гнучкості та адаптивності бізнесу у швидкозмінному середовищі та організації проектної діяльності на рівні відповідності стратегії організації
Завдання до впровадження	Фокусується на плануванні, управлінні та виконанні проектів відповідно до вимог	Фокусується на досягненні організаційних цілей спираючись на методологію, інструментарій та техніки проектного управління
Рівень управління	Управління здійснюється на стратегічному та операційному рівнях	Управління здійснюється на стратегічному рівні
Вимоги до менеджера/керівника проекту	Менеджери проектів повинні володіти навичками лідерства, комунікації та вирішення проблем, мати навички планування та управління завданнями проекту	Керівники корпоративних проектів повинні бути уважними до деталей, вміти балансувати залежності між різними проектами та мати глибоке розуміння компанії та галузі; робота може вимагати спеціалізованого навчання для отримання додаткових технічних навичок (бізнес-аналітики, технічних навичок, поглибленого розуміння виробничих процесів, тощо)
Результат впровадження	Забезпечення підтримки та контроль за виконанням окремих проектів та програм	Здійснення аналітичних стратегічних рішень стосовно вибору ефективних проектів таким чином, щоб вони відповідали цілям компанії, візії та місії

Джерело: систематизовано автором на основі [4; 9]

оскільки зусилля команди розподіляються між щоденним робочим навантаженням компанії та новим проектом, над яким вони працюють.

Спираючись на дослідження вчених у цій галузі виявлено закономірності трансформації системи управління підприємством з лінійної на матричну систему. За методологією проєктного менеджменту передбачаються наступні кроки трансформації та адаптації організаційної структури:

- поєднання операційної та проєктної діяльності;
- перехід до стану проєктно-орієнтованого підприємства;
- перехід на матричну організаційну структуру;
- створення системи управління знаннями;
- використання сучасних цифрових програмних рішень для автоматизації управлінської діяльності.

На думку деяких дослідників організація проєктного управління на підприємстві передбачає створення проєктного офісу [11]. Проєктний офіс представляє собою специфічну структуру, яка забезпечує ефективне втілення проєкту (або портфеля проєктів) в межах системи комп'ютерних, комунікаційних та інформаційних технологій, а також визначених стандартів управління та комунікацій. У складі проєктного офісу працює професійний персонал, який включає менеджера офісу, координаторів проєктів, аналітиків з підготовки та розвитку проєктів, адміністратора інформаційної системи, фінансового менеджера, тощо. Важливим компонентом є спеціалізовані програмні та технічні системи [21].

Варто зауважити, що дослідники не дійшли до консенсусу стосовно його функцій та організаційної позиції, тому на сьогодні можна спостерігати різні типи офісу координування проєктів на підприємстві:

- PO (*Project Office*): проєктний офіс, що займається управлінням одного єдиного проєкту та його підпроєкту;
- PrgO (*Program Office*): програмний офіс, відповідальний за координацію взаємопов'язаної групи проєктів;

- PMO (*Project Management Office*): підрозділ компанії, що відповідає за виконання окремих груп проєктів та використання належної методології проєктного управління на підприємстві;
- EPMO (*Enterprise Project Management Office*): корпоративний офіс проєктного управління, забезпечує управління проєктами та методологією підприємства цілком та відповідність проєктів стратегії компанії [4].

Згідно з аналізом «Стан проєктного менеджменту 2022», проведеним компанією Project Management Solutions Inc. на прикладі компаній ІТ сектору узагальнено ефективність застосування практик створення на підприємстві таких осередків, як PMO (*Project Management Office*) та EPMO (*Enterprise Project Management Office*). Результати наведено у табл. 2.

Можна зробити висновок, що створення проєктного офісу значно покращило діяльність проаналізованих підприємств. Однак з точки зору вибору форми організації, організаційна структура за принципами впровадження EPMO переважає за такими показниками, як економія витрат на проєкт, час виходу продукції на ринок, відповідність проєктів бізнес-цілям, лідерські навички членів проєктної команди, задоволеність стейкхолдерів, виконання проєктів у рамках бюджету, продуктивність праці, вчасна реалізація проєктів та досягнення цільових показників якості. Це підкреслює важливість існування та ефективної роботи осередків управління проєктами на підприємствах, особливо в галузі інформаційних технологій, для забезпечення успішного виконання проєктів та досягнення стратегічних цілей.

За оцінкою AIPM (*Australian Institute of Project Management*), основні переваги впровадження Офісу корпоративного проєктного управління є наступні:

- дозволяє контролювати відповідність проєктів цілям та стратегії організації та здійснювати оптимальний розподіл ресурсів;
- забезпечує стандартизовані методології реалізації проєктів, звітність та моделі управління, однак

Таблиця 2

Оцінка ефективності впровадження PMO та EPMO на підприємстві

Оцінка ефективності підприємства	PMO	EPMO
Економія витрат на проєкт	42%	58%
Час виходу продукції на ринок	50%	44%
Відповідність проєктів бізнес-цілям	66%	64%
Лідерські навички членів проєктної команди	58%	54%
Задоволеність стейкхолдерів	61%	59%
Проєкти виконані в рамках бюджету	61%	60%
Продуктивність праці	53%	51%
Вчасна реалізація проєктів	61%	59%
Досягнення цільових показників якості	66%	65%

Джерело: систематизовано автором на основі [10]

спираються на ознаку гнучкості, яка передбачає оцінку стратегій в контексті окремих проєктів та накопичення досвіду з покращення проєктної діяльності;

- сприяє кращому рівню реалізації проєктів через поглиблене узгодження та координацію процесів [2].

Для оцінки переваг створення Офісу корпоративного проєктного управління, було проведено комплексне дослідження діяльності ТОВ «Аджакс системс манюфактурінг». Компанія займається виробництвом систем охорони та безпеки, займає лідерські позиції на українському ринку. Для ТОВ «Аджакс системс манюфактурінг» було визначено дві стратегії: вихід на нові ринки та диверсифікація продукції, збереження лідерської позиції серед конкурентів в контексті впровадження інноваційних технологій. Спираючись на стратегічні цілі, запропоновані методи та заходи реалізації, є необхідність сформулювати портфель проєктів, покликаних забезпечити розвиток підприємства. Система організації компанії є лінійно-функціональною та на думку провідних спеціалістів Ajax Systems, саме компетентність та спеціалізація кожного окремого відділу дозволяють досягати високих стандартів у розробці, виробництві та маркетингу систем безпеки та автоматизації.

Однак військові дії та повномасштабне вторгнення вносять свої корективи в діяльність підприємства. З одного боку підвищуючи попит на продукцію, з іншого боку знижуючи купівлеспроможність українського користувача та створюючи нестабільні умови виробництва. Через війну велика кількість персоналу змушена покинути попереднє місце роботи, що потребує більш гнучких методів управління та контролю діяльністю підприємства в тому числі його проєктною діяльністю.

Незважаючи на нихку загроз, проєктна діяльність на підприємстві покращується з часом, що свідчить про певні позитивні тенденції в управлін-

ні проєктами, що наведено у табл. 3. Оптимізація процесів та збільшення виділених ресурсів на проєктну діяльність сприяє покращенню результативності підприємства. Проте, існують певні проблеми, пов'язані з перевитратами та невиконанням планів, які потребують уваги та корекції.

Показники не відповідають стратегічним цілям компанії розширення та розвитку нової продукції. З накопиченням більшої кількості проєктів компанія може стикнутися з ризиками нереалізації та збільшення витрат. Недостатнє або неякісне планування проєктів може призвести до незрозумілих завдань, неправильних строків та невизначеності у завданнях.

На успішність проєктної діяльності також впливає рівень кваліфікації персоналу. За оцінкою PwC Україна та PMI (*Project Management Institute*) у 2021 році серед 4069 опитаних респондентів, встановлено, що 80% проєктів які були визнані ефективними мали сертифікованого проєктного менеджера. Також, окремим фактором успіху проєкту на думку 77% встановлено задокументовані процеси управління. Також, було визначено що використання гнучких методологій в управлінні дозволяло підвищувати дохідність на 37% швидше, тоді як так звані «гнучкі організації» були на 30% прибутковішими, ніж конкуренти, що не використовували названі інструментарії [2]. З цього випливає, що без зміни підходів до проєктного управління підприємством з традиційних на більш гнучкі, належної організаційної структури та висококваліфікованого персоналу підприємства рівень успішності проєктів не буде відповідати запланованому.

Спираючись на новітні тенденції проєктного менеджменту, трансформація організаційної системи та створення Офісу проєктного управління має на меті вирішити вище наведені проблеми.

В результаті аналізу діяльності було запропоновано здійснити наступні кроки:

Таблиця 3

**Показники проєктного управління підприємством ТОВ «Аджакс системс манюфактурінг»**

Показник рівня ефективності управління проєктами	Рік		
	2020	2021	2022
Коефіцієнт завершеності робіт	0,43	0,67	0,73
Коефіцієнт виконання робіт	0,55	0,42	0,44
Відносний показник ефективності проєкту	0,72	0,75	0,78
Коефіцієнт своєчасного виконання проєктів	0,67	0,77	0,79
Середня тривалість одного проєкту	3,12	2,02	1,67
Ресурси виділені на проєктну діяльність в загальній величині ресурсу компанії, %	0,66	0,76	0,78
Максимальна кількість проєктів в яких бере участь один працівник одночасно	6	5,2	4,4
Кількість проєктів виконаних в термін	0,64	0,78	0,76
Кількість проєктів оплачених в термін	0,85	0,93	0,91

Джерело: авторська розробка



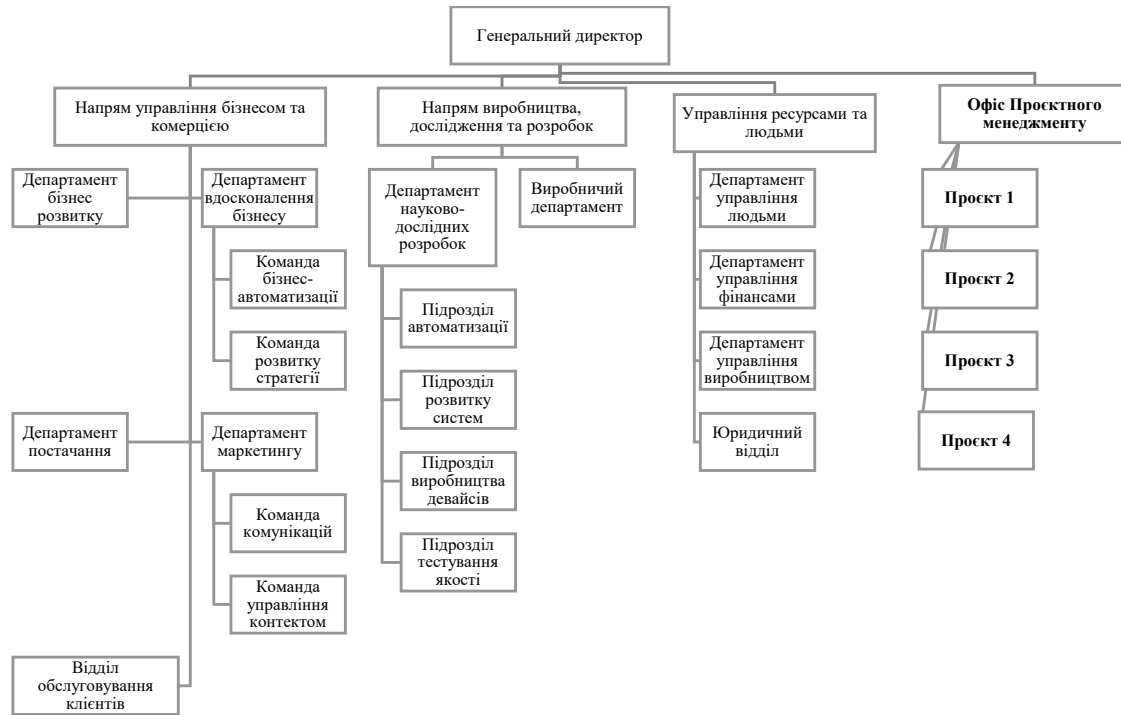


Рис. 1. Матрична модель організаційної структури ТОВ «Аджакс системс манюфактурінг»

Джерело: авторська розробка

- розробити та імплементувати проєкт перетворення структури організації з лінійно-функціональної на матричну шляхом створення Офісу корпоративного проєктного управління, структура представлена на рис. 1;
- здійснити підготовку персоналу, зокрема проєктних менеджерів за стандартами PMI;
- інтегрувати цифрову систему проєктного менеджменту.

У підсумку можна сказати, що для оптимальної роботи системи проєктно-орієнтованого управління доцільно врахувати наступні аспекти:

- збалансована керівна підсистема, що охоплює створення відповідної системи управління підприємством;
- наявність кваліфікованих кадрів, проєктних менеджерів, які відповідають стандартам PMI;
- ефективне використання інструментів управління проєктною спрямованістю для стимулювання інноваційного розвитку підприємства;
- використання технічних засобів для управління інноваційним розвитком підприємства, включаючи інтеграцію систем управління проєктами у загальну інформаційну систему.

Управління проєктами стає ключовою складовою в сфері інновацій та розробок насамперед в галузі комп’ютерних технологій. Впровадження передових технологій управління проєктами, таких як Agile, Scrum, Kanban, Lean, Six Sigma, PRINCE2 і інші, дозволяє компаніям оптимізувати процеси проєктного менеджменту та максимізувати їх результативність. Проєктне управління орга-

нізацією дає можливість ефективно впроваджувати інновації та досягати кращих результатів, що на сьогодні є вкрай важливим фактором у конкурентному світі сучасних технологій.

**Висновки.** У результаті проведеного аналізу сучасних підходів до проєктно-орієнтованого розвитку підприємства можна зробити висновок, що впровадження матричної моделі управління та створення осередку проєктно-орієнтованого управління у вигляді Офісу проєктного менеджменту є доцільними кроками для оптимізації робочих процесів та підвищення ефективності діяльності. Перехід від лінійно-функціональної моделі до матричної дозволяє поєднувати функціональні та проєктні команди, сприяючи покращенню комунікації та швидкому реагуванню на зміни. Ці зміни сприяють більш ефективному використанню ресурсів та гнучкому підходу до робочих завдань, що відповідає вимогам сучасного бізнес-середовища. Таким чином, впровадження проєктно-орієнтованого управління може стати ключовим фактором для успішного розвитку підприємства, підтримуючи його інноваційність та адаптивність до змін.

Подальші перспективи розвитку підприємства в контексті впровадження проєктно-орієнтованого управління можуть включати постійне удосконалення матричної моделі, зокрема, розвиток ефективної системи комунікації між функціональними та проєктними командами. Також, важливо розглядати можливості автоматизації та використання інноваційних технологій для підтримки проєктної діяльності.

### Література

1. Akkermans J., Keegan A., Hueman M., Ringhofer C. Crafting Project Managers' Careers: Integrating the Fields of Careers and Project Management. *Project Management Journal*. 2020. Vol. 51, Is. 2. P. 135–153.
2. Digest PMI Ukraine 2021. *Project Management Institute Ukraine*. URL: <https://pmiukraine.org/digest-pmi-ukraine-november-2021/> (дата звернення: 01.02.2024).
3. IPMA. *International Project Management Assosiation*. URL: <https://ipma.world/> (дата звернення: 02.02.2024).
4. Martins J. What is a project management office (PMO)? *Asana*. 2022. URL: <https://asana.com/resources/pmo-project-management-office> (дата звернення: 02.02.2024).
5. Morris P. W. G. *Reconstructing Project Management*. John Wiley & Sons, Ltd. 2013. doi: 10.1002/9781118536698.
6. Palm K., Lindahl M. A project as a workplace: Observations from project managers in four R&D and project-intensive companies. *International Journal of Project Management*. 2015. Vol. 33, Is. 4. P. 828–838. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.002>.
7. PMI. *Project Management Institute*. URL: <https://www.pmi.org/> (дата звернення: 02.02.2024).
8. Picciotto R. Towards a 'New Project Management' movement. An international development perspective. *International Journal of Project Management*. 2018. Vol. 38, No. 8. P. 478–485. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.08.002>.
9. Prokopenko T. et al. Development of the ontological model of situation management of projects based on SCRUM under risky conditions. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 3. P. 47–54. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.292526>.
10. The State of the PMO 2022. The Power of the Enterprise PMO. *PM Solutions Inc*. URL: [https://www.pmsolutions.com/white\\_papers/The\\_Power\\_of\\_the\\_EPMO.pdf](https://www.pmsolutions.com/white_papers/The_Power_of_the_EPMO.pdf) (дата звернення: 01.02.2024).
11. Галаз Л. Прикладні аспекти розвитку команди проєктного менеджменту. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. № 39. С. 80–86. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10122483>.
12. Гордієнко В. О. Управління інноваційними проєктами і програмами: навчальний посібник; Міністерство освіти і науки України, Університет митної справи та фінансів. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 115 с.
13. Горіна Г. О. Діалектика поняття «розвиток підприємства». *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 8. С. 123–127. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_8\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_8_26) (дата звернення: 02.02.2024).
14. Дослідження стану бізнесу в Україні. *Дія.Бізнес*. 2023. 72 с. URL: <https://business.diaa.gov.ua/cases/iniciativi/doslidzenna-stanu-ta-potreb-biznesu-za-rik-povnomasstabnoi-vijni> (дата звернення: 03.02.2024).
15. Дунська А. Р., Бондаренко О. А. Управління сталим розвитком підприємств оборонно-промислового комплексу України. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 23–29. doi: 10.32702/2306-6806.2021.12.23.
16. Кордунова Ю., Смотров О., Кокотко І., Малець Р. Аналіз традиційного та гнучкого підходів до створення програмного забезпечення в традиційних умовах. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 47. С. 71–77. doi: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.47.71-77>.
17. Овецька О., Кукудяк Н. Управління проєктами: стан та перспективи розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2022. Т. 2, № 46. С. 139–146. doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.14>.
18. Старченко Г. Принципи проєктно-орієнтованого управління інноваційним розвитком національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-4>.
19. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2015\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_1_9) (дата звернення: 02.02.2024).
20. Чайковська І. І. Сутність проєктно-орієнтованого підприємства в умовах Industry 4.0. *Економічний проєкт*. 2021. Вип. 167. С. 88–93. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/167-16>.
21. Шпильовий В. Використання технології Web 3.0 в організації проєктного офісу. *Sciences of Europe. Pedagogical Sciences*. 2016. № 6. С. 100–104.

### References

1. Akkermans, J., Keegan, A., Hueman, M., & Ringhofer, C. (2020). Crafting Project Managers' Careers: Integrating the Fields of Careers and Project Management. *Project Management Journal*, 51 (2), 135–153.
2. Digest PMI Ukraine 2021. *Project Management Institute Ukraine*. Retrieved from <https://pmiukraine.org/digest-pmi-ukraine-november-2021/>.
3. IPMA. *International Project Management Assosiation*. Retrieved from <https://ipma.world/>.
4. Martins, J. (2022). What is a project management office (PMO)? *Asana*. Retrieved from <https://asana.com/resources/pmo-project-management-office>.
5. Morris, P. W. G. (2013). *Reconstructing Project Management*. John Wiley & Sons, Ltd. doi: 10.1002/9781118536698.
6. Palm, K., & Lindahl, M. (2015). A project as a workplace: Observations from project managers in four R&D and project-intensive companies. *International Journal of Project Management*, 33 (4), 828–838. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.002>.

7. PMI. *Project Management Institute*. Retrieved from <https://www.pmi.org/>.
8. Picciotto, R. (2018). Towards a 'New Project Management' movement. An international development perspective. *International Journal of Project Management*, 38 (8), 478–485. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.08.002>.
9. Prokopenko, T. et al. (2023). Development of the ontological model of situation management of projects based on SCRUM under risky conditions. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3, 47–54. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.292526>.
10. The State of the PMO 2022. The Power of the Enterprise PMO. *PM Solutions Inc*. Retrieved from [https://www.pmsolutions.com/white\\_papers/The\\_Power\\_of\\_the\\_EPMO.pdf](https://www.pmsolutions.com/white_papers/The_Power_of_the_EPMO.pdf).
11. Halaz, L. (2023). Prykladni aspekty rozvytku komandy proiektneho menedzhmentu [Applied aspects of project management team development]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriya ekonomichna. Seriya yurydychna — Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Series Economic. Series Legal*, 39, 80–86. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10122483> [in Ukrainian].
12. Hordiienko, V. O. (2019). Upravlinnia innovatsiinymy proektamy i prohramamy: navchalnyi posibnyk [Management of innovative projects and programs: training manual]. Ministry of Education and Science of Ukraine, University of Customs and Finance. Dnipro: University of Customs and Finance [in Ukrainian].
13. Gorina, G. O. (2016). Dialektyka poniattia «rozvytok pidpriemstva» [Dialectics of the concept of «enterprise development»]. *Prychornomorski ekonomichni studii — Black Sea Economic Studies*, 8, 123–127. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_8\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_8_26) [in Ukrainian].
14. Doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini [Business State Research in Ukraine]. (2023). *Diia.Biznes — Diia. Business*. Retrieved from <https://business.diia.gov.ua/cases/iniciativi/doslidzenna-stanu-ta-potreb-biznesu-za-rik-povnomasstabnoi-vijni> [in Ukrainian].
15. Dunska, A. R., & Bondarenko, O. A. (2021). Upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstv oboronno-promyslovoho kompleksu Ukrainy [Management of sustainable development of enterprises of the defense-industrial complex of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava — Economics and the State*, 12, 23–29. doi: 10.32702/2306-6806.2021.12.2 [in Ukrainian].
16. Kordunova, Yu., Smotr, O., Kokotko, I., & Malits, R. (2021). Analiz tradytsiinoho ta hnuchkoho pidkhodiv do stvorennia prohramnoho zabezpechennia v tradytsiinnykh umovakh [Analysis of traditional and flexible approaches to software development in traditional conditions]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system — Management of Development of Complex Systems*, 47, 71–77. doi: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.47.71-77> [in Ukrainian].
17. Ovetska, O., & Kukudya, N. (2022). Upravlinnia proiektamy: stan ta perspektyvy rozvytku pidpriemstva [Project management: current state and prospects for enterprise development]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia — Economics and Organization of Management*, 2 (46), 139–146. doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.14> [in Ukrainian].
18. Starchenko, G. (2021). Pryntsypy proiektno-orientovanoho upravlinnia innovatsiinym rozvytkom natsionalnoi ekonomiky [Principles of project-oriented management of innovative development of the national economy]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economics and Society*, 27. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-4> [in Ukrainian].
19. Khvostina, I. M. (2015). Mekhanizm upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Mechanism of enterprise development management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid — Investments: practice and experience*, 1, 30–33. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2015\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_1_9) [in Ukrainian].
20. Chaikovska, I. I. (2021). Sutnist proiektno-orientovanoho pidpriemstva v umovakh Industry 4.0 [Essence of project-oriented enterprise in the conditions of Industry 4.0]. *Ekonomichniy prostir — Economic Space*, 167, 88–93. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/167-16> [in Ukrainian].
21. Shplyovyi, V. (2016). Vykorystannia tekhnolohii Web 3.0 v orhanizatsii proiektneho ofisu [Use of Web 3.0 technology in organizing a project office]. *Sciences of Europe. Pedagogical Sciences*, 6, 100–104 [in Ukrainian].

**Шведа Наталія Михайлівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

**Shveda Nataliia**

*PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of the Management and Administration Department  
Ternopil Ivan Puluji National Technical University  
ORCID: 0000-0002-0278-3243*

**Краузе Ольга Ігорівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри промислового маркетингу  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя*

**Krause Olga**

*PhD, Associate Professor,  
Associate Professor of the Industrial Marketing Department  
Ternopil Ivan Puluji National Technical University  
ORCID: 0000-0002-0374-2582*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-2-9639

## **ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ**

### **E-COMMERCE: CURRENT STATE AND DEVELOPMENT STRATEGIES**

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу стану електронної комерції в Україні у довоєнний час і під час війни та визначенню основних векторів розвитку. Зміцнення конкурентоспроможності сучасного бізнесу досягається за рахунок активного впровадження цифрових інновацій, зокрема у формах організації, колаборації бізнесу, формування тісної взаємодії з клієнтами та експансії зарубіжних ринків. Розглянуто норми чинного законодавства щодо тлумачення терміну «електронна комерція» та визначення суб'єктів e-commerce. Визначено структуру e-commerce, до якої слід віднести інформаційні електронні послуги; електронний рух капіталу; електронну торгівлю; управління ланцюгами поставок; електронні гроші; електронний маркетинг; електронні страхові послуги; електронний банкінг.

На сучасному етапі розвитку в Україні сформовано наступні моделі e-commerce: B2B (бізнес для бізнесу); B2C (бізнес для споживача); B2G (від бізнесу до влади); C2B (від споживача до бізнесу); C2C (від споживача до споживача); C2G (від споживача до влади); G2B (від влади до бізнесу); G2C (від влади до споживача); G2G (влада – влади). Визначено сутність зазначених моделей.

До 2022 р. український ринок e-commerce мав сталу динаміку розвитку, за період 2018–2021 рр. обсяги ринку зросли у понад 2,3 рази. У перші місяці війни відбулось стрімке «просідання» ринку майже у 12 разів, що обумовлено порушенням логістики, значними руйнуваннями, активною фазою переміщення населення і бізнесу у більш безпечні регіони та багатьма іншими несприятливими для розвитку бізнесу факторами. Проте вже з середини березня 2022 р. ринок почав адаптуватися, значних змін зазнала структура попиту. Зростання популярності e-commerce сприяло і зростанню обсягів рекламного ринку в цьому сегменті, при цьому відмічається оптимізація рекламних бюджетів.

Відносно формування стратегій розвитку ринку e-commerce має бути дотримано спільне правило для всього бізнесу: повоєнне відновлення повинно базуватися саме на економічному відновленні, а фінансова допомога не повинна його заміщувати. Можливістю для започаткування, масштабування та розвитку бізнесу стали також гранти (від 1000 до 270000 дол. США), в Україні діє доволі багато таких програм, як від міжнародних, так і від державних донорів. З метою втримання ринкових позицій та завоювання прихильності клієнтів, підприємці застосовують креативні підходи та впроваджують інновації, особливого значення набуває розширення ринку (в тому числі і впровадження стратегій експансії зарубіжних ринків), нетворкінг,

колаборація бізнесу та діджиталізація у поєднанні з хмарними рішеннями, саме такий фокус розвитку вітчизняного бізнесу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, зниженню рівня корупції, забезпеченню доступу до найсучасніших послуг.

**Ключові слова:** електронна комерція, цифрова економіка, бізнес, онлайн-продажі, стратегія розвитку, післявоєнна розбудова.

**Summary.** The article is devoted to the analysis of the state of e-commerce in Ukraine in the pre-war period and during the war and the definition of the main vectors of development. Strengthening the competitiveness of modern business is achieved through the active introduction of digital innovations, in particular in the forms of organization, business collaboration, the formation of close interaction with customers and the expansion of foreign markets. The norms of the current legislation regarding the interpretation of the term «e-commerce» and the definition of e-commerce subjects are considered. The structure of e-commerce, which should include information electronic services; electronic movement of capital; e-commerce; Supply chain management electronic money; electronic marketing; electronic insurance services; electronic banking.

At the present stage of development in Ukraine, the following e-commerce models have been formed: V2V (business for business); V2S (business for the consumer); V2G (from business to government); S2V (from consumer to business); S2S (from consumer to consumer); S2G (from consumer to government); G2V (from government to business); G2S (from the authorities to the consumer); G2G (power to power). The essence of the specified models is defined.

Until 2022 the Ukrainian e-commerce market had a steady dynamics of development, for the period 2018–2021. market volumes grew by more than 2.3 times. In the first months of the war, there was a rapid «subsidence» of the market almost 12 times, which is due to a violation of logistics, significant destruction, the active phase of the movement of population and business to safer regions and many other unfavorable factors for business development. However, from mid-March 2022 the market began to adapt, the structure of demand underwent significant changes. The growing popularity of e-commerce contributed to the growth of the advertising market in this segment, while optimizing advertising budgets.

With regard to the formation of strategies for the development of the e-commerce market, a common rule for all business should be observed, post-war recovery should be based on economic recovery, and financial assistance should not replace it. Grants (from \$1,000 to \$270,000) also became an opportunity for starting, scaling and developing a business. USA), Ukraine has quite a lot of such programs, both from international and state donors. In order to maintain market positions and gain customer favor, entrepreneurs apply creative approaches and introduce innovations, market expansion (including the introduction of expansion strategies for foreign markets), networking, business collaboration and digitalization in combination with cloud solutions, it is this focus of domestic business development that will increase competitiveness, reduce corruption, ensure access to the most modern services.

**Key words:** e-commerce, digital economy, business, online sales, development strategy, post-war development.

**Постановка проблеми.** За сучасних умов динамічного розвитку комерції невід’ємно постає питання розширення ринків збуту, збільшення цільової аудиторії, прискорення та спрощення процедури обслуговування. Саме цифровізація бізнесу стає рушієм розвитку національної економіки, що потребує адаптації до світових стандартів цифрової індустрії. Період пандемії став потужним стимулятором розвитку електронної комерції, на сьогоднішній день склалась ситуація, коли бізнес, що не має представництва в глобальній мережі, втрачає конкурентні позиції. Війна внесла певні корективи до розвитку електронної комерції, змін зазнали умови ведення бізнесу, структура попиту та багато інших питань. Сьогодні виклики змусили бізнес до пошуку шляхів виходу з кризової ситуації. Слід зауважити, кризові ситуації мають не лише негативний вплив на бізнес, а й позитивний, котрий полягає в тому, що «слабкий бізнес сходиться з дистанції», а «сильні» адаптуються і знаходять можливості розвитку, приймаючи подекуди ризиковані й нестандартні рішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питання розвитку електронної комерції в Україні присвячено чимало уваги науковців та практиків. Співзасновник Fibermix та

Savex Minerals В. Андрухів [1] розглядає практику адаптації та змін бізнес-моделей, креативний підхід до розвитку бізнесу та партнерство в умовах повномасштабного вторгнення. Українськими науковцями М. І. Діба та Ю. О. Гернего [2] здійснено аналіз перспектив розвитку національної економіки з врахуванням потенціалу діджиталізації. Р. Іванина [3], Н. Раскопа [9] та М. Ярова [11] здійснили аналіз розвитку ринку e-commerce в умовах повномасштабного вторгнення. Вітчизняним автором Т. В. Марусей [5] досліджено тенденції розвитку та економічні наслідки виникнення електронної комерції. О. П. Подра та А. В. Рогожинська [7] розкривають сутність поняття «електронний бізнес» досліджують технології управління та особливості розвитку, загрози та перспективи розвитку електронного бізнесу. Українські автори О. М. Яценко, А. С. Грязіна, О. О. Шевчик [12] досліджують ретроспективні особливості та сучасний стан розвитку електронної комерції, конкурентні переваги та проблеми її функціонування в Україні.

Гібридна війна суттєво ускладнила розвиток будь-якого бізнесу в Україні, в тому числі і електронної комерції, що вимагає пошуку нових рішень для розвитку.

**Формулювання цілей статті.** Основними цілями статті є дослідження наступних питань: структура та моделі ринку e-commerce; особливості розвитку ринку e-commerce у довоєнний період та в умовах повномасштабного вторгнення; обґрунтування економічної та соціальної ефективності переведення бізнесу в площину e-commerce; основні напрями розвитку ринку електронної комерції в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Значення електронної комерції для розвитку економіки України, особливо в умовах гібридної війни, невпинно зростає та потребує всебічного дослідження.

В концепції «цифрової економіки» прийнято виділяти три основні складові елементи: підтримуюча інфраструктура (апаратне та програмне забезпечення, телекомунікації, мережі та ін.); електронний бізнес; електронна комерція [2, с. 226].

Конкурентоспроможність сучасного бізнесу досягається завдяки активному запровадженню цифрових інновацій, зокрема у формах організації бізнесу, партнерства, формування тісної взаємодії з клієнтами.

Електронна комерція (від англ. e-commerce) є комерційною взаємодією суб'єктів бізнесу. Відповідно до Закону України «Про електронну комерцію», це «... відносини, спрямовані на отримання прибутку, що виникають під час вчинення правочинів щодо набуття, зміни або припинення цивільних прав та обов'язків, здійсненні дистанційно з використанням інформаційно-комунікаційних систем, внаслідок чого в учасників таких відносин виникають права та обов'язки майнового характеру» [8, ст. 3 ч. 1]. Також даним Законом визначено, що суб'єктом e-commerce є «суб'єкт господарювання будь-якої організаційно-правової форми, що реалізує товари, виконує роботи, надає послуги з використанням інформаційно-комунікаційних систем, або особа, яка придбаває, замовляє, використовує зазначені товари, роботи, послуги шляхом вчинення електронного правочину» [8, ст. 3 ч. 15]. Зазначений Закон регламентує права та обов'язки учасників відносин, порядок вчинення електронних правочинів, а також вирішення спорів та відповідальність у сфері електронної комерції.

До e-commerce відносять: інформаційні електронні послуги; електронний рух капіталу; електронну торгівлю; управління ланцюгами поставок; електронні гроші; електронний маркетинг; електронні страхові послуги; електронний банкінг.

Перші системи e-commerce у найпростішій формі з'явилися у США ще у 1960-х рр. та використовувались здебільшого транспортними компаніями для замовлення білетів та обміну інформацією між транспортними службами. Так американська компанія American Airlines у 1964 р. запровадила автоматизовану систему резервування авіаквитків, розробка системи здійснювалась спільно з IBM та отримала назву SABRE [5, с. 1012]. Датою зародження e-commerce вважають 11.08.1994 р. — продаж першого компакт-диску через сайт NetMarkey (американську роздрібну платформу) [12, с. 6].

Після тривалої пандемії COVID-19 та початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України саме активний перехід бізнесу до e-commerce надав стратегічні перспективи розвитку. Якщо до початку війни сегмент e-commerce займав лише близько 9%, то у 2023 р. цей показник перевищив 11% та має стійку тенденцію до зростання.

На сучасному етапі розвитку розрізняють наступні моделі e-commerce:

- B2B (бізнес для бізнесу) — торгово-закупівельні майданчики, електронні каталоги і вітрини, електронні торгові ряди, Інтернет-магазини, електронні біржі та аукціони, галузеві торгові майданчики, системи повного циклу супроводу клієнта (CRM), системи повного циклу супроводу постачальника (SCM), аутсорсинг, віртуальні підприємства, електронні платіжні системи, системи Інтернет-трейдингу, Інтернет-інкубатори, m-commerce, тощо;
- B2C (бізнес для споживача) — електронні каталоги та вітрини, торгові ряди, Інтернет-трейдинг, електронні аукціони, Інтернет-страхування, системи телероботи, електронні платіжні системи, Інтернет-реклама, спонсорські програми, електронне навчання, інтерактивне телебачення, електронні ЗМІ та інше;
- B2G (від бізнесу до влади) — електронні торги закупівлі продукції для державних потреб, виконання державних замовлень, подання електронної звітності;
- C2B (від споживача до бізнесу) — приватні послуги, участь в опитуваннях та рекламних акціях, участь у спонсорських та партнерських програмах;
- C2C (від споживача до споживача) — електронні дошки оголошень, Інтернет-аукціони, системи вірусного маркетингу та інше;
- C2G (від споживача до влади) — участь у виборах; сплата податків, зборів та штрафів; опитування громадської думки; подання заяв, скарг та звернень громадян;
- G2B (від влади до бізнесу) — електронні системи розподілу державних замовлень; інформаційно-довідкові та юридичні служби; забезпечення контакту з адміністраціями, податковими, митними органами та інше;
- G2C (від влади до споживача) — системи соціального та комунального обслуговування, інформаційно-довідкові та юридичні служби;
- G2G (влада — владі) — автоматизовані системи співпраці з митницею, правоохоронними органами, податковою та інше; інформаційно-довідкові служби.

Розвиток e-commerce має не лише значні переваги, але й ряд недоліків, до яких О.П. Подра

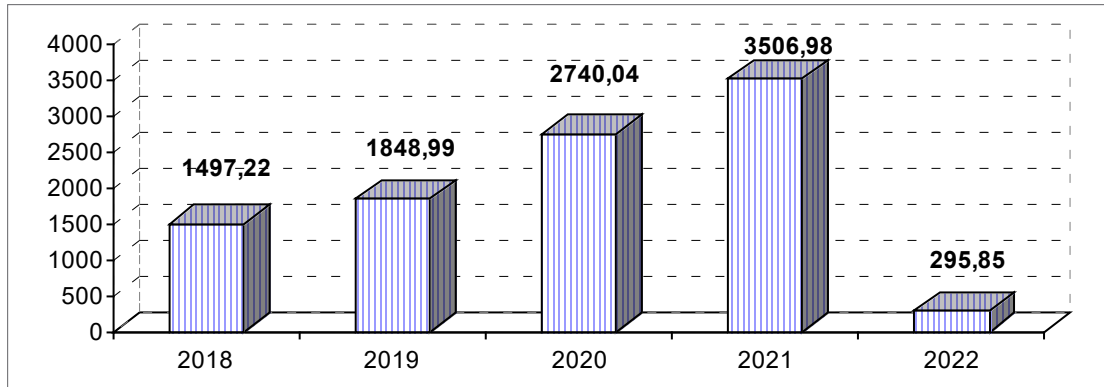


Рис. 1. Динаміка розвитку е-commerce, Україна, млн. дол.

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 8]

та А. В. Рогожинська відносять: можливість зниження інституту торгових посередників; перехід конкуренції з локального на глобальний рівень; загострення проблеми захисту авторських прав [7].

За даними Statista, український ринок е-commerce до 2022 року мав сталу динаміку розвитку (рис. 1).

За досліджуваній довоєнний період, 2018–2021 рр., обсяги ринку е-commerce зросли у понад 2,3 рази, проте, у перші місяці війни відбулось «просідання» майже у 12 разів.

Наслідки російсько-української війни мали негативний негативно позначились і на динаміці розвитку світового ринку е-commerce, відмічається певне уповільнення темпів зростання (рис. 2). Тобто після стрімкого зростання у період 2018–2021 рр., період 2021–2022 рр. демонструє значне уповільнення.

Маркетинговою компанією Promodo оприлюднено результати дослідження роботи української сфери е-commerce в перші місяці повномасштабного вторгнення РФ на територію України. Дані дослідження дають можливість відстежити зміни в структурі споживчого попиту українців в сегменті е-commerce. Відповідно до результатів дослідження, український ринок е-commerce в перший

місяць повномасштабного вторгнення РФ критично знизився, але вже з середини березня 2022 р. почав адаптуватися до нових умов ведення бізнесу: скінчилась активна фаза переселення, почала відновлюватись логістика. У травні 2022 р. рівень попиту на деякі категорії товарів повернувся до довоєнних показників. А за рік, тобто у лютому 2023 р., обсяги продажів в сегменті е-commerce майже зрівнялися з показниками лютого 2022 р.

Динаміка зростання обсягів продажів в сегменті е-commerce з квітня 2022 р. по лютий 2023 р. відображена на рис. 3.

За досліджуваній період зросла частка е-commerce і в ритейлі, суттєвих змін зазнала прихильність покупців до брендівих товарів. За результатами опитування здійсненого 28 березня 2022 р. компанією Gradus, переважна більшість опитаних, 63%, взагалі не звертають увагу на бренди; 15% купують рівною мірою як товари нових, так і звичних для себе брендів; 5% продовжують купувати товари улюблених брендів; 4% почали купувати продукцію нових для себе брендів і 13% зазначили «складно відповісти» [11].

Наприкінці травня 2022 р. за показниками доходу відновилися до довоєнних показників такі категорії, як «зоотовари» та «косметика», «гос-

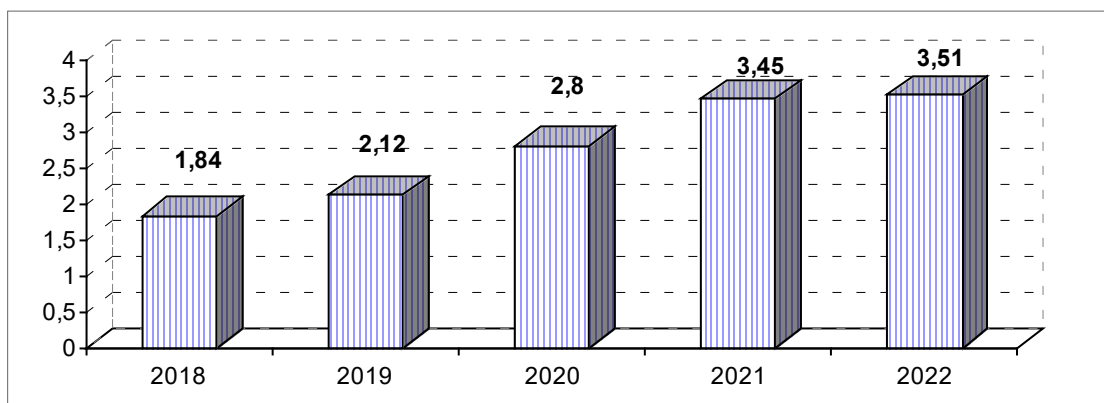


Рис. 2. Динаміка розвитку світового ринку е-commerce, трлн. дол.

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

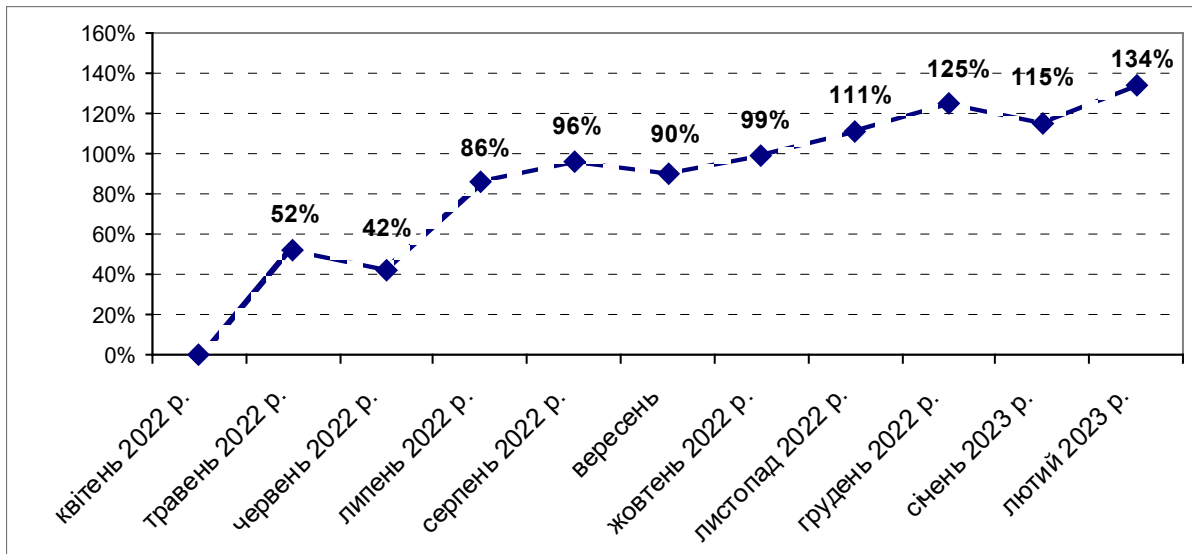


Рис. 3. Динаміка зростання замовлень в сегменті e-commerce у порівнянні з квітнем 2022 р.  
 Джерело: розраховано та сформовано авторами на основі [10]

подарські та гігієнічні товари». Також тенденції до зростання мають товари для дітей, адже дана категорія є пріоритетною в розподілі бюджету родини. Значних змін зазнали пріоритети при здійсненні покупок, особливо це стосується прифронтових зон. Так, станом на квітень 2022 р. на 290% зросли продажі в категорії продукти. Цікавою є структура попиту на категорію «ліки»: так значно знизився попит на протизастудні засоби, натомість на засоби для підтримки кісток, м'язів та суглобів попит зріс на 40% [11]. В структурі попиту на лікарські засоби чітко простежується зміна пріоритетів зі звичної нам потреби в лікуванні та профілактиці простудних та інфекційних захворювань на усунення та профілактику наслідків війни (стресові стани, травматизм тощо).

Майже на 600% зріс попит на одяг для риболовлі та мисливства. Також на 180% зріс попит на дитяче харчування в категорії «Товари для дітей». Відмічається значне зростання попиту на контактні лінзи. Зафіксовано спад на 50% в категорії «Одяг та взуття» на сумки, парфумерію. Структуру попиту подано на рис. 4.

Певна стабілізація ринку e-commerce була забезпечена за рахунок категорій товарів, нестачу яких споживач найбільше відчував, особливо у прифронтових зонах. Окрім профільних магазинів, українці також активно замовляють товари з маркетплейсів. Слід зазначити, що у 2022 р. значно зросли онлайн-купівлі, здійснені саме з мобільних пристроїв.

За результатами досліджень Admitad відмічено значне зростання середнього чеку онлайн

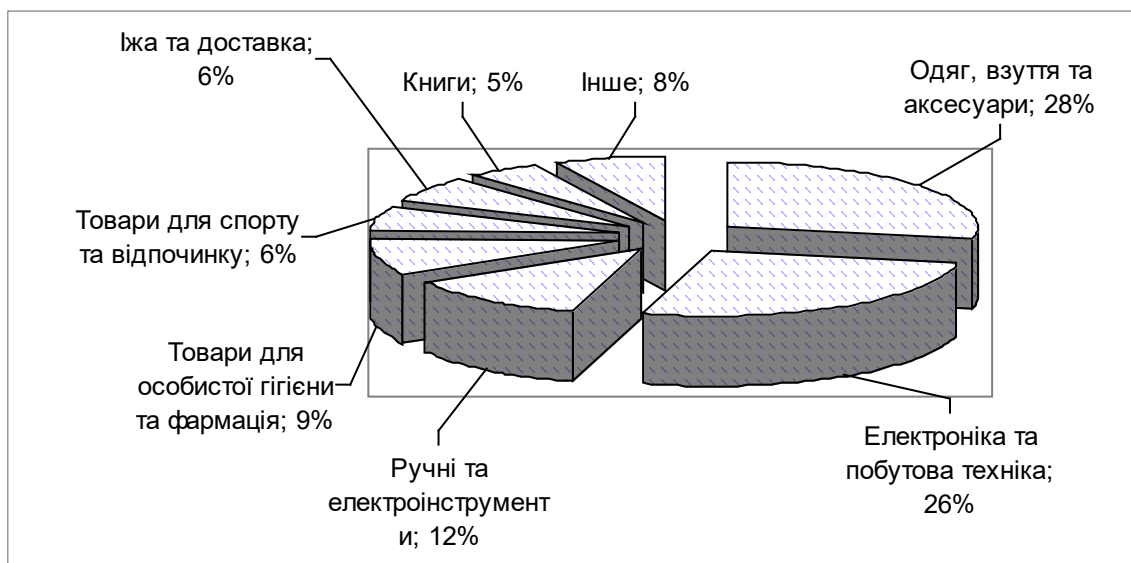


Рис. 4. Структура попиту в сегменті e-commerce, 2022 р.  
 Джерело: сформовано авторами на основі [10]



продажів: так за 2022 р. середній чек зріс майже удвічі та становив 33 дол. США. За розміром середнього чеку в сегменті e-commerce Україна посіла четверте місце в ТОП-10 країн Європи: Італія — 43,30 дол., Швеція — 35,61 дол., Нідерланди — 33,09 дол., Україна — 33 дол. [12]. Про зростання довіри клієнтів до e-commerce свідчить той факт, що переважна їх більшість, а саме 77% покупців, обирають оплату карткою відразу на сайті, лише 23% надає перевагу розрахунку при отриманні замовлення [6]. Відповідно до оприлюднених результатів дослідження Admitad, найбільше замовлень в сегменті e-commerce у 2022 р. було здійснено за допомогою кешбек-сервісів, а також закупівлі трафіку та розміщення контенту на інформаційних платформах (рис. 5).

Популярність e-commerce сприяє і зростанню рекламного ринку в цьому сегменті, рекламодавці йдуть за споживачами, так у 2022 р. обсяги рекламного ринку сегменту зросли до 80% проти 61% у 2021 р. (рис. 6). В цілому ж за 2022 р. рекламний ринок у доларовому еквіваленті скоротився на 58,89%, з 1921,7 млн. дол. до 790 млн.

дол. Вкладення у платну рекламу мають чітку тенденцію до оптимізації рекламних бюджетів.

У першому півріччі 2023 р. ринок e-commerce має стійке зростання виторгу, всі ніші демонструють позитивне відновлення, але у гривневому еквіваленті. Якщо проводити порівняння у доларовому еквіваленті, то відповідно до 2021 р. виторг зменшився на 43%, а до 2022 р. — на 13%. Єдина категорія товарів, яка демонструє значне зростання, — зоотовари.

Повоєнне відновлення бізнесу повинно базуватися саме на економічному відновленні, а фінансова допомога не повинна його замінювати. Війна стала лакмусовим папірцем, здійснивши процес «природного відбору»: слабші гравці змушені були згорнути свій бізнес, сильні змогли адаптуватися. Вітчизняний бізнес вчиться стійкості, мобільності, креативності, приймає нестандартні рішення з врахуванням потреб для зміцнення національної економіки та обороноздатності країни. З метою втримання ринкових позицій та завоювання прихильності клієнтів підприємці застосовують креативні підходи та впроваджують інновації, вико-

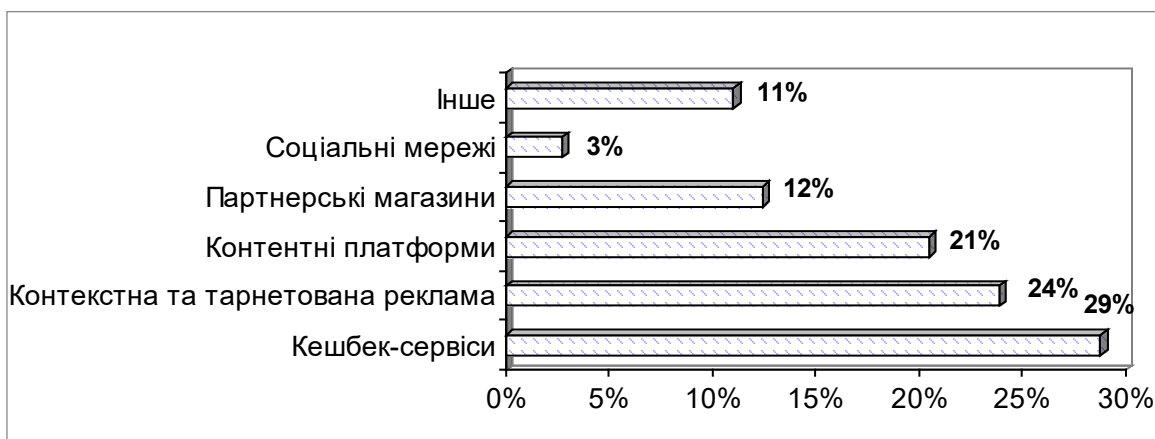


Рис. 5. Канали трафіку, які залучили найбільшу кількість замовлень в сегменті e-commerce у 2022 р.

Джерело: сформовано авторами на основі [10]

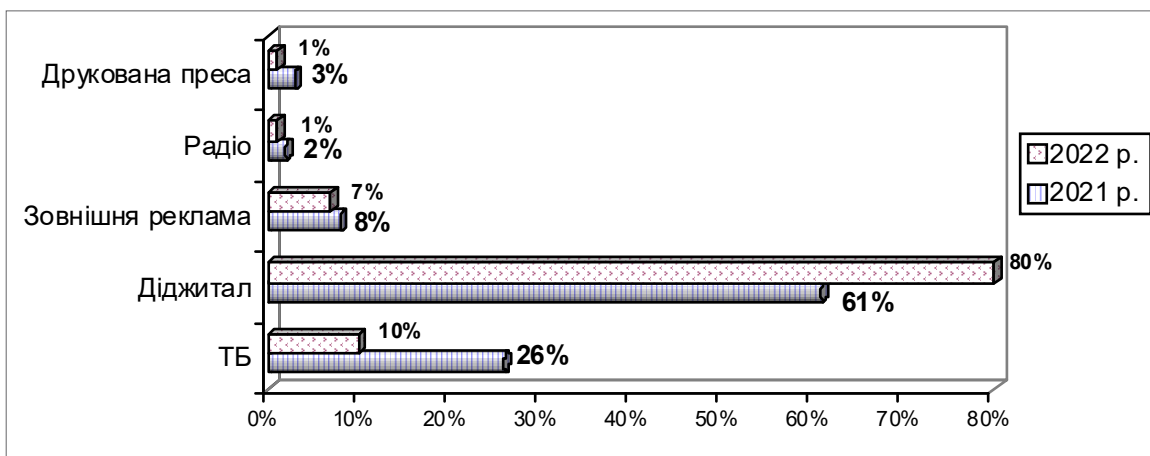


Рис. 6. Обсяги рекламного ринку за сегментами, 2021–2022 рр.

Джерело: сформовано авторами на основі [9]

ристовують колаборацію бізнесу та персональний підхід до потенційного споживача, розширюють сферу діяльності та адаптуються до умов зарубіжних ринків.

Як слушно зауважує співзасновник Fibermix та Savex Minerals В. Андрухів, сучасний бізнес розглядає діджитал-технології як стимулятор росту та активно впроваджує інноваційні IT-рішення: штучний інтелект, чат-боти, засоби зв'язку з клієнтами та інше [1].

На сучасному етапі розвитку особливого значення набуває нетворкінг, колаборація бізнесу та діджиталізація у поєднанні з хмарними рішеннями, саме такий фокус розвитку вітчизняного бізнесу сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, зниженню рівня корупції, забезпеченню доступу до найсучасніших послуг. Особливістю сегменту e-commerce, на відміну від класичного бізнесу, є те, що значна частина клієнтів та комерційних інтересів часто виходять за межі національного ринку, орієнтуючись на ринки Америки, Європи та Азії [4]. Стратегію експансії зарубіжних ринків сьогодні впроваджує чимало українських компаній. Слід зауважити, що європейці доволі прискіпливо ставляться до вибору партнерів по бізнесу, отже, налагодити співпрацю з міжнародними бізнес-партнерами зможуть лише ті компанії, які відповідають встановленим стандартам та мають позитивну репутацію в країні походження. Така співпраця дозволить перейняти бізнес-традиції, досвід та матиме позитивний вплив на культуру ведення бізнесу на вітчизняному ринку.

Можливістю для започаткування, масштабування та розвитку бізнесу стали також гранти (від 1000 до 270000 дол. США), в Україні діє доволі багато таких програм, як від міжнародних, так і від державних донорів. За даними незалежного дослідження Synergy Universe, 33% українських підприємців хоча б раз отримували грант [1].

На сьогоднішній день все більше представників бізнесу розглядають прийняття e-commerce як перспективного напрямку розвитку, наслідком такої активності стало збільшення онлайн-конкуренції на ринку, що стимулює до пошуку ефективної стратегії розвитку та шляхів зміцнення конкурентних позицій.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Аналіз вітчизняного ринку e-commerce свідчить про стійку тенденцію поступового переходу бізнесу від класичного до цифрового. Привабливість ринку e-commerce обумовлена порівняно невисоким бар'єром для входу та значними можливостями до масштабування та розвитку. Ринок e-commerce має значні конкурентні переваги, надає можливість охоплення значно більшої цільової аудиторії, як на внутрішньому, так і на зарубіжних ринках (Америка, Європа, Азія). На сьогоднішній день чимало українських компаній впроваджують стратегію експансії зарубіжних ринків. Україна має значний потенціал для розвитку e-commerce, важливим є продовження формування належної Інтернет-інфраструктури, вдосконалення платіжних систем та створення сприятливих умов для розвитку електронної комерції.

#### Література

1. Андрухів В. Як український бізнес готується до відновлення після війни. *Mind.ua*. 2023. URL: <https://mind.ua/openmind/20255407-yak-ukrayinskij-biznes-gotuetsya-do-vidnovlennya-pislya-vijni> (дата звернення: 6 лютого 2024)
2. Діба М.І., Гернего Ю.О. Діджиталізація економіки: світовий досвід та можливості розвитку в Україні. *Фінанси України*. 2018. № 7. С. 50–63.
3. Іванина Р. Як змінився ринок eCommerce в Україні у 2022 році. *Elit-Web*. 2023. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/kak-izmenilsja-rynok-ecommerce-v-ukraine-v-2022-godu> (дата звернення: 05.02.2024).
4. Колаборація, по code рішення, рішення на маркетплейсах — бізнес обговорив тренди та виклики хмарних технологій. *European Business Association*. 18.10.2023. URL: <https://eba.com.ua/kolaboratsiya-no-code-rishennya-rishennya-na-marketplejsah-biznes-obgovoryv-trendy-ta-vyklyky-hmarnyh-tehnologij/> (дата звернення: 05.02.2024).
5. Марусей Т.В. Основні тенденції розвитку ринку електронної комерції в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 1011–1015. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/144.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/144.pdf) (дата звернення: 8 лютого 2024)
6. Мухін Д. Український e-commerce у 2023 зріс до \$4,9 млрд. *Thepage.ua*. 2024. URL: <https://thepage.ua/ua/news/tendenciyi-u-sferi-e-commerce-ta-v-onlajn-platezhah> (дата звернення: 05.02.2024).
7. Подра О.П., Рогожинська А.В. Особливості розвитку електронного бізнесу в умовах становлення цифрової економіки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1 (9). С. 224–235.
8. Про електронну комерцію: Закон України, поточна редакція від 01.01.2024 р. *Відомості Верховної Ради*. 2015. № 45. Ст. 410. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення: 05.02.2024).
9. Раскопа Н. Українська електронна комерція у 2023 році: цифри першого півріччя та прогнози на акційний сезон. *speka.media*. 2023. URL: <https://speka.media/ukrayinskii-ecommerce-2023-cifri-persogo-pivriccya-ta-prognozi-na-akciinii-sezon-pk8mdp> (дата звернення: 7 лютого 2024)

10. Як змінилась електронна комерція у 2022 році — дослідження Admitad. *Європейська Бізнес Асоціація: веб-сайт*. 2023. URL: <https://eba.com.ua/yak-zminylasya-elektronna-komertsiya-u-2022-rotsi-doslidzhennya-admitad/> (дата звернення: 05.02.2024).
11. Ярова М. Український e-commerce під час війни — дослідження. *AIN.UA*. 2023. URL: <https://ain.ua/2022/07/01/ukrayinskij-e-commerce-pid-chas-vijny/> (дата звернення: 05.02.2024).
12. Яценко О. М., Грязіна А. С., Шевчик О. О. Електронна комерція як елемент глобальної торговельної системи. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8 (218). С. 4–15. URL: [https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19\\_topic\\_Yatsenko%20O.pdf](https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Yatsenko%20O.pdf) (дата звернення: 05.02.2024).

#### References

1. Andrukhiv, V. (2023). Yak ukrainskyi biznes hotuietsia do vidnovlennia pislia viiny. [How Ukrainian business is preparing for recovery after the war]. *Mind.ua*. Retrieved from <https://mind.ua/openmind/20255407-yak-ukrayinskij-biznes-gotuetsya-do-vidnovlennya-pislya-vijni> [in Ukrainian].
2. Dyba, M. I., & Herneho, Yu. O. (2018). Didzhytalizatsiia ekonomiky: svitovyi dosvid ta mozhlyvosti rozvytku v Ukraini [Digitalization of the economy: world experience and development opportunities in Ukraine]. *Finansy Ukrainy*, 7, 50–63 [in Ukrainian].
3. Ivanyna, R. (2023). Yak zminyvsia rynek eCommerce v Ukraini u 2022 rotsi [How the eCommerce market has changed in Ukraine in 2022]. *Elit-Web*. Retrieved from <https://elit-web.ua/ua/blog/kak-izmenilsja-rynok-ecommerce-v-ukraine-v-2022-godu> [in Ukrainian].
4. Kolaboratsiia, no code rishennia, rishennia na marketpleisakh — biznes obhovoryv trendy ta vyklyky khmarnykh tekhnolohii [Collaboration, no code solutions, solutions on marketplaces — business discussed trends and challenges of cloud technologies]. (2023). *Europeon Business Association*. Retrieved from <https://eba.com.ua/kolaboratsiya-no-code-rishennya-rishennya-na-marketpleisah-biznes-obgovoryv-trendy-ta-vyklyky-hmarnykh-tehnologij/> [in Ukrainian].
5. Marusei, T. V. (2018). Osnovni tendentsii rozvytku rynku elektronnoi komertsii v Ukraini. *Ekonomika i suspilstvo* [The main trends in the development of the e-commerce market in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo*, 14, 1011–1015. Retrieved from [https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/144.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/144.pdf) [in Ukrainian].
6. Mukhin, D. (2024). Ukrainskyi e-commerce u 2023 zris do \$4,9 mlrd. [Ukrainian e-commerce in 2023 grew to \$4.9 billion]. *Thepage.ua*. Retrieved from <https://thepage.ua/ua/news/tendenciya-u-sferi-e-commerce-ta-v-onlajn-platezhah> [in Ukrainian].
7. Podra, O. P., & Rohozhynska, A. V. (2023). Osoblyvosti rozvytku elektronnoho biznesu v umovakh stanovlennia tsyvrovoi ekonomiky [Features of e-business development in the context of the formation of the digital economy]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, 1 (9), 224–235 [in Ukrainian].
8. Pro elektronnu komertsii: Zakon Ukrainy, potochna redaktsiia vid 01.01.2024 r. [About e-commerce: Law of Ukraine]. (2015). *Vidomosti Verkhovnoi Rady*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> [in Ukrainian].
9. Raskopa, N. (2023). Ukrainska elektronna komertsii u 2023 rotsi: tsyfry pershoho pivrichchia ta prohnozy na aktsiinyi sezon [Ukrainian e-commerce in 2023: figures of the first half of the year and forecasts for the promotional season]. *speka.media*. Retrieved from <https://speka.media/ukrayinskii-ecommerce-2023-cifri-persogo-pivriccya-ta-proghnozi-na-akciinii-sezon-pk8mdp> [in Ukrainian].
10. Iak zminylas elektronna komertsii u 2022 rotsi — doslidzhennia Admitad. [How e-commerce has changed in 2022 — study by Admitad]. (2023). *Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia: vebsait*. Retrieved from <https://eba.com.ua/yak-zminylasya-elektronna-komertsiya-u-2022-rotsi-doslidzhennya-admitad/> [in Ukrainian].
11. Yarova, M. (2023). Ukrainskyi e-commerce pid chas viiny — doslidzhennia. [Ukrainian e-commerce during the war — research]. *AIN.UA*. Retrieved from <https://ain.ua/2022/07/01/ukrayinskij-e-commerce-pid-chas-vijny/> [in Ukrainian].
12. Yatsenko, O. M., Hriazina, A. S., & Shevchyk, O. O. (2019). Elektronna komertsii yak element hlobalnoi torhov-elnoi systemy [E-commerce as an element of the global trading system]. *Aktualjni problemy ekonomiky*, 8 (218), 4–15. Retrieved from [https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19\\_topic\\_Yatsenko%20O.pdf](https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Yatsenko%20O.pdf) [in Ukrainian].

**Юрченко Олександр Анатолійович**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародної економіки  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка*  
**Yurchenko Oleksandr**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of International Economy  
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University*  
ORCID: 0000-0002-8447-6510

**Никонюк Катерина Олегівна**  
*викладач кафедри міжнародної економіки  
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка*  
**Nykoniuk Kateryna**  
*Lecturer of the Department of the International Economy  
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University*  
ORCID: 0000-0002-2271-1538

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-2-9652

## МІЖНАРОДНІ КОМУНІКАЦІЇ У МОЛОДІЖНОМУ СЕРЕДОВИЩІ INTERNATIONAL COMMUNICATIONS IN THE YOUTH ENVIRONMENT

**Анотація.** У статті досліджено значення міжнародних комунікацій для соціального становлення та розвитку молоді, як особливої соціально-демографічної групи, що є носієм інтелектуального та фізичного потенціалу суспільства. Проаналізовано трактування науковцями сутності категорії «міжкультурна комунікація». Встановлено, що роль міжкультурних комунікацій у молодіжному середовищі полягає у сприянні формуванню у молодих людей нових навичок та вмій, здатності оволодівати міжнародним досвідом у різних сферах життєдіяльності, встановлювати зв'язки між людьми різних культур.

Виділено декілька інструментів міжнародних комунікацій у молодіжному середовищі – молодіжні обміни, академічна мобільність, міжнародне волонтерство, участь у міжнародних молодіжних організаціях, комунікації молоді в рамках міжнародних програм та конкурсів. Визначено роль міжнародних молодіжних обмінів, розглянуто функції Ради обмінів молоддю України та Литви.

Розглянуто принципи академічної мобільності, охарактеризовано форми академічної мобільності українських студентів, визначено переваги міжнародної академічної мобільності, які полягають у розширенні кругозору студентів, покращенні їх міжкультурної обізнаності, поліпшенні якості навчання, набутті нових унікальних професійних навичок, удосконаленні навичок володіння іноземною мовою.

Охарактеризовано значення міжнародних волонтерських програм, розглянуто цілі та проекти міжнародних волонтерських організацій «Глобальні волонтери» та Європейський корпус солідарності. Встановлено, що ефективним засобом міжкультурних комунікацій молоді є участь у міжнародних молодіжних організаціях. Проаналізовано діяльність глобальної платформи для розвитку молоді «AIESEC», метою якої є мир та реалізація людського потенціалу молоді шляхом міжкультурного обміну.

Досліджено мету та зміст міжнародної програми Global Partners Education, в якій щорічно беруть участь студенти із понад 30 країн та біля 60 університетів. Зроблено висновок про необхідність подальших досліджень, присвячених пошуку шляхів розширення числа засобів та інструментів міжкультурних комунікацій української молоді.

**Ключові слова:** міжнародні комунікації, міжкультурні комунікації, молодь, молодіжні обміни, академічна мобільність, міжнародне волонтерство, міжнародні молодіжні програми.

**Summary.** The article examines the importance of international communications for the social formation and development of youth, as a special socio-demographic group that is the carrier of the intellectual and physical potential of society. The scientists'

interpretation of the essence of the category “intercultural communication” was analyzed. It has been established that the role of intercultural communications in the youth environment is to promote the formation of new skills and abilities in young people, the ability to master international experience in various spheres of life, to establish connections between people of different cultures.

Several tools of international communications in the youth environment are highlighted – youth exchanges, academic mobility, international volunteering, participation in international youth organizations, youth communications within the framework of international programs and competitions. The role of international youth exchanges is determined, the functions of the Youth Exchange Council of Ukraine and Lithuania are considered.

The principles of academic mobility are considered, the forms of academic mobility of Ukrainian students are characterized, the advantages of international academic mobility are determined, which consist in expanding the horizons of students, improving their intercultural awareness, improving the quality of education, acquiring new unique professional skills, and improving foreign language skills.

The significance of international volunteer programs is characterized, the goals and projects of international volunteer organizations “Global Volunteers” and the European Solidarity Corps are considered. It has been established that an effective means of intercultural communication among young people is participation in international youth organizations. The activity of the global platform for youth development “AIESEC” is analyzed, the goal of which is peace and the realization of the human potential of youth through intercultural exchange.

The purpose and content of the Global Partners Education international program, in which students from more than 30 countries and about 60 universities annually participate, have been studied. A conclusion was made about the need for further research devoted to finding ways to expand the number of means and tools of intercultural communication of Ukrainian youth.

**Key words:** international communications, intercultural communications, youth, youth exchanges, academic mobility, international volunteering, international youth programs.

**Постановка проблеми.** Динамічність глобального розвитку передбачає поглиблення взаємодії суспільств та окремих категорій населення різних країн. Особливо це стосується молоді як особливої соціально-демографічної групи, що є носієм інтелектуального та фізичного потенціалу суспільства. Отримання нових знань та навичок, набуття мовних компетенцій, розширення світогляду молодих людей відбувається в процесі міжнародних комунікацій, які здійснюються у різних формах та з використанням сучасних методів та інструментів передачі інформації. Значення міжнародних комунікацій для соціального становлення та розвитку молоді обумовлює необхідність дослідження засобів їх здійснення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку міжнародних комунікацій досліджуються у наукових публікаціях багатьох вітчизняних дослідників. Зокрема, Л. М. Баценко та Р. В. Галенін [1] розглядають їх значення для сталого розвитку країн та регіонів, В. С. Бойчук [4] досліджує сутність категорії «міжкультурна комунікація». Розкриттю історичного досвіду міжкультурної комунікації університетів присвячена стаття В. С. Бакірова, Н. І. Ушакової та Л. М. Хижняк [2]. О. М. Ігнатова [5] досліджує європейський досвід міжкультурної комунікації в освіті і культурі. Д. В. Костенко [3] аналізує зміст поняття «міжкультурна компетентність», досягнення якої є ціллю міжкультурної комунікації. Не применшуючи значення досліджень зазначених науковців, слід зауважити, що в науковій літературі недостатньо публікацій, присвячених аналізу засобів формування та розвитку міжкультурних комунікацій у молодіжному середовищі.

**Метою статті** є дослідження стану та розвитку засобів міжнародних комунікацій у молодіжному середовищі.

**Виклад основного матеріалу.** У широкому розумінні комунікацією називають процес обміну інформацією, ідеями, думками, намірами; процес взаємодії особистостей, соціальних груп, організацій. Міжнародні комунікації у науковій літературі визначаються як взаємодія та обмін інформацією між різними культурами та національними групами.

Значення міжнародних комунікацій для сталого розвитку країн та регіонів полягає в тому, що вони:

- забезпечують швидкий обмін інформацією між країнами та регіонами, що сприяє співпраці, передачі знань і технологій;
- сприяють культурному обміну та розумінню між народами;
- допомагають залучати увагу до проблем та несправедливостей, стимулюють громадські дискусії та активність [1, с. 61].

На міждержавному чи міжнаціональному рівні комунікують політичні організації, бізнесструктури, громадські організації, науковці, студенти, представники різних професій. Міжнародні комунікації студентів та молоді відносяться до різновиду міжкультурних комунікацій. Міжкультурні комунікації дослідниками трактуються як:

- «пряме і опосередковане спілкування носіїв різних культур у різних сферах суспільного життя» [2, с. 289];
- «взаємодія індивідів, які є носіями різних культур і кожен з яких має свою мову, тип поведінки, ціннісні установки, звичаї та традиції» [3, с. 80];

– «соціальнозумовлений комунікативний процес інформаційної взаємодії в контексті культурного обміну, що здійснюється з метою досягнення взаєморозуміння між носіями різних культур» [4, с. 29].

Міжкультурні комунікації у молодіжному середовищі відіграють важливу роль у тому плані, що вони сприяють формуванню у молодих людей нових навичок та вмінь, здатності оволодівати міжнародним досвідом у різних сферах життєдіяльності, встановлювати зв'язки між людьми різних культур, стати повноцінним учасником світової спільноти в умовах стрімкого розвитку глобалізаційних процесів.

У загальному, результатом міжкультурних комунікацій є формування міжкультурної компетентності. Д. В. Костенко трактує міжкультурну компетентність як «сукупність знань, навичок та умінь, за допомогою яких індивід може успішно спілкуватися з партнерами інших культур як на побутовому, так і на професійному рівні» [3, с. 81]. На думку О. М. Ігнатової, міжкультурна комунікаційна компетентність визначається трьома основними чинниками:

- знаннями, як специфічними, так і глибокими культурними;
- навичками (спостереження, аналізу, оцінювання, спілкування);
- ставленням (повагою, відкритістю, цікавістю, увагою до інших) [5, с. 62].

Міжнародні комунікації у молодіжному середовищі забезпечуються низкою засобів (рис. 1).

Міжнародні молодіжні обміни, як засоби досягнення порозуміння та співпраці молоді різних країн, зародилися ще в середині ХХ століття. На сьогодні країни світу в рамках своїх молодіжних політик запроваджують різні формати обмінів,

укладають міждержавні угоди, створюють Ради обмінів молоддю. Наприклад, Україна у 2015 р. уклала Угоди про Ради обмінів молоддю з Литовською Республікою та Республікою Польща.

Функціями Ради обмінів молоддю України та Литви є підтримка та фінансування:

- 1) обмінів молоддю між Україною та Литвою;
- 2) проектів, які готуються і здійснюються організаціями, що займаються українськими та литовськими молодіжними обмінами та іншими ініціативами;
- 3) заходів, зустрічей та інших ініціатив за участю української та литовської молоді;
- 4) інформаційних проектів, спрямованих на заохочення співпраці у сфері міжкультурного діалогу, пропагування толерантності, взаєморозуміння і кращої обізнаності української та литовської молоді;
- 5) проектів, спрямованих на обмін і поширення практичного досвіду позитивного співробітництва між організаціями, що реалізують молодіжну політику і працюють з молоддю;
- 6) публікацій, спрямованих на зближення народів України та Литовської Республіки [6].

Аналогічний зміст має Договір про Українсько-Польську Раду обміну молоддю. Обміни молоддю згідно цих угод здійснюються шляхом участі молоді у проектах, які реалізуються інститутами громадянського суспільства та навчальними закладами.

Роль міжнародних молодіжних обмінів полягає в отриманні молодими людьми нових компетенцій, розширенні знань про іншу країну, обміні кращими практиками та досвідом, участі у спільних міжнародних проектах.

Результатом процесу інтернаціоналізації вищої освіти стала *академічна мобільність* — можливість учасників освітнього процесу навчатися,

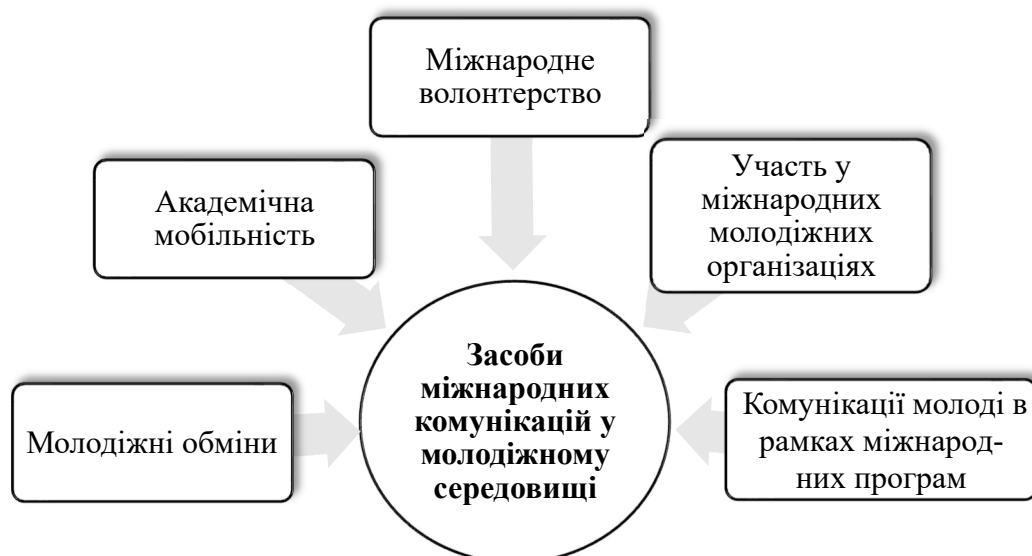


Рис. 1. Засоби забезпечення міжнародних комунікацій у молодіжному середовищі  
Джерело: розроблено автором

викладати, стажуватися чи проводити наукову діяльність в іншому вищому навчальному закладі (науковій установі) на території країни чи поза її межами [7].

В основі академічної мобільності як форми інтернаціоналізації вищої освіти лежать наступні принципи:

- соціокультурний — має на меті поглибити знання про інші культури, сприяти міжнаціональному розумінню;
- політичний — сприяє формуванню майбутніх політичних та налагодженню економічних зв'язків;
- економічний — посилює конкурентоспроможність випускників на глобальному ринку праці;
- академічний — розширює міжнаціональний масштаб наукових досліджень, академічні горизонти, залучає до навчання кращих студентів.

Вважається, що найбільших успіхів у сфері інтернаціоналізації вищої освіти досягла Канада, яка стала активною у плані академічної мобільності ще з 70-х років XX століття [8, с. 107].

В Європі із 1987 р. діє одна із найперспективніших програм обміну студентами Erasmus+, за якою студенти можуть навчатися чи проходити практику в університетах інших країн протягом кількох місяців з отриманням стипендії. Мета академічних обмінів за цією програмою:

- сприяння міжкультурному діалогу та навчанню;
- розвиток навичок молоді;
- зміцнення європейських цінностей та руйнування стереотипів;
- підвищення обізнаності щодо суспільно актуальних тем і стимулювання залучення до активної участі у демократичному житті [9].

В Україні розвиток академічної мобільності забезпечується закладами вищої освіти на підставі Закону України «Про вищу освіту». Порядком реалізації права на академічну мобільність, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 12.08.2015 р. № 579, визначено такі форми академічної мобільності студентів:

- навчання за освітніми (освітньо-професійними) програмами кредитної або ступеневої академічної мобільності;
- мовне стажування (удосконалення рівня практичного володіння іноземною мовою в певній професійній діяльності або галузі знань);
- навчально-наукове стажування (діяльність, спрямована на набуття практичного досвіду на основі досліджень та формування нових професійних компетентностей у психолого-педагогічній, науково-дослідній, організаційно-управлінській діяльності в межах певної спеціальності/галузі знань);
- наукове стажування;
- практика (отримання досвіду професійної діяльності в галузі майбутньої, наявної, суміжної спеціальності під керівництвом працівників закладу освіти (наукової установи) з метою формування

фахових компетентностей та навичок у реальних, у тому числі виробничих, умовах для прийняття самостійних рішень у практичній діяльності, оволодіння методами, формами організації та засобами праці в певній професійній діяльності або галузі знань);

- інші форми (участь у семінарах, конференціях, виступи та публікації в межах певної спеціальності/галузі знань тощо) [10].

Науковці називають такі переваги міжнародної академічної мобільності для студентів:

- розширення кругозору;
- покращення міжкультурної обізнаності;
- поліпшення якості навчання;
- набуття нових унікальних професійних навичок;
- удосконалення навичок володіння іноземною мовою;
- підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках праці, збільшення можливостей кар'єрного зростання;
- підвищення самооцінки та самовдосконалення [11, с. 36].

Активні міжнародні комунікації молоді і, зокрема, студентів відбуваються шляхом *участі у міжнародних волонтерських програмах*. На сьогодні волонтерські організації функціонують у багатьох країнах світу. Існує безліч міжнародних волонтерських програм та міжнародних волонтерських таборів, у яких приймають участь молоді люди. Унікальність цих програм у наступному: інтенсивна мовна практика; занурення у культуру інших країн; неформальна освіта, тобто набуття нових знань та вмінь в процесі волонтерської роботи.

Студенти-волонтери, беручи участь у міжнародних програмах, отримують фахові знання з обраної спеціальності в процесі спілкування з професіоналами, спостереження за їхньою роботою, ознайомлення з певними методиками і технологіями та їхнім застосуванням на практиці. Волонтерську діяльність розглядають як умову повноцінного розвитку та саморозвитку особистості, здатності виявляти ініціативу, самостійно приймати рішення, витримувати конкуренцію, орієнтуватися на гуманістичні цінності.

Однією із найвідоміших міжнародних волонтерських організацій є організація «Глобальні волонтери» (Global Volunteers), яка мобілізує волонтерів на допомогу місцевим громадам різних країн у довгострокових проектах розвитку громад. У проектах цієї організації: викладання англійської мови; надання медичної допомоги; ремонт різних господарських об'єктів у громадах; допомога біженцям; навчання гігієні та профілактиці захворювань; навчання комп'ютерної грамотності та ін. [12].

На розвиток міжнародного волонтерства спрямована і програма ЄС — Європейський корпус солідарності, яка створює можливості для молодих

людей стати волонтерами та реалізовувати власні проекти солідарності, які приносять користь громадам Європи та інших країн світу [13]. Участь у проєктах ЄКС може тривати від 2 до 12 місяців. Пріоритети проєктів ЄКС такі:

- включення та різноманітність (сприяння соціальній інтеграції, толерантності, правам людини);
- захист навколишнього середовища, сталий розвиток та кліматичні дії (інтеграція екологічних практик у всі проєкти та заходи, співпраця у рамках волонтерських проєктів з програмою Horizon Europe);
- цифрова трансформація (спрямування проєктів та заходів на вдосконалення цифрових навичок, просування цифрової грамотності);
- сприяння участі молоді у демократичних процесах та громадській діяльності [13].

В цілому значення міжнародного волонтерства для становлення молоді полягає в тому, що через нього збагачується професійний досвід, навички, діапазон знань, розвивається креативно-творча діяльність. Воно дає можливість набуття знання та практичний досвід у різних сферах суспільної життєдіяльності, встановити тривалі взаємини із представниками різних соціальних груп суспільства.

Ефективним засобом міжкультурних комунікацій молоді є *участь у міжнародних молодіжних організаціях*. Однією з таких організацій є глобальна платформа для розвитку молоді «AIESEC», яка була заснована у 1948 р. групою молодих людей з декількох країн Європи (Бельгії, Данії, Фінляндії, Франції, Нідерландів, Норвегії та Швеції). Метою організації є мир та і реалізація людського потенціалу молоді шляхом міжкультурного обміну. Учасницями організації є понад 110 країн світу, в Україні вона офіційно функціонує з 1994 року.

Модель розвитку лідерства AIESEC спрямована на те, щоб підготувати молодих людей до адаптації у глобалізованому світі, навчити їх вирішувати різноманітне, зростаюче коло проблем. Організація надає різноманітні можливості для молоді, такі як професійне стажування, молодіжний обмін, волонтерство, спрямовані на розвиток лідерства в незнайомому середовищі. Чисельність членів цієї організації в Україні складає біля 450 осіб [14].

Інструментом розвитку міжнародних комунікацій у молодіжному середовищі слід також назвати *участь молоді в різних міжнародних молодіжних програмах та конкурсах*. Сучасним прикладом цього інструменту є участь у конкурсі «Молодіжна столиця Європи». Цей титул присвоюється Європейським молодіжним форумом європейсько-

му місту на один рік, його метою є розширення можливостей, активізації молоді та зміцнення європейської ідентичності через проєкти, зосереджені на культурному, соціальному, політичному та економічному житті молоді міста. Статус Молодіжної столиці Європи 2025 року отримав Львів. Цей статус означає:

- розширення можливостей для розвитку компетенцій молоді, муніципальних сервісів та інфраструктури через збільшення інвестицій та міжнародних проєктів взаємодії у секторі;
- проведення низки міжнародних заходів, з яких ключовим є Генеральна асамблея Європейського молодіжного форуму — парасолькової організації, яка об'єднує понад 240 всеєвропейських організацій, національних молодіжних рад;
- зростання туристичної привабливості міста та загальне залучення інвестицій в різні сфери, які стосуються молоді;
- міжкультурний діалог та обміни між європейськими містами [15].

Останнім часом поширеними стали комунікації студентів в рамках міжнародних програм. В якості прикладу можна назвати міжнародну програму Global Partners Education (GPE), яка започаткована членською організацією вищих навчальних закладів під керівництвом Університету Східної Кароліни. Мета програми полягає в тому, щоб підготувати студентів до майбутньої успішної діяльності через покращення навичок міжкультурного спілкування та співпраці [16]. У цій програмі кожного року беруть участь студенти із понад 30 країн та біля 60 університетів.

Проєкт Global Understanding in Education — це міжкультурна комунікація через навчання. За цією програмою студенти групами віртуально комунікують між собою на різну тематику: навчання, релігія, сім'я, дозвілля, плани на перспективу тощо. Спілкування відбувається лише англійською мовою, що сприяє набуттю мовних компетенцій.

**Висновки.** У статті виділено декілька інструментів міжнародних комунікацій у молодіжному середовищі — молодіжні обміни, академічна мобільність, міжнародне волонтерство, участь у міжнародних молодіжних організаціях, комунікації молоді в рамках міжнародних програм та конкурсів. Їх роль полягає в отриманні молодими людьми нових компетенцій, розширенні знань про іншу країну, обміні кращими практиками та досвідом, участі у спільних міжнародних проєктах. Перспективи подальших досліджень полягають у пошуку шляхів розширення числа засобів та інструментів міжкультурних комунікацій української молоді.



**Література**

1. Баценко Л. М., Галенін Р. В. Сучасні виклики теорії та практики міжнародних комунікацій в системі адміністративного управління організації в умовах сталого розвитку: системний підхід. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2023. Вип. 53. С. 58–66.
2. Бакіров В. С., Ушакова Н. І., Хижняк Л. М. Міжкультурна комунікація в університеті: історичний досвід і виклики сучасності. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2017. Вип. 39. С. 286–293.
3. Костенко Д. В. Міжкультурна комунікація у сучасному світі. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка: збірник наукових праць*. 2018. № 30. С. 80–85.
4. Бойчук В. С. Дефініційний аналіз феномену міжкультурної комунікації. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*. 2022. Вип. 2(51). С. 28–31.
5. Ігнатова О. М. Європейський досвід міжкультурної комунікації в освіті і культурі. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2023. Вип. 68. С. 60–67.
6. Угода між Урядом України та Урядом Литовської Республіки про Раду обмінів молоддю України та Литви, затверджена постановою КМУ від 9.12. 2015 № 1016. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440\\_090#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440_090#Text) (дата звернення: 16.02.2024).
7. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 16.02.2024).
8. Сімак К. В. Етапи розвитку академічної мобільності студентів у системі вищої освіти Канади. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Психологія і педагогіка»*. 2014. Вип. 30. С. 107–111.
9. Mobility projects for young people — «Youth Exchanges». *European Commission*. URL: <https://erasmus-plus.es.europa.eu/programme-guide/part-b/key-action-1/youth-exchanges> (дата звернення: 16.02.2024).
10. Про затвердження Порядку реалізації права на академічну мобільність : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.08.2015 р. № 579. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 16.02.2024).
11. Чимбай Л. Л., Попкова Л. В., Ханюк Т. О. Роль інтернаціоналізації системи вищої освіти України на шляху до Європейського Союзу. *Освітня аналітика України*. 2022. № 4(20). С. 31–48.
12. *Global Volunteers: проекти громадської роботи*. URL: <https://globalvolunteers.org/community-projects/> (дата звернення: 16.02.2024).
13. Європейський корпус солідарності. *Erasmus+ UA: Інформаційний центр в Україні*. URL: <https://erasmus-plus.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/european-solidarity-corps-2023-2024.pdf> (дата звернення: 16.02.2024).
14. *AIESEC: вебсайт глобальної платформи для розвитку молоді*. URL: <https://aiesec.ua/about> (дата звернення: 16.02.2024).
15. Що дає Львову статус Молодіжної столиці Європи 2025. *Львівська міська рада: вебсайт*. 2022. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/society/youth-policy/294243-shcho-daie-lvovu-status-molodizhnoi-stolytsi-yevropy-2025-video> (дата звернення: 16.02.2024).
16. *Global Partners in Education: вебсайт*. URL: <https://www.thegpe.org/> (дата звернення: 16.02.2024).

**References**

1. Batsenko, L. M., & Halenin, R. V. (2023). Suchasni vyklyky teorii ta praktyky mizhnarodnykh komunikatsii v systemi administratyvnoho upravlinnia orhanizatsii v umovakh staloho rozvytku: systemnyi pidkhid [Modern challenges of the theory and practice of international communications in the system of administrative management of the organization in conditions of sustainable development: a systemic approach]. *Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Seriiia "Ekonomika i upravlinnia"*, 53, 58–66 [in Ukrainian].
2. Bakirov, V. S., Ushakova, N. I., & Khyzhniak, L. M. (2017). Mizhkulturna komunikatsiia v universyteti: istorichniy dosvid i vyklyky suchasnosti [Intercultural communication at the university: historical experience and modern challenges]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina*, 39, 286–293 [in Ukrainian].
3. Kostenko, D. V. (2018). Mizhkulturna komunikatsiia u suchasnomu sviti [Intercultural communication in the modern world]. *Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka. Psykholohiia. Pedahohika: zbirnyk naukovykh prats*, 30, 80–85 [in Ukrainian].
4. Boichuk, V. S. (2022). Definitsiinyi analiz fenomenu mizhkulturnoi komunikatsii [Definitional analysis of the phenomenon of intercultural communication]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriiia: "Pedahohika. Sotsialna robota"*, 2(51), 28–31 [in Ukrainian].
5. Ihnatova, O. M. (2023). Yevropeyskyi dosvid mizhkulturnoi komunikatsii v osviti i kulturi [European experience of intercultural communication in education and culture]. *Suchasni informatsiini tekhnologii ta innovatsiini metodyky navchannia v pidhotovtsi fakhivtsiv: metodolohiia, teoriia, dosvid, problemy*, 68, 60–67 [in Ukrainian].
6. Uhoda mizh Uriadom Ukrainy ta Uriadom Lytovskoi Respubliky pro Radu obminiv moloddiu Ukrainy ta Lytvy, zatverdzhena postanovoiu KMU vid 9.12. 2015 № 1016 [Agreement between the Government of Ukraine and the

Government of the Republic of Lithuania on the Youth Exchange Council of Ukraine and Lithuania, approved by the resolution of the CMU dated 9.12. 2015 No. 1016]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal*. Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440\\_090#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440_090#Text) [in Ukrainian].

7. Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrainy vid 01.07.2014 № 1556-VII [On higher education: Law of Ukraine dated 01.07.2014 No. 1556-VII]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> [in Ukrainian].

8. Simak, K. V. (2014). Etapy rozvytku akademichnoi mobilnosti studentiv u systemi vyshchoi osvity Kanady [Stages of development of academic mobility of students in the higher education system of Canada.]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Serii "Psykhohiia i pedahohika"*, 30, 107–111 [in Ukrainian].

9. Mobility projects for young people "Youth Exchanges". *European Commission*. Retrieved from <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-b/key-action-1/youth-exchanges>.

10. Pro zatverdzhennia Poriadku realizatsii prava na akademichnu mobilnist: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 12.08.2015 r. № 579 [On the approval of the Procedure for the implementation of the right to academic mobility: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 12, 2015 No. 579]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2015-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

11. Chymbai, L. L., Popkova, L. V., & Khaniuk, T. O. (2022). Rol internatsionalizatsii systemy vyshchoi osvity Ukrainy na shliakhu do Yevropeiskoho Soiuzu [The role of internationalization of the higher education system of Ukraine on the way to the European Union]. *Osvitnia analityka Ukrainy*, 4(20), 31–48 [in Ukrainian].

12. Global Volunteers: Proekty hromadskoi roboty [Global Volunteers: Public service projects]. Retrieved from <https://globalvolunteers.org/community-projects/>.

13. Yevropeyskyi korpus solidarnosti [European Solidarity Corps]. *Erasmus+ UA: Information center in Ukraine*. Retrieved from <https://erasmusplus.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/european-solidarity-corps-2023-2024.pdf> [in Ukrainian].

14. *AIESEC: vebseit hlobalnoi platformy dlia rozvytku molodi — AIESEC: website of the global platform for youth development*. Retrieved from <https://aiesec.ua/about> [in Ukrainian].

15. Shcho daie Lvovu status Molodizhnoi stolytsi Yevropy 2025 [What gives Lviv the status of Youth Capital of Europe 2025]. (2022). *Lviv City Council: website*. Retrieved from <https://city-adm.lviv.ua/news/society/youth-policy/294243-shcho-daie-lvovu-status-molodizhnoi-stolytsi-yevropy-2025-video> [in Ukrainian].

16. *Global Partners in Education: website*. Retrieved from <https://www.thegpe.org/>.

UDC 657.37:[330.34-021.387:631.11]

**Metelytsia Volodymyr**

*Doctor of Economic Sciences, Senior Researcher  
Professor of the Department of Accounting and Consulting  
State Tax University;  
Research Associate*

*Structural Development of Farms and Rural Areas (Structural Change)  
Leibniz Institute of Agricultural Development in  
Transition Economies (IAMO) (Germany)*

**Метелиця Володимир Михайлович**

*доктор економічних наук, старший науковий співробітник,  
професор кафедри обліку та консалтингу  
Державний податковий університет;  
науковий співробітник*

*Відділ структурного розвитку фермерських господарств  
і сільських територій (структурних змін)*

*Лейбніц-Інститут аграрного розвитку в країнах  
з перехідною економікою (IAMO) (Німеччина)*

ORCID: 0000-0002-0795-0215

**Gagalyuk Taras**

*PhD in Agricultural Economics, Senior Researcher  
Structural Development of Farms and Rural Areas (Structural Change)  
Leibniz Institute of Agricultural Development in  
Transition Economies (IAMO) (Germany)*

**Гагальюк Тарас Васильович**

*доктор наук (аграрна економіка), старший науковий співробітник  
Відділ структурного розвитку фермерських господарств  
і сільських територій (структурних змін)*

*Лейбніц-Інститут аграрного розвитку в країнах  
з перехідною економікою (IAMO) (Німеччина)*

ORCID: 0000-0003-1645-8959

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-2-9669

## SYSTEMS OF SUSTAINABILITY MEASUREMENT IN THE AGRICULTURAL SECTOR (BY THE EXAMPLES OF RISE AND POSITION GREEN)

## СИСТЕМИ ВИМІРЮВАННЯ ПОКАЗНИКІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В АГРОСЕКТОРІ (НА ПРИКЛАДІ RISE TA POSITION GREEN)

**Summary.** Introduction. Today, governments of developed countries and international projects are actively working on sustainable development indicators. EU agricultural policy encourages farmers to implement eco-friendly farming practices and report on their effectiveness. Considering the vector of European integration, the post-war recovery of the Ukrainian agricultural sector will require business entities to follow the experience of European colleagues to apply for foreign investments.

**Purpose.** The article's purpose is a SWOT analysis of methods and systems for measuring indicators of sustainable development in agriculture, which can be implemented in Ukraine in the context of the post-war reconstruction of the agricultural sector based on the green economy.

*Materials and methods.* The information base of this research is open data from the websites of international projects and organizations, survey materials conducted by the Center for Environmental Initiatives “Ekodiya”, and the works of foreign and Ukrainian researchers devoted to assessing indicators of sustainable development.

The methodological basis of the research is the method of systematic analysis and comparison, together with the use of induction and deduction, analogy, and logical generalization.

*Results.* The article reveals the advantages and disadvantages of methods that can be implemented in Ukraine to measure indicators of sustainable development in the agricultural sector. In particular, topics and indicators of sustainable development according to the RISE method and the method of preparing reports in the Position Green software were disclosed. SWOT analysis showed that the RISE method needs to be updated regarding software; however, it allows for preparing various development scenarios and including interviewer comments in the report. Instead, in the Position Green software, the Sustainability Report can be designed based on different standards to meet the relevant business needs. With flexibility in creating reports and a comprehensive toolkit for collecting the necessary data, the Position Green software optimizes activities to reveal the unique potential for value creation and positive impact.

*Prospects.* These measurement systems will be added to the sustainable development platform we are developing as part of the MSCA4Ukraine program funded by the European Union. In further studies, we will present a sustainable development platform adapted to national specifics, enabling agricultural enterprises to report on the results of implementing eco-friendly farming practices, which is vital in attracting foreign investments for the post-war recovery of Ukraine’s agricultural sector.

**Key words:** sustainable agricultural practices, report on sustainable development, RISE method, Position Green software, sustainable development indicators, agriculture.

**Анотація.** Вступ. Сьогодні уряди розвинутих країн та міжнародні проекти активно працюють над індикаторами сталого розвитку. Аграрна політика ЄС стимулює фермерів впроваджувати стійкі екологічні практики та звітувати про їх ефективність. В умовах євроінтеграції повоєнне відновлення українського агросектору вимагатиме від суб’єктів господарювання наслідувати досвід європейських колег, щоб претендувати на іноземні інвестиції.

**Мета.** Метою дослідження є SWOT-аналіз методів та систем вимірювання показників сталого розвитку в сільському господарстві, які можуть бути використані в контексті повоєнного відновлення українського агросектору на засадах зеленої економіки.

**Матеріали і методи.** Інформаційною основою дослідження є відкриті дані із сайтів міжнародних проєктів та організацій, матеріали опитування проведеного Центром екологічних ініціатив «Екодія», а також праці іноземних та українських дослідників, що присвячені оцінці показників сталого розвитку.

**Методологічною основою дослідження є метод системного аналізу і порівняння разом із застосуванням методів індукції та дедукції, аналогії та логічного узагальнення.**

**Результати.** У статті розкрито переваги і недоліки методів, які використовуються для вимірювання показників сталого розвитку в агросекторі. Зокрема, розкрито теми та індикатори сталого розвитку за методом RISE та методикою підготовки звітів на платформі Position Green. За допомогою SWOT-аналізу виявлено, що метод RISE є дещо застарілим в аспекті програмного забезпечення, однак, він дає можливість підготовки різних сценаріїв розвитку та включення коментарів інтерв’юера у Звіт. Натомість у платформі Position Green Звіт про сталий розвиток може бути підготовлений на основі різних стандартів для задоволення відповідних бізнес-потреб. Завдяки гнучкості у створенні звітів та широкому інструментарію збору необхідних даних платформа Position Green оптимізує заходи щодо створення цінності та позитивного впливу.

**Перспективи.** Розкриті в статті системи вимірювання доповнять платформу сталого розвитку, яку ми зараз розробляємо в рамках програми MSCA4Ukraine, що фінансується Європейським Союзом. В подальших дослідженнях буде представлена адаптована до національної специфіки платформа сталого розвитку, яка дасть можливість аграрним підприємствам звітувати про результати впровадження екологічно-стійких практик, що є важливим в залученні іноземних інвестицій на повоєнне відновлення агросектору України.

**Ключові слова:** екологічно-стійкі практики, звіт про сталий розвиток, RISE-метод, платформа Position Green, показники сталого розвитку, аграрний сектор.

**Introduction.** In recent decades, at the global level, the concept of sustainability has gained increasing importance in the debates of scientists and practitioners regarding agrarian policy [9]. Every day, the number of users of non-financial reporting of agribusiness is growing; the issue of monitoring and evaluation of agricultural practices is put on the agenda; society requests appropriate indicators to assess aspects of the sustainability of these practices [3; 4; 8; 10; 12; 15; 16]. Thus, it is evident

that the further development of agriculture is inextricably linked with the transition to energy-saving and eco-friendly technologies for growing crops and feeding animals.

The results of a sociological survey conducted by the Center for Environmental Initiatives “Ekodiya” among representatives of small and medium-sized agricultural enterprises in the summer of 2023 [5] indicate that Ukrainian farmers share concerns about the scale of damage caused to the environment

by the traditional practice of cultivating the soil and growing crops. Notably, small and medium-sized agricultural producers are the most vulnerable to the manifestations of the climate crisis but are more flexible in introducing new approaches and practices on their farms. Therefore, they can be considered as the basis of a sustainable economy of rural communities and food security at the national level.

In Ukraine, the problem of sustainable agricultural practices is that, as evidenced by the survey results, most farmers indicated that they do not fully understand sustainable agricultural practices. Often, farmers associate sustainable agricultural practices purely with organic production. At the same time, they state that they do not see an economic rationale to apply this approach in their activities [5]. This problem is a signal for researchers, which should motivate them to investigate sustainable agricultural practices more deeply, their connection with corporate social responsibility, and reveal systems for measuring indicators of sustainable development in agriculture. In addition, in the context of the post-war reconstruction of agriculture and rural communities, the interest and willingness of Ukrainian farmers to implement the best sustainable agricultural practices is an essential component of implementing national policy and European integration obligations.

**The literature review** shows that the issue of sustainable agricultural practices in Ukraine is not yet on the agenda. Instead, most Ukrainian researchers' publications are devoted to corporate social responsibility [4; 7; 12], rural areas' development [2], and agricultural production's environmental aspects [11; 13]. In particular, M. Babich justified the feasibility of developing short supply chains at the local level. According to the researcher, this approach will contribute to the activation of social interaction, improvement of health and well-being of the population, achievement of economic benefits by farms, reduction of energy consumption and carbon dioxide emissions, and sustainability of the agricultural system [2]. According to O. I. Peredrii, ecological certification is a marketing tool that will contribute to effectively implementing sustainable development [13]. M. V. Lyashenko proves the practicality of the localization of animal husbandry to further reduce the industry's impact on the environment without reducing the total number of livestock by reorienting the sector to small forms of management: farms and peasant farms [11]. T. M. Bolgar and L. F. Korzhagina state that the activities of enterprises aimed at achieving sustainable development goals through appropriate management decisions, which include measures to improve the environmental condition, social relations and corporate responsibility, are called ESG activities. Their research shows that the ESG activity of Ukrainian companies is at the formation stage today. Still, the situation has worsened

significantly due to the war — currently, the issue of economic survival is the focus of attention of enterprises [4].

Thus, in Ukraine, not only are farmers unfamiliar with sustainable agricultural practices, but the latter needs to be disclosed in scientific publications. In addition, the issue of corporate social responsibility of agribusiness, in the context of which sustainable agricultural practices should be considered, still needs to be resolved. As noted by A. A. Grebennikova, mostly, social responsibility for agricultural enterprises is perceived not as a tool for improving the social condition of employees, environmental ecology, product quality, and arrangement of rural areas but as a one-time fashionable, formal event. Thus, enterprises have a low awareness of this matter [7].

Farmers already use sustainable agricultural practices in developed countries, so foreign scientists pay more attention to the search for tools for evaluating their effectiveness. In particular, L. Latruffe et al. [10] describe sustainability indicators used in the literature following the typology based on the three sustainability pillars: environmental, economic and social. The researchers found that the environmental pillar has undergone an “indicator explosion” due to the multitude of themes covered and the attention given by society to this dimension of sustainability.

Measuring sustainability in agriculture is a very complex process. The indicators proposed by various scientists do not cover all dimensions and levels. In this aspect, D. Hayati, Z. Ranjbar and E. Karami believe that indicators used for agricultural sustainability should be location-specific. They should be constructed within the context of the contemporary socioeconomic and ecological situation [8]. Thus, effective, sustainable agricultural practices are adapted to local conditions and consider the national economic, social and resource context. This conclusion is confirmed by A. Bathaei and D. Ёtreimikienė [3], who analyzed 101 indicators for three dimensions: social, environmental and economic.

Evaluation of sustainable agricultural practices requires the collection of an extensive array of various types of data, which complicates this process. Therefore, as H. Robling et al. noted, for some indicators, there are trade-offs between data availability and issues of comprehensibility and analytical validity [15].

As evidenced by foreign studies, measuring indicators of sustainable development in agriculture is quite complex, and its methodology is at the stage of dynamic changes. However, sustainable agricultural practices are a crucial vector of agricultural development. Proof of this is the List of potential agricultural practices that eco-schemes could support, published in 2021 by the European Commission and recommended for implementation in EU countries

[6]. Considering the prospects of the post-war recovery of Ukrainian agriculture based on sustainable development and green economy, the scientific community should prepare the theoretical basis for introducing sustainable agricultural practices. It is important to convey to farmers that corporate social responsibility, which they are already partially familiar with, is the same as sustainable agricultural practices (technologies). In addition, the analysis of the European experience of measuring indicators of sustainable development in agriculture will help to determine and select such a system of criteria and indicators that will be maximally adapted to the national specifics.

**The article's purpose** is a SWOT analysis of methods and systems for measuring indicators of sustainable development in agriculture, which can be implemented in Ukraine in the context of the post-war reconstruction of the agricultural sector based on the green economy.

**Research methods.** The work uses systematic analysis and comparison to reveal the methods and systems for measuring indicators of sustainable development in the agriculture of European countries. The author used the methods of induction, deduction, and logical generalization methods to reveal the topics and indicators of sustainable development according to the RISE method and the stages and features of preparing reports on the Position Green platform. Using the analogy method made it possible to substantiate the importance of reporting on sustainable development by the Ukrainian agricultural enterprises based on the experience of EU countries and the need for foreign investments.

**Results.** Over the past several decades, governments, international organizations, and academics have made significant efforts to identify appropriate indicators of agricultural sustainability. As noted by D. Hayati, Z. Ranjbar and E. Karami, in effect, indicators become a policy instrument to exert peer pressure among nations to perform better [8].

Modern countries research agriculture sustainability more than other countries. These countries care about the environment and acknowledge their responsibility to keep it clean and green. They work on indicators to introduce a new business paradigm, and then, using this new paradigm, they can decrease their costs and improve their profits [3].

The war further strengthened Ukraine's irreversible European integration course, which, accordingly, influenced the formation of state policy in all spheres, particularly in agriculture. In anticipation of financial infusions from European countries to restore the agricultural sector, it is worth studying how agriculture will be recognized as attractive for investment. Obviously, investors' decisions will depend on the ability of Ukrainian farmers and companies to demonstrate their environmental sustainabil-

ity and commitment to the principles of sustainable development. Thus, there is a need to implement sustainable agricultural practices and evaluate them (present them in reporting) [12; 16].

In this study, we aim to reveal the advantages and disadvantages of those methods that can be implemented in Ukraine to measure sustainable development indicators in agriculture.

#### **RISE method**

RISE is a computer-based method developed at the School of Agricultural, Forest and Food Sciences, Bern University of Applied Sciences (BFH-HAFL) for the holistic analysis and evaluation of agricultural holdings [14]. Today, more than 4,000 enterprises in the agricultural sector in 60 countries use this method.

The RISE method allows for analyzing agricultural land's ecological, economic and social sustainability. The level of sustainable development is visualized in a polygon in which the red line passes through the zone (red, yellow, green) where sustainable development indicators are concentrated (there are 54 of them in total). Each indicator has a score from 1 to 100, determined according to indicators on ten sustainable development topics, and is shown in such a "web" by a black dot (Figure 1).

The most important source of data for measuring sustainable development according to this method is interviews with managers of enterprises and production units. The survey questionnaire contains 4 blocks and about 500 indicators.

After completing the questionnaire, the respondent receives a Report with indicators of sustainable development on topics, 60% of which are environmental, 20% are social, 10% are economic, and 10% are managerial (Table 1).

The Report includes recommendations for improving agricultural practices. Such recommendations can be, in particular, the transition of the enterprise to organic production to reduce the use of pesticides and increase soil fertility; investment in renewable energy with the help of a photovoltaic system to provide electricity not only to the enterprise itself but also to households in rural areas.

A license to use the RISE software costs €690 for one user, and the cost of online training for one user (8 hours) is €518. The RISE method consulting process (1 hour — €830) includes four stages (Table 2).

Based on the above description, we will conduct a SWOT analysis of the RISE method (Table 3).

#### **Position Green**

Position Green (<https://www.positiongreen.com/>, PG) is an automated sustainability management platform created by auditors and sustainability experts in Sweden in 2015 for ESG reporting. Today, 10 offices have been opened in Europe and North America, in which 300 employees work with representative offices in London, Brussels and New York. The

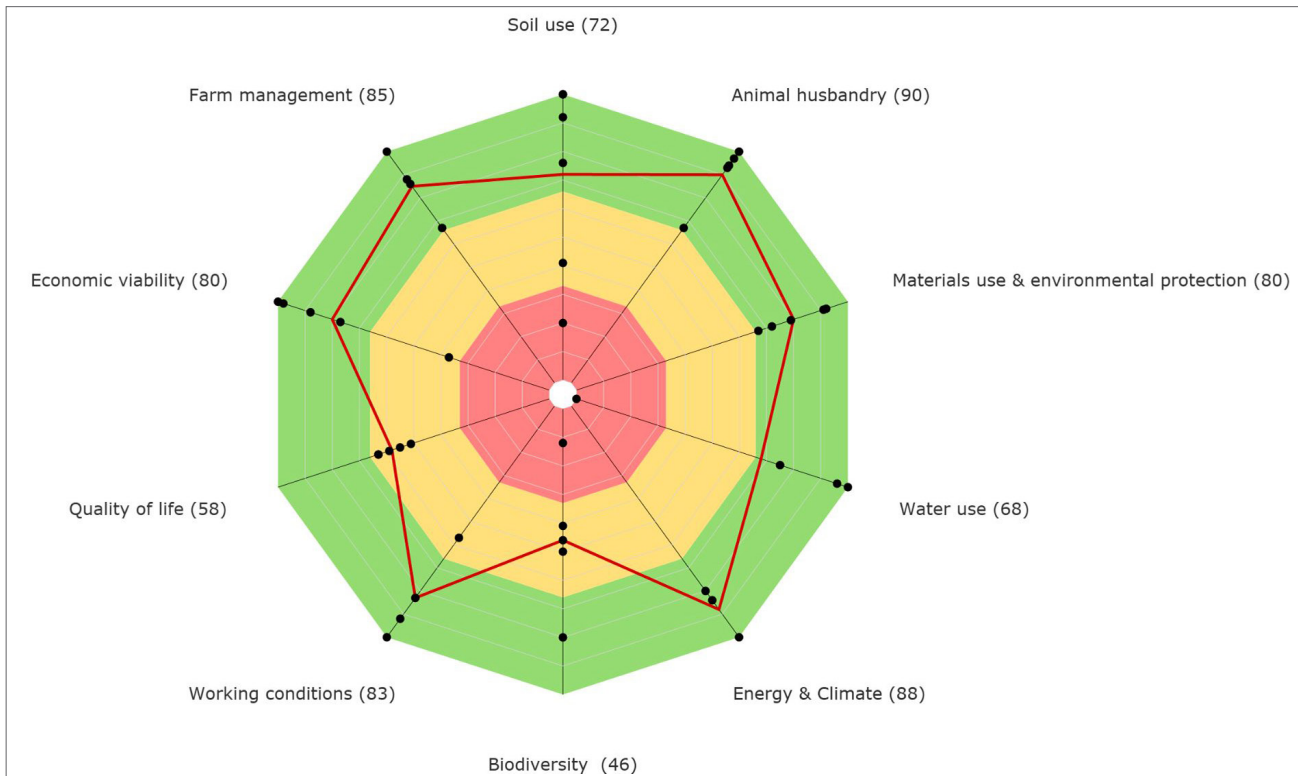


Fig. 1. The “web” of the RISE method  
Source: [14]

platform is used by 600 customers from the EU, Great Britain and the USA [1].

PG allows automated data collection for compiling ESG reports, carbon accounting volumes 1–3, supply chain management, analysis and strategy of sustainable development of an enterprise that creates

value and positively impacts people, the planet and shareholders, and data consolidation. The sustainability report is generated with integrated and exportable digital tags, integrates with other reporting forms, and is audit-ready with the ability to verify data. The platform offers functions for evaluating

Table 1

**Topics and indicators of sustainable development according to the RISE method**

No.	Topic and indicators
1	Use of land resources (land management, productivity of crop production, humus, soil reaction, soil erosion, soil compaction)
2	Animal husbandry (herd management, livestock productivity, a favourable environment for specific behaviour, housing conditions, animal health)
3	Use of materials and environmental protection (material flows, soil fertilization, plant protection, atmospheric pollution, soil and water pollution)
4	Use of water resources (water resources management, water supply, intensity of water use, irrigation)
5	Energy and climate (planning and control of energy consumption, energy intensity of agricultural production, balance of greenhouse gases)
6	Biodiversity (ecological infrastructures, distribution of ecological infrastructures, intensity of the agricultural output, variety of agricultural products)
7	Working conditions (personnel management, working hours, occupational safety, salary and profit level)
8	Standard of living (professional activity and training, financial situation, social relations, personal freedom and personal values, health)
9	Economic feasibility (degree of liquidity, profitability, stability, debt obligations, security of the source of income)
10	Farm management (business goals, strategy and implementation, information availability, risk management system, sustainable relationships)

Source: compiled by the author based on [14]

Table 2

The RISE method consulting process

Stage	Type of work
1. Preparation	Discussing the details of the consultation with a RISE consultant by phone and providing documents (approximately 0.5 hours)
2. Farm walk and interview	Collection of the necessary information by the consultant at the enterprise (approximately 6 hours)
3. Results and action planning	Discuss the analysis results and their significance for the enterprise with the consultant. Determination of priority goals and planning of relevant measures (approximately 2 hours)
4. Further advice and assistance	After 3–6 months, a summary with the RISE consultant. Discussion of open issues and planning of next steps (approximately 1.5 hours)

Source: compiled by the author based on [14]

Table 3

SWOT analysis of RISE software

<p><b>Strengths:</b> Qualitative and quantitative indicators Ability to prepare various development scenarios Inclusion of the interviewer's comments in the Report The possibility of forming a short questionnaire without irrelevant indicators Use of regional and reference data Functionality in online and offline modes</p>	<p><b>Weaknesses:</b> Outdated software Duplication of individual indicators Some indicators are direct indicators of the Balance Sheet Application of some outdated statistical data</p>
<p><b>Opportunities:</b> Software updates Increasing the reliability of the sustainability assessment by updating the data Issuance of certificates of compliance with the standards of sustainable development of agricultural production</p>	<p><b>Threats:</b> High level of competition Inability to promote the product in regions with low purchasing power Increasing the level of costs for providing services to assess the level of sustainable development</p>

Source: developed by the author

and comparing suppliers, identifying risks and their potential impact on them, and choosing ways to engage key suppliers and industry cooperation to improve supply chain management. Data integration is done automatically by importing files such as documents and spreadsheets. In addition, users can export the obtained data to documents, spreadsheets, ERP systems for production management, data processing tools (BI tools), and websites. The Academy module of this platform offers training courses for managers and teams to form strategic insights on sustainable development issues. Users can use different standards to prepare a sustainability report to meet relevant business needs (Figure 2).

1. Preparation in PG of the ESG-Report according to the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) and European Sustainability Reporting Standards (ESRS)

The Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) is an EU standard that aims to make corporate sustainability reporting more standardized and coherent by requiring relevant companies to produce annual sustainability reports. The new European Sustainability Reporting Standards (ESRS) are a central element of CSRD and define how and

what information and metrics companies must report to meet CSRD requirements.

Reporting under the ESRS is mandatory for all companies subject to the CSRD and must be included in the management report. The ESRS take a broader view of materiality than, for example, the GRI standards and are based on dual materiality from an impact and financial perspective. A double materiality assessment will help companies understand their effects, risks and opportunities across their upstream and downstream value chains, arising from business relationships, geographic locations, and more.

All companies covered by the CSRD (around 50,000) must align their sustainability reports with the ESRS. The CSRD covers all registered companies on EU-regulated markets, including small and medium-sized enterprises, but excludes micro-enterprises. This requirement also applies to all large companies (listed or not) if they meet at least two of the following three criteria:

- the total amount of the balance is more than 20 million euros;
- net turnover of over 40 million euros;
- the average number of employees during the financial year exceeds 250 people.



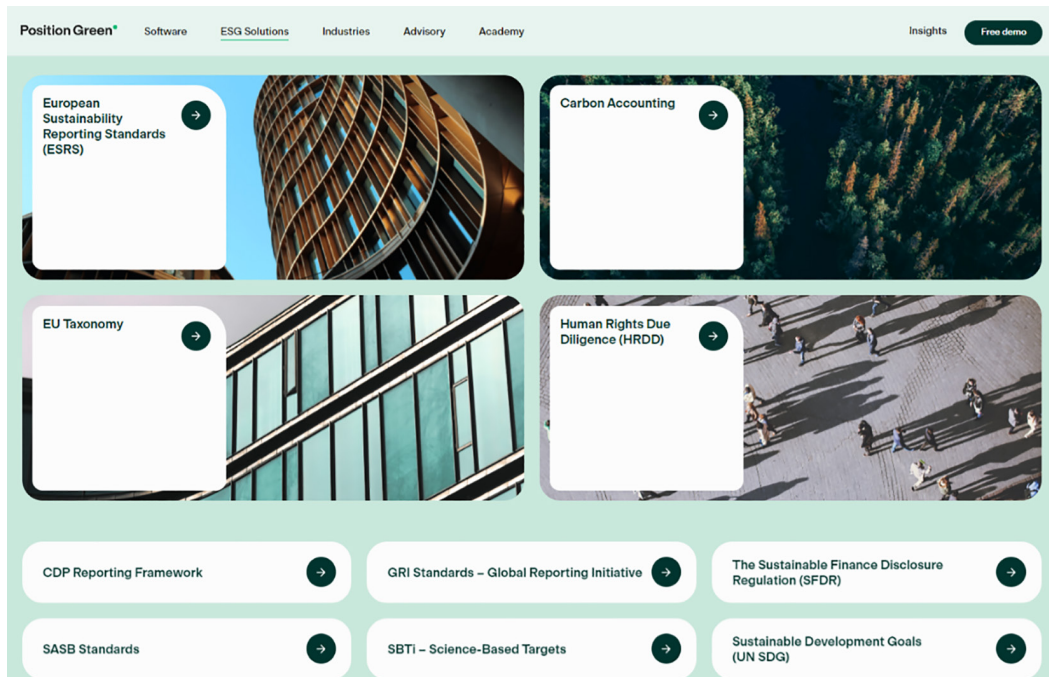


Fig. 2. Variety of goals and standards for preparing the Sustainable Development Report  
Source: [1]

PG offers Assured disclosure templates and Sustainability statements.

ESRS implementation schedule:

**January 1, 2024:** Entities already covered by the Non-Financial Reporting Directive (NFRD) — large listed companies, large banks and large insurance companies with more than 500 employees, as well as large listed companies outside the EU, with more than 500 employees (reporting in 2025 based on data for 2024);

**January 1, 2025:** large companies not currently covered by the Non-Financial Reporting Directive (reporting in 2026 based on data for 2025);

**January 1, 2026:** small and medium-sized enterprises registered on the stock exchange, including SMEs that are not part of the EU stock exchange (reporting in 2027 based on data for 2026);

**January 1 2028:** Non-EU companies covered by CSRD (reporting in 2029 based on data for 2028).

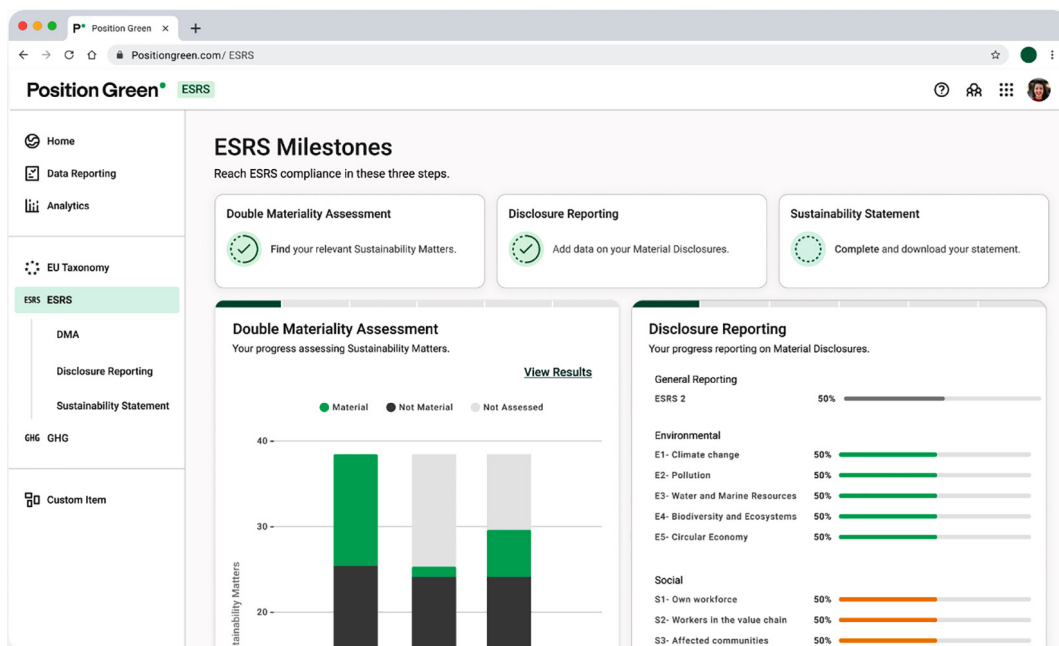


Fig. 3. Assured disclosure templates and Sustainability statements on the Position Green platform  
Source: [1]

In addition, non-EU companies with a turnover of more than €150 million per year in the EU and which have a branch in the EU with a turnover of more than €40 million or a subsidiary that is a large company or a listed SME will have to report on the impact of sustainable development at the group level of this company outside the EU (reporting in 2029 based on data for 2028).

Double materiality assessment is a key element of ESRS, where the concept is broken down into impact materiality and financial materiality. In addition to the mandatory disclosures specified in the ESRS, companies are expected to report on all topics deemed material according to their double materiality assessment. The company must explain if climate change is considered insignificant. A brief explanation can be provided for other relevant standards that are not considered essential. When identifying risks, impacts and opportunities that are impactful and/or financially material, companies should assess critical dependencies and impacts in the value chain. Double materiality assessment is a compliance requirement under the CSRD/ESRS and a valuable exercise, as the assessment results can be instrumental in formulating new sustainability strategies and action plans.

## *2. Preparation in PG ESG-Report for attracting sustainable development investments*

PG suggests using the ESG-Report at all stages of investment — from verification to investment monitoring and exit:

### Stage 1. Screening. Assessment of your goals

PG helps accurately assess ESG issues in portfolio construction and asset selection. ESG checklists offer a comprehensive overview of progress against defined KPIs, reporting standards and stakeholder interests.

### Stage 2. ESG due diligence. Consideration of important ESG aspects

Identify potential ESG impacts, risks, and opportunities before investing and develop a post-investment action plan to mitigate risks. An analytical system ensures that potential investments meet future regulations.

### Stage 3. Investment monitoring. Monitoring and transformation

Manage the performance of your investments and work with investor reports, risk assessment, and impact at the fund and portfolio levels.

### Stage 4. Exit. ESG management on the exit

Effective ESG exit management means creating quality sales reports demonstrating high asset value as an attractive investment.

The sustainable development investment module PG is based on the Sustainable Finance Disclosures Regulation (SFDR), which requires financial market participants and financial advisers in the EU to disclose how they take sustainability risks into account

in their investment decisions and the sustainability impact of their investments.

The European Commission introduced the SFDR as part of a legislative package aimed at supporting the European Green Deal, promoting a sustainable economy and encouraging the financial sector to shift its focus to sustainable operations, thus reducing the negative impact of fossil fuels and carbon emissions. The SFDR entered into force in March 2021, and national regulators in the EU are now responsible for enforcing the provision.

The SFDR aims to increase the transparency and standardization of sustainable finance products and services, thereby removing barriers that prevent investors from accessing the sustainability data they need to make informed decisions. It also aims to avoid “greenwashing” and level the playing field in the EU so that European companies are not exposed to unfair competition from non-EU companies.

The SFDR affects various financial market participants (FMPs), such as asset managers, investment funds, pension funds, insurance companies, banks and credit institutions. The regulation imposes mandatory ESG disclosure obligations requiring FMPs to report on their portfolios’ principal adverse effects (PAIs). PAI indicators are mandatory indicators that aim to show investors the potential negative impact of specific investments on sustainability factors. Under these requirements, fund managers, financial advisers and other financial institutions must collect ESG data and disclose any sustainability risks associated with their investments and financial products — on websites, in prospectuses and periodic reports.

## *3. PG has the function of preparing a ESG-Report by the EU taxonomy*

The functions of the dynamic software are consistent with the requirements of the EU taxonomy and environmental goals and are adapted to the needs and structure of the enterprise. The integration of platforms with CSRD, SFDR, CDP and GRI norms is aimed at obtaining taxonomic data (KPI) on turnover, capital expenditure (CapEx) and operational expenditure (OpEx).

## *4. Preparation in PG ESG-Report based on SASB standards.*

PG’s SASB solution is designed to focus on the most critical measurement areas, simplify sustainability efforts, and integrate SASB standards into an enterprise’s ESG strategy. The platform allows comparing historical and current data collected according to SASB standards over time.

The Sustainability Accounting Standards Board (SASB) was established in 2011 as an independent organization that develops and publishes industry standards for accounting for sustainable development. The SASB standards guide companies to disclose financial soundness information to investors

in a standardized, decision-friendly format. SASB standards cover various sustainability topics, including climate change, human rights, labour practices and product safety. They are designed according to industry specifics, considering different industries' unique sustainability risks and opportunities. Companies worldwide use SASB standards for annual reports, financial documents, company websites, and sustainability reports.

In 2021, a merger between the SASB and the International Integrated Reporting Council created the Value Reporting Foundation (VRF). In 2022, the IFRS Foundation merged the VRF and the Climate Disclosure Standards Board (CDSB) with its newly created International Sustainability Standards Board (ISSB), which assumed responsibility for the SASB standards.

#### *5. Preparation in PG ESG-Report based on GRI standards.*

The integrated GRI solution from PG is aimed at helping to analyze and disclose information about the sustainable development of an enterprise by GRI standards. The platform allows users to visualize quantitative data and get an overview of what has been provided for each GRI disclosure. GRI (Global Reporting Initiative) is an independent international standards organization that provides the world's most widely accepted sustainability reporting standards, covering topics ranging from biodiversity to taxes, from waste to emissions, diversity and equality to health and safety. The GRI standards provide a framework for organizations to publicly report on their impact on the economy, environment and people in a way that provides transparency and comparability to various stakeholders. Any organization can use the GRI standards regardless of size, industry, public or private status. GRI disclosures are also a valuable source of information for investors to assess a company's sustainability performance, identify risks and assess long-term growth potential.

#### *6. PG provides an opportunity to measure, report and develop measures to reduce CO2 emissions in all areas and create climate strategies.*

Regarding carbon accounting, the platform allows users to calculate their volumes for areas 1, 2 and 3 using all recognized methods (cost-based, activity-based, supplier-based) and a library of emission factors according to the Greenhouse Gas Protocol (GHG).

#### *7. Preparation in PG ESG-Report based on the CDP standard.*

The Carbon Disclosure Project (CDP) is an environmental reporting standard that informs customers, investors, employees and other stakeholders about the environmental impacts, risks and opportunities associated with climate change. Many investors use CDP data to evaluate companies' environmental performance and factor them into their

investment decisions. CDP reporting involves companies answering a detailed questionnaire covering various environmental topics such as greenhouse gas emissions, energy consumption, water management, supply chain management and governance. CDP then evaluates the responses, and the results are shared with investors, customers and other stakeholders to help them make informed decisions about the company's environmental performance and sustainability practices. Answers to CDP questionnaire questions on greenhouse gas emissions, energy use, water use, and other indicators related to sustainable development are consolidated and available for tracking overtime on the PG platform. Enterprise GHG emissions (scope 1 and 2) are made public through CDP's Online Response System (ORS), and support is provided for scope 3 emissions from resource providers.

CDP reporting is relevant for companies from all sectors and industries, including agriculture. By reporting on environmental performance and sustainable development practices, agricultural companies can demonstrate that they are taking proactive measures to manage environmental risks. Demonstrating a commitment to sustainability and transparency also builds trust among stakeholders such as investors, customers and employees.

In 2022, a record 18,700+ companies went public through CDP, representing half of the world's market capitalization. The law requires major federal suppliers in the US to disclose environmental impact information through the CDP.

#### *8. Sustainable development targets on the PG platform can be set through a Science Based Targets initiative (SBTi) by identifying, collecting and tracking emissions and greenhouse gas (GHG) data.*

The platform allows users to track decarbonization targets and explore trend lines for target pathways and GHG reductions through visualization.

The Science Based Targets initiative (SBTi) is a partnership between CDP, the UN Global Compact, the World Resources Institute (WRI) and the World Wildlife Fund (WWF). SBTi was created to promote ambitious climate action in the private sector by enabling organizations to set science-based emission reduction targets in line with the goals of the Paris Agreement. SBTi provides scientific research, recommendations on best practices for emissions reductions, and technical assistance in setting science-based targets based on climate science.

Science-based targets help companies determine how much and how fast they need to reduce greenhouse gas emissions to meet efforts to limit warming to 1.5 °C. Setting a science-based target allows companies to ensure resilience to climate regulation and increases investor confidence.

At the start of 2023, more than 4,000 companies worldwide, representing more than a third of the market capitalization of the global economy, have

already set goals or are committed to working with SBTi. Both large companies and SMEs from all sectors can set science-based targets (SBTs). Businesses that sign the SBTi Commitment Letter are immediately recognized as “Committed” on the SBTi, CDP, UN Global Compact, and We Mean Business websites.

The company must have proper transparency in tracking emissions and an effective reporting system because it must report a certain number of reductions annually, according to targets developed based on the base year data.

9. *The PG platform includes an integrated solution for collecting data on environmental, social, and management aspects of activities and identifying areas that significantly impact the environment by the UN’s Sustainable Development Goals (SDGs).*

Position Green’s SDG solution enables users to identify and link business engagements to goals using tags and develop strategies to improve areas of impact related to the respective goals. Tagged data can be exported to specific parts of a company’s sustainability report.

The UN Sustainable Development Goals (SDGs) are 17 global goals for 2016–2030 that were adopted on the Agenda in 2015. These goals recognize that poverty reduction must co-occur with implementing strategies that improve health care and education, reduce inequality, stimulate economic growth, combat climate change, and conserve oceans and forests.

Development goals allow companies to develop, communicate and report on their strategies, objectives and activities. In addition to responding to growing public demand for greater transparency and account-

ability, engaging with the CSD can create opportunities for market differentiation and a unique competitive advantage for attracting investment. Goal symbols are often included in the communication of a company’s sustainability activities and signal a commitment to sustainable development on a global scale.

10. *PG also offers Human Rights Due Diligence (HRDD).*

To address this issue, PG software is aligned with the Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD). The platform offers supplier survey templates based on OECD guidelines with key indicators designed to analyze human rights and performance risks quickly. A country risk assessment provides crucial insight into essential aspects, from workers’ rights to corruption.

Like any management model, the Position Green platform has advantages and disadvantages (Table 4).

**Conclusions.** The main difficulty in measuring sustainability in agriculture is that it is a dynamic, not static, concept that requires a high level of observation and skills that can adapt to change. In addition, calculating such indicators requires a large set of various types of data, and their presentation to interested parties requires a flexible technology for generating relevant reports. Thus, more than a standard accounting system focused on a monetary measure is required for a farmer or agribusiness to demonstrate to an investor its commitment to the principles of sustainable development.

Implementing the measurement systems disclosed in this article can solve this problem. In our opinion, Ukrainian agricultural enterprises can successfully

Table 4

**SWOT analysis of the Position Green platform**

<p><b>Strengths:</b>                  Parallel use of different standards (ESRS, GHG, EU Taxonomy, CDP, GRI, SASB, SBTi, SFDR, HRDD, UN SDG)                  Ability to integrate data and upload graphs                  The possibility of forming joint reports of subsidiary companies and/or branches                  Evaluation of the effectiveness of sustainable investments (sustainability investments)                  Application of questionnaires for simple answers: “yes”, “no”                  Double assessment of the materiality of information                  Simplified data export for auditing                  Supporting internal sustainability experts to improve disclosure                  Advanced training with the help of e-learning</p>	<p><b>Weaknesses:</b>                  There are no average indicators (by industry) for comparison                  There is no highly specialized software for assessing the level of sustainability in agricultural production                  It does not have the possibility of open access for a comprehensive study of the platform’s capabilities                  The platform is not responsible for data compliance with sustainable development standards                  High maintenance cost (€50,000/year)</p>
<p><b>Opportunities:</b>                  The platform optimizes activities to unlock unique value creation and positive impact potential                  A community is formed for communication and the organization of joint networking events                  Software innovations for new sustainability reporting solutions</p>	<p><b>Threats:</b>                  Sharp changes in consumers’ mood regarding the need to use the platform                  Impossibility of quick adaptation by changes in regulatory and legal regulation                  Unreliability of the proposed climate impact scenarios</p>

Source: developed by the author

use the computer-based RISE method and the sustainability management platform Position Green to evaluate the effectiveness of their implementation of sustainable agricultural practices. These measurement systems will complement the sustainable

development platform [17] we are developing as part of the MSCA4Ukraine program funded by the European Union. Using these systems will contribute to the green reconstruction of Ukraine's agricultural sector in the post-war period.

### Literature

1. Accelerate ESG performance. *Position Green*. URL: <https://www.positiongreen.com> (date of access: 14.12.2023).
2. Бабич М. Соціально-економічна та екологічна стійкість коротких ланцюгів постачання: можливості для розвитку сільських територій. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2018. Vol. 4, № 1. С. 42–59. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2018.04.01.03>.
3. Bathaei A., Štreimikienė D. A Systematic Review of Agricultural Sustainability Indicators. *Agriculture*. 2023. 13(2). P. 241. doi: <https://doi.org/10.3390/agriculture13020241>.
4. Болгар Т. М., Корчагіна Л. Ф. Розвиток науково-методичних підходів до організації ESG-активності підприємств. *Academy Review*. 2024. № 1 (60). P. 7–19. doi: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-1-60-1>.
5. Даниляк А. О., Зверева К. О., Белкіна М. А. Думки українських аграріїв про їх потреби та перешкоди для впровадження екопрактик та євроінтеграції. Результати соціологічного дослідження проведеного серед представників малого та середнього сільгосп підприємництва влітку 2023 року. Київ : ГО «Центр екологічних ініціатив «Екодія», 2023. 36 с. URL: <https://ecoaction.org.ua/ua-ahrarii-pro-vprovadzhennia-ekopraktyk.html> (date of access: 14.12.2023).
6. Eco-schemes. *European Commission*. URL: [https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/income-support/eco-schemes\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/income-support/eco-schemes_en) (date of access: 15.11.2023).
7. Гребеннікова А. А. Соціальна відповідальність аграрного бізнесу в Україні. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6001> (date of access: 29.11.2023).
8. Hayati D., Ranjbar Z., Karami E. Measuring agricultural sustainability. *Biodiversity, biofuels, agroforestry and conservation agriculture*. 2011. Vol. 5. P. 73–100. doi: [http://dx.doi.org/10.1007/978-90-481-9513-8\\_2](http://dx.doi.org/10.1007/978-90-481-9513-8_2).
9. Langlais A. The new Common Agricultural Policy: reflecting an agro-ecological transition. The legal perspective. *Review of Agricultural, Food and Environmental Studies*. 2023. Vol. 104(1). P. 51–66. doi: <https://doi.org/10.1007/s41130-022-00183-1>.
10. Latruffe L., Diazabakana A., Bockstaller C., Desjeux Y., Finn J., Kelly E., Ryan M., Uthes S. Measurement of sustainability in agriculture: a review of indicators. *Studies in Agricultural Economics*. 2016. Vol. 118(3). P. 123–130. doi: <http://dx.doi.org/10.7896/j.1624>.
11. Ляшенко М. В. Інноваційний підхід до реалізації стратегії екологічнобезпечного розвитку тваринництва (міжнародний аспект). *Агроекономіка*. 2019. № 15. С. 45–50. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.15.45>.
12. Остапчук С. М., Царук Н. Г. Облік водних, земельних та біологічних активів в контексті управління сталим розвитком: вибір пріоритетного вимірника. *Облік і фінанси*. 2019. № 2(84). С. 36–47. doi: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-2\(84\)-36-47](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-2(84)-36-47).
13. Передрій О. І. Екологічна сертифікація як інструмент «зеленої» економіки. *Товарознавчий вісник*. 2019. Вип. 11. С. 125–132. doi: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2018-11-14>.
14. RISE Overview. *BFH*. URL: <https://www.bfh.ch/en/research/all-our-consulting-services/rise/> (date of access: 17.01.2024).
15. Robling H., Hatab A. A., Säll S., Hansson H. Measuring sustainability at farm level—A critical view on data and indicators. *Environmental and Sustainability Indicators*. 2023. Vol. 18. 100258. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indic.2023.100258>.
16. Сокіл О. Г. Парадигмальне моделювання обліково-аналітичного забезпечення звітності зі сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Облік і фінанси*. 2017. № 4(78). С. 81–89. URL: <https://afj.org.ua/ua/article/525/> (date of access: 21.12.2023).
17. Платформа звітності сталого розвитку. *Центр професійних бухгалтерів*. URL: <https://www.cpa.u.kiev.ua/services/platforma-zvitnosti-stalogo-rozvitku> (date of access: 15.02.2024).

### References

1. Accelerate ESG performance. *Position Green*. Retrieved from <https://www.positiongreen.com/>.
2. Babych, M. (2018). Sotsialno-ekonomichna ta ekolohichna stiikest korotkykh lantsiuhiv postachannia: mozhlyvosti dlia rozvytku silskykh terytorii [Social-economic and environmental sustainability of short supply chains: opportunities for development rural territories]. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*, 4(1), 42–59. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2018.04.01.03> [in Ukrainian].

3. Bathaei, A., & Štreimikienė, D. (2023). A Systematic Review of Agricultural Sustainability Indicators. *Agriculture*, 13(2), 241. doi: <https://doi.org/10.3390/agriculture13020241>.
4. Bolgar, T., & Korchahina, L. (2024). Rozvytok naukovo-metodychnykh pidkhodiv do orhanizatsii ESG-aktyvnosti pidpriemstv [Development of scientific and methodological approaches to the organization of ESG activities of enterprises]. *Academy Review*, 1(60), 7–19. doi: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2024-1-60-1> [in Ukrainian].
5. Danyaliak, A.O., Zvierieva, K.O., & Bielkina, M.A. (2023). Dumky ukrainskykh ahrariiv pro yikh potreby ta pereshkody dlia vprovadzhennia ekopraktyk ta yevrointehratsii. Rezultaty sotsiologichnoho doslidzhennia provedenoho sered predstavnykiv maloho ta serednoho silhosp pidpriemnytstva vlitku 2023 roku [Opinions of Ukrainian farmers about their needs and obstacles to the implementation of eco-practices and European integration. Results of a sociological survey conducted among representatives of small and medium-sized agricultural enterprises in the summer of 2023]. Kyiv: HO “Tsentr ekolohichnykh initsiatyv “Ekodiia”. Retrieved from <https://ecoaction.org.ua/ua-ahraryi-pro-vprovadzhennia-ekopraktyk.html> [in Ukrainian].
6. Eco-schemes. *European Commission*. Retrieved from [https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/income-support/eco-schemes\\_en](https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/income-support/eco-schemes_en).
7. Grebennikova, A. (2017). Sotsialna vidpovidalnist ahrarnoho biznesu v Ukraini [Social responsibility of agrarian business in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, 12. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6001> [in Ukrainian].
8. Hayati, D., Ranjbar, Z., & Karami, E. (2011). Measuring agricultural sustainability. *Biodiversity, biofuels, agroforestry and conservation agriculture*, 73–100. doi: [http://dx.doi.org/10.1007/978-90-481-9513-8\\_2](http://dx.doi.org/10.1007/978-90-481-9513-8_2).
9. Langlais, A. (2023). The new Common Agricultural Policy: reflecting an agro-ecological transition. The legal perspective. *Review of Agricultural, Food and Environmental Studies*, 104(1), 51–66. doi: <https://doi.org/10.1007/s41130-022-00183-1>.
10. Latruffe, L., Diazabakana, A., Bockstaller, C., Desjeux, Y., Finn, J., Kelly, E., ... & Uthes, S. (2016). Measurement of sustainability in agriculture: a review of indicators. *Studies in Agricultural Economics*, 118(3), 123–130. doi: <http://dx.doi.org/10.7896/j.1624>.
11. Liashenko, M. (2019). Innovatsiinyi pidkhid do realizatsii stratehii ekolohobezpechnoho rozvytku tvarynnytstva (mizhnarodnyi aspekt) [Innovative approach to the implementation of strategy of environmentally sound livestock development (international aspect)]. *Agrosvit*, 15, 45–50. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.15.45> [in Ukrainian].
12. Ostapchuk, S., & Tsaruk, N. (2019). Oblik vodnykh, zemelnykh ta biolohichnykh aktyviv v konteksti upravlinnia stalym rozvytkom: vybir priorytetnoho vymirnyka [Accounting for water, land and biological assets in the context of sustainable development management: the choice of a main meter]. *Oblmk m fmnansi*, 2(84), 36–47. doi: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-2\(84\)-36-47](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-2(84)-36-47) [in Ukrainian].
13. Peredriy, O. (2019). Ekolohichna sertyfikatsiia yak instrument “zelenoi” ekonomiky [Environmental certification as a green economy instrument]. *Tovaroznavchyy Visnik*, 1(11), 125–132. doi: <https://doi.org/10.36910/6775-2310-5283-2018-11-14> [in Ukrainian].
14. RISE Overview. *BFH*. Retrieved from <https://www.bfh.ch/en/research/all-our-consulting-services/rise/>.
15. Robling, H., Hatab, A. A., Säll, S., & Hansson, H. (2023). Measuring sustainability at farm level-A critical view on data and indicators. *Environmental and Sustainability Indicators*, 18, 100258. doi: <https://doi.org/10.1016/j.in-dic.2023.100258>.
16. Sokil, O.H. (2017). Paradyhmalne modeliuвання oblikovo-analitychnoho zabezpechennia zvitnosti zi staloho rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv [Modeling of Paradigm of Accounting and Analytical Support for Agricultural Enterprises’ Reporting on Sustainable Development]. *Oblmk m fmnansi*, 4(78), 81–89. Retrieved from <https://afj.org.ua/ua/article/525/> [in Ukrainian].
17. Platforma zvitnosti staloho rozvytku [Sustainable development reporting platform]. *Center of professional accountants*. Retrieved from <https://www.cpau.kiev.ua/services/platforma-zvitnosti-stalogo-rozvitku> [in Ukrainian].

УДК 657.1:338.4

**Баланюк Іван Федорович**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри обліку і оподаткування,  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

**Balaniuk Ivan**

*Doctor of Economics, Professor,  
Head of the Department of Accounting and Taxation  
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

ORCID: 0000-0002-8320-6383

**Кузьмін Тетяна Леонідівна**

*PhD, асистент кафедри обліку і оподаткування  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

**Kuzmin Tetiana**

*PhD, Assistant of the Department of Accounting and Taxation  
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

ORCID: 0000-0003-4601-1226

**Смушак Михайло Володимирович**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку і оподаткування  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

**Smushak Mykhailo**

*PhD, Docent of the Department of Accounting and Taxation  
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

ORCID: 0009-0000-2074-9607

**Вовчук Владислав Іванович**

*здобувач ОР «бакалавр»  
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*

**Vovchuk Vladyslav**

*Bachelor's Degree Candidate of the  
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

ORCID: 0009-0006-7812-4179

**Кобілянський Віталій Володимирович**

*здобувач ОР «бакалавр»  
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*

**Kobiliansky Vitaliy**

*Bachelor's Degree Candidate of the  
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

ORCID: 0009-0004-3771-1567

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-2-9665

**ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ, МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ  
МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ЕКОНОМІЧНОГО КОНТРОЛЮ**

**ACCOUNTING-ANALYTICAL, MATERIAL-TECHNICAL SUPPORT  
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE MANAGEMENT  
SYSTEM OF MARKETING RESEARCH AND CONTROL**

**Анотація.** В статті розглянуто та обґрунтовано систему обліково-аналітичного забезпечення та систему матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств. Зазначено, що обліково-аналітичне забезпечення слід розглядати як систему обліку, аналізу та контролю, які в сукупності, через інформаційні потоки, забезпечують ефективне управління підприємствами в умовах конкурентного середовища. Визначено основні складові обліково-аналітичного забезпечення, а саме: облікову та аналітичну. Доведено, що облікова складова відіграє ключову роль у системі обліку діяльності сільськогосподарських підприємств. Дана складова включає в себе процеси збору, систематизації та реєстрації фінансової інформації, пов'язаної з усіма аспектами господарської діяльності. Зазначено, що аналітична складова дозволяє виявляти внутрішні резерви та прогнозувати перспективи розвитку підприємств.

Визначено, що обліково-аналітичне забезпечення включає в себе облік та аналіз матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств. Звідси, матеріально-технічне забезпечення – це система організаційних та управлінських заходів, спрямованих на забезпечення підприємств необхідними матеріальними та технічними ресурсами для ефективного виробництва, обслуговування потреб споживачів, і забезпечення функціонування всіх виробничих процесів.

Зазначено, що маркетингові дослідження займають особливе місце в сучасній концепції маркетингу та головною їх метою полягає в тому, щоб збирати, аналізувати та інтерпретувати інформацію для прийняття маркетингових рішень, таких як вибір ринку, виду діяльності, товарного асортименту і послуг. Виокремлено основні етапи проведення маркетингового дослідження господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. Визначено, що система економічного контролю підприємств становить комплексну структуру, що включає в себе організаційні, методичні та інформаційні елементи, спрямовану на забезпечення ефективності та стійкості функціонування підприємства.

**Ключові слова:** обліково-аналітичне забезпечення, матеріально-технічне забезпечення, сільськогосподарські підприємства, система управління, маркетингові дослідження, економічний контроль.

**Summary.** The article examines and justifies the system of accounting-analytical and material-technical support of support of agricultural enterprises. It has been emphasized that the accounting and analytical support should be considered as a system of accounting, analysis and control, which together, through information flows, ensure effective management of enterprises in a competitive environment. The main components of accounting-analytical are support identified, namely: accounting and analytical. It has been proven that the accounting component of accounting-analytical support plays a key role in the accounting system of agricultural enterprises. This component includes processes of collecting, systematizing, and registering financial information related to all aspects of economic activity. It is noted that the analytical component allows identifying internal reserves and forecasting the development prospects of the enterprise.

Furthermore, it is stated that accounting-analytical support includes accounting and analysis of material-technical support for agricultural enterprises. Thus, material-technical provision is a system of organizational and managerial measures aimed at providing the enterprise with necessary material and technical resources for efficient production, servicing consumer needs, and ensuring the functioning of all production processes.

The article also highlights that marketing research occupies a special place in the modern marketing concept, and its main purpose is to collect, analyze, and interpret information for making marketing decisions, such as market selection, types of activities, product assortment, and services. The key stages of conducting marketing research for the economic activities of agricultural enterprises have been outlined. It was determined that the control system of the enterprise is a complex structure that includes organizational, methodical and informational elements aimed at ensuring the efficiency and stability of the enterprise's functioning.

**Key words:** accounting-analytical support, material-technical support, agricultural enterprises, management system, marketing research, control system.

**Постановка проблеми.** В умовах сучасного розвитку економіки, де конкуренція на ринку стає все більш напруженою, розвиток сільськогосподарських підприємств вимагає комплексного підходу та впровадження новаторських стратегій. Однією із ключових складових успішного функціонування аграрних підприємств є система обліково-аналітичного та матеріально-технічного забезпечення. Ця система є не лише інструментом внутрішнього контролю та управління ресурсами, але й важливим елементом впровадження маркетингових стратегій.

Маркетинг та система економічного контролю, як невід'ємні складові успішної діяльності підприємств, вимагає системного підходу до дослідження ринкових умов, оцінки внутрішнього середовища

підприємств та аналізу конкурентоспроможності. В даному контексті обліково-аналітичне забезпечення дає можливість систематизувати та аналізувати діяльність підприємств, а матеріально-технічне забезпечення забезпечує ресурси для реалізації маркетингових стратегій та ініціатив. У даному контексті досліджено роль та вплив обліково-аналітичного та матеріально-технічного забезпечення на реалізацію маркетингових стратегій та системи контролю в контексті сільськогосподарських підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вчені присвячують свої наукові праці для дослідженню методології обліково-аналітичного матеріального-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств. А. Г. Загородній вважає, що система



обліково-аналітичного забезпечення підприємств представляє собою структурований підхід до організації різних видів обліку і аналізу, і її основною метою є надання керівникам підприємств необхідної інформації для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень та здійснення контролю за їх функціонуванням [1, с. 31]. Л. О. Волощук наголошує, що обліково-аналітичне забезпечення представляє собою високо структурований механізм, що поєднує в собі процеси обліку та економічного аналізу з метою створення комплексного інструментарію, спрямованого на формування об'єктивної інформації відповідно до потреб користувачів та стратегічних напрямів розвитку відповідної галузі [2, с. 330].

Л. В. Прокопець, досліджуючи у своїх працях матеріально-технічне забезпечення стверджує, що це є сукупність суспільних відносин, які регулюються нормативними актами або угодами, спрямованими на забезпечення матеріально-технічними ресурсами, необхідними для своєчасного і безперервного проведення циклу сільськогосподарських робіт, включаючи виробництво, переробку та реалізацію продукції [3, с. 65]. В. В. Биба зазначає, що економічна суть матеріально-технічних ресурсів полягає в тому, що як оборотні фонди підприємства, вони повністю передають свою вартість на новостворену продукцію сільського господарства. Вартість цих ресурсів увійшовши в загальні витрати на виробництво продукції, є ключовим елементом визначення ефективності виробничих процесів та рентабельності сільськогосподарської діяльності [4, с. 72].

На важливості економічного контролю у свої працях наголошували О. І. Жук, П. Є. Матковський, Д. І. Шеленко [5, с. 204], І. Ф. Баланюк, Д. І. Шеленко, Н. С. Ліба, Х. М. Приймак [6, с. 344]. Вони розглядали поведінку споживачів під час просування товару суб'єктом господарювання у взаємозв'язку із економічним контролем ведення підприємницької діяльності з метою поліпшення діяльності підприємств для досягнення маркетингових цілей.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження взаємозв'язку обліково-аналітичного та матеріального-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств у системі маркетингових досліджень та економічного контролю.

**Виклад основного матеріалу.** В сучасних умовах сьогодення перед кожним сільськогосподарським підприємством стоїть мета — досягти зростання прибутковості і сприяти розвитку ефективної стратегічної діяльності. Саме тому важливими є формування обліково-аналітичного та матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств за допомогою розроблення маркетингової стратегії підприємства, ключові напрями якої

мають задовольняти вимоги споживачів, забезпечувати ефективну діяльність, максимальні прибутки, високий рівень конкурентоспроможності та сприяти подальшому його інноваційному розвитку [7, с. 75]. Піднесення сільськогосподарської діяльності за допомогою маркетингових досліджень передбачає попередній аналіз ринку, конкурентів, аудиторії, потреб та попиту на товари чи послуги. Основним завданням виступає вивчення ринку та формування стратегії продажу, що забезпечує попит на товари чи послуги та дозволяє займати своє місце на ринку. Обліково-аналітичне та матеріально-технічне забезпечення сільськогосподарських підприємств становить основу для провадження господарської діяльності [8, с. 30].

Систему обліково-аналітичного забезпечення слід розглядати як комплекс систем обліку, аналізу та аудиту, що взаємодіють через інформаційні потоки під час формування та передачі оперативної та якісної обліково-аналітичної інформації [9, с. 80]. Головна мета цієї системи полягає в забезпеченні обґрунтованості та ефективності у процесі управління підприємством, а також взаємодії зовнішніх користувачів. Основою в системі обліково-аналітичного забезпечення є облікова та аналітична підсистема, оскільки саме вони відповідають за постійне формування, накопичення, класифікацію і узагальнення необхідної інформації та її аналіз. Цей процес здійснюється відповідно до розробленої методології та технології обліку, яка застосовується на підприємстві.

Обліково-аналітичне забезпечення включає в себе облік та аналіз матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств, які спрямовані на систематичне реєстрування та вивчення різних аспектів цього забезпечення, щоб здійснити ефективний контроль, планування і управління ресурсами підприємства. Звідси, матеріально-технічне забезпечення — це система організаційних та управлінських заходів, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними матеріальними та технічними ресурсами для ефективного виробництва, обслуговування потреб споживачів, і забезпечення функціонування всіх виробничих процесів. Схема обліково-аналітичної системи матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств наведена на рис. 1.

Обліково-аналітичне та матеріально-технічне забезпечення є невід'ємною частиною ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств. Ці аспекти відіграють важливу роль у веденні обліку, аналізі та забезпеченні необхідними ресурсами для оптимальної роботи підприємств [10, с. 9]. Фінансові результати впливають на господарську діяльність сільськогосподарських підприємств [11, с. 182].

Позитивний фінансовий результат слугує джерелом розвитку та дозволяє збільшити ефектив-

ність господарської діяльності і забезпечує стійке функціонування підприємства в умовах економічної конкуренції. Обліково-аналітичне забезпечення включає в себе системи обліку та аналізу фінансово-господарської діяльності. Завдяки ним здійснюється моніторинг фінансового стану підприємства, а також прийняття управлінських рішень на основі точної інформації. Ефективне ведення обліку допомагає підприємствам уникати фінансових труднощів та покращує їхню фінансову стійкість.

Облікова складова обліково-аналітичного забезпечення відіграє ключову роль у системі обліку діяльності сільськогосподарських підприємств. Ця складова включає в себе процеси збору, систематизації та реєстрації фінансової інформації, пов'язаної з усіма аспектами господарської діяльності. Система управління отримує інформацію від аналітичної складової, яка, через використання системи аналітичних розрахунків, дозволяє виявляти внутрішні резерви та прогнозувати перспективи розвитку підприємств. Повноцінна функціональ-

ність обліково-аналітичної системи неможлива без відповідного економічного контролю.

Матеріально-технічне забезпечення включає в себе усі необхідні матеріальні ресурси та технічні засоби, необхідні для виробництва сільськогосподарської продукції. Це може включати в себе забезпечення машинами, інструментами, ресурсами для обробки ґрунту, насінням, добривами та іншими необхідними компонентами. Загалом, обліково-аналітичне та матеріально-технічне забезпечення сприяють оптимізації управління та підвищенню ефективності сільськогосподарських підприємств, що є важливим елементом їх сталого розвитку.

Для того, щоб підприємство розвивалося у зовнішньому середовищі необхідно проводити маркетингові дослідження, які дозволяють збирати та аналізувати інформацію про споживчі уподобання, потреби, тенденції ринку та конкурентні переваги. Ці дослідження сприяють уточненню стратегій розвитку, адаптації продукції до змін у попиті та ефективному позиціонуванню на ринку, що є важливим для забезпечення



Рис. 1. Схема обліково-аналітичної системи матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств  
 Джерело: самостійна розробка авторів

конкурентоспроможності та успішного функціонування сільськогосподарських підприємств в динамічному бізнес-середовищі.

Маркетингові дослідження займають особливе місце в сучасній концепції маркетингу. Головна їх мета — збирати, аналізувати та інтерпретувати інформацію для прийняття маркетингових рішень, таких як вибір ринку, виду діяльності, товарного асортименту і послуг [12, с. 49]. Головне завдання маркетингових досліджень — ефективно задовольняти потреби споживачів і отримувати прибуток. Ці дослідження встановлюють зв'язок між споживачем, громадськістю, виробником та продавцем за допомогою інформації, яка використовується для виявлення проблем та можливостей, зниження ризику, планування та оцінки маркетингових заходів, моніторингу за діяльністю підприємств у ринковому середовищі. У сфері розвитку структур малого та середнього бізнесу в агропромисловому секторі найбільш сприятливою є змішана форма проведення маркетингових досліджень, коли підприємство використовує власні ресурси та залучає зовнішніх виконавців. Цей

підхід має кілька переваг, таких як зниження витрат на дослідження, скорочення часу проведення, забезпечення якості роботи та отримання лише необхідної інформації.

У процесі маркетингових досліджень аналізують два типи зовнішнього середовища та їхні чинники: макромаркетингове середовище — політичні, правові, економічні, соціальні та демографічні, технологічні, міжнародні аспекти; мікромаркетингове середовище — ринки, конкуренти, споживачі, постачальники, діяльність урядових установ. Ці дві частини взаємодіють і мають вплив на стратегію та прийняття управлінських рішень підприємства. Процес проведення маркетингових досліджень поділяється на кілька етапів (рис. 2):

1. Формування задуму дослідження. На цьому етапі визначається основна ідея або концепція майбутнього маркетингового дослідження. Задум визначає область дослідження, його актуальність і необхідність для бізнесу чи організації.

2. Визначення проблеми. На даному етапі чітко формулюється проблема чи питання, на яке спрямоване дослідження. Визначення проблеми

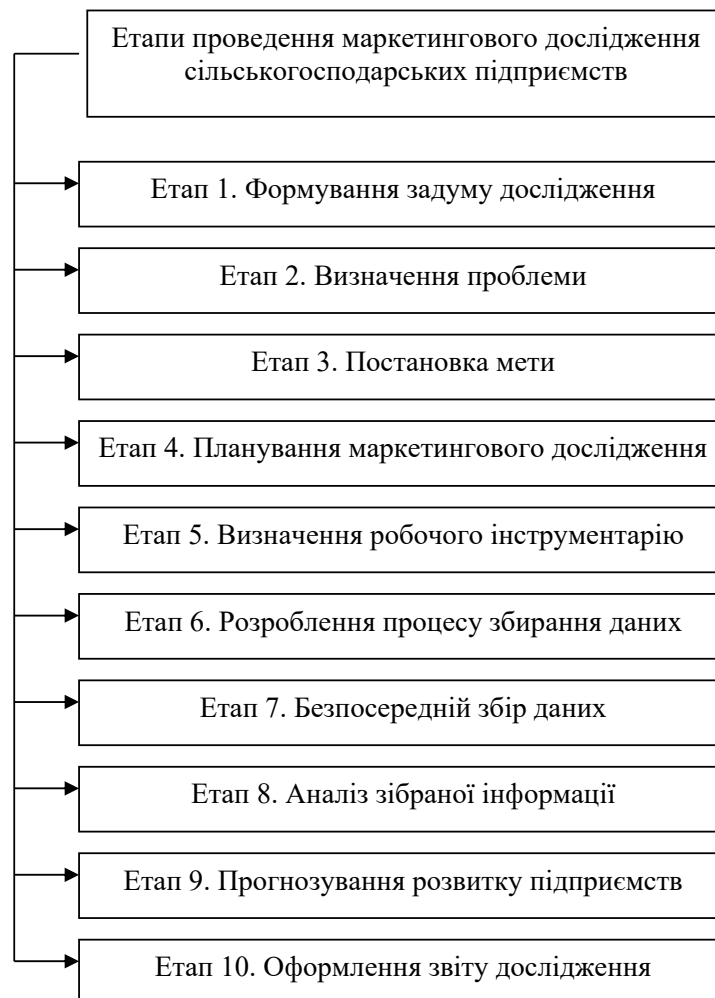


Рис. 2. Основні етапи проведення маркетингового дослідження сільськогосподарських підприємств  
Джерело: самостійна розробка авторів

допомагає конкретизувати напрямок дослідження і визначити, яку інформацію слід зібрати.

3. Постановка мети. Задається конкретна мета, яку дослідження має досягнути. Мета повинна бути вимірюваною, реалістичною і зорієнтованою на вирішення визначеної проблеми.

4. Планування маркетингового дослідження. Розробляється детальний план дослідження, включаючи визначення методології, обрання інструментів дослідження та розподіл завдань між учасниками команди.

5. Визначення робочого інструментарію. Обираються інструменти та методи, які будуть використовуватися під час дослідження, такі як опитування, фокус-групи, аналіз статистичних даних тощо.

6. Розроблення процесу збирання даних. На цьому етапі визначається точний процес збору даних, включаючи вибір вибіркової групи, визначення періоду збору інформації, та розроблення плану взаємодії з респондентами.

7. Безпосередній збір даних. Спочатку потрібно ретельно розробляється план дослідження, в якому визначаються цілі, об'єкти дослідження, методи збору даних, а також визначається обсяг ресурсів і терміни виконання. Після цього вибирається методи збору даних, що включають анкетування, спостереження, інтерв'ю, фокус-групи та інші.

8. Аналіз зібраної інформації. На початку цього етапу проводиться очищення даних. Тобто перегляд існуючих даних на наявність помилок, неточностей або дублікатів. Наприклад, якщо в анкеті виявлено неправильно введені відповіді або пропущені поля, ці помилки потрібно виправити. Після цього проводиться структурування даних, щоб вони стали більш організованими та легше зрозумілими для подальшого аналізу. Крім того, на цьому етапі можна використовувати різні методи аналізу даних, такі як статистичні методи, SWOT-аналіз, порівняльний аналіз тощо.

9. Прогнозування розвитку підприємств. Під час цього етапу здійснюється прогноз тенденцій та визначаються можливі шляхи розвитку сільськогосподарських підприємств на основі зібраної інформації. Тут використовуються різні методи прогнозування, такі як аналіз трендів, екстраполяція даних, сценарний аналіз та інші. Після отримання прогнозів складається стратегія розвитку для сільськогосподарських підприємств, яка включає впровадження нових технологій, розширення ринків збуту, покращення продуктивності та інші заходи.

10. Оформлення звіту про дослідження. Завершальний етап, на якому готується і оформлюється звіт, який містить основні висновки, рекомендації та графічні зображення для подання результатів. Цей звіт може використовуватися для прийняття управлінських рішень чи публічного представлення результатів дослідження.

Кожен етап процесу маркетингових досліджень потребує постановки питань та отримання на них повноцінної, правдивої та своєчасної відповіді. Для проведення відповідного маркетингового дослідження потрібна певна методика. Існує загальна методика проведення маркетингових досліджень, але конкретної для кожного типу ринку, товару, конкурентів, споживачів чи процесу збуту продукції не існує [13, с. 51]. Маркетинг має справу з поведінкою людей, тому загальні правила є вимогою ефективного маркетингу. Маркетингові дослідження слід розглядати насамперед як діагностику, а не розроблення відповідної теорії.

Маркетингове дослідження внутрішнього середовища ґрунтується на системі обліку руху матеріальних і фінансових засобів та вивчає внутрішній стан підприємств і підприємців, зокрема: загальні положення, маркетинг, виробництво, фінансовий стан, кадрове забезпечення [14, с. 164], управлінський персонал, збут, наявний потенціал.

Залежно від потреби та етапів проведення дослідження виділяють три типи маркетингових досліджень:

- описово-аналітичний підхід використовується для аналізу впливу мікро- і макромаркетингового середовища та інших проблем;
- дослідницький підхід застосовується, коли недостатньо попередніх даних, відсутня гіпотеза та є потреба усвідомити сутність проблеми та визначити можливі напрямки її вирішення;
- причинно-наслідковий підхід допомагає вивчити кількісний вплив однієї змінної на іншу.

Крім цього ще існує визначення того, хто саме виконуватиме маркетингові дослідження, урахувують такі чинники: вартість дослідження; наявність досвіду та відповідної кваліфікації персоналу; знання технічних особливостей продукту; наявність спеціального обладнання; можливість збереження комерційної таємниці; швидкість виконання.

Для забезпечення потреб системи управління підприємством необхідно організувати систему економічного контролю, яка враховує як види діяльності підприємств, так і центри відповідальності, а також місця виникнення витрат. Система управління підприємством включає принципи та механізми прийняття рішень, формування потоку інформації, планування, системи економічного контролю та фінансового стимулювання.

Формування ефективної системи контролю діяльності підприємств є ключовим етапом в забезпеченні його стійкого функціонування та досягненні стратегічних цілей. Воно передбачає також визначення структури внутрішнього контролю, встановлення стандартів і процедур, а також впровадження системи звітності для вчасного виявлення та вирішення можливих відхилень у господарській діяльності.

Система економічного контролю підприємств становить комплексну структуру, що включає в себе організаційні, методичні та інформаційні елементи, спрямовану на забезпечення ефективності та стійкості функціонування підприємств. Основні завдання системи контролю включають в себе моніторинг та оцінку виконання стратегічних та операційних цілей, виявлення та управління ризиками, а також забезпечення дотримання нормативів та стандартів.

Ця система включає в себе різноманітні підсистеми, такі як внутрішній аудит, виробничий контроль, фінансовий контроль та інші, які спільно впливають на забезпечення ефективного управління та досягнення стратегічних цілей підприємств. Важливими характеристиками системи контролю є гнучкість, адаптивність та здатність до вчасної реакції на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Наявність децентралізованих відділів контролю, спрямованих на конкретні аспекти діяльності, сприяє ефективному моніторингу та управлінню ризиками в різних сферах підприємств. Крім того, ця система дозволяє швидко реагувати на зміни в економічному середовищі та внутрішніх процесах, забезпечуючи гнучкість та адаптивність управлінського підходу. Завдяки інтеграції інформації та використанню передових технологій обробки даних, ефективна система економічного контролю сприяє покращенню прийняття рішень на основі об'єктивних даних, що в свою чергу сприяє стабільності та успішності підприємств, зміцненні їх потенціалу [15, с. 13] в динамічному бізнес-середовищі.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, обліково-аналітичне та матеріально-технічне забезпечення відіграє ключову роль у господарській діяльності сільськогосподарських підприємств і визначає його економічний

потенціал. Обліково-аналітична складова дозволяє систематизувати та аналізувати фінансові та економічні показники, що є важливим для прийняття управлінських рішень. В той же час, матеріально-технічне забезпечення включає в себе усі ресурси, необхідні для виробництва, такі як сировина, обладнання, праця та інші матеріальні активи.

Взаємодія цих двох аспектів створює надійну основу для ефективного ведення господарської діяльності. Обліково-аналітичне забезпечення надає засоби для контролю, аналізу та планування фінансових процесів, дозволяючи вчасно виявляти ризики та використовувати внутрішні резерви. У той же час, матеріально-технічне забезпечення забезпечує належні умови для виробництва, забезпечуючи необхідні ресурси та інфраструктуру для оптимального функціонування підприємств.

Маркетингові дослідження допомагають розробляти більш ефективні та інноваційні стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств. Через дослідження ринку, аналіз конкурентів та вивчення поведінки споживачів можна зрозуміти, які маркетингові інструменти та стратегії є найефективнішими для досягнення бізнес-цілей.

Щодо системи економічного контролю, то вона включає в себе різноманітні підсистеми, такі як внутрішній аудит, виробничий контроль, фінансовий контроль та інші, які спільно впливають на забезпечення ефективного управління та досягнення стратегічних цілей підприємств. Економічний контроль є важливим інструментом для забезпечення стабільності та ефективності економічного розвитку підприємств. Він включає в себе низку методів, таких як фінансовий контроль, податковий нагляд, аудит, ревізії, аналіз економічних показників, регулювання виробництва і споживання, які в сукупності впливають на забезпечення ефективного управління підприємствами у конкурентному середовищі.

### Література

1. Загородній А. Г. Оцінювання ефективності системи обліково-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства. *Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (Тернопіль, 23–24 квітня 2010 р.). Т.: Крок, 2010. С. 31–32.
2. Волощук Л. О. Обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2011. Вип. 2 (36). С. 329–334.
3. Прокопець Л. В. Сучасний стан матеріально-технічного забезпечення сільськогосподарських підприємств України. *Агроевіт*. 2014. № 6. С. 63–67.
4. Биба В. В. Матеріально-технічне забезпечення сільськогосподарських підприємств України. *Економіка і регіон*. 2017. № 5 (66). С. 69–74.
5. Жук О. І., Матковський П. Є., Шеленко Д. І. Завдання та функції внутрішньогосподарського контролю на підприємствах. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: наук. збірник* / [за ред. І. Г. Ткачук]. Івано-Франківськ: Вид-во Прикарпат. нац. універ. ім. В. Стефаника, 2012. Вип. 8, Т. 2. С. 202–207.
6. Баланюк І. Ф., Шеленко Д. І., Ліба Н. С., Приймак Х. М. Наукові дослідження поведінки споживачів при просуванні товару за маркетинговим проектом та економічний контроль за управлінням бізнесу. *Наукові інновації та передові технології*. Серія «Економіка». 2023. Вип. 11(25). С. 343–353. doi: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11\(25\)-343-353](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-343-353).

7. Шпикуляк О.Г., Мазур Г.Ф. Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 4 (28). С. 73–77.
8. Balaniuk I., Shelenko D., Shpykuliak O., Sas L., Cherneviy Y., Diuk A. Determinants of performance indicators of agricultural enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2023. Vol. 45, No. 1. P. 29–41. doi: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.04>.
9. Сас Л., Баланюк І., Шеленко Д., Василюк М., Матковський П., Гнатишин Л. Міжнародні стандарти фінансової звітності в обліковій системі України. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. 1(48). P. 78–90. doi: <https://doi.org/10.55643/fcapter.1.48.2023.3952>.
10. Баланюк І.Ф., Іванюк Т.Л. Застосування цифрових технологій в консалтингу з обліку і оподаткування. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 8–15.
11. Баланюк І.Ф., Шеленко Д.І., Іванюк Т.Л., Жовнір І.В., Банашкевич Т.П. Формування обліку фінансових результатів у підприємствах. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2019. Вип. XIV. С. 179–186.
12. Миценко І.М., Решитько Т.В. Маркетингові дослідження національного та світового ринків. *Проблеми економіки та управління у торгівлі та промисловості*. 2021. С. 45–54.
13. Пенькова О.Г., Харенко А.О., Кулішенко Є.М. Адаптація маркетингової стратегії підприємств сільськогосподарського машинобудування до умов внутрішнього і міжнародного ринків. *Проблеми економіки та управління у торгівлі та промисловості*. 2021. № 5 (24). С. 45–53.
14. Шпикуляк О.Г. Кадровий потенціал та його формування в аграрних підприємствах. *Економіка АПК*. 2004. № 1. С. 155–159.
15. Шеленко Д.І., Шпикуляк О.Г., Баланюк І.Ф. Оцінювання результативності використання економічного потенціалу сільських територій регіону: аспекти сталого розвитку. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 8(08) 2023. С. 12–16. doi: <https://doi.org/10.32782/dees.8-3>.

#### References

1. Zahorodnii, A.H. (2010). Otsiniuvannya efektyvnosti systemy oblikovo-analitychnoho zabezpechennia menedzhmentu pidpriemstva [Assessment of the effectiveness of the accounting-analytical support system for enterprise management]. *Stan i perspektyvy rozvytku oblikovo-informatsiinoi systemy v Ukraini: materialy mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii*, 31–32 [in Ukrainian].
2. Voloshchuk, L.O. (2011). Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva [Accounting and Analytical Support for Managing Innovative Development of the Enterprise]. *Pratsi Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, 2 (36), 329–334 [in Ukrainian].
3. Prokopets, L.V. (2014). Suchasnyi stan materialno-tekhnichnoho zabezpechennia silskohospodarskykh pidpriemstv Ukrainy [Current State of Material and Technical Support of Agricultural Enterprises in Ukraine]. *Ahrosvit*, 6, 63–67 [in Ukrainian].
4. Byba, V.V. (2017). Materialno-tekhnicne zabezpechennia silskohospodarskykh pidpriemstv Ukrainy [Material and Technical Support of Agricultural Enterprises in Ukraine]. *Economy and Region*. *Ekonomika i rehion*, 5 (66), 69–74 [in Ukrainian].
5. Zhuk, O.I., Matkovskiy, P.Ie., & Shelenko, D.I. (2012). Zavdannia ta funktsii vnutrishnohospodarskoho kontroliu na pidpriemstvakh [Tasks and functions of internal economic control at enterprises]. *Actual problems of the development of the economy of the region: Science. collection* / [ed. I.H. Tkachuk]. Ivano-Frankivsk: View of Prykarpattia. national Univ. named after V.Stefanyka, 8, 2, 202–207 [in Ukrainian].
6. Balaniuk, I.F., Shelenko, D.I., Liba, N.S., & Pryimak, K.M. (2023). Scientific research of consumer behavior during product promotion under a marketing project and economic control of business management. *Scientific innovations and advanced technologies. Series «Economics»*, 11(25), 343–353. doi: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11\(25\)-343-353](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-343-353) [in Ukrainian].
7. Shpykuliak, O.H., & Mazur, H.F. (2014). Innovatsiina diialnist u mekhanizmi stymuliuvannia ahropromyslovoho [Innovative activity in the mechanism of agro-industrial stimulation]. *Collection of scientific works of Tavriyya State Agro-Technological University (Economic Sciences)*, 4 (28), 73–77 [in Ukrainian].
8. Balaniuk, I., Shelenko, D., Shpykuliak, O., Sas, L., Cherneviy, Y., & Diuk, A. (2023). Determinants of performance indicators of agricultural enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 45 (1), 29–41. doi: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.04>.
9. Sas, L., Balaniuk, I., Shelenko, D., Vasylyuk, M., Matkovskiy, P., & Hnatyshyn, L. (2023). International financial reporting standards (IFRS) in the accounting system of Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(48), 78–90. doi: <https://doi.org/10.55643/fcapter.1.48.2023.3952>.
10. Balaniuk, I.F., & Ivaniuk, T.L. (2022). Zastosuvannya tsyfrovyykh tekhnolohiy v konsaltingu z obliku i opodatkuvannya [Application of digital technologies in accounting and taxation consulting]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 18(2), 8–15 [in Ukrainian].

11. Balaniuk, I. F., Shelenko, D. I., Ivaniuk, T. L., Zhovnir, I. V., & Banashkevych, T. P. (2019). Formuvannia obliku finansovykh rezultativ u pidpriemstvakh [Formation of accounting of financial results in enterprises]. *Bulletin of the Precarpathian National University. Economy*, XIV, 179–186 [in Ukrainian].
12. Mytsenko, I. M. (2021). Marketynhovi doslidzhennya natsional noho ta svitovoho rynkiv [Marketing research of national and world markets]. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia u torhivli ta promyslovosti*, 45–54 [in Ukrainian].
13. Penkova, O. G., Kharenko, A. O., & Kulishenko, E. M. (2021). Adaptatsiya marketynhovoyi stratehiyi pidpriyemstv sil s kohospodars koho mashynobuduvannya do umov vnutrishn oho i mizhnarodnoho rynkiv [Adaptation of the marketing strategy of agricultural engineering enterprises to the conditions of domestic and international markets]. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia u torhivli ta promyslovosti*, 5 (24), 45–53 [in Ukrainian].
14. Shpykuliak, O. H. (2004). Kadrovyi potentsial ta yoho formuvannia v ahrarnykh pidpriemstvakh [Personnel potential and its formation in agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, 1, 155–159 [in Ukrainian].
15. Shelenko, D., Shpykuliak, O., & Balaniuk, I. (2023). Assessing the efficiency of using the economic potential of rural territory of the region: aspects of sustainable development. *Digital Economy and Economic Security*, 8(08), 12–16. doi: <https://doi.org/10.32782/dees.8-3> [in Ukrainian].

**Колісниченко Денис Леонідович**

*аспірант кафедри фінансового аналізу та аудиту  
Державний торговельно-економічний університет*

**Kolisnychenko Denys**

*Postgraduate Student of the Department of Financial Analysis and Audit  
State University of Trade and Economics*

ORCID: 0009-0006-6348-8287

**Гордополов Володимир Юрійович**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансового аналізу та аудиту  
Державний торговельно-економічний університет*

**Hordopolov Volodymyr**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of Department of Financial Analysis and Audit*

*State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0002-3151-8035

**Нежива Марія Олександрівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту  
Державний торговельно-економічний університет*

**Nezhyva Mariia**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of Financial Analysis and Audit*

*State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0002-3008-5338

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-2-9663

## АУДИТ ОПОДАТКУВАННЯ ВИТРАТ В СИСТЕМІ ІНТЕГРОВАНОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

### TAX AUDIT OF EXPENDITURE IN THE SYSTEM OF INTEGRATED REPORTING OF THE SERVICE SECTOR ENTERPRISES

**Анотація.** Передмова. У ситуації економічної та політичної нестабільності в Україні, учасники економічних відносин прагнуть мінімізувати загрози, які впливають на їх діяльність, та забезпечити необхідний рівень економічної стійкості.

Метою статті є розкриття практичного застосування аудиту оподаткування витрат для підприємств сфери послуг у системі інтегрованої звітності, що допоможе підвищити їхню фінансову стійкість та впоратися з податковими ризиками.

Матеріал і методи. Інформаційною базою дослідження є офіційна інформація та наукові публікації. В процесі дослідження були використані методи: аналіз, синтез, індукцію, дедукцію, системний аналіз та інші.

Результати. Аудит оподаткування витрат в системі інтегрованої звітності для підприємств сфери послуг стає необхідним інструментом для забезпечення відповідності фінансової звітності податковому законодавству, виявлення можливих ризиків та надання рекомендацій щодо їх управління. Такий підхід допомагає забезпечити економічну стійкість та ефективне управління фінансами підприємств.

Висновок. Важливість аудиту оподаткування витрат у системі інтегрованої звітності підприємств сфери послуг полягає у забезпеченні дотримання податкових норм, ефективного управління фінансами та збереженні репутації підприємства перед зацікавленими сторонами.

**Ключові слова:** витрати, інтегрована звітність, оподаткування, аудит, підприємства сфери послуг.



**Summary.** Background. In a situation of economic and political instability in Ukraine, participants in economic relations seek to minimize threats affecting their activities and ensure the necessary level of economic stability.

The aim of the article is to reveal the practical application of cost taxation audit for service sector enterprises in the system of integrated reporting, which will help to increase their financial stability and cope with tax risks.

Material and methods. The information base of the research is official information and scientific publications. In the research process, the following methods were used: analysis, synthesis, induction, deduction, system analysis and others.

Results. The audit of taxation of costs in the system of integrated reporting for enterprises in the service sector becomes a necessary tool for ensuring compliance of financial reporting with tax legislation, identifying possible risks and providing recommendations for their management. This approach helps to ensure economic stability and effective financial management of enterprises.

Conclusion. The importance of the audit of taxation of expenses in the system of integrated reporting of enterprises in the service sector is to ensure compliance with tax regulations, effective management of finances and preservation of the company's reputation in front of interested parties.

**Key words:** expenditure, integrated reporting, tax, taxation, audit, service sector enterprises

**Постановка проблеми.** У ситуації економічної та політичної нестабільності в Україні, учасники економічних відносин прагнуть мінімізувати загрози, які впливають на їх діяльність, та забезпечити необхідний рівень економічної стійкості. Сьогодні стає очевидним, що проблема економічної безпеки виникає внаслідок зміни умов функціонування економічних суб'єктів, і ймовірно, ці умови не покращаться у найближчий період. Суб'єкти економічних відносин проявляють збільшений інтерес до аудиту оподаткування витрат в системі інтегрованої звітності. Це обумовлено потребою у впевненості в тому, що фінансова інформація, яка включає в себе дані про витрати, відображається в звітності відповідно до вимог податкового та фінансового законодавства, а також міжнародних стандартів фінансової звітності та аудиту.

Інтегрована звітність включає в себе не лише фінансову, але й нефінансову інформацію, яка може включати дані про соціальну відповідальність, екологічні показники, корпоративне управління тощо. Проведення аудиту оподаткування витрат в системі інтегрованої звітності дозволяє забезпечити не лише відповідність податковим вимогам, а й узгодженість звітної інформації на всіх рівнях, що підвищує довіру зацікавлених сторін та забезпечує більш повне уявлення про фінансове становище та діяльність підприємства в умовах нестабільності.

Аудит оподаткування витрат в системі інтегрованої звітності стає особливо важливим, оскільки підприємства сфери послуг зазвичай мають складну структуру витрат та оподаткування. Наприклад, вони можуть мати різноманітні види витрат, такі як зарплати персоналу, закупівля товарів і послуг, оренда приміщень, оплата податків і зборів тощо. Підприємства сфери послуг часто стикаються зі складнощами в обліку та оподаткуванні своїх витрат через специфіку своєї діяльності, наприклад, управлінням людськими ресурсами, витратами на маркетинг та рекламу, а також управлінням складними операціями. Тому

аудит оподаткування витрат в системі інтегрованої звітності для підприємств сфери послуг стає необхідним інструментом для забезпечення відповідності фінансової звітності податковому законодавству, виявлення можливих ризиків та надання рекомендацій щодо їх управління. Такий підхід допомагає забезпечити економічну стійкість та ефективне управління фінансами підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні проблеми аудиту оподаткування витрат в системі інтегрованої звітності підприємств сфери послуг розкриваються в працях багатьох дослідників. За останні кілька років було проведено ряд досліджень, що стосуються управління витратами та обліку різних аспектів витрат на підприємствах сфери послуг. Дослідження Вітера О. [1] присвячене моніторингу стану управлінського обліку на таких підприємствах у контексті підвищення ефективності витрат операційної діяльності. Особливості аналізу вигід та витрат досліджуються в роботі Кібука Т. [2], а підходи до оцінки ефективності управління витратами розглядаються в статті Ключа Ю. [3]. Додатково, дослідження Кожухара В. [4] та Комірної О. [5] розкривають економічну сутність і види витрат на маркетингові комунікації, а робота Кулакової С. [6] аналізує особливості формування логістичних витрат підприємств в умовах воєнного стану та сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. Дослідження Сука П. [7] присвячене розподілу витрат майбутніх періодів за оберненим методом на основі податку на додану вартість.

Ряд досліджень присвячений аналізу інтегрованої звітності підприємств, що відображається у публікаціях таких авторів як Гик В. [8], Ковальчук І. [9], Левицька С. [10], Лоханова Н. [11], Макаренко В. [12], Павелко О. [13], Потриваєва Н. [14], Сокол О. [15], Ткачук Г. [16], Шкроміда В. [17]. Ці дослідження висвітлюють різні аспекти інтегрованої звітності, включаючи її аналіз, проблеми та перспективи впровадження, функціональне призначення, засадничі понятійно-термінологічні визначення,

а також роль у створенні цінності та інформаційне забезпечення ключових стейкхолдерів.

Дослідження Гошовської В. [18] присвячене визнанню витрат та їхньому аудиту при спрощеній системі оподаткування, тоді як робота Жураковської І. [19] розглядає оподаткування експорту та імпорту послуг з акцентом на автоматизацію обліку та аудит операцій. Макаренко А. [20] вивчає удосконалення обліку, оподаткування та аудиту заробітної плати під час воєнного стану для поліпшення податкового планування на підприємстві. Меліхова Т. [21] досліджує удосконалення організації та методики проведення аудиту відпустки з метою поліпшення документування та оподаткування бізнесу у воєнний час, а Федоров І. [22] розглядає диджиталізацію аудиту підприємств суспільного інтересу в умовах інклюзивної економіки. Шарко Є. [23] пропонує шляхи підвищення ефективності діяльності малого підприємства шляхом оптимізації оподаткування та залучення зовнішнього аудиту. Додатково, дослідження Назарової К. [24; 25] та Олендія О. [26] розглядають форензік як імператив економічної безпеки та розвитку компанії в умовах глобальних трансформацій, а також тренди та перспективи податкового аудиту для забезпечення процвітання бізнесу. Реалії сьогодення підтверджують важливість всебічного дослідження аудиту оподаткування витрат в системі інтегрованої звітності підприємств сфери послуг.

**Метою статті** є розкриття практичного застосування аудиту оподаткування витрат для підприємств сфери послуг у системі інтегрованої звітності, що допоможе підвищити їхню фінансову стійкість та впоратися з податковими ризиками.

**Матеріали і методи.** Інформаційною базою дослідження є офіційна інформація та наукові публікації. В процесі дослідження були використані різні методи, включаючи монографічний для узагальнення теоретико-методологічних аспектів витрат в системі інтегрованої звітності; аналіз, синтез, індукцію, дедукцію для постановки проблеми та уточнення предмету дослідження, системний аналіз для розкриття сутності понять, таких як «аудит оподаткування», «витрати», «інтегрована звітність», «підприємства сфери послуг».

**Виклад основного матеріалу.** Інтегрована звітність є важливим інструментом для підприємств у сфері послуг, який дозволяє не лише представити фінансовий стан компанії, але й враховує нефінансові аспекти її діяльності, такі як соціальна відповідальність та екологічна стійкість.

Інтегрована звітність враховує різноманітність факторів, які впливають на успішність підприємства, включаючи його фінансовий стан, стратегічне управління, соціальну відповідальність та екологічну стійкість. Вона допомагає створити цілісну картину діяльності підприємства, яка є важливою для зацікавлених сторін, таких як інвестори, клі-

єнти, регулятори та громадські організації. Одним із ключових принципів інтегрованої звітності є взаємозв'язок між фінансовими та нефінансовими аспектами діяльності підприємства. Це дозволяє зрозуміти повний обсяг впливу підприємства на своє оточення та ефективно керувати ризиками, а також виявляти можливості для подальшого розвитку. У цьому контексті, інтегрована звітність стає важливим інструментом для підприємств у досягненні стійкого розвитку, забезпечення довіри зацікавлених сторін та відповідності сучасним стандартам корпоративної відповідальності.

Інтегрована звітність підприємств сфери послуг включає в себе різноманітні аспекти їхньої фінансової та нефінансової діяльності, які представлені в єдиному звіті з метою забезпечення більшої прозорості та повноти інформації для зацікавлених сторін. Основні питання інтегрованої звітності підприємств сфери послуг:

- фінансові питання:
  - фінансовий стан. Інтегрована звітність включає фінансові звіти, такі як баланс, звіт про прибуток та звіт про зміни у фінансовому стані, що відображають фінансовий стан підприємства;
  - фінансові результати. Звіт про прибуток та інші фінансові показники дозволяють оцінити фінансові результати діяльності підприємства;
- нефінансові питання:
  - соціальна відповідальність. Інтегрована звітність може містити інформацію про соціальну відповідальність підприємства, таку як програми соціальної підтримки, дотримання працівників прав людини та інші аспекти;
  - екологічна стійкість. Звітність може також включати інформацію про екологічну стійкість підприємства, включаючи ефективне використання ресурсів та заходи щодо збереження довкілля;
- управлінські питання:
  - системи управління. Звітність може включати опис систем управління, включаючи управління ризиками, які гарантують ефективне функціонування підприємства;
  - стратегічне планування. Інтегрована звітність може також відображати стратегічні плани та цілі підприємства на майбутнє.

Ці питання допомагають створити повну картину діяльності підприємства сфери послуг і надати зацікавленим сторонам усебічну інформацію про його фінансовий стан, соціальну відповідальність, екологічну стійкість та стратегічні плани.

Звітність підприємств сфери послуг також включає детальні дані про витрати, які є важливим аспектом їхньої діяльності. Витрати в системі інтегрованої звітності відображаються разом із фінансовими та нефінансовими показниками для створення повної картини професійної діяльності підприємства. Витрати включають у себе різноманітні елементи, що відображено на рис. 1.

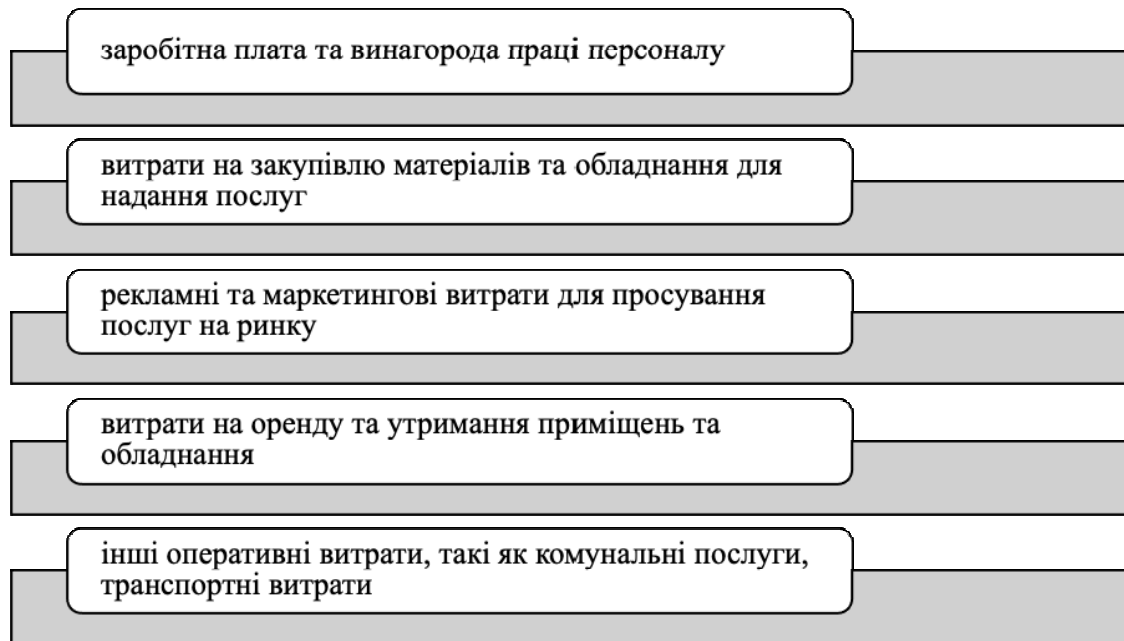


Рис. 1. Витрати підприємств сфери послуг в системі інтегрованої звітності

Джерело: розроблено авторами

Ці витрати є ключовими для підприємств сфери послуг і можуть впливати на їхні фінансові результати та конкурентоспроможність. Тому їх аналіз та ефективне управління в рамках інтегрованої звітності є важливими завданнями для забезпечення стабільності та успішності діяльності підприємств сфери послуг.

Витрати в системі інтегрованої звітності підприємств сфери послуг є ключовим аспектом фінансової діяльності цих підприємств. Ці витрати включають у себе різноманітні складові, які можуть варіюватися від заробітної плати персоналу до витрат на рекламу та маркетинг.

Однією з особливостей витрат у сфері послуг є їх велика різноманітність та комплексність. Підприємства цієї галузі мають велику кількість витратних статей, пов'язаних із забезпеченням якісних послуг своїм клієнтам. Це включає витрати на найм кваліфікованого персоналу, закупівлю необхідного обладнання та матеріалів, витрати на рекламу та маркетинг для просування послуг на ринку тощо.

Для підприємств сфери послуг, де витрати є значною частиною операцій та діяльності, ефективне управління витратами в системі інтегрованої звітності виявляється критично важливим для досягнення успіху і стійкості у конкурентному середовищі. Кожна витрата має потенціал впливати на фінансові результати підприємства та його конкурентоспроможність.

Наприклад, ефективне управління витратами на маркетинг дозволяє підприємству залучати нових клієнтів та зберігати існуючу клієнтську базу, що сприяє збільшенню прибутковості. Керування витратами на персонал дозволяє забезпечити висо-

ку якість обслуговування клієнтів через залучення кваліфікованих працівників, що може вплинути на рівень задоволення клієнтів та їх лояльність.

До того ж, управління витратами в системі інтегрованої звітності може допомогти підприємствам відповідати вимогам стандартів стійкого розвитку та соціальної відповідальності, включаючи аспекти сталого використання ресурсів та мінімізацію негативного впливу на довкілля.

Ефективне управління витратами підприємств сфери послуг в системі інтегрованої звітності є ключовим елементом стратегії управління, який сприяє досягненню фінансової стійкості, забезпеченню конкурентоспроможності та відповідального підприємництва.

Крім того, ефективне управління витратами в системі інтегрованої звітності допомагає підприємствам сфери послуг уникнути податкових ризиків та забезпечити відповідність податковому законодавству. Правильний облік витрат і їх оптимізація дозволяють уникнути недоречних податкових платежів і зберегти фінансові ресурси для подальшого розвитку бізнесу.

Для ефективного управління витратами в системі інтегрованої звітності підприємств сфери послуг необхідно розробляти систему обліку, аналізу та аудиту за ними. Це дозволяє підприємствам ефективно розподіляти ресурси, виявляти ефективні та неефективні напрямки витрат та приймати вчасні управлінські рішення для підвищення ефективності діяльності.

Враховуючи складність та різноманітність витрат у сфері послуг, а також важливість їх ефективного управління для забезпечення фінансової

стійкості підприємств, аудит оподаткування витрат в системі інтегрованої звітності виявляється ключовим інструментом для перевірки правильності обліку витрат та забезпечення відповідності податковому законодавству.

Аудит оподаткування витрат в системі інтегрованої звітності підприємств сфери послуг є процесом перевірки та підтвердження правильності та відповідності витрат підприємства вимогам податкового законодавства в контексті його діяльності у сфері послуг.

Аудит оподаткування витрат в системі інтегрованої звітності допомагає ідентифікувати можливі податкові ризики та виявляти недоліки у системі обліку, які можуть призвести до порушень податкового законодавства. Це дозволяє підприємствам вчасно виправити помилки і запобігти можливим штрафам та іншим негативним наслідкам. Ефективне управління витратами в системі інтегрованої звітності сприяє покращенню фінансової прозорості та довіри соціальних партнерів, інвесторів та інших зацікавлених сторін. Це має позитивний вплив на репутацію підприємства та його здатність залучати інвестиції для подальшого розвитку. Ефективне управління витратами в системі інтегрованої звітності є важливим елементом стратегії управління підприємствами сфери послуг, що дозволяє досягти фінансової стійкості, ефективності та відповідності законодавству, а також збільшити їхню конкурентоспроможність та довіру зацікавлених сторін.

Основні етапи аудиту оподаткування витрат в системі інтегрованої звітності підприємств сфери послуг можуть включати:

- аналіз системи обліку витрат. Аудитор аналізує систему обліку витрат підприємства, включаючи розподіл витрат за різними категоріями і джерелами;
- перевірка документації. Аудитор перевіряє правильність та належність документації, що підтверджує витрати, такої як рахунки-фактури, договори, платіжні доручення тощо;
- перевірка відповідності податковому законодавству. Аудитор перевіряє, чи відповідають витрати

вимогам податкового законодавства, включаючи правильне застосування податкових ставок та відрахувань;

- аналіз податкових ризиків. Аудитор аналізує потенційні податкові ризики, пов'язані з обліком витрат, та розробляє стратегії їх управління;
- надання рекомендацій. На основі результатів аудиту аудитор може надати підприємству рекомендації щодо вдосконалення системи обліку витрат та управління податковими ризиками;
- підготовка звіту. Аудитор складає звіт, в якому висвітлюються результати аудиту оподаткування витрат і надаються відповідні висновки та рекомендації.

Ураховуючи специфіку сфери послуг, аудит оподаткування витрат вимагає детального розуміння не лише податкового законодавства, але й особливостей обліку витрат у даній галузі.

#### **Висновки і перспективи подальших досліджень.**

Таким чином, аудит оподаткування витрат в системі інтегрованої звітності підприємств сфери послуг є важливим етапом у забезпеченні фінансової стійкості та відповідності податковому законодавству для підприємств цієї галузі. Цей процес включає в себе детальний аналіз та перевірку обліку витрат, спрямованих на надання послуг, з метою виявлення можливих податкових ризиків та забезпечення їхньої оптимізації в рамках законодавства. Важливість аудиту оподаткування витрат у системі інтегрованої звітності підприємств сфери послуг полягає у забезпеченні дотримання податкових норм, ефективного управління фінансами та збереженні репутації підприємства перед зацікавленими сторонами.

В подальших наукових дослідженнях планується зосередити увагу на порядку документального оформлення робочих документів аудитора в процесі здійснення аудиту оподаткування витрат у системі інтегрованої звітності підприємств сфери послуг. Це надасть змогу покращити методику та організацію аудиту оподаткування витрат у системі інтегрованої звітності підприємств сфери послуг.

#### **Література**

1. Вітер О. М., Килин О. В., Свелеба Н. А. Моніторинг стану управлінського обліку на підприємствах сфери послуг у контексті підвищення ефективності витрат операційної діяльності. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 5 (116). С. 117–123.
2. Кібук Т. М. Особливості сучасних етапів здійснення аналізу вигід та витрат. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 3 (26). С. 3–6.
3. Клюс Ю. І., Кушал І. М., Пчелинська Г. В., Чернодубова Е. В. Підходи до оцінки ефективності управління витратами підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66. С. 117–118.
4. Кожухар В. В. Економічна сутність і види витрат на маркетингові комунікації. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 3. С. 66–74.
5. Комірна О., Міняйло В., Нежива М., Негоденко В. Детермінанти обліку та контролю розрахунків з персоналом вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 2. С. 314–321.

6. Кулакова С., Ткаченко А., Разно М. Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. № 1. С. 40–48.
7. Сук П. Л. Розподіл витрат майбутніх періодів за оберненим методом на основі податку на додану вартість. *Grail of Science*. 2023. № 31. С. 48–52.
8. Гик В. Інтегрована звітність підприємств: бібліометричний аналіз. *Облік і фінанси*. 2021. № 3. С. 5–10.
9. Ковальчук І. В. Інтегрована корпоративна звітність бізнесу: проблеми та перспективи. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 11. С. 27–37.
10. Левицька С. О., Попчук Д. О. Інтегрована звітність: функціональне призначення та критерії її ефективності. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2022. № 4. С. 66–79.
11. Лоханова Н. Інтегрована корпоративна звітність — практичні аспекти складання в Україні. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 2. С. 128–143.
12. Макаренко В. Ю. Інтегрована звітність підприємств: засадничі понятійно-термінологічні визначення. *Інноваційна економіка*. 2018. № 7. С. 130–139.
13. Павелко О. В., Гарапко Н. І. Інтегрована звітність підприємств як ключове джерело інформації для стейкхолдерів. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 138–155.
14. Потриваєва Н. В., Лугова О. І., Волхонська А. А., Кириленко А. В. Інтегрована звітність: сутність, передумови та тенденції розвитку. *Modern economics*. 2019. № 18. С. 145–151.
15. Сокіл О. Г. Інтегрована звітність як головний інструмент створення цінності. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2020. № 1. С. 83–89.
16. Ткачук Г. О., Іванченкова Л. В., Скляр Л. Б. Інтегрований облік та звітність в управлінні корпоративного підприємства: теоретичні аспекти запровадження та контролю. *Економіка харчової промисловості*. 2021. № 2. С. 87–94.
17. Шкроміда В. В., Шкроміда Н. Я., Гнатюк Т. М. Інтегрована звітність у контексті інформаційного забезпечення ключових стейкхолдерів. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. № 18(2). С. 23–30.
18. Гошовська В. В., Масалітіна В. В., Наконечна С. А. Визнання витрат та їх аудит при спрощеній системі оподаткування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. № 38. С. 22–28.
19. Жураковська І., Сидоренко Р. Оподаткування експорту та імпорту послуг: автоматизація обліку та аудит операцій. *Економічний форум*. 2023. № 2. С. 52–59.
20. Макаренко А. П., Нестеренко А. І. Удосконалення обліку, оподаткування та аудиту заробітної плати під час воєнного стану для поліпшення податкового планування на підприємстві. *Агросвіт*. 2023. № 1. С. 44–50.
21. Меліхова Т. О., Чеботаєва Т. В. Удосконалення організації та методики проведення аудиту відпустки з метою поліпшення документування та оподаткування бізнесу у воєнний час. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 22. С. 43–49.
22. Федоров І. О., Назарова К. О., Нежива М. О., Мисюк В. О. Диджиталізація аудиту підприємств суспільного інтересу в умовах інклюзивної економіки. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 86–92.
23. Шарко Є. І. Підвищення ефективності діяльності малого підприємства шляхом оптимізації оподаткування та залучення зовнішнього аудиту. *Креативний простір*. 2021. № 5. С. 33–34.
24. Nazarova K., Nezhyva M., Lositska T., Miniailo V., Novikova N. Forensic-audit as an imperative of economic security and development of the company in the conditions of global transformations. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. № 4(35). 99–106.
25. Nazarova K., Zaremba O., Nezhyva M., Hordopolov V., Harbar V., Gorovyj V. Business analysis and audit of foreign economic activity of the enterprise. *Studies of applied economics*. 2021. № 39(5).
26. Olendiy O., Nazarova K., Nezhyva M., Mysiuk V., Mishchenko V., Rusyn-Hrynyk P. Tax audit to ensure business prosperity: trends and perspectives. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 4(51). P. 80–90.

#### References

1. Viter, O. M., Kylyn, O. V., & Sveleba, N. A. (2020). Monitoryng stanu upravlyns'koho obliku na pidpryyemstvakh sfery posluh u konteksti pidvyshchennya efektyvnosti vytrat operatsiyanoi diyal'nosti [Monitoring the state of management accounting at enterprises in the service sector in the context of increasing the efficiency of operating costs]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo*, 5, 117–123 [in Ukrainian].
2. Kibuk, T. M. (2021). Osoblyvosti suchasnykh etapiv zdiysnennya analizu vyhid ta vytrat [Features of the modern stages of benefit and cost analysis]. *Pryazovs'kyu ekonomichnyy visnyk*, 3, 3–6 [in Ukrainian].
3. Klyus, Yu. I., Kushal, I. M., Pchelyns'ka, H. V., & Chernodubova, E. V. (2019). Pidkhody do otsinky efektyvnosti upravlinnya vytratamy pidpryyemstva [Approaches to evaluating the effectiveness of enterprise cost management]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 66, 117–118 [in Ukrainian].

4. Kozhukhar, V. V. (2023). Ekonomichna sutnist' i vydy vytrat na marketynhovi komunikatsiyi [Economic essence and types of costs for marketing communications]. *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya*, 3, 66–74 [in Ukrainian].
5. Komirna, O., Minyaylo, V., Nezhyva, M., & Nehodenko, V. (2020). Determinanty obliku ta kontrolyu rozrakhunkiv z personalom vitchyznyanykh pidpryyemstv [Determinants of accounting and control of settlements with personnel of domestic enterprises]. *Biznes Inform*, 2, 314–321 [in Ukrainian].
6. Kulakova, S., Tkachenko, A., & Razno, M. (2023). Suchasni aspekty upravlinnya vytratamy ukrayins'kykh pidpryyemstv [Modern aspects of cost management of Ukrainian enterprises]. *Finansovo-kredytni systemy: perspektyvy rozvytku*, 1, 40–48 [in Ukrainian].
7. Suk, P. L. (2023). Rozpodil vytrat maybutnikh periodiv za obernenym metodom na osnovi podatku na dodanu vartist' [Allocation of costs of future periods according to the inverse method based on value added tax]. *Grail of Science*, 31, 48–52 [in Ukrainian].
8. Hyk, V. (2021). Intehrovana zvitnist' pidpryyemstv: bibliometrychnyy analiz [Integrated reporting of enterprises: bibliometric analysis]. *Oblik i finansy*, 3, 5–10 [in Ukrainian].
9. Koval'chuk, I. V. (2022). Intehrovana korporatyvna zvitnist' biznesu: problemy ta perspektyvy [Integrated corporate business reporting: problems and prospects]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini*, 11, 27–37 [in Ukrainian].
10. Levyts'ka, S. O., & Popchuk, D. O. (2022). Intehrovana zvitnist': funktsional'ne pryznachennya ta kryteriyi yiyi efektyvnosti [Integrated reporting: functional purpose and criteria of its effectiveness]. *Visnyk Natsional'noho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannya. Ekonomichni nauky*, 4, 66–79 [in Ukrainian].
11. Lokhanova, N. (2019). Intehrovana korporatyvna zvitnist' — praktychni aspekty skladannya v Ukrayini [Integrated corporate reporting — practical aspects of drafting in Ukraine]. *Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, 2, 128–143 [in Ukrainian].
12. Makarenko, V. Yu. (2018). Intehrovana zvitnist' pidpryyemstv: zasadnychi ponyatiyno–terminolohichni vyznachennya [Integrated reporting of enterprises: basic conceptual and terminological definitions]. *Innovatsiyna ekonomika*, 7, 130–139 [in Ukrainian].
13. Pavelko, O. V., & Harapko, N. I. (2021). Intehrovana zvitnist' pidpryyemstv yak klyuchove dzherelo informatsiyi dlya steykholderiv [Integrated reporting of enterprises as a key source of information for stakeholders]. *Visnyk Natsional'noho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannya. Ekonomichni nauky*, 1, 138–155 [in Ukrainian].
14. Potryvayeva, N. V., Luhova, O. I., Volkhons'ka, A. A., & Kyrylenko, A. V. (2019). Intehrovana zvitnist': sutnist', peredumovy ta tendentsiyi rozvytku [Integrated reporting: essence, prerequisites and development trends]. *Modern economics*, 18, 145–151 [in Ukrainian].
15. Sokil, O. H. (2020). Intehrovana zvitnist' yak holovnyy instrument stvorennya tsinnosti [Integrated reporting as the main tool of value creation]. *Problemy teorii ta metodolohiyi bukhhalters'koho obliku, kontrolyu i analizu*, 1, 83–89 [in Ukrainian].
16. Tkachuk, H. O., Ivanchenkova, L. V., & Sklyar, L. B. (2021). Intehrovanyy oblik ta zvitnist' v upravlinni korporatyvnoho pidpryyemstva: teoretychni aspekty zaprovadzhennya ta kontrolyu [Integrated accounting and reporting in corporate enterprise management: theoretical aspects of implementation and control]. *Ekonomika kharchovoyi promyslovosti*, 2, 87–94 [in Ukrainian].
17. Shkromyda, V. V., Shkromyda, N. Ya., & Hnatyuk, T. M. (2022). Intehrovana zvitnist' u konteksti informatsiynoho zabezpechennya klyuchovykh steykholderiv [Integrated reporting in the context of information provision of key stakeholders]. *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, 18(2), 23–30 [in Ukrainian].
18. Hoshovs'ka, V. V., Masalitina, V. V., & Nakonechna, S. A. (2021). Vyznannya vytrat ta yikh audyt pry sproshcheniyi systemi opodatkovannya [Recognition of costs and their audit under a simplified taxation system]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 38, 22–28 [in Ukrainian].
19. Zhurakovs'ka, I., & Sydorenko, R. (2023). Opodatkovannya eksportu ta importu posluh: avtomatyzatsiya obliku ta audyt operatsiy [Taxation of export and import of services: automation of accounting and audit of operations]. *Ekonomichnyy forum*, 2, 52–59 [in Ukrainian].
20. Makarenko, A. P., & Nesterenko, A. I. (2023). Udoskonalennya obliku, opodatkovannya ta audytu zarobitnoyi platy pid chas voyennoho stanu dlya polipshennya podatkovoho planuvannya na pidpryyemstvi [Improvement of accounting, taxation and auditing of wages during martial law to improve tax planning at the enterprise]. *Ahrosvit*, 1, 44–50 [in Ukrainian].
21. Melikhova, T., & Chebotayeva, T. V. (2022). Udoskonalennya orhanizatsiyi ta metodyky provedennya audytu vidpustky z metoyu polipshennya dokumentuvannya ta opodatkovannya biznesu u voyenny chas [Improvement of the organization and methodology of the leave audit in order to improve the documentation and taxation of business during wartime]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 22, 43–49 [in Ukrainian].

22. Fedorov, I., Nazarova, K., Nezhyva, M., & Mysyuk, V. (2023). Dydzhitalizatsiya audytu pidpryyemstv sus-pil'noho interesu v umovakh inklyuzyvnoyi ekonomiky [Digitization of the audit of enterprises of public interest in the conditions of an inclusive economy]. *Biznes Inform*, 2, 86–92 [in Ukrainian].

23. Sharko, Ye.I. (2021). Pidvyshchennya efektyvnosti diyal'nosti maloho pidpryyemstva shlyakhom optymizatsiyi opodatkovannya ta zaluchennya zovnishn'oho audytu [Improving the efficiency of small enterprises by optimizing taxation and involving external audit]. *Kreatyvnyy prostir*, 5, 33–34 [in Ukrainian].

24. Nazarova, K., Nezhyva, M., Lositska, T., Miniailo, V., & Novikova, N. (2021). Forensic-audit as an imperative of economic security and development of the company in the conditions of global transformations. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(35), 99–106.

25. Nazarova, K., Zaremba, O., Nezhyva, M., Hordopolov, V., Harbar, V., & Gorovyj, V. (2021). Business analysis and audit of foreign economic activity of the enterprise. *Studies of applied economics*, 39(5).

26. Olendiy, O., Nazarova, K., Nezhyva, M., Mysiuk, V., Mishchenko, V., & Rusyn-Hrynyk, P. (2023). Tax audit to ensure business prosperity: trends and perspectives. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(51), 80–90.

**Татенко Мирослав Юрійович**

*аспірант кафедри фінансового аналізу та аудиту  
Державного торговельно-економічного університету*

**Tatenko Myroslav**

*Post-Graduate student of the Department of Financial Analysis and Audit  
State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0003-2456-0240

**Гордополов Володимир Юрійович**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансового аналізу та аудиту  
Державний торговельно-економічний університет*

**Hordopolov Volodymyr**

*DSc. (Economics), Professor,  
Professor of the Department of Financial Analysis and Audit*

*State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0002-3151-8035

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-2-9693

## **АУДИТ ОПОДАТКУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ**

### **AUDIT OF TAXATION OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES**

**Анотація.** На сьогоднішній день в умовах невизначеності та негативних наслідків для економіки, спричинених війною в Україні, рівень довіри до даних фінансової звітності будь-якої компанії зі сторони усіх зацікавлених осіб, а в першу чергу інвесторів має ще більше значення, ніж у довоєнний період. Це пояснюється тим, що деякі компанії, прагнучи залучити додаткові кошти для свого подальшого виживання, можуть маніпулювати показниками фінансової звітності, вводячи в оману не лише вітчизняних, а й іноземних інвесторів, що може створювати негативний імідж інвестиційним можливостям України. Більш того, хоча і ринок цінних паперів в Україні фактично не функціонує, все ж на сьогоднішній день наявна практика M&A (злиття та поглинання), чи звичайного придбання однією компанією нових сегментів бізнесу. При цьому, в Україні як агропромислової державі, функціонує багато підприємств агробізнесу, які в свою чергу займаються зовнішньоекономічною діяльністю (далі – ЗЕД). Для підприємств даного сектору економіки аудит має провідне значення, адже відсутність будь-яких викривлень у фінансовій звітності, підтверджених відповідним висновком провідної аудиторської компанії може вплинути на низку рішень іноземних контрагентів, починаючи від рішення про співпрацю. При цьому, не менш важливе значення має аудит оподаткування підприємств даної галузі, оскільки відсутність податкових ризиків та заборгованостей перед податковими органами може свідчити про бездоганну репутацію при виконанні своїх зобов'язань як перед державою, так і потенційним контрагентом.

В статті досліджено критичну важливість не лише аудиту фінансової звітності в сучасних умовах, а і виділено ключові маркери, які підтверджують важливість аудиту податкових розрахунків компанії. Визначено ключові показники діяльності провідних компаній, які здійснюють діяльність у сфері аудиту та податкового консультування. Розглянуто обсяги ЗЕД підприємств у сфері сільськогосподарства за останні роки, доведено актуальність аудиту ЗЕД підприємств агробізнесу. Виділено ключові негативні фактори, що знизили експортно-імпорتنний потенціал українських виробників та дистриб'юторів сільськогосподарської продукції впродовж останніх років. Доведено необхідність не лише проведення річного аудиту фінансової звітності, а й аудиту розрахунків з податковими органами за основними податками та зборами. Розглянуто ключові послаблення податкового контролю за справами податків та зборів з боку українського законодавства. Закцентовано



увагу на поступовому скороченні таких послаблень податкового контролю та їх приведенні до довоєнних норм, що в свою чергу, повертає низку податкових ризиків, пов'язаних з вчасністю нарахування, звітування та сплати основних податків. Виділено ключові переваги аудиторських фірм, які надають увесь спектр податкових, консультаційних та аудиторських послуг.

**Ключові слова:** зовнішньоекономічна діяльність, підприємства агробізнесу, «Велика четвірка», аудит, трансфертне ціноутворення, оподаткування, податкові ризики.

**Summary.** Today, in the context of uncertainty and negative consequences for the economy caused by the war in Ukraine, the level of trust in the financial statements of any company by all stakeholders, and primarily investors, is even more important than in the pre-war period. This is because some companies, in an effort to raise additional funds for their continued survival, may manipulate their financial statements, misleading not only domestic but also foreign investors, which may create a negative image of Ukraine's investment opportunities. Moreover, although the securities market in Ukraine is not actually functioning, there is still a practice of M&A (mergers and acquisitions), or the usual acquisition of new business segments by one company. At the same time, in Ukraine, as an agro-industrial country, there are many agribusiness enterprises, which in turn are engaged in foreign economic activity (hereinafter – FEA). For enterprises in this sector of the economy, audit is of paramount importance, since the absence of any distortions in the financial statements, confirmed by the relevant opinion of a leading audit company, may affect a number of decisions of foreign counterparties, starting with the decision to cooperate.

The article examines the critical importance of not only the audit of financial statements in the current environment, but also identifies key markers that confirm the importance of auditing a company's tax calculations.

The key performance indicators of the leading companies engaged in the field of audit and tax consulting are identified. The volumes of foreign economic activity of enterprises in the field of agriculture in recent years are considered, the relevance of auditing the foreign economic activity of agribusiness enterprises is proved. The key negative factors that have reduced the export-import potential of Ukrainian producers and distributors of agricultural products in recent years are highlighted. The author proves the need not only to conduct an annual audit of financial statements, but also to audit settlements with tax authorities on major taxes and fees. The key weakening of tax control over the collection of taxes and fees by Ukrainian legislation is considered. Attention is focused on the gradual reduction of such tax control relaxations and their alignment with pre-war norms, which in turn returns a number of tax risks associated with the timeliness of accrual, reporting and payment of major taxes. The author highlights the key advantages of audit firms that provide a full range of tax, advisory and audit services.

**Key words:** foreign economic activity, agribusiness enterprises, the Big Four, audit, transfer pricing, taxation, tax risks.

**Постановка проблеми.** В сучасному розумінні під проведенням аудиту розуміється саме комплексна чи вибіркова перевірка даних фінансової звітності, і це є концептуально правильно. Проте на практиці не менш важливим є проведення аудиту розрахунків за податками та зборами, що часто не охоплюється фахівцями з аудиту, що може спричинити упущення низки податкових ризиків. Для прикладу, підприємство може мати прозору та невикривлену фінансову звітність, проте як платник податків мати низьку податкову репутацію, спричинену низкою помилок відповідальних за податкові розрахунки посадових осіб, що в свою чергу, може спровокувати додаткові перевірки з боку податкових органи та вилитись у великі штрафні санкції. При цьому, кількість податкових ризиків підприємств, що здійснюють ЗЕД, в першу чергу для підприємств агросектору, зростає через наявність правил трансфертного ціноутворення. В рамках зазначеної теми дослідження нами посталено завдання визначення необхідності проведення аудиту оподаткування ЗЕД підприємств агробізнесу.

**Аналіз останніх публікацій.** Питанням аудиту оподаткування підприємств присвятили свої праці Назарова К.О., Татенко Н.Ю. [13], Галун Є.С. [2]. Окремо слід виділити дослідження Неживої М.О., Міняйло В.П. [6], Фесенко В.В., Мигаль Ю.І. [15], які досліджували питання аудиту та контролю

операцій з трансфертного ціноутворення. Проте незважаючи на значний науковий внесок даних досліджень, залишається не розглянутою низка питань, пов'язаних з проведенням аудиту розрахунків за податками та зборами у рамках комплексного аудиту фінансової звітності ЗЕД діяльності підприємств агробізнесу.

**Формулювання цілей статті** полягає у дослідженні необхідності проведення аудиту оподаткування ЗЕД підприємств агробізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** Аудит займає ключову роль у діяльності сучасних підприємств, оскільки аудиторський висновок, наданий аудиторською компанією з міжнародно визнаною репутацією є певною гарантією відповідності фінансового стану компанії даним, зазначеним у її фінансовій та управлінській звітності. Крім того, рівень довіри до аудиторського висновку зростає з боку усіх зацікавлених користувачів фінансової звітності, якщо він наданий компанією «Великої четвірки» або так званої «Великої десятки» провідних аудиторських компаній. Про популярність даних послуг може свідчити високий рівень виручки провідних аудиторських компаній впродовж останніх років. Більш того, незважаючи на негативний вплив війни, фінансові результати деяких компаній «Великої четвірки» демонструють значний приріст у порівнянні з даними довоєнних періодів (рис. 1).

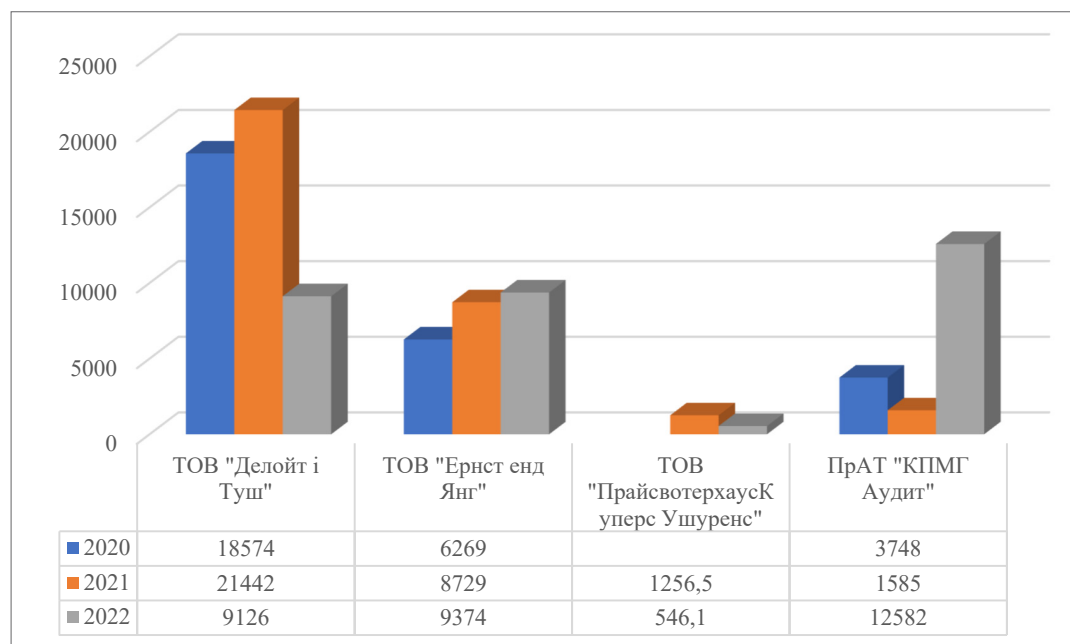


Рис. 1. Обсяг чистого прибутку компаній «Великої четвірки» впродовж 2021–2022 рр., тис. грн.  
 Джерело: складено на основі джерел [4; 5; 8; 12]

Разом з тим, останніми роками обсяг експорту та імпорту сільськогосподарської продукції, які є ключовими складовими ЗЕД підприємств агробізнесу, зазнав незначних змін. Найбільше показники експорту та імпорту скоротилися у 2023 році, тоді як у 2022 році обсяг експорту перевищував показники 2019 та 2020 років, поступаючись лише обсягам 2021 року. Обсяги імпорту агропродукції скорочуються впродовж останніх 2-х років досліджуваного періоду (рис. 2).

Скорочення обсягів ЗЕД сільськогосподарської продукції впродовж 2022–2023 років спричинене погіршенням експортно-імпортних можливостей підприємств агробізнесу впродовж цього періоду, та унеможливленням експлуатації низки морських портів України упродовж цього періоду. Крім того, велика кількість агропродукції була зіпсована чи знищена внаслідок обстрілів портової інфраструктури України та ареалів зберігання сільськогосподарської продукції. Проте, незважаючи на вплив

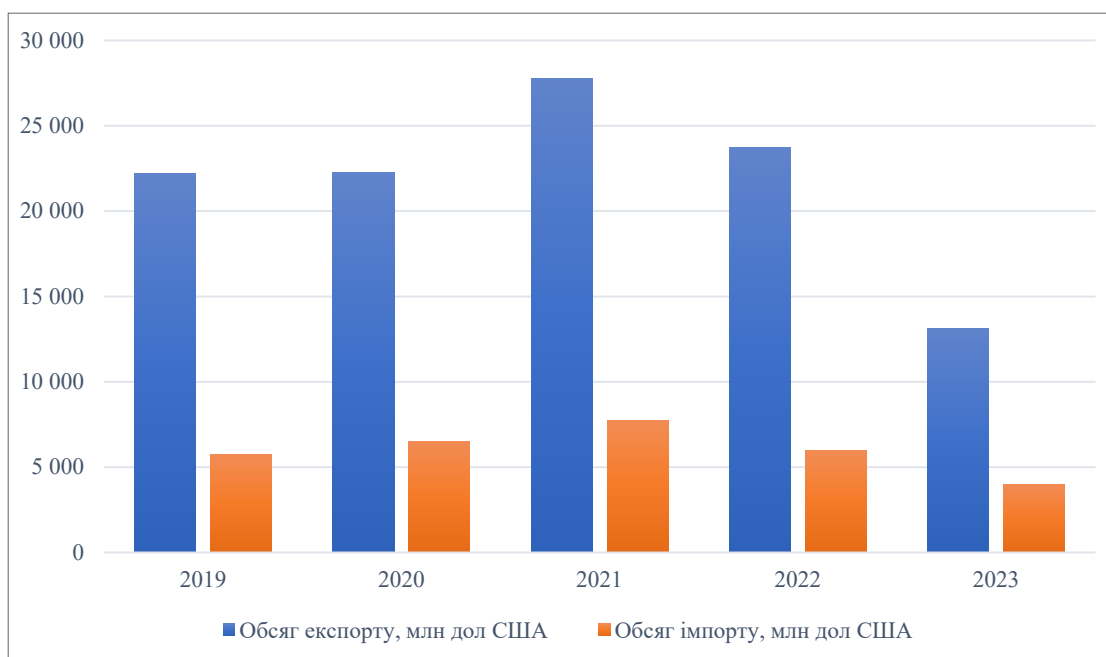


Рис. 2. Обсяг експорту та імпорту сільськогосподарської продукції впродовж 2019–2023 рр.  
 Джерело: складено на основі джерела [16]

низки негативних чинників, підприємства агробізнесу України продовжують зберігати великі обсяги експортно-імпорتنих можливостей. В таких умовах критично важливо, щоб рівень довіри до діяльності та фінансового звітування таких підприємств зі сторони усіх зацікавлених сторін, і в тому числі потенційних інвесторів компаній даного сектору економіки, зростав. Це в свою чергу, підтверджує актуальність та популярність аудиторських послуг агропідприємствам у сфері ЗЕД.

Проте окрім підтвердження показників фінансової звітності не менш важливими є підтвердження правильності розрахунків, вчасності звітування на сплати податків до бюджету України, зокрема податку на прибуток підприємств, ПДВ тощо. Особливості вітчизняного законодавства вимагають від платників податків строгого дотримання термінів розрахунку, звітування та сплати податків. Введення воєнного стану в Україні, спричиненого війною з РФ, дещо пом'якшило як зобов'язання компаній як подавати фінансову звітність так і звітувати за усіма податками і зборами. Це стосувалося і податкових перевірок. Проте з часом такі послаблення податкового контролю зменшуються та приводяться до довоєнних норм. Так, законом України 2260-ІХ від 27.05.2022 «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей податкового адміністрування податків, зборів та єдиного внеску під час дії воєнного, надзвичайного стану» [9], поновлено зобов'язання та відповідальність щодо дотримання термінів подання податкової звітності, сплати податків та зборів та реєстрації у відповідних реєстрах податкових накладних, розрахунків коригування [14] для платників, які мають можливість своєчасно виконувати свої обов'язки, а з 08 грудня 2023 року набрав чинності Закон України від 09 листопада 2023 року № 3453-ІХ «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо скасування мо-

раторію на проведення податкових перевірок» [10] і з 01 грудня 2023 року відновлюється проведення документальних перевірок, за виключенням деяких платників, здебільшого тих, які знаходяться на тимчасово окупованих територіях [3]. Більш того, у 2023 році податківці планують провести 4012 планових перевірок, з яких 2551 припадає на перевірку юридичних осіб, а найбільше перевірок припадає на підприємства агросектору, будівництва, неспеціалізованої гуртової торгівлі [1]. Тому окрім аудиту фінансової звітності, аудиторським командам необхідно залучати фахівців з оподаткування, основні завдання яких полягає у комплексному дослідженні суттєвих податкових ризиків компанії. За їх сприяння аудит можна вважати виконаним належним чином.

Разом з тим, у компаній, які займаються ЗЕД, присутні ризики, пов'язані з трансфертним ціноутворенням, оскільки при податкових перевірках, операціям даного типу приділяється особлива увага. Зокрема, станом на кінець січня 2024 року ДПСУ встановлено понад 566 фактів порушень у сфері трансфертного ціноутворення за 2022–2024 роки, що складає 32.7% від загальної кількості порушень, а серед усіх перевірок за 2022–2024 роки на перевірки у сфері трансфертного ціноутворення припадало близько 11,6% усіх перевірок [11]. Особливо це актуально для українських юридичних осіб, які входять до складу міжнародних груп компаній, є пов'язаними з ними у розумінні статті 14.1.159. ПКУ [7] і здійснюють великі обсяги діяльності з компаніями групи. Адже за даними останнього звіту ДПСУ, 89% підстав віднесення операцій до контрольованих зумовлені саме пов'язаністю юридичних осіб [11].

Крім того, термін позовної давності для перевірки правильності розрахунку податкових зобов'язань платника податків за операцій з трансфертного ціноутворення складає 7 років, що є додатковим ризиком для компаній, на яких поширюються

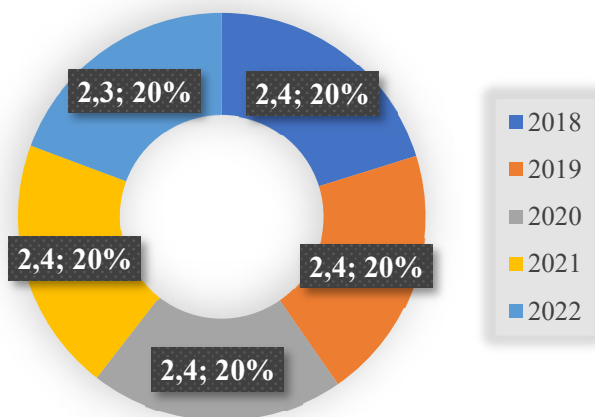


Рис. 3. Подані звіти впродовж 2018–2022 рр.  
Джерело: складено на основі [11]

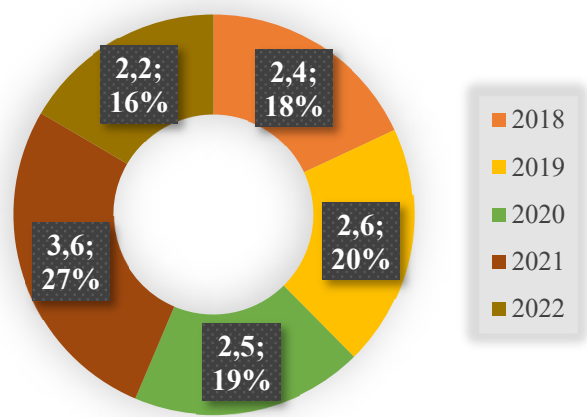


Рис. 4. Обсяги КО впродовж 2018–2022 рр.  
Джерело: складено на основі [11]

вимоги з дотримання правил трансфертного ціноутворення, передбачених статтею 39 ПКУ [7]. При цьому, хоча обсяг контрольованих операцій (далі — КО) за 2022 рік знизився у порівнянні з минулими періодами (рис. 3), кількість поданих звітів у 2022 році майже не змінилася у порівнянні з минулими періодами (рис. 4).

Окрім вищенаведених причин, об'єктивна необхідність проведення аудиту трансфертного ціноутворення пояснюється наявністю таких ризиків, як: ризики проведення перевірок, ризики додаткового оподаткування та накладання штрафних санкцій як у разі самостійного нарахування податків, так і в разі нарахування при перевірці фіскальними органами [6, с. 2].

Тому ефективний аудит оподаткування операцій з ЗЕД разом з повноцінною якісною перевіркою показників фінансової звітності суб'єкта господарювання дозволить не тільки уникнути низки ризиків, спричинених викривлення фінансової звітності, а й низки податкових ризиків. При цьому слід зазначити, що спектр послуг як сучасних провідних аудиторських компаній, так і невеликих аудиторських та консалтингових фірм є досить різноманітним. Це дозволяє, по-перше, залучити більше клієнтів, які зазвичай потребують не лише обов'язкового річного аудиту фінансової звітності, і по-друге слугує додатковим мотиваційним чинником для потенційного клієнта, оскільки зникає необхідність надання необхідної документації декілька разів поспіль фахівцям різних

відділів, адже ефективно налагоджена внутрішня комунікація між різними відділами в межах однієї аудиторської компанії виключає дану опцію для клієнта, за рідкісними виключеннями. Більш того, при наявності податкових та консалтингових підрозділів в межах однієї компанії аудиторам немає потреби залучати сторонніх консультантів, що в свою чергу, значно скорочує процес аудиторської перевірки та дозволяє налаштувати більш ефективну комунікацію.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, незважаючи на скорочення обсягів ЗЕД у сфері постачання сільськогосподарської продукції за останні роки, актуальність аудиту даного напрямку діяльності лише зростає. Крім того, ефективний аудит ЗЕД підприємств агробізнесу неможливий без аудиту розрахунків компанії за податками та зборами. З цією метою сучасні аудиторські компанії залучають різні підрозділи, які завдяки ефективній взаємодії можуть запобігти не лише ризикам, пов'язаним з викривленням даних показників фінансової звітності, а й податковим ризикам, що є не менш важливо в умовах повернення податкового законодавства у сфері відповідальності платників податків до довоєнних норм. Існують перспективи подальших досліджень у більш глибокому дослідженні ролі кожного окремого податкового підрозділу аудиторської компанії, які у сукупності допоможуть вітчизняним агропідприємствам уникнути усіх можливих податкових ризиків.

#### Література

1. Агросектор в ТОПі перевірок податківцями на 2023 рік. *Latifundist.com*. 2022. URL: <https://latifundist.com/novosti/60547-agrosekt-v-topi-perevirok-podatktivsyami-na-2023-rik> (дата звернення: 27.02.2024).
2. Галун Є. Організація та сутність аудиту оподаткування підприємств. *Current issues of science and integrated technologies: The 1th International scientific and practical conference* (м. Мілан, 10 січ. 2023 р.). 2023. С. 104–107. doi: <https://doi.org/10.46299/ISG.2023.1.1>.
3. Закон про скасування мораторію на податкові перевірки набрав чинності. *cv.tax.gov.ua*. 2023. URL: <https://cv.tax.gov.ua/media-ark/publiczni-zahodi/738775.html> (дата звернення: 26.02.2024).
4. Звітність ЕУ в Україні. *EY Deutschland — Home Building a better working world*. URL: [https://www.ey.com/uk\\_ua/ey-ukraine-s-reporting](https://www.ey.com/uk_ua/ey-ukraine-s-reporting) (дата звернення: 26.02.2024).
5. Звіт про прозорість та фінансова звітність. *Pw C*. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/services/assurance/transparency-report.html> (дата звернення: 26.02.2024).
6. Міняйло В.П., Нежива М.О. Аудит трансфертного ціноутворення в умовах євроінтеграції та глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2019. № 2. С. 283–288. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-283-288>.
7. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI: станом на 29 січ. 2024 р. *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: 26.02.2024).
8. Приватне акціонерне товариство «КПМГ Аудит». *KPMG*. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/about/overview/kpmg-audit.html> (дата звернення: 26.02.2024).
9. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей податкового адміністрування податків, зборів та єдиного внеску під час дії воєнного, надзвичайного стану : Закон України від 12.05.2022 р. № 2260-IX. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2260-20#Text> (дата звернення: 26.02.2024).

10. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо скасування мораторію на проведення податкових перевірок: Закон України від 09.11.2023 р. № 3453-IX. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3453-20#Text> (дата звернення: 26.02.2024).
11. Результати роботи ДПС щодо податкового контролю за трансфертним ціноутворенням (лютий 2024 року). *Державна податкова служба України: вебсайт*. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/transfertne-tsinoutvorennya-ta-mijnarodne-opodatkovannya/transfertne-tsinoutvorennya/prezentatsiyi-materiali/756662.html> (дата звернення: 26.02.2024).
12. Річна фінансова звітність компанії «Делойт» в Україні. *«Делойт» в Україні*. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/articles/financial-statements.html> (дата звернення: 26.02.2024).
13. Татенко Н. Ю., Назарова К. О. Місія та етимологія аудиту оподаткування великих підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-09-05>.
14. Тимонов А. Закон № 2260: що потрібно знати про відновлення податкового обов'язку та перевірок *Останні новини бізнесу України*. 2022. URL: [https://biz.ligazakon.net/analytics/211663\\_zakon-2260-shcho-potrбно-znati-pro-vdnovlennya-podatkovogo-obov'yazku-ta-perevrok](https://biz.ligazakon.net/analytics/211663_zakon-2260-shcho-potrбно-znati-pro-vdnovlennya-podatkovogo-obov'yazku-ta-perevrok) (дата звернення: 26.02.2024).
15. Фесенко В. В., Мигаль Ю. І. Міжнародний досвід аудиту і контролю трансфертного ціноутворення. *Проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 216–222. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2019-4-216-222>.
16. ВІ — Показники зовнішньої торгівлі України. *Державна Митна служба України: вебсайт*. URL: <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/import-export> (дата звернення: 03.02.2024).

#### References

1. Ahrosetor v TOPi perevirok podatktivsiamy na 2023 rik [Agricultural sector in the TOP of tax audits for 2023]. *Latifundist.com*. Retrieved from <https://latifundist.com/novosti/60547-agrosetk-v-topi-perevirok-podatktivsiami-na-2023-rik> [in Ukrainian].
2. Galun E. Orhanizatsiia ta sutnist audytu opodatkovannia pidpriemstv [Organization and essence of the audit of enterprise taxation]. *Current issues of science and integrated technologies: The 1st International scientific and practical conference*. 2023. P. 104–107. doi: <https://doi.org/10.46299/ISG.2023.1.1> [in Ukrainian]
3. Zakon pro skasuvannia moratoriiu na podatkovii perevirky nabrav chynnosti [The law on lifting the moratorium on tax audits has entered into force]. *cv.tax.gov.ua*. Retrieved from <https://cv.tax.gov.ua/media-ark/publicni-zahodi/738775.html> [in Ukrainian].
4. Zvitnist EY v Ukraini [EY reporting in Ukraine]. *EY Deutschland — Home Building a better working world*. Retrieved from [https://www.ey.com/uk\\_ua/ey-ukraine-s-reporting](https://www.ey.com/uk_ua/ey-ukraine-s-reporting) [in Ukrainian].
5. Zvit pro prozorst ta finansova zvitnist [Transparency and Financial Report]. *Pw C*. Retrieved from <https://www.pwc.com/ua/uk/services/assurance/transparency-report.html> [in Ukrainian].
6. Miniailo, V., and Nezhyva, M. Audyt transfertnoho tsinoutvorennia v umovakh yevrointehratsii ta hlobalizatsii [Audit of transfer pricing in the context of European integration and globalization]. *Business Inform.* 2019. № 2. P. 283–288. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-283-288> [in Ukrainian].
7. Podatkovi kodeks Ukrainy: Kodeks Ukrainy vid 02.12.2010 r. № 2755-VI: stanom na 29. 01. 2024 r. [Tax Code of Ukraine: Code of Ukraine dated 02.12.2010 № 2755-VI: as of January 29]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> [in Ukrainian].
8. Private Joint Stock Company “KPMG Audit”. *KPMG*. Retrieved from <https://kpmg.com/ua/uk/home/about/overview/kpmg-audit.html> [in Ukrainian].
9. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakoniv Ukrainy shchodo osoblyvosti podatkovoho administruvannia podatktiv, zboriv ta yedynoho vnesku pid chas dii voiennoho, nadzvychainoho stanu: Zakon Ukrainy vid 12.05.2022 r. № 2260-IX [On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Laws of Ukraine on the Peculiarities of Tax Administration of Taxes, Fees and Single Contribution during the Martial Law, State of Emergency: Law of Ukraine dated 12.05.2022 No. 2260-IX]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2260-20#Text> [in Ukrainian].
10. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakoniv Ukrainy shchodo skasuvannia moratoriiu na provedennia podatkovykh perevirok: Zakon Ukrainy vid 09.11.2023 r. № 3453-IX [On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Laws of Ukraine on the Abolition of the Moratorium on Tax Audits: Law of Ukraine of 09.11.2023 No. 3453-IX]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3453-20#Text> [in Ukrainian].
11. Results of the State Tax Service’s work on tax control over transfer pricing (February 2024). *tax.gov.ua*. Retrieved from <https://tax.gov.ua/diyalnist-/transfertne-tsinoutvorennya-ta-mijnarodne-opodatkovannya/transfertne-tsinoutvorennya/prezentatsiyi-materiali/756662.html> [in Ukrainian].
12. Annual financial statements of Deloitte in Ukraine. *Deloitte in Ukraine*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/articles/financial-statements.html> [in Ukrainian].

13. Tatenko N. Y., Nazarova K. O. Misiia ta etymolohiia audytu opodatkuvannia velykykh pidpriemstv [Mission and etymology of the audit of taxation of large enterprises]. *Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*. 2023. № 9. Retrieved from <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-9-09-05> [in Ukrainian].

14. Timonov Andriy. Law No. 2260: what you need to know about the resumption of tax liability and inspections. *Latest Business News of Ukraine*. Retrieved from [https://biz.ligazakon.net/analytics/211663\\_zakon-2260-shcho-potrбно-znati-pro-vdovlennya-podatkovogo-obovyazku-ta-perevrok](https://biz.ligazakon.net/analytics/211663_zakon-2260-shcho-potrбно-znati-pro-vdovlennya-podatkovogo-obovyazku-ta-perevrok) [in Ukrainian].

15. Fesenko V. V., Migal Y. I. Mizhnarodnyi dosvid audytu i kontroliu transfertnoho tsinoutvorennia [International experience of audit and control of transfer pricing]. *Problems of economy*. 2019. № 4. P. 216–222. Retrieved from [https://www.problecon.com/article/?year=2019&abstract=2019\\_4\\_0\\_216\\_222](https://www.problecon.com/article/?year=2019&abstract=2019_4_0_216_222) [in Ukrainian]

16. BI — Indicators of foreign trade of Ukraine. *State Customs Service of Ukraine*. Retrieved from <https://bi.customs.gov.ua/uk/trade/import-export> [in Ukrainian].

**Чапля Павло Вікторович**

*аспірант кафедри обліку та аудиту  
економічного факультету*

*Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**Chaplia Pavlo**

*Postgraduate Student of the Department of Accounting and Auditing*

*Faculty of Economics*

*Taras Shevchenko National University of Kyiv*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-2-9661

## **ОСОБЛИВОСТІ ВІДКРИТТЯ ЕЛЕКТРОННИХ ГАМАНЦІВ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗРАХУНКІВ З ЕЛЕКТРОННИМИ ГРОШИМА СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ**

### **FEATURES OF OPENING ELECTRONIC WALLETS AND ORGANIZING PAYMENTS WITH ELECTRONIC MONEY BY BUSINESS ENTITIES IN UKRAINE**

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню особливостей відкриття та використання електронних гаманців суб'єктами господарювання в Україні, особливостей організації облікових процесів руху електронних грошей суб'єктами господарювання. У зв'язку із розширенням можливостей використання електронних платежів у діяльності суб'єктів господарювання виникає необхідність розробки дієвого інструментарію управління процесом їх використання, взаємодії з емітентами електронних грошей, зокрема щодо питання відкриття та застосування електронних гаманців. Ці процеси розглядаються у статті передусім з точки зору їх законодавчого регулювання, що визначає особливості надання платіжних послуг емітентами електронних грошей, зокрема процедури відкриття та закриття, обслуговування електронних гаманців, створених для обліку електронних грошей та електронних платежів суб'єктів господарювання. У статті відображено ключові нормативні вимоги щодо відкриття електронних гаманців, вимоги до емітентів електронних грошей, особливості організації співпраці надавачів платіжних послуг щодо обслуговування електронних гаманців та електронних платежів, вимоги до суб'єктів господарювання, які здійснюють операцій з такими грошима.

Також стаття розкриває ключові аспекти інтеграції електронних гаманців у фінансову діяльність підприємств, включаючи правила реєстрації, аутентифікації та інтеграції електронних гаманців з обліковою системою та програмним забезпеченням, що застосовуються суб'єктом господарювання. У статті наведено рекомендації з ефективного управління електронними гаманцями для забезпечення стабільності та безпеки фінансових операцій у цифровому середовищі в межах операцій з електронними грошима, інформація про які зберігається на електронних гаманцях таких суб'єктів господарювання, наведено рекомендації щодо організації обліку та контролю здійснених операцій з електронними грошима суб'єктами господарювання.

**Ключові слова:** бухгалтерський облік, електронні гроші, електронний гаманець, електронні платежі.

**Summary.** The article is aimed at studying the peculiarities of opening and using electronic wallets by business entities in Ukraine, and the peculiarities of organizing accounting processes for electronic money flows by business entities. Due to the expansion of the possibilities of using electronic payments in the activities of business entities, there is a need to develop effective tools for managing the process of their use, interaction with issuers of electronic money, in particular, with regard to the issue of opening and using electronic wallets. The article examines these processes primarily from the perspective of their legislative regulation, which determines the specifics of payment services provided by e-money issuers, in particular, the procedures for opening and closing, and servicing e-wallets created to account for e-money and electronic payments of business entities. The article reflects the key regulatory requirements for opening electronic wallets, requirements for issuers of electronic money, peculiarities of organizing cooperation between payment service providers for servicing electronic wallets and electronic payments and business entities that carry out transactions with such money.

The article also covers key aspects of integrating electronic wallets into the financial activities of enterprises, including the rules for registering, authenticating and integrating electronic wallets with the accounting system and software used by the

business entity. The article provides recommendations for effective management of electronic wallets to ensure stability and security of financial transactions in the digital environment within the framework of electronic money transactions, information on which is stored on electronic wallets of such business entities, and also provides recommendations on the organization of accounting and control for transactions with electronic money by business entities.

**Key words:** accounting, electronic money, electronic wallet, electronic payments.

**Постановка проблеми.** Електронні гаманці стали необхідним інструментом у сучасному світі цифрових технологій та фінансових операцій. Вони відкривають перед суб'єктами господарювання безліч можливостей, спрощуючи та прискорюючи процеси розрахунків, забезпечуючи зручність і безпеку операцій. Використання електронних гаманців стає не лише потребою, а й стратегічним кроком для підприємств будь-якого масштабу та сфери діяльності. Проте використання електронних гаманців також вимагає від підприємств уважності та розуміння специфіки їх використання та регулювання.

Україна, як і багато інших країн, активно розвивається у цифровому просторі, пристосовуючись до вимог глобальних трендів, зокрема розширює допустимі межі використання електронних грошей та електронних гаманців в розрахунках суб'єктів господарювання. Законодавчі зміни, які впроваджує український уряд, значно розширюють межі використання електронних грошей та суттєво перебудовують систему електронних та безготівкових платежів в Україні. Електронні платіжні засоби прирівнюються до звичайних грошових коштів та в повній мірі можуть бути використаними вітчизняними підприємствами у своїх платежах, можуть зберігатися та накопичуватися на електронних гаманцях підприємств, що створює нові процеси на підприємстві, які потребують відображення в обліку. Суб'єктам господарювання необхідно якісно організувати облік таких процесів, щоб забезпечити ефективне використання електронних грошей та уникнути помилок і зловживань при обліку операцій з електронним грошима.

Перед суб'єктами господарювання виникають певні виклики та питання щодо особливостей використання електронних гаманців та організації обліку електронних грошей, що потребує ретельного вивчення та аналізу національного законодавства, дослідження досвіду вітчизняних та іноземних підприємств. Вкрай важливо визначити ключові організаційні та правові аспекти інтеграції електронних гаманців у фінансову діяльність підприємств, а також сформулювати рекомендації з ефективного управління цими інструментами для досягнення оптимальних результатів та забезпечення безпеки фінансових операцій.

Крім того, суб'єктам господарювання необхідно організувати систему ефективного внутрішнього контролю за платіжними процесами, включаючи виявлення та запобігання помилок та зловживань.

Таким чином, розробка ефективних стратегій та методів контролю за електронними платежами стає актуальною задачею для підприємств у забезпеченні стабільності та успішності їхньої фінансової діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості обліку, аналізу та контролю електронних грошових коштів досліджують у своїй наукових працях такі автори: Гриценко С [1], Легенчук С.Ф. [2], Мокієнко Т. [3], Муравський В. [4], Міщенко В. [14], Семенець А. [10], Ткаченко С. [15], Талджи З. [16], Фартушняк Р. [11] та інші. Однак, малодослідженими з боку вітчизняних науковців є нові облікові аспекти щодо електронних грошей, що виникають в процесі реформування національної платіжної системи та можливостей використання електронних платежів в розрахунках суб'єктів господарювання, особливості організації облікових процесів щодо транзакцій з електронними грошима, у зв'язку із змінами національного законодавства та вдосконалення інформаційних технологій.

**Метою статті** є визначити основні виклики, з якими стикаються суб'єкти господарювання при першій взаємодії з електронним грошима, зокрема при відкритті електронних гаманців, та надати рекомендації щодо організації процедури здійснення електронних платежів та організації обліку та контролю за операціями з електронними грошима на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Першим етапом організації електронних платежів суб'єктом господарювання є відкриття відповідного рахунку в системі надавача платіжних послуг — електронного гаманця. Відповідно до національного законодавства, «електронний гаманець — це обліковий запис для обліку, зберігання електронних грошей та здійснення операцій з ними» [9]. Такі облікові записи можуть формуватися як для фізичних, так і для юридичних осіб, для внутрішніх технічних потреб емітента, для посередників в операціях з електронними грошима. Електронний гаманець, який відкривається для обліку електронних грошей юридичних осіб, називається «електронним гаманцем користувача» [8] та має певні особливості їх застосування.

Особа, яка реалізовує послуги щодо зберігання електронних грошей та забезпечує здійснення електронних платежів суб'єкта господарювання, є емітентом електронних грошей. Емітентами електронних грошей можуть бути тільки юридичні особи, які мають ліцензію від НБУ на надання платіжних послуг щодо електронних коштів, у тому



числі випуску та виконання платіжних операцій, а також обслуговування електронних гаманців. Діяльність таких осіб регулює Національний банк України (НБУ) [8].

В Україні такими емітентами можуть бути:

- банки;
- установи електронних грошей — небанківські установи, які мають ліцензію від НБУ на надання платіжних послуг, пов'язаних із випуском, обігом та виконанням операцій з електронними грошима;
- філії іноземних платіжних установ.

Емітентом електронних грошей може виступати й сам Національний банк, зокрема вже прийняті нормативні акти, що регулюють випуск електронних грошей, визначають окремий вид електронних грошових одиниць — «цифрові гроші Національного банку України», які повинні стати цифровим аналогом української гривні та емісію яких зможе здійснювати виключно центральний банк держави [9]. Фактично «цифрові гроші» ще перебувають в процесі розробки, проте в майбутньому впровадження таких грошових одиниць потребуватиме реформування та вдосконалення вітчизняного законодавства, яке регулює бухгалтерський облік суб'єктів господарювання, що створюватиме нові питання та виклики для підприємств.

Окремим суб'єктом надання платіжних послуг з електронними грошима є комерційні агенти — надавачі платіжних послуг, які діють від імені та на користь емітента. Вони виконують функції посередника між суб'єктом господарювання та емітентом, у тому числі можуть здійснювати такі дії: розповсюдження електронних грошей, обмін електронних грошей емітента на електронні гроші інших емітентів, організують взаємодію емітента та потенційного клієнта тощо [8]. Комерційними агентами можуть бути лише особи, які зареєстровані у відповідному реєстрі НБУ. Емітент, у свою чергу, зобов'язаний інформувати НБУ про залучення тих чи інших агентів у своїй діяльності.

Взаємодія суб'єкта господарювання з емітентом електронних послуг або комерційним агентом здійснюється на основі договору про надання платіжних послуг. Відповідно до постанови НБУ, яка регулює випуск електронних грошей, перед укладенням договору емітент зобов'язаний надати користувачу на безоплатній основі інформацію про умови надання цієї платіжної послуги. Ця інформація повинна бути розміщена на веб-сайтах або сторінках в соціальних мережах емітента або комерційного агента, включаючи дані про адресу, номери телефонів, адресу електронної пошти та інші засоби зв'язку для контакту. Також вона має включати умови відкриття, закриття, обслуговування та використання електронних гаманців користувачами, тарифи та процедури платіжних операцій з електронними грошима, умови випус-

ку та погашення електронних грошей, комісійні винагороди, оплату за погашення електронних грошей та інші витрати, що можуть виникнути при наданні послуг, процедуру обміну готівкових та безготівкових коштів на електронні гроші та навпаки, а також іншу інформацію, пов'язану з умовами надання платіжних послуг з обслуговування електронного гаманця та виконання платіжних операцій з електронними грошима для клієнта [8].

Договір оформлюється в письмовій формі, може бути представлений як у паперовому, так і у електронному вигляді. Договір створюється у довільній формі, із зазначенням усіх обов'язкових реквізитів визначеним законодавством. Шаблон договору емітент зобов'язаний розмістити у вільному доступі на власному сайті або іншому доступному для потенційного клієнта місці [8].

Таким чином, суб'єкт господарювання перед укладенням договору з емітентом електронних грошей має можливість ознайомитися з умовами надання платіжних послуг, отримати основну інформацію про емітента, ознайомитися зі стандартним текстом договору, який укладається з емітентом. На основі доступної інформації суб'єкт господарювання може дослідити ринок, визначити оптимальні умови та тарифи користування електронним гаманцем, прийняти рішення про доцільність відкриття електронного гаманця у конкретного емітента електронних грошей.

Оскільки електронні гаманці прирівнюються до рахунків суб'єктів господарювання, вони підлягають реєстрації в податкових органах. Про факт відкриття або закриття електронного гаманця юридичній особі емітент електронних грошей повідомляє контролюючі органи. Здійснення операцій за електронним гаманцем суб'єкта господарювання можливе лише після отримання повідомлення від Державної податкової служби про взяття гаманця на облік [8].

Відповідно до змін національного законодавства, які стали чинними в 2023 та 2024 роках, відтепер підприємства можуть не лише отримувати електронні грошові кошти від покупців — фізичних осіб, а й використовувати їх для здійснення власних платежів, отримувати електронні гроші як плату за власні товари та послуги від інших юридичних осіб. Це визначає формування на підприємстві нових облікових та управлінських процесів, які потребують відповідного контролю.

Ефективна організація розрахунків за допомогою електронних грошей на підприємстві — це ключовий аспект сучасного бізнесу. Перш за все, необхідно вибрати найбільш підходящу платіжну систему, враховуючи її комісійні відрахування, швидкість, безпеку операцій та іншу доступну інформацію, яку відповідно до законодавства, повинні публікувати емітенти електронних грошей, що описано в статті вище.

Крім того, важливо враховувати швидкість обробки та проведення платежів та рівень безпеки операцій. Підприємство повинно бути впевненим, що платіжна система використовує найсучасніші технології для захисту конфіденційної інформації та запобігання шахрайству.

Задля забезпечення ефективного управління рухом електронних коштів на електронних гаманцях важливо інтегрувати вибрану систему з бухгалтерською, щоб автоматизувати або оптимізувати відображення в обліку та зберігання даних про здійснені операції, тому при виборі платіжної системи електронних грошей слід звернути увагу на можливість її інтеграції з існуючими бухгалтерськими програмами або сервісами. Деякі платіжні системи мають можливість зв'язати їх з бухгалтерськими програмами, що може дозволити передавати фінансові дані про платіжні транзакції безпосередньо до бухгалтерської системи без необхідності ручного введення даних. Після оптимізації процедури введення інформації про здійснені транзакції з електронними грошима в облікову систему підприємства необхідно провести тестування та налагодження інтеграції, щоб переконатися, що інформація про такі процеси відображається коректно у бухгалтерській програмі, та уникнути можливих помилок та зловживань.

Загалом, успішна інтеграція платіжної системи з бухгалтерською забезпечить автоматизацію процесів обробки фінансової інформації, що дозволить підприємству ефективно вести бухгалтерський облік та аналізувати свою фінансову діяльність.

Також важливим етапом організації ефективної системи розрахунків за допомогою електронних

грошей є навчання персоналу про те, як взаємодіяти з електронним гаманцем та організувати електронні платежі. Навчання персоналу повинно включати інструктаж щодо основних принципів та процедур використання електронних платіжних систем, що включає в себе ознайомлення з інтерфейсом користувача, процесом проведення платежів, а також правилами та процедурами безпеки; тренінги з питань безпеки та захисту інформації, оскільки відповідальний персонал повинен бути ознайомлений з основними загрозами та ризиками, пов'язаними з використанням електронних платіжних систем, а також з методами запобігання їм; ознайомлення відповідального персоналу з законодавчим регулюванням операцій з електронним грошима, щоб уникнути неправомірного застосування таких коштів.

Крім того, слід періодично оновлювати знання персоналу з питань використання та безпеки електронних платіжних систем шляхом проведення додаткових тренінгів, у випадку введення нових відмінних функцій чи змін у правилах та процедурах використання системи або суттєвих змін у законодавстві щодо електронних платіжних систем, електронних гаманців та електронних грошей, особливостей їх застосування суб'єктами господарювання.

Використання на підприємстві електронних грошей як платіжних засобів потребує впровадження на підприємстві ефективної системи контролю за такими операціями та їх відображенням в обліку суб'єкта господарювання [14]. Впровадження системи контролю повинно здійснюватися поетапно

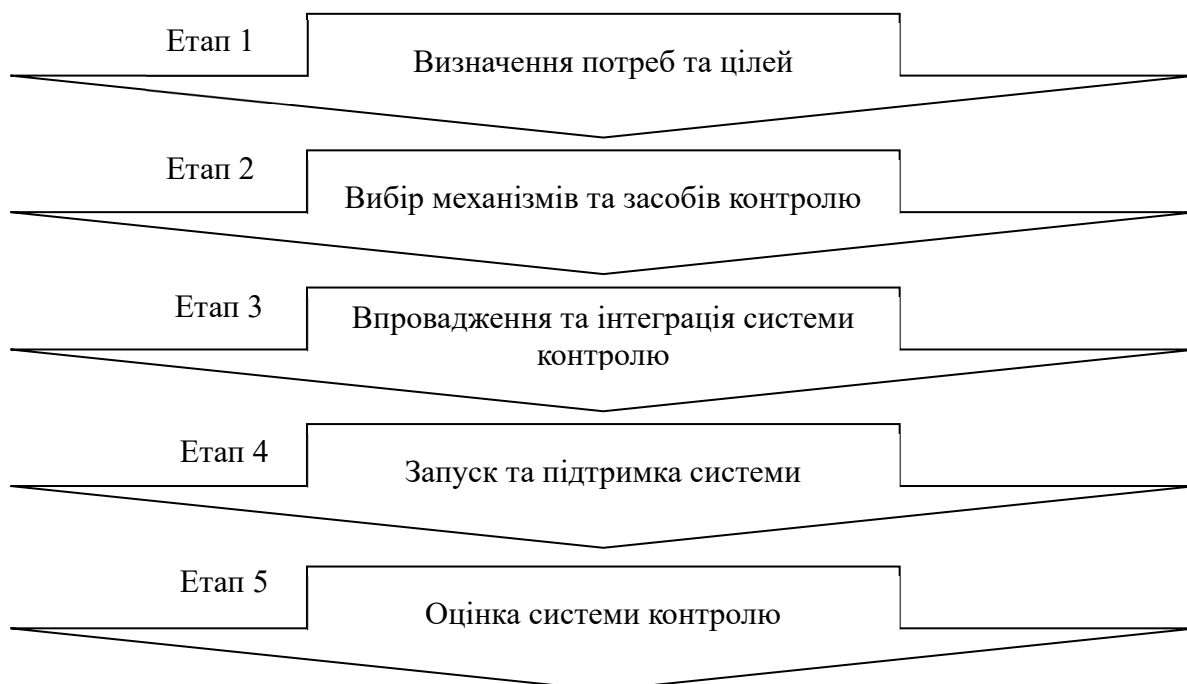


Рис. 1. Схема впровадження на підприємстві системи контролю за електронними платежами  
Джерело: розроблено автором

та враховувати специфіку діяльності підприємства та обсяги запланованих операцій з електронним грошима. Схематично процедура розробки та реалізації системи контролю наведено на рисунку 1.

Першим етапом побудови системи контролю за здійснюваними електронними платежами є визначення потреб підприємства та цілей, які ставляться перед системою контролю. Необхідно визначити потенційний ступінь використання інструментів електронних грошей, обсяги платежів, які планує отримувати та здійснювати суб'єкт господарювання. Важливо встановити конкретні цілі, які потрібно досягти за допомогою системи контролю за електронними платежами, такі як зменшення шахрайства, оптимізація витрат, покращення обліку тощо. Чітке розуміння цілей, які прагне досягти підприємство впроваджуючи систему контролю, дозволить вибрати оптимальні механізми контролю, які якісно виконуватимуть поставлені завдання та потребуватимуть оптимальних витрат з боку підприємства.

Після визначення масштабів застосування електронних платежів підприємством та визначення цілей, які ставляться перед системою контролю, необхідно проаналізувати та вибрати механізми контролю та програмні рішення, які можуть бути застосованими задля вирішення потреб підприємства.

Механізми контролю, які можуть бути використані на підприємстві, такі:

- автоматизовані системи моніторингу — спеціалізовані програмні засоби для моніторингу операцій з електронними грошима, виявлення підозрілих або нестандартних трансакцій;
- технічні засоби захисту — використання технічних засобів захисту, таких як шифрування даних, двофакторна аутентифікація та антивірусне програмне забезпечення, для запобігання несанкціонованому доступу та шахрайству;
- внутрішня політика підприємства — розробка на підприємстві внутрішніх правил та інструкцій, які регулюють процеси виконання електронних платежів та забезпечують захист даних від шахраїв;
- аудит та перевірка — проведення регулярних внутрішніх аудитів операцій з електронними грошима для перевірки дотримання внутрішніх процедур та виявлення можливих порушень;
- звітування — розробка звітів про операції з електронними грошима для внутрішнього використання.

Ступінь використання та засоби реалізації перелічених механізмів контролю залежать від конкретних цілей та можливостей підприємства. Основним фактором реалізації є використання відповідних програмних засобів, які можуть бути як програмними продуктами, що вже існують на ринку, так і створеним під конкретне підприємство.

Третім етапом є безпосереднє впровадження вибраної системи контролю на підприємстві. Цей

етап передбачає встановлення і налаштування програмного забезпечення на комп'ютерах та серверах підприємства, забезпечте інтеграції нової системи з існуючими програмними засобами підприємства, бухгалтерськими програмами та система управління відносинами з клієнтами (CRM). Важливим етапом є навчання персоналу використовувати систему контролю та доведення до працівників інструкцій та положень щодо операцій з електронними грошима, які прийняті на підприємстві, роз'яснення особливостей можливих контрольних заходів, таких як звітування, здійснення внутрішніх перевірок та аудиту. Перед запуском вкрай важливо протестувати систему, зокрема перевірити коректність роботи відібраних програмних засобів, дослідити розуміння персоналу щодо аспектів контролю, щоб переконатися, що система працює належним чином та відповідає визначеним вимогам.

Після завершення підготовчих етапів та успішного тестування, можна здійснити запуск системи контролю. Крім цього, необхідно постійно моніторити роботу системи, виявляти можливі проблеми та шляхи вдосконалення, щоб оптимізувати процеси контролю за електронними платежами, надавати технічну підтримку та навчання користувачам системи, щоб забезпечити її ефективне використання. Безперервна технічна підтримка також є важливою складовою успішної експлуатації системи контролю. Надання швидкої та компетентної допомоги у вирішенні технічних проблем допомагає уникнути перебоїв у роботі та забезпечити безперебійність платіжних операцій.

Фінальним елементом є проведення аналізу ефективності системи контролю за електронними платежами, порівняння результатів з визначеними цілями та очікуваними показниками, оцінка її ефективності. Це може включати аналіз обсягів та частоти платежів, швидкість обробки трансакцій, рівень безпеки та виявлення можливих шахрайських дій. Один з ключових етапів — це порівняння результатів зі зазначеними цілями та очікуваними показниками. Це дозволить визначити, наскільки система відповідає поставленим завданням та чи потрібні коригування.

Після аналізу результатів необхідно вжити заходів для вдосконалення системи контролю. Це може включати оновлення програмного забезпечення для підвищення рівня безпеки, розробку нових алгоритмів для виявлення помилок та зловживань, а також покращення процедур обробки та зберігання даних. Надзвичайно важливо, щоб система контролю за електронними платежами була адаптивною до змін у технологічному середовищі, законодавстві та вимогах ринку. Таким чином можна забезпечити ефективну та безпечну обробку електронних трансакцій, задовольняючи потреби користувачів та дотримуючись вимог регуляторних органів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, електронні гаманці та електронні гроші не лише спрощують фінансові операції та забезпечують безпеку даних, а й відкривають нові можливості для розвитку бізнесу. Однак, важливо мати чітке розуміння щодо процесів відкриття та використання електронних гаманців, а також дотримуватися вимог безпеки та законодавства. Операції з електронними грошима потребують від підприємства відкриття відповідних рахунків в електронній системі емітента електронних грошей — електронного гаманця. Процедура відкриття гаманців та всі інші аспекти, пов'язані із взаємодією емітента електронних грошей та суб'єктів, чітко регулюються законодавством, основні моменти такого регулювання розкрито в статті.

Не менш важливим аспектом здійснення операцій з електронними грошима є організація внутрішньої системи управління електронними плате-

жами та обліку операцій з електронними грошима. Основними факторами побудови якісної облікової системи на підприємстві вважаємо використання якісного програмного забезпечення, яке б дозволяло автоматизувати відображення в обліку інформації про здійсненні транзакції з електронними грошима, та реалізацію заходів щодо навчання відповідального облікового персоналу більш ефективно взаємодіяти з електронними грошима та електронним гаманцями.

Важливим елементом впровадження на системі електронних платежів є створення ефективної системи контролю за операціями з електронними грошима та їх обліковим відображенням. Побудова системи контролю повинна здійснювати поступово та включати такі етапи як: визначення потреб та цілей підприємства, вибір оптимальних механізмів контролю, впровадження системи контролю, запуск та підтримка, оцінка ефективності впровадженої системи.

#### Література

1. Грицай С. О. Електронні гроші: поняття та нові аспекти використання. *Форум Права*. 2023. № 74 (1). URL: [http://forumprava.pp.ua/files/141-150-2023-1-FP-Hrytsai\\_15.pdf](http://forumprava.pp.ua/files/141-150-2023-1-FP-Hrytsai_15.pdf) (дата звернення: 06.02.2024).
2. Легенчук С. Ф., Семенець А. П. Облікове відображення операцій з електронними грошима: методичний аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 23 (3). С. 144–147.
3. Мокієнко Т. В., Прийдак Т. Б., Ліпський Р. В. Електронні гроші: сутність, класифікація та облікове відображення. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6\\_2019/37.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2019/37.pdf) (дата звернення: 06.02.2024).
4. Муравський В., Брик М., Муравський В., Ревега О. Документообіг в електронних грошових транзакціях у контексті облікового забезпечення фінансової безпеки. *Світ фінансів*. 2023. № 1. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1591/1599> (дата звернення: 06.02.2024).
5. Наумова Т. А., Топоркова О. В., Янчева І. В. Організація обліку в системі електронної комерції. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 3(26). С. 153–158. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/9607/1/Naumova\\_Toporikova\\_Yancheva\\_Organization\\_of\\_accounting\\_article\\_3\\_26\\_2021.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/9607/1/Naumova_Toporikova_Yancheva_Organization_of_accounting_article_3_26_2021.pdf) (дата звернення: 18.02.2024).
6. Онищенко В. Електронні гроші: обіг, облік та оподаткування. *Головбух*. 2024. № 3. URL: <https://egolovbuh.expertus.com.ua/10012917> (дата звернення: 04.02.2024).
7. Орехов М. О., Орехова Т. В. Цифрові валюти у світовій фінансовій системі: переваги, недоліки, ризики, регулювання. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 27–41. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10186> (дата звернення: 18.02.2024).
8. Про затвердження Положення про випуск електронних грошей та здійснення платіжних операцій з ними: Постанова Правління Національного банку України від 29.09.2022 № 210. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0210500-22#n7> (дата звернення: 06.02.2024).
9. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (дата звернення: 06.02.2024).
10. Семенець А. П. Бухгалтерський облік та контроль електронних грошей: організація і методика: автореф. дисертації на здобуття ступеня кандидата економічних наук: спец. 08.00.09. Житомир, 2017. 23 с. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7021/Semenec.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 06.02.2024).
11. Фартушняк Р., Часовнікова Ю. Облікова ідентифікація грошей у суб'єктів господарювання в умовах цифровізації. *Економічний аналіз*. 2023. № 1. URL: <http://tinyurl.com/3aehsvmf> (дата звернення: 06.02.2024).
12. Eurosystem oversight framework for electronic payment instruments, schemes and arrangements. *European Central Bank*. 2021. URL: [https://www.ecb.europa.eu/paym/pdf/consultations/ecb.PISAPublicconsultation202111\\_1\\_en.pdf](https://www.ecb.europa.eu/paym/pdf/consultations/ecb.PISAPublicconsultation202111_1_en.pdf) (дата звернення: 18.02.2024).
13. Mishchenko V., Naumenkova S., Grytsenko A., Mishchenko S. Operational risk management of using electronic and mobile money. *Banks and Bank Systems*. 2022. Vol. 17, Is. 3. P. 142–157. doi: [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.17\(3\).2022.12](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.17(3).2022.12).

14. Tkachenko S., Shatskaya Z., Dashchenko N., Mu J., Malakhovsky Y. Organizational maintenance of internal control of electronic money at the enterprise. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 2019. Vol. 23. URL: <http://tinyurl.com/ysfrr2k2> (дата звернення: 06.02.2024).

15. Thalji Z. Legislative and legal constraints on use of electronic money: a case study on business organisations. *International Journal of Business Information Systems*. 2022. Vol. 41(4). P. 504–524. URL: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBIS.2022.127556> (дата звернення: 09.02.2024).

#### References

1. Hrytsai S.O. Elektronni hroshi: poniattia ta novi aspekty vykorystannia. *Forum Prava*. 2023. № 74 (1). URL: [http://forumprava.pp.ua/files/141-150-2023-1-FP-Hrytsai\\_15.pdf](http://forumprava.pp.ua/files/141-150-2023-1-FP-Hrytsai_15.pdf) (date of access: 06.02.2024).

2. Lehenchuk S.F., Semenets A.P. Oblikove vidobrazhennia operatsii z elektronnyh hroshyma: metodychnyi aspekt. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. 2017. Vyp. 23 (3). P. 144–147.

3. Mokiienko T.V. Elektronni hroshi: sutnist, klasyfikatsiia ta oblikove vidobrazhennia. *Efektivna ekonomika*. 2019. № 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/37.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/37.pdf) (date of access: 06.02.2024).

4. Muravskiy V., Bryk M., Muravskiy V., Reveha O. Dokumentoobih v elektronnykh hroshovykh transaktsiakh u konteksti oblikovoho zabezpechennia finansovoi bezpeky. *Svit finansiv*. 2023. № 1. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1591/1599> (date of access: 06.02.2024).

5. Naumova T.A., Toporkova O.V., Yancheva I.V. Orhanizatsiia obliku v systemi elektronnoi komertsii. Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk. 2021. Vyp. 3(26). P. 153–158. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/9607/1/Naumova\\_Toporkova\\_Yancheva\\_Organization\\_of\\_accounting\\_article\\_3\\_26\\_2021.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/9607/1/Naumova_Toporkova_Yancheva_Organization_of_accounting_article_3_26_2021.pdf) (date of access: 18.02.2024).

6. Onyshchenko V. Elektronni hroshi: obih, oblik ta opodatkuвання. *Holobbukh*. 2024. № 3. URL: <https://egolobbukh.expertus.com.ua/10012917> (дата звернення: 04.02.2024).

7. Oriekhov M.O., Oriekhova T.V. Tsyfrovi valiuty u svitovii finansovii systemi: perevahy, nedoliky, ryzyky, rehuliuвання. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2020. № 4 (40). P. 27–41. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10186> (date of access: 18.02.2024).

8. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro vypusk elektronnykh hroshei ta zdiisnennia platizhnykh operatsii z nymy: Postanova Pravlinnia Natsionalno banku Ukrainy vid 29.09.2022 № 210. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0210500-22#n7> (date of access: 06.02.2024).

9. Pro platizhni posluhy: Zakon Ukrainy vid 30.06.2021 № 1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (date of access: 04.02.2024).

10. Semenets A.P. Bukhhalter'skyi oblik ta kontrol elektronnykh hroshei: orhanizatsiia i metodyka: avtoref. dysertatsii na zdobuttia stupenia kandydata ekonomichnykh nauk: spets. 08.00.09. Zhytomyr, 2017. 23 p. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7021/Semenec.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (date of access: 06.02.2024).

11. Fartushniak R., Chasovnikova Yu. Oblikova identyfikatsiia hroshei u subiektiv hospodariuvannia v umovakh tsyfrovizatsii. *Ekonomichniy analiz*. 2023. № 1. URL: <http://tinyurl.com/3aehsvmf> (date of access: 18.02.2024).

12. Eurosystem oversight framework for electronic payment instruments, schemes and arrangements. *European Central Bank*. 2021. URL: [https://www.ecb.europa.eu/paym/pdf/consultations/ecb.PISAPublicconsultation202111\\_1\\_en.pdf](https://www.ecb.europa.eu/paym/pdf/consultations/ecb.PISAPublicconsultation202111_1_en.pdf) (date of access: 18.02.2024).

13. Mishchenko V., Naumenkova S., Grytsenko A., Mishchenko S. Operational risk management of using electronic and mobile money. *Banks and Bank Systems*. 2022. Vol. 17, Is. 3. P. 142–157.

14. Tkachenko S., Shatskaya Z., Dashchenko N., Mu J., Malakhovsky Y. Organizational maintenance of internal control of electronic money at the enterprise. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. 2019. Vol. 23. URL: <http://tinyurl.com/ysfrr2k2> (date of access: 06.02.2024).

15. Thalji Z. Legislative and legal constraints on use of electronic money: a case study on business organisations. *International Journal of Business Information Systems*. 2022. Vol. 41(4). P. 504–524. URL: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBIS.2022.127556> (date of access: 09.02.2024).

**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

**Когуч Ілона Вікторівна**

*студентка  
Львівського національного університету імені Івана Франка*

**Kohuch Iлона**

*Student of the  
Ivan Franko National University of Lviv*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-2-9633

## **РОЛЬ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ**

## **THE ROLE OF FINANCIAL INSTRUMENTS SUPPORTING SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN UKRAINE DURING THE DURATION OF MARITAL STATE**

**Анотація.** Вступ. Рушійною силою економіки та основою середнього класу в усьому розвиненому світі вважають малий та середній бізнес (МСБ). Як показує досвід, МСБ істотно вирішує проблеми: джерела наповнення держбюджету та створення робочих місць, структурної перебудови і оновлення виробництва, ефективної взаємодії держави і виробничого сектору, реалізації соціально-економічних програм, побудови ефективної економічної стратегії та інші. Війна завдала величезних збитків як українській економіці в цілому, так і негативно вплинула на діяльність МСБ в Україні. Поряд з усталеними проблемами функціонування бізнесу, з'явилися нові загрози, це і активні бойові дії та близькість до фронту, руйнування, обстріли, перебої з електропостачанням та зв'язком, недоступність кредитних коштів, падіння споживчого попиту та зменшення платоспроможності населення, ускладнення логістики та інфляція, ризики й проблеми, пов'язані з податковою та митною системами.

Саме тому, для протистояння викликам війни, є потреба досліджень впливу державного регулювання, програм грантової вітчизняної та міжнародної підтримки та стимулювання, для ефективного функціонування МСБ в Україні, вивчення змін законодавчо-нормативного забезпечення, що дозволить максимально зняти фінансове навантаження, щоб забезпечувати зайнятість населення, соціальну стабільність в країні, регіональний розвиток та запобігання міграції, надходження податкових та інших платежів до бюджету, воєнної перемоги України.

Мета. Метою дослідження є вивчення проблем і перспектив ефективного функціонування МСБ в Україні в період воєнного стану на основі змін законодавчо-нормативного забезпечення обліку і оподаткування, розкриття підходів у сфері державного регулювання, ролі програм грантової вітчизняної та міжнародної підтримки, оцінка їх фінансових можливостей.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження вивчаючи проблеми і перспективи функціонування МСБ в Україні в період воєнного стану; 2) зміни законодавчо-нормативного забезпечення обліку і оподаткування МСБ; 3) розкриття підходів у сфері державного регулювання, ролі програм грантової вітчизняної та міжнародної підтримки, оцінка їх фінансових можливостей.

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 діяльності МСБ, проблеми і перспективи під час гії воєнного стану. Метод формалізації, аналізу та синтезу для впровадження змін законодавчо-нормативного регулювання обліку і оподаткування МСБ за період 2022–2024 р.р. Метод системного аналізу з метою розкриття наслідків змін та нововведень податкового обліку МСБ. Метод сходження від абстрактного до конкретного необхідний для вивчення ролі програм грантової вітчизняної та міжнародної підтримки щодо МСБ, оцінка їх фінансових можливостей. Метод логічного узагальнення результатів для формулювання висновків.

Результати. У науковій статті розкрито стан діяльності малого та середнього бізнесу в Україні в 2022 р., тенденції розвитку в 2023 р. та напрями стабілізації у 2024 р., зокрема проблеми і перспективи. Зазначено, що найбільш популярною галуззю в діяльності МСБ на початок 2022 р. (див. рис. 1), була оптова та роздрібна торгівля, а також ремонт автотранспорту. З початком війни (2022 р.), приблизно 45% підприємств у первинному секторі (сільське господарство та видобуток), 35% у вторинному секторі (заводи, фабрики, промислове виробництво) та 37% у третинному секторі (послуги) перебувають під загрозою знищення в прифронтових та частково окупованих регіонах (рис. 2). У статті звернено увагу на проблеми розвитку МСБ, а саме [14–15]: відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку – 62%; не прогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку – 48%; відсутність достатнього капіталу – 43%; непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу – 29%; недоступність кредитних коштів, у тому числі – програми 5–7–9, кредитів під 0% тощо – 28%; зруйнованість ланцюгів постачання – 26%; неефективна, довга і дорога логістика – 23%.

Визначено, що зміни законодавчо-нормативного забезпечення обліку і оподаткування МСБ в 2022 р., запроваджені на період припинення або скасування воєнного стану на території України, – і повернення у 2023 р. до попередньої бази оподаткування, сприяли значному зменшенню податкових надходжень до державного бюджету, та з 1 січня 2024 року запровадженню нововведень щодо сплати єдиного податку (ЄП) та єдиного соціального внеску (ЄСВ) для ФОП та юросіб з 01.01.2024р. (табл. 1).

Наведено систематизований огляд державної грантової програми підтримки бізнесу «єРобота». Виявлено, що з початку запуску проекту єРобота (у липні 2022 р.) понад 13 тисяч українців отримали грантові кошти на започаткування або розширення власної справи і 7 млрд. грн інвестувала держава в розвиток МСБ. Головна мета надання грантів – підтримати відновлення підприємницької діяльності на територіях України, що найбільше постраждали від бойових дій та були окуповані, а також посилити стійкість мікробізнесу в інших регіонах України під час війни. Звернено увагу на потребу створення інвестиційної мапи країни для компаній, що планують інвестувати в Україну у майбутньому, Європейською бізнес-асоціацією (EBA) та асоціацією Global Business for Ukraine (GB4U) спільно з компанією Ukraine Invest.

Вивчено грантову діяльність USAID «Конкурентоспроможна економіка України» у 2023 р., яку починаючи від 10 000 \$ – отримували МСБ всієї України. Зокрема: 100 грантів для малих і середніх жіночих і сімейних підприємств на суму від 10 000 \$ до 35000 \$ станом на 25.08. 2023 р.; 25 грантів для малих і середніх переробних підприємств – на суму від 75 000 \$ до 150 000 \$ станом на 15.12.2023 р. та інші.

Звернено увагу, що в 2024 році продовжує діяти 31 грантова програма. Власне деякими з програм у 2023 р. було видано: Мерсу Corps Програма підтримки: на релокований бізнес чи у процесі релокації – до 20 000 \$ станом на 31.12.2023 р. (Івано-Франківська, Львівська, Київська, Тернопільська області); допомога ВПО розпочати або відновити мікробізнес до 1500 \$ станом на 31.12.2023 р. (Дніпропетровська область); відновлення втраченої через війну ґрбної фермерської діяльності до 1500 \$ станом на 31.12.2023 р. (Полтавська, Сумська, Чернігівська області); – Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) EU4Business: консалтингові проекти для МСБ до 85% від вартості (вся Україна); стажування в компанії у досвідченого європейського підприємця в Європі – до 75% витрат стажування, онлайн – безкоштовно (вся Україна); 30 грантів для стартапів – до 25 000 євро (25.08.2023 р.) (вся Україна); 250 грантів на відновлення мікробізнесу – до 4000 євро (18.09.2023 р.) (вся Україна); Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) EU4CLIMATE: для компаній, що розробляють або впроваджують зелені інновації – до 50 000 євро (30.09.2023) (вся Україна) та інші. У статті узагальнено, що в 2022–2023 рр. надійшла допомога від: Європейського банку реконструкції і розвитку; Європейського інвестиційного банку; Міжнародної фінансової корпорації (IFS); KfW – державного банку Уряду Німеччини; USAID – Агентства США з міжнародного розвитку. На рис. 3. досліджено отримання грантів по областях України, а саме: найбільше гранто-отримувачів із Львівської (47 осіб), Рівненської (43 особи), Івано-Франківської (29 осіб), Київської (21 особа), Дніпропетровської (19 осіб) областей. Найбільша кількість гранто-отримувачів МСБ по областях України за результатами сімнадцятої хвили: Львівська область – 14%, Рівненська – 13% та Київська – 13%, (рис. 4).

У статті звернено увагу на державну кредитну програму «доступні кредити 5–7–9». Зокрема, що в 2023 р. – видано понад 40 тис. пільгових кредитів на суму майже 170 млрд. грн.; а на 2024 рік закладено 18 млрд. грн., а також запроваджено нові програми підтримки іпотечного кредитування «Доступна іпотека 7%» та «ЄОселя».

Узагальнено вагому роль державних і міжнародних грантових програм підтримки щодо створення, розвитку бізнесу під час війни в Україні з причин: економічного (промислового) відновлення держави; створення робочих місць; розвитку соціальних ініціатив; зменшення економічної напруги; залучення інвестицій; розвиток інновацій. Найбільш пріоритетними завданнями для влади – 72,8% підприємців вважають знищення корупції, 48,8% – проведення судової реформи, 40,8% – покращення доступу до кредитів та їх здешевлення, 36,7% – проведення податкової реформи 10–10–10 (+3); 77% респондентів вказують на зміни у податковій системі.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на те, що: 1) видання мікрогрантів для підтримки МСБ є популярною ініціативою серед українських підприємців; 2) гендерна рівність – серед переможців і отримувачів жінки – 57%; 3) регіональна рівновага; 4) найпопулярнішими сферами діяльності є оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспорту, переробна промисловість, тимчасове розміщування та організація харчування. 5) видання мікрогрантів – створення додаткових робочих місць.

**Ключові слова:** фінансові інструменти підтримки, малий та середній бізнес (МСБ), воєнний стан, гранти, облік і оподаткування МСБ.

**Summary.** Introduction. Small and medium-sized businesses (SMEs) are considered the driving force of the economy and the basis of the middle class throughout the developed world. As experience shows, SMEs significantly solve problems: sources of filling the state budget and creating jobs, structural restructuring and renewal of production, effective interaction of the state and the production sector, implementation of social and economic programs, construction of an effective economic strategy, and others. The war caused huge losses both to the Ukrainian economy as a whole and negatively affected the activities of SMEs in Ukraine. Along with the established problems of business functioning, new threats have appeared, including active hostilities and proximity to the front, destruction, shelling, interruptions in electricity supply and communication, unavailability of credit funds, a drop in consumer demand and a decrease in the solvency of the population, complications in logistics and inflation, risks and problems related to tax and customs systems.

That is why, in order to face the challenges of war, there is a need for research on the impact of state regulation, grant programs of domestic and international support and stimulation, for the effective functioning of SMEs in Ukraine, study of changes in legislative and regulatory support, which will allow to reduce the financial burden as much as possible in order to ensure the employment of the population. social stability in the country, regional development and prevention of migration, receipt of tax and other payments to the budget, military victory of Ukraine.

**Goal.** The purpose of the study is to study the problems and prospects of the effective functioning of SMEs in Ukraine during the martial law period based on changes in the legislative and regulatory provision of accounting and taxation, the disclosure of approaches in the field of state regulation, the role of domestic and international grant programs, and the assessment of their financial capabilities.

**Materials and methods.** The research materials are: 1) the works of domestic and foreign authors who conduct their scientific and practical research studying the problems and prospects of the functioning of SMEs in Ukraine during the period of martial law; 2) changes in legislative and regulatory support for accounting and taxation of SMEs; 3) disclosure of approaches in the field of state regulation, the role of grant domestic and international support programs, assessment of their financial capabilities.

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 activity of SMEs, problems and prospects during martial law. The method of formalization, analysis and synthesis for the implementation of changes in the legislative and regulatory regulation of accounting and taxation of SMEs for the period 2022–2024. The method of systematic analysis in order to reveal the consequences of changes and innovations in the tax accounting of SMEs. The method of going from the abstract to the concrete is necessary for studying the role of domestic and international grant support programs for SMEs, assessing their financial capabilities. Method of logical generalization of results for formulating conclusions.

**The results.** The scientific article reveals the state of activity of small and medium-sized businesses in Ukraine in 2022, development trends in 2023. and directions of stabilization in 2024, including problems and prospects. It is noted that the most popular branch in the activity of SMEs at the beginning of 2022. (see Fig. 1.), there was wholesale and retail trade, as well as motor vehicle repair. By the start of the war (2022), approximately 45% of enterprises in the primary sector (agriculture and mining), 35% in the secondary sector (factories, factories, industrial production) and 37% in the tertiary sector (services) are at risk of destruction in the frontline and partially occupied regions (Fig. 2). The article draws attention to the problems of the development of SMEs, namely [14–15]: lack of a sufficient number of solvent customers in the domestic market – 62%; unpredictability of the development of the situation in Ukraine and the domestic market – 48%; lack of sufficient capital – 43%; unforeseen actions of the state that can worsen the state of business – 29%; unavailability of credit funds, including – the 5–7–9 program, 0% loans, etc. – 28%; destruction of supply chains – 26%; inefficient, long and expensive logistics – 23%.



It was determined that changes in the legislative and regulatory provision of accounting and taxation of SMEs in 2022, introduced for the period of the termination or cancellation of martial law on the territory of Ukraine, and the return in 2023 to the previous tax base contributed to a significant decrease in tax revenues to the state budget, and from January 1, 2024, the introduction of innovations regarding the payment of a single tax (US) and a single social contribution (USS) for sole proprietorships and legal entities from January 1, 2024 (table 1).

A systematic overview of the state grant program for business support “eRobota” is given. It was revealed that since the launch of the eRobota project (in July 2022), more than 13,000 Ukrainians have received grant funds to start or expand their own business, and the state has invested UAH 7 billion in the development of SMEs. The main purpose of granting grants is to support the recovery of entrepreneurial activity in the territories of Ukraine that were most affected by hostilities and were occupied, as well as to strengthen the stability of micro-businesses in other regions of Ukraine during the war. Attention was drawn to the need to create an investment map of the country for companies planning to invest in Ukraine in the future by the European Business Association (EBA) and the Global Business for Ukraine (GB4U) association together with the Ukraine Invest company.

The grant activity of USAID “Competitive Economy of Ukraine” in 2023, which started from \$10,000, was received by SMEs of all Ukraine. In particular: 100 grants for small and medium-sized female and family enterprises in the amount from \$10,000 to \$35,000 as of August 25, 2023; 25 grants for small and medium-sized processing enterprises – in the amount from \$75,000 to \$150,000 as of December 15, 2023. and other.

Attention is drawn to the fact that 31 grant programs will continue to operate in 2024. Actually, some of the programs in 2023 was issued: Mercy Corps Grant program: for a relocated business or in the process of relocation – up to \$20,000 as of 12/31/2023. (Ivano-Frankivsk, Lviv, Kyiv, Ternopil regions); assistance to IDPs to start or restore a micro-business up to \$1,500 as of 12/31/2023. (Dnipropetrovsk region); restoration of small farming activity lost due to the war up to \$1,500 as of 12/31/2023. (Poltava, Sumy, Chernihiv regions); – European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) EU4Business: consulting projects for SMEs up to 85% of the cost (all of Ukraine); internship in the company of an experienced European entrepreneur in Europe – up to 75% of internship costs, online – free of charge (all of Ukraine); 30 grants for startups – up to 25,000 euros (25.08.2023) (all of Ukraine); 250 grants for the recovery of micro-businesses – up to 4,000 euros (September 18, 2023) (all of Ukraine); European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) EU4CLIMATE: for companies developing or implementing green innovations – up to 50,000 euros (30.09.2023) (all of Ukraine) and others. The article summarizes that in 2022–2023 aid was received from: the European Bank for Reconstruction and Development; European Investment Bank; International Finance Corporation (IFS); KfW – the state bank of the German Government; USAID – United States Agency for International Development. In Fig. 3. the receipt of grants in the regions of Ukraine was studied, namely: the most grant-recipients were from Lviv (47 people), Rivne (43 people), Ivano-Frankivsk (29 people), Kyiv (21 people), and Dnipropetrovsk (19 people) regions. The largest number of SME grant recipients in the regions of Ukraine according to the results of the seventeenth wave: Lviv region – 14%, Rivne region – 13% and Kyiv region – 13% (Fig. 4).

The article draws attention to the state credit program “available loans 5–7–9”. In particular, in 2023, more than 40,000 preferential loans were issued for the amount of almost UAH 170 billion; and for 2024, UAH 18 billion has been pledged, as well as new mortgage lending support programs “Affordable Mortgage 7%” and “eOselya”.

Summarized the important role of state and international grant support programs for the creation and development of business during the war in Ukraine for the following reasons: economic (industrial) recovery of the state; job creation; development of social initiatives; reduction of economic tension; investment attraction; development of innovations. 72.8% of entrepreneurs consider the elimination of corruption, 48.8% – judicial reform, 40.8% – improving access to loans and making them cheaper, 36.7% – tax reform 10–10–10 as the most priority tasks for the government (+3); 77% of respondents point to changes in the tax system.

Prospects. In further research, it is proposed to focus attention on the fact that: 1) issuing micro-grants to support SMEs is a popular initiative among Ukrainian entrepreneurs; 2) gender equality – 57% of winners and recipients are women; 3) regional balance; 4) the most popular areas of activity are wholesale and retail trade, motor vehicle repair, processing industry, temporary accommodation and catering. 5) issuance of micro-grants – creation of additional jobs.

**Key words:** financial instruments of support, small and medium-sized businesses (SMEs), martial law, grants, accounting and taxation of SMEs.

**Постановка проблеми.** Рушійною силою економіки та основою середнього класу в усьому розвиненому світі вважають малий та середній бізнес (МСБ). Як показує досвід, МСБ істотно вирішує проблеми: джерела наповнення держбюджету та створення робочих місць, структурної перебудови і оновлення виробництва, ефективної взаємодії держави і виробничого сектору, реалізації соціально-економічних програм, побудови ефективної економічної стратегії та інші. Проте, війна завдала

величезних збитків як українській економіці в цілому, так і негативно вплинула на діяльність МСБ в Україні. Згідно даних Міністерства економічного розвитку і торгівлі, в 2022 р. — частка малого та середнього бізнесу в ВВП України становила близько 55% [1]. Якщо у 2022 р. повноцінно працювало 28% малого та середнього бізнесу, то в травні 2023 році — 41% [2]. Поряд з усталеними проблемами функціонування бізнесу, з'явилися нові загрози, це і активні бойові дії та близькість до фронту,

руйнування, обстріли, перебої з електропостачанням та зв'язком, недоступність кредитних коштів, падіння споживчого попиту та зменшення платоспроможності населення, ускладнення логістики, інфляція, податковий тиск.

Саме тому, для протистояння викликам війни, є потреба досліджень у сфері державного регулювання, грантової вітчизняної та міжнародної підтримки та стимулювання, ефективного функціонування МСБ в Україні, вивчення змін законодавчо-нормативного забезпечення, що дозволить максимально зняти фінансове навантаження — джерело зайнятості, соціального порядку і стабільності в країні, регіональний розвиток та запобігання міграції, надходження податкових та інших платежів до бюджету, для воєнної перемоги України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасний період існує нестача досліджень у сфері державного регулювання, грантової вітчизняної та міжнародної підтримки та стимулювання розвитку малого бізнесу. Проте як вітчизняними, так і зарубіжними вченими-економістами вивчалися: проблеми та тенденції перспективного розвитку малого підприємництва — С. А. Жуков, О. М. Дюгованець [3], тенденцій розвитку підприємництва в контексті становлення інформаційної економіки в Україні — у праці [4], аналіз запроваджених українським Урядом заходів і програм щодо підтримки та стимулювання ведення вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану — в [5], аналізування ключових показників функціонування малого і середнього підприємництва та виявленні тенденцій розвитку — [6]. У праці [7] вважають, що у сфері державного забезпечення та підтримки розвитку підприємництва варто виокремити два ключові напрями: пряме забезпечення розвитку (через запровадження урядових програм та створення інфраструктури підтримки) та опосередковане (за допомогою податкового впливу та інших важелів економічного характеру). На думку дослідників в праці [8], під поняттям «державна підтримка малого бізнесу» розуміють будь які державні заходи з фінансового сприяння в інтересах суб'єктів господарювання, що створюють для цих суб'єктів прямі чи приховані переваги і мають грошову оцінку; визначено основні форми державної підтримки суб'єктів малого бізнесу. Необхідно зауважити, що більша частина досліджень пов'язана з функціонуванням саме малих та середніх суб'єктів господарювання.

Так, «воєнний» етап розвитку економіки України визначив необхідність «економічних підсумків 2022–2023 рр. та завдання на 2024 рік» [9]; дослідження «як уряд планує підтримувати бізнес і економіку у 2024 році?» [2; 10–14] — формування особливого погляду на природу державної і міжнародної підтримки та стимулювання розвитку бізнесу як сфери, яка, з одного боку, є ключовою для економічного зростання країни,

а з іншого — перебуває у постійному пригніченні та обтяжена неефективними реформами й законодавчими обмеженнями. Незважаючи на значну кількість досліджень та наукових публікацій, багато питань щодо ролі грантової діяльності у підтримці та стимулюванні розвитку бізнесу під час дії воєнного стану, ще залишаються не розкритими і потребують подальших досліджень задля сталого розвитку МСБ в Україні.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є вивчення проблем і перспектив ефективного функціонування МСБ в Україні в період воєнного стану на основі змін законодавчо-нормативного забезпечення, розкриття підходів у сфері державного регулювання, ролі програм грантової вітчизняної та міжнародної підтримки, оцінка їх фінансових можливостей.

**Виклад основного матеріалу.** Результатами досліджень підтверджують, що основним вітчизняним роботодавцем до початку повномасштабного вторгнення російської федерації, був малий та середній бізнес. Встановлено, що частка МСБ у ВВП європейських країн перевищує 50% (Італія — 70%, Франція — 52%), у Польщі — 47% ВВП, а в Україні — 16% ВВП [3]. Дослідження Європейської Бізнес Асоціації проведені у 2022 р. в Україні свідчать, що в 83% компаній-членів асоціації відбулося падіння бізнесу, з них: 29% опитаних — відбулося падіння до 20%, у понад половини — падіння на 21% і більше, у 6% опитаних компаній не було змін, а 11% змогли похвалитися зростанням доходів. За оцінками фахівців, загальна сума прямих збитків підприємств (включно з державними) складала 13 млрд. доларів, а загальні непрямі збитки оцінювалися у понад 33 млрд. доларів. Для відновлення підприємств потрібно майже 25 млрд. доларів [1]. За результатами перших п'яти місяців роботи у 2023 році — 21,1% підприємств повністю або майже повністю зупинили роботу (від 0% до 30% від планового показника); 8,4% — вказали на зростання обсягів робіт порівняно з планом; 25,4% — в межах запланованих показників на 2023 рік [11]. Якщо у вересні 2022 року Індекс активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index) становив — 33,9, то в серпні 2023 року — 38,23 із 100 можливих [11].

До 2022 р. малий бізнес надавав роботу для 75% всіх працюючих в Україні, що становило 4,8 мільйона українців, а інші 25% (1,6 мільйона осіб) — великі підприємства [2; 13]. Відповідно до результатів досліджень Європейської Бізнес Асоціації представників МСБ, які проведені в травні 2022 р., учасників проекту Unlimit Ukraine — 72% не користувались ні державними, ні міжнародними програмами для підтримки свого бізнесу, 15% скористались опцією сплати єдиного податку — 2% податку, 6% — іншими податковими пільгами, 2% — компенсацією за працевлаштування ВПО [10; 14]. Найбільш популярною галуззю

в діяльності МСБ на початок 2022 р. (див. рис. 1), була оптова та роздрібна торгівля, а також ремонт автотранспорту. Далі різні види промисловості, логістика, сільське господарство та будівництво відігравали важливу роль, хоча з різною вагою в залежності від виду бізнесу.

Для більшості підприємств МСБ, характерною була географічна прив'язка до своїх клієнтів. Але з початком війни (2022 р.), ця характеристика

стала вирішальною, оскільки воєнні дії призводять до руйнування фізичних активів підприємств. Приблизно 45% підприємств у первинному секторі (сільське господарство та видобуток), 35% у вторинному секторі (заводи, фабрики, промислове виробництво) та 37% у третинному секторі (послуги) перебувають під загрозою знищення в прифронтових та частково окупованих регіонах (рис. 2) [13–14].



Рис. 1. Стан діяльності малого та середнього бізнесу на початок 2022 р.  
Джерело: складено на основі [12–14]



Рис. 2. Частка підприємств, що перебувають під загрозою зникнення  
Джерело: складено на основі [12–14]

Оскільки чимало підприємств опинилися в районах активних бойових дій, змушені були евакуюватися в більш безпечні регіони або припинити роботу через проблеми з логістикою та нестачу сировини. Однак і в умовах війни бізнес повинен працювати там, де це можливо, платити податки та давати країні ресурс для продовження оборони. Зокрема, тільки від старту програми релокації до серпня 2022 р. — 692 компанії перемістились у безпечні регіони, з них 484 почали працювати [12]. Основними проблемами щодо розвитку МСБ відзначали [14–15]: відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку — 62%; не прогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку — 48%; відсутність достатнього капіталу — 43%; непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу — 29%; недоступність кредитних коштів, у тому числі — програми 5–7–9, кредитів під 0% тощо — 28%; зруйнованість ланцюгів постачання — 26%; неефективна, довга і дорога логістика — 23%.

Для допомоги МСБ у воєнний час, держава ще 15.03.2022 р. ухвалила Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» № 2120-IX (ввійшов в дію з 01.04.2022 р.), що передбачав «додаткові податкові стимули для підтримки бізнесу під час війни», до 40 податкових та інших змін, а саме: «скасування оподаткування пального та запровадження пільгового режиму для підприємців (2% від обороту). На сплату єдиного податку перейшли підприємства з обігом до 10 млрд. грн. Усі обмеження по кількості робітників та видам діяльності, окрім підакцизних товарів та грального бізнесу знімали, однак замість ПДВ та податку на прибуток підприємці платили лише 2% від обороту». Тобто держава замість ПДВ і податку на прибуток, запровадила ставку 2% від обороту

та спрощений облік. Основними змінами стало: не нарахування пені за несвочасну сплату податків; особи, які були на загальній системі оподаткування мали змогу перейти на спрощену та сплачувати 2% від обороту; звільнення I–II груп від сплати ЄСВ (за себе) та тих, хто залишився на загальній системі оподаткування; мораторій на податкові перевірки; пільгове оподаткування нафтопродуктів; звільнення від оподаткування об'єктів на окупованих територіях та тих, де ведуться бойові дії; ФОП III групи змогли перейти на зменшену ставку оподаткування і сплачувати 2% від доходу раз на квартал. Платнику єдиного податку IV групи, здійснити перехід на III групу платників податку та крім того використовувати знижену ставку єдиного податку — 2% від доходу без сплати ПДВ [16].

Проте, через значне зменшення податкових надходжень до державного бюджету, урядом з 1 липня 2023 року скасовано дії окремих норм законодавчих актів, запроваджених на період припинення або скасування воєнного стану на території України, а саме: скасування можливості несплати ЄСВ ФОП-єдинниками I й II групи; відновлення проведення документальних перевірок; скасування для ФОП та юросіб бути платниками єдиного податку III групи із застосуванням ставки 2% від суми доходу; відновлення штрафних санкцій з окремих порушень. Тому, вже з 1 січня 2024 року запроваджуються нові ставки єдиного податку (ЄП) та єдиного соціального внеску (ЄСВ), які подано в табл. 1, і нова форма податкової декларації про майновий стан і доходи [17].

Варто зазначити, що нормативні документи, які регулюють надання послуг МСБ, це: Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [18]; Постанова КМУ від 21.06.2022 № 738 «Деякі питання надання грантів бізнесу» [19].

Таблиця 1

Ставки єдиного податку (ЄП) та єдиного соціального внеску (ЄСВ) для ФОП та юросіб з 01.01.2024 року [17]

<p><b>Ставки ЄП та ЄСВ для ФОП I групи</b> Ставка ЄП: 302,80 грн/міс (10% від прожиткового мінімуму для працездатних осіб станом на 1.01) Ставка ЄСВ (за себе): з 01.01. — 1562 грн/міс (22% від мінімальної ЗП); з 01.04. — 1760 грн/міс (22% від мінімальної ЗП).</p>	<p><b>Ставки ЄП та ЄСВ для ФОП II групи</b> Ставка ЄП: 1420 грн/міс (20% від мінімальної ЗП, встановленої на 1.01) Ставка ЄСВ (за себе): з 01.01. — 1562 грн/міс (22% від мінімальної ЗП); з 01.04. — 1760 грн/міс (22% від мінімальної ЗП).</p>
<p><b>Ставки ЄП та ЄСВ для ФОП III групи</b> Ставка ЄП: 5% від доходу; 3% від доходу +ПДВ. Ставка ЄСВ (за себе): з 01.01. — 1562 грн/міс (22% від мінімальної ЗП); з 01.04. — 1760 грн/міс (22% від мінімальної ЗП).</p>	<p><b>Ставки ЄП та ЄСВ для IV групи — фермерські господарства</b> Ставка ЄП: з 1 га з сільгоспугідь або земель водного фонду залежить від категорії (типу) земель, їх розташування (у % до бази оподаткування). Ставка ЄСВ (за себе): з 01.01. — 1562 грн/міс (22% від мінімальної ЗП); з 01.04. — 1760 грн/міс (22% від мінімальної ЗП).</p>

Наприкінці червні 2022 р. урядом була розпочата державна грантова програма підтримки бізнесу «єРобота», яка передбачала надання українцям грантів для започаткування бізнесу, розвитку підприємництва та навчання, і спрямована на активізацію підприємницької діяльності та стимулювання створення робочих місць. Державна програма «єРобота» включала грантові програми, завдяки чому МСБ зможе отримати [12]:

- мікрогранти для створення власного бізнесу — до 250 тис. грн.;
- гранти для створення або розвитку переробного підприємства — до 8 млн. грн. Для першої тисячі заявників надається 70% від вартості проекту, для наступних підприємств, які подали заявки надається 50% вартості проекту;
- для створення або розвитку переробного підприємства — до 8 млн. грн. Для першої тисячі заявників надається 70% від вартості проекту, для наступних підприємств, які подали заявки надається 50% вартості проекту; на розвиток власного садівництва, ягідництва та виноградарства — до 400 тис. грн. за гектар;
- для розвитку тепличного господарства — до 7 млн. грн за 2 гектари. Для першої тисячі заявок надається 70% від вартості проекту, для всіх наступних заявок — 50%;
- грант або конвертована позика на створення чи розвиток стартапу — від 750 тис. грн. до 8 млн. грн.

Потрібно згадати, що з початку запуску проекту єРобота (у липні 2022 р.) понад 13 тисяч українців отримали грантові кошти на започаткування або розширення власної справи і 7 млрд. грн інвестувала держава в розвиток МСБ, а саме було видано:

- за програмою «Власна справа» — 12227 мікрогрантів на 2,9 млрд. грн;
- на розвиток переробних підприємств — 660 грантів на 3,3 млрд. грн;
- на садівництво та розвиток тепличного господарства — 157 грантів на 705 млн. грн;
- ветеранам та членам їхніх родин — 222 гранти на 90 млн. грн [21].

Головна мета надання грантів — підтримати відновлення підприємницької діяльності на територіях України, що найбільше постраждали від бойових дій та були окуповані, а також посилити стійкість мікробізнесу в інших регіонах України під час війни.

Також надавались гранти USAID «Конкурентоспроможна економіка України» починаючи від 10000 \$ — отримувачі вся Україна, зокрема: 100 грантів для малих і середніх жіночих і сімейних підприємств на суму від 10000 \$ до 35000 \$ станом на 25.08.2023 р.; 25 грантів для малих і середніх переробних підприємств — на суму від 75000 \$ до 150000 \$ станом на 15.12.2023 р.; 15 грантів для експортних альянсів, які включають

не менше п'яти підприємств — на суму від 35000\$ до 150000 \$ станом на 30.09.2023 р.; 30 грантів на участь у міжнародних виставках — на суму від 35000 \$ до 90000 \$ станом на 15.09.2023 р.; 30 грантів на підвищення кадрового потенціалу бізнесу — на суму від 35000 \$ до 150000 \$ станом на 15.11.2023 р.; малим та середнім фермерським підприємствам — до 40000 \$ станом на 31.12.2023 р. [22]. Мета програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України» створення нових робочих місць для осіб, які через наслідки війни стали безробітними, а також для підтримки розвитку економіки держави.

За допомогою грантів в Україні вже від початку війни, було реалізовано понад 7000 бізнес-проектів (пекарні, кав'ярні, малі виробництва тощо). Одним з найбільших грантових проектів став проект «Власна справа», в рамках якого ветерани та члени їх родин можуть отримати кошти на відкриття або розвиток бізнесу. Також велику кількість грантів підтримала програма «Варто» від Українського ветеранського фонду. Станом на літо 2023 року було видано понад 7500 грантів на загальну суму понад 1,8 млрд. гривень.

Європейська бізнес-асоціація (ЕБА) та асоціація Global Business for Ukraine (GB4U) спільно з компанією Ukraine Invest створили інвестиційну мапу країни для компаній, що планують інвестувати в Україну у майбутньому [10].

Згідно даних Урядового порталу МСБ в 2022–2023 рр. отримав від міжнародних партнерів більш ніж 4 млрд. євро. Це і допомога як у вигляді прямого фінансування, так і у розподілі кредитних ризиків і гарантів, грантів, донорської допомоги, страхування воєнних ризиків. В процесі реалізації щодо розвитку МСБ у 2024 р., проекти на 2,7 млрд. євро і підписані ліміти ще на 1,5 мільярди євро [10]. Треба зауважити, що в 2022–2023 рр. надійшла допомога від:

- Європейського банку реконструкції і розвитку;
- Європейського інвестиційного банку;
- Міжнародної фінансової корпорації (IFS);
- KfW — державного банку Уряду Німеччини;
- USAID — Агентства США з міжнародного розвитку [21].

Проте, і в 2024 році продовжує діяти 31 грантова програма, діяльність яких у 2023 р. проаналізовано в праці [22], а саме видано гранти:

- *Mercy Corps Програма підтримки*: на релокаційний бізнес чи у процесі релокації — до 20000 \$ станом на 31.12.2023 р. (Івано-Франківська, Львівська, Київська, Тернопільська області); допомога вільно переміщених осіб (ВПО) розпочати або відновити мікробізнес до 1500 \$ станом на 31.12.2023 р. (Дніпропетровська область); відновлення втраченої через війну дрібної фермерської діяльності до 1500 \$ станом на 31.12.2023 р. (Полтавська, Сумська, Чернігівська області);

- *Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) EU4Business*: консалтингові проекти для МСБ до 85% від вартості (вся Україна); стажування в компанії у досвідченого європейського підприємця в Європі — до 75% витрат стажування, онлайн — безкоштовно (вся Україна); 30 грантів для стартапів — до 25 000 євро (25.08.2023 р.) (вся Україна); 250 грантів на відновлення мікробізнесу — до 4000 євро на 18.09.2023 р. (вся Україна);
- *Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) EU4CLIMATE*: для компаній, що розробляють або впроваджують зелені інновації — до 50 000 євро (30.09.2023 р.) (вся Україна);
- *Єврокомісія Програма ЄС «Єдиний ринок»*: на патентування ідей, захист торгової марки та дизайну — від 1000 до 1500 євро (8.12.2023 р.) (вся Україна);
- *Міжнародна організація з міграції (МОМ)*: для постраждалих від війни мікро- та малих підприємств — від 4500 до 20 000 євро (31.10.2023 р.).

Однак і в 2024 році держава планує видати ще понад 12500 мікрогрантів та найбільшу увагу звертається на розвиток ветеранського бізнесу за програмами «Варто», «єРобота» та ін., та виділено в бюджеті на 2024р. понад 3,5 млрд. гривень. Перспективи, які малий та середній бізнес бачить на найближче майбутнє, це:

- 56% планує підтримувати бізнес;
- 30% планують збільшувати бізнес;
- 8% планує збільшити кількість партнерів;
- 4% планує диверсифікувати послуги/товари;
- 2% планує вийти на новий ринок [10].

Отже, отримати гранти можуть як підприємці-початківці, так і підприємці, що вже мають досвід у бізнесі. Подача заявки на грант здійснюється

через Портал Дія. Отож, кожний грант потрібно використовувати на певні цілі, серед них це і придбання обладнання; закупівля сировини; орендна плата (не більше 25% від суми гранту); лізинг обладнання. У разі отримання гранту, виникають певні зобов'язання перед державою, тобто ви виконуєте визначені вимоги: створюєте робочі місця; здійснюєте діяльність (не менше 3 років); сплачуєте податки в бюджет.

Дослідження статистики видачі грантів в Україні, свідчить, зокрема за результатами шістнадцятої хвилі подання заяв на мікро-гранти, переможцями визнано 301 українця-підприємця. Вони отримають 71,8 млн. грн. на старт або розширення свого бізнесу. Від початку дії програми «Власна справа» вже є 8 тисяч переможців, яким держава надасть фінансову підтримку на майже 2 млрд. грн. 90% з них вже отримали кошти на свої рахунки та реалізують свої бізнес-проекти. Загальна сума виплачених в якості грантів коштів складала 1,6 млрд. грн. Ці підприємці вже створили 18,5 тисяч робочих місць та сплачують податки.

Станом на початок серпня 2023 р. отримувачі грантів сплатили вже понад 400 млн. грн податків до бюджету. Тобто чверть інвестованих державою коштів в розвиток малого бізнесу підприємці вже повернули у вигляді сплачених податків [10]. Серед отримувачів мікрогрантів шістнадцятої хвилі 57% жінок і 43% чоловіків. 75% з них мають вищу освіту. Найбільше гранто-отримувачів із Львівської (47 осіб), Рівненської (43 особи), Івано-Франківської (29 осіб), Київської (21 особа), Дніпропетровської (19 осіб) областей (див. рис. 3).

Переважна більшість грантоотримувачів планують витратити кошти мікрогранту на придбання обладнання, необхідного для ведення бізнесу.



Рис. 3. Отримання грантів по областях України на початок серпня 2023 р. за результатами шістнадцятої хвилі  
Джерело: складено на основі [10]

Найпопулярнішими сферами, в яких працюватимуть переможці шістнадцятої хвилі, є:

- оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів — 118 осіб;
- переробна промисловість — 57 осіб;
- тимчасове розміщення й організація харчування — 36 осіб [10].

За результатами сімнадцятої хвилі подачі заяв на мікрогранти переможцями визнано 307 українців із 1395. Вони отримують 72,6 млн. грн. на старт або розширення свого бізнесу та буде створено 668 робочих місць. Серед отримувачів мікрогрантів сімнадцятої хвилі 53% жінок і 47% чоловіків. Найбільше грантоотримувачів із Львівської області 14%, Рівненської 13% та Київської 13%, (рис. 4).

Найбільша кількість грантоотримувачів сімнадцятої хвилі, це МСБ за галузями:

- оптова та роздрібна торгівля;
- ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів;
- тимчасове розміщення й організація харчування;
- переробна промисловість [10].

Також варто зауважити, що розширено функціонал державної кредитної програми «доступні кредити 5–7–9», а саме у 2023 р. — видано понад 40 тис. пільгових кредитів на суму майже 170 млрд. грн.; а на 2024 рік закладено 18 млрд. грн);

- започатковано програму державних портфельних гарантій;
- запроваджено нові програми підтримки іпотечного кредитування «Доступна іпотека 7%» та «Оселя»;
- запроваджено можливість отримання кредитів під 0% річних з гарантією до 80% суми кредиту, збільшено максимальний розмір кредиту до 60 млн. грн, збільшено строки надання кредитів до 3–5 років, пом'якшено вимоги до застави;
- держбюджет України на 2024 р — для підтримки та стимулювання розвитку бізнесу заплановано:

підтримка бізнесу через Фонд розвитку підприємництва — 18 млрд. грн; забезпечення житлом громадян (через програму «Оселя») — 9,4 млрд. грн; гранти для МСБ — 3 млрд. грн; ... надання бізнесу грантів (на створення або розвиток переробних підприємств...) — 1,4 млрд. грн [10–11].

Тому, вагомою є роль державних і міжнародних грантових програм підтримки щодо створення, розвитку бізнесу під час війни в Україні з причин:

1. Економічного (промислового) відновлення держави. Надання грантів бізнесу слугуватиме механізмом відновлення та оживлення економіки в постконфліктному періоді сталого розвитку.

2. Створення робочих місць: МСБ є ключовим джерелом створення робочих місць, що особливо важливо під час війни, коли безробіття може зростати через зруйновану інфраструктуру та зменшену активність більших корпорацій.

3. Розвиток соціальних ініціатив: гранти можуть бути спрямовані на створення бізнесів, які вирішують соціальні проблеми або надають підтримку постраждалим від війни. Наприклад, це може бути підприємство, яке забезпечує послуги реабілітації для ветеранів війни.

4. Зменшення економічної напруги: створення бізнесів і робочих місць допомагає зменшити економічну напругу та залучає людей до власних підприємницьких ініціатив, що сприяє стабільності та розвитку суспільства.

5. Залучення інвестицій: підтримка стартапів та бізнесів може привернути інвесторів та капітал для відновлення економіки в умовах війни.

6. Розвиток інновацій: підприємства, що отримують гранти під час війни, можуть працювати над новими технологіями, продуктами та послугами, що сприяють розвитку та стабілізації суспільства.

Проте, незважаючи на війну, спостерігаємо розвиток МСБ в Україні. Якщо, 2022 р. — занепад, проблеми, то вже через рік (2023 р.) бізнес почав



Рис. 4. Найбільша кількість грантоотримувачів МСБ по областях України за результатами сімнадцятої хвилі  
Джерело: складено на основі [10]

зростати, відкриваються нові фірми, підприємства, повертаючись до стабільної праці. Інвестиції, гранти і фінансування сприяють підтримці МСБ. Проте залишаються проблеми із нестабільною державною політикою, тиском з боку держустанов. Найбільш пріоритетними завданнями для влади — 72,8% підприємців вважають знищення корупції, 48,8% — проведення судової реформи, 40,8% — покращення доступу до кредитів та їх здешевлення, 36,7% — проведення податкової реформи 10–10–10 (+3); 77% респондентів вказують на зміни у податковій системі [11]. Однак, надання грантів під час війни є позитивним впливом для економіки держави, дає можливість реалізувати себе у тій сфері, яку вона хотіла створити, але не було можливості та сприяє створенню робочих місць в різних галузях та регіонах України, що зменшить кількість безробітних, а сплачені податки надійдуть на оборону нашої держави.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження дає змогу зробити висновок, що зазначені вище фактори впливають на видачу грантів для створення бізнесу під час

війни, їх важлива роль у відновленні економіки, соціальному розвитку та стабілізації умов життя, зокрема: 1) видання мікрогрантів для підтримки МСБ є популярною ініціативою серед українських підприємців; 2) гендерна рівність — серед переможців і отримувачів більшість жінки — 57%, що свідчить про підтримку жіночого підприємництва та рівні можливості в цій ініціативі; 3) регіональна рівновага — отримувачі мікрогрантів розподілені по різних регіонах України; 4) найпопулярнішими сферами діяльності є оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспорту, переробна промисловість, тимчасове розміщування та організація харчування. 5) видання мікрогрантів призводить до створення робочих місць. Той факт, що у 2024 році уряд вдвічі збільшить фінансування програми мікрогрантів для розвитку бізнесу, і планує видати грантів на 3,5 мільярда гривень, свідчить, що даний проєкт є успішним для України. Проаналізувавши подання заявок на гранди, можна зрозуміти, що з кожним запуском хвилі, все більше і більше українців долучаються до отримання гранту, для відкриття своєї власної справи.

#### Література

1. Чи є місце для малого підприємництва на селі. *AgroPortal*. 2022. URL: <https://agroportal.ua/publishing/rassledovaniya/chi-ye-misce-dlya-malogo-pidpriemnictva-na-seli> (дата звернення: 05.02.2024).
2. Данилишин Б. Малий і середній бізнес продовжує відновлювати роботу. *LB.ua*. 2023. URL: [https://lb.ua/blog/bogdan\\_danylysyn/571384\\_maliy\\_i\\_seredniy\\_biznes\\_prodozhue.html](https://lb.ua/blog/bogdan_danylysyn/571384_maliy_i_seredniy_biznes_prodozhue.html) (дата звернення: 05.02.2024).
3. Жуков С. А., Дюгованець О. М., Балко О. Ю. Мале підприємництво в Україні: роль, стан і перспективи розвитку в період соціально-економічних потрясінь. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 1. С. 40–43. URL: <http://www.venu-journal.org/download/2019/07-Zhukov.pdf> (дата звернення: 08.02.2024).
4. Шевців Л. Ю., Сенишин Б. Б., Сподарик Т. І. Тенденції розвитку підприємництва в контексті становлення інформаційної економіки в Україні. *Проблеми економіки*. 2019. № 4 (42). С. 55–61. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2019-4\\_0-pages-55\\_61.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-4_0-pages-55_61.pdf) (дата звернення: 04.02.2024).
5. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2 (100). С. 3–11. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/261787> (дата звернення: 05.02.2024).
6. Бортнік С. М. Функціонування малого і середнього підприємництва в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1169/1126> (дата звернення: 09.02.2024).
7. Стрілець В. Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2019. 457 с.
8. Прокопець Л. В., Губчак В. С. Особливості державної підтримки малого підприємництва в Україні та зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 24. С. 71–76. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/24\\_2017/14.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2017/14.pdf) (дата звернення: 05.02.2024).
9. Данилишин Б. Економічні підсумки 2023 року та завдання на 2024 рік. *Економічна правда*. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/1/708280/> (дата звернення: 05.02.2024).
10. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. *FinStream*. 2023. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika/> (дата звернення 05.02.2024).
11. Длігач А. Як почуваються малий і середній бізнеси під час війни. *Економічна правда*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/09/6/703949/> (дата звернення 05.02.2024).
12. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні (за 01.07–31.07.2022 р.). *НІСД*. 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-biznesu-v-period-voyennoho-stanu-v-0> (дата звернення: 08.02.2024).



13. Ливч Д. Нове обличчя українського підприємництва. Як війна вплинула на малий та середній бізнес у різних регіонах України? *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/29/690937/> (дата звернення: 08.02.2024).
14. Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємництва в Україні. *CAREER HUB*. 2022. URL: <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/> (дата звернення: 08.02.2024).
15. «Робота»: з 5 лютого стартувала перша у 2024 році хвиля подачі заяв на гранти для переробних підприємств. *Міністерство економіки України: вебсайт*. 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=05d510b1-c732-49f7-ad08-f2d54b724af5&title=Robota-Z5-Liutogo> (дата звернення: 11.02.2024).
16. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України № 2120-IX від 15.03.2022. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (дата звернення: 11.02.2024).
17. Які податкові зміни очікують на ФОПів з 1 січня 2024 року. *Фінансовий клуб*. 2024. URL: <https://finclub.net/ua/news/yaki-podatkovyi-zmini-ochikuyut-na-fopiv-z-1-sichnya-2024-roku.html> (дата звернення: 11.02.2024).
18. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 03.09.2023 р. № 4618-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 3. Ст. 12, 16. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> (дата звернення: 11.02.2024).
19. Деякі питання надання грантів бізнесу: Постанова КМУ від 21.06.2022 р. № 738. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/deyaki-pitannya-nadannya-grantiv-biznesu-738-210622> (дата звернення: 11.02.2024).
20. Власна справа: 8000 українців отримують 2 млрд. грн грантів на старт або розвиток бізнесу. *Урядовий портал*. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/vlasna-sprava-8000-ukraintsiv-otrymaidut-2-mlrd-hrn-hrantiv-na-start-abo-rozvytok-biznesu> (дата звернення: 02.02.2024).
21. «Робота»: 7 млрд. грн інвестувала держава в розвиток бізнесу через гранти. *Міністерство економіки України: вебсайт*. 2024. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=465b4a3e-8642-4f2a-8430-0a8626a4a0a8&title=Robota-7-MlrdGrnInvestuvava> (дата звернення: 11.02.2024).
22. Гроші для бізнесу: легкі й корисні. *FORBES.UA*. 2023.

#### References

1. Chy ye mistse dlia maloho pidpriemnytstva na seli [Is there a place for small entrepreneurship in the village]. (2022). *AgroPortal*. Retrieved from <https://agroportal.ua/publishing/rassledovaniya/chi-ye-misce-dlya-malogo-pidpriemnytstva-na-seli> [in Ukrainian].
2. Danylyshyn, B. (2023). Malyy i serednii biznes prodovzhuie vidnovliuvaty robotu [Small and medium-sized businesses continue to resume work]. *LB.ua*. Retrieved from [https://lb.ua/blog/bogdan\\_danylyshyn/571384\\_malyi\\_i\\_seredniy\\_biznes\\_prodovzhuie.html](https://lb.ua/blog/bogdan_danylyshyn/571384_malyi_i_seredniy_biznes_prodovzhuie.html) [in Ukrainian].
3. Zhukov, S.A., Dyugovanets, O.M., & Balko, O.Yu. (2019). Male pidpriemnytstvo v Ukraini: rol, stan i perspektyvy rozvytku v period sotsialno-ekonomichnykh potriasin [Small entrepreneurship in Ukraine: role, state and prospects of development in the period of socio-economic upheavals]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy — Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1, 40–43. Retrieved from <http://www.venu-journal.org/download/2019/07-Zhukov.pdf> [in Ukrainian].
4. Shevtsiv, L.Yu., Senyshyn, B.B., & Spodaryk, T.I. (2019). Tendentsii rozvytku pidpriemnytstva v konteksti stanovlennia informatsiinoi ekonomiky v Ukraini [Trends in the development of entrepreneurship in the context of the formation of the information economy in Ukraine]. *Problemy ekonomiky — Problems of the economy*, 4 (42), 55–61. Retrieved from [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2019-4\\_0-pages-55\\_61.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-4_0-pages-55_61.pdf) [in Ukrainian].
5. Melnyk, T.Yu. (2022). Derzhavna pidtrymka ta stymulivannia rozvytku biznesu v Ukraini pid chas dii voiennoho stanu [State support and stimulation of business development in Ukraine during martial law]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia — Economy, management and administration*, 2 (100), 3–11. Retrieved from <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/261787> [in Ukrainian].
6. Bortnik, S.M. (2022). Funktsionuvannia maloho i serednoho pidpriemnytstva v Ukraini: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [The functioning of small and medium-sized enterprises in Ukraine: the current state and prospects for development]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society*, 36. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1169/1126> [in Ukrainian].
7. Sagittarius, V.Yu. (2019). Zabezpechennia rozvytku malykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia [Ensuring the development of small enterprises: theory, methodology, practice: monograph]. Poltava: PUET [in Ukrainian].
8. Prokopets, L.V., & Gubchak, V.S. (2017). Osoblyvosti derzhavnoi pidtrymky maloho pidpriemnytstva v Ukraini ta zarubizhnyi dosvid [Peculiarities of state support for small businesses in Ukraine and foreign experience]. *Investytsii: praktyka ta dosvid — Investments: practice and experience*, 24, 71–76. Retrieved from [http://www.investplan.com.ua/pdf/24\\_2017/14.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2017/14.pdf) [in Ukrainian].

9. Danylyshyn, B. (2024). Ekonomichni pidsumky 2023 roku ta zavdannia na 2024 rik [Economic results of 2023 and tasks for 2024]. *Ekonomichna pravda — Economic truth*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2024/01/1/708280/> [in Ukrainian].
10. Ukrainskyi biznes pid chas viiny: realna analityka ta perspektyvy na maibutnie u 2024 rotsi [Ukrainian business during the war: real analytics and prospects for the future in 2024]. *FinStream*. Retrieved from <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analotyka/> [in Ukrainian].
11. Dligach, A. (2023). Yak pochuvaiutsia mali i serednii biznesy pid chas viiny [How small and medium-sized businesses feel during the war]. *Ekonomichna pravda — Economic truth*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/09/6/703949/> [in Ukrainian].
12. Ohliad instrumentiv pidtrymky biznesu v period voiennoho stanu v Ukraini (za 01.07–31.07.2022 r.) [Overview of business support tools during the martial law period in Ukraine (for July 1 — July 31, 2022)]. (2022). *NISD*. Retrieved from <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-biznesu-v-period-voyennoho-stanu-v-0> [in Ukrainian].
13. Lyvch, D. (2022). Nove oblychchia ukrainskoho pidpriemnytstva. Yak viina vplynula na mali ta serednii biznes u riznykh rehionakh Ukrainy? [The new face of Ukrainian entrepreneurship. How did the war affect small and medium-sized businesses in different regions of Ukraine?]. *Ekonomichna pravda — Economic truth*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/29/690937/> [in Ukrainian].
14. Analiz aktualnogo stanu ta propozyzii shchodo pokrashchennia umov dlia pidpriemnytstva v Ukraini [Analysis of the current situation and proposals for improving conditions for entrepreneurship in Ukraine]. (2022). *CAREER HUB*. Retrieved from <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan/> [in Ukrainian].
15. “ieRobota”: z 5 liutoho startovala persha u 2024 rotsi khvyliia podachi zaiav na hranty dlia pererobnykh pidpriemstv [“eRobota”: on February 5, the first wave of applications for grants for processing enterprises started in 2024]. (2024). *Ministerstvo ekonomiky Ukrainy: vebsait — Ministry of Economy of Ukraine: website*. Retrieved from <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=05d510b1-c732-49f7-ad08-f2d54b724af5&title=Robota-Z5-Liutogo> [in Ukrainian].
16. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo dii norm na period dii voiennoho stanu: Zakon Ukrainy № 2120-IKh vid 15.03.2022 [On Amendments to the Tax Code of Ukraine and other legislative acts of Ukraine regarding the application of norms for the period of martial law: Law of Ukraine No. 2120-X of March 15, 2022]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal — Verkhovna Rada of Ukraine: official webportal*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> [in Ukrainian].
17. Yaki podatkovi zminy ochikuiut na FOPiv z 1 sichnia 2024 roku [What tax changes await sole traders from January 1, 2024]. (2024). *Finansovyi klub — Financial Club*. Retrieved from <https://finclub.net/ua/news/yaki-podatkovi-zmini-ochikuyut-na-fopiv-z-1-sichnya-2024-roku.html> [in Ukrainian].
18. Pro rozvytok ta derzhavnu pidtrymku maloho i serednoho pidpriemnytstva v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 03.09.2023 r. № 4618-VI [On Development and State Support of Small and Medium Enterprises in Ukraine: Law of Ukraine dated September 3, 2023 No. 4618-VI]. (2013). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy — The Official Bulletin of the Verkhovna Rada*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text> [in Ukrainian].
19. Deiaki pytannia nadannia hrantiv biznesu: Postanova KМУ vid 21.06.2022 r. № 738 [Some issues of granting business grants: Resolution of the CMU of June 21, 2022 No. 738]. *Uriadovyi portal — Government portal*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/deyaki-pitannya-nadannya-grantiv-biznesu-738-210622> [in Ukrainian].
20. Vlasna sprava: 8000 ukraintsiv otrymaiut 2 mlrd hrn hrantiv na start abo rozvytok biznesu [Own business: 8,000 Ukrainians will receive UAH 2 billion in grants for business start-up or development]. (2023). *Uriadovyi portal — Government portal*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/vlasna-sprava-8000-ukraintsiv-otrymaiut-2-mlrd-hrn-hrantiv-na-start-abo-rozvytok-biznesu> [in Ukrainian].
21. «ieRobota»: 7 mlrd hrn investovala derzhava v rozvytok biznesu cherez hranty [«eRobota»: the state invested UAH 7 billion in business development through grants. Economics of Ukraine]. (2024). *Ministerstvo ekonomiky Ukrainy: vebsait — Ministry of Economy of Ukraine: website*. Retrieved from <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=465b4a3e-8642-4f2a-8430-0a8626a4a0a8&title=Robota-7-MlrdGrnInvestovala> [in Ukrainian].
22. Hroshi dlia biznesu: lehki y korysni [Money for business: easy and useful]. 2023. *FORBES.UA* [in Ukrainian].

**Терещенко Світлана Іванівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки та підприємництва  
ім. проф. І.М. Брюховецького  
Сумський національний аграрний університет*

**Tereshchenko Svitlana**

*Dr.Sc. (Economics), Professor,  
Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship  
named after Prof. I.M. Bryukhovetskyi  
Sumy National Agrarian University  
ORCID: 0000-0002-8852-1091*

**В'юненко Олександр Борисович**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри кібернетики та інформатики  
Сумський національний аграрний університет*

**Viunenko Oleksandr**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of Cybernetics and Informatics Department  
Sumy National Agrarian University  
ORCID: 0000-0002-8835-0704*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-2-9708

## РОЗВИТОК РИНКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

### DEVELOPMENT OF THE ELECTRONIC COMMERCE MARKET IN UKRAINE AND WORLDWIDE

**Анотація.** Вступ. Розвиток електронної комерції в Україні набуває важливого значення, оскільки це ефективний інструмент, який дозволяє багатьом українським компаніям виходити на міжнародний ринок, зокрема тим, що надають бізнес-послуги та розробляють програмне забезпечення. Таким чином, електронна комерція має великий потенціал для сприяння подальшому розвитку Інтернет-технологій та всієї фінансової інфраструктури в нашій країні.

Метою дослідження є визначення тенденцій, перспектив та умов щодо розвитку ринку електронної комерції в Україні та світі.

Матеріали і методи. Теоретичною і методологічною основою дослідження слугували роботи вчених і практиків з проблем розробки та застосування сучасних методів ведення бізнесу в Інтернеті. В роботі використано наступні методи: історико-економічний метод – при аналізі теоретичних та методологічних основ дослідження проблеми; метод порівняльного аналізу – при аналізі показників динаміки та ефективності розвитку бізнесу в Інтернеті; монографічний метод – для оцінки ведення бізнесу в інтернеті; розрахунковий метод – для визначення обсягів реалізації продукції за умов ефективного використання методів ведення бізнесу в Інтернеті; абстрактно-логічний – для розробки рекомендацій щодо модернізації методів, які використовуються підприємницькими структурами для ведення бізнесу в Інтернеті.

Результати. Встановлено, що в Україні даний вид комерції має тенденції до розвитку. Це видно на прикладі поширення різноманітних інтернет-магазинів у вітчизняному сегменті мережі. Зростання використання Інтернет-технологій у бізнесі призвело до появи нових можливостей для зайнятості, як прямо, так і опосередковано. Електронна комерція відкриває можливості для працевлаштування осіб з обмеженими можливостями, студентів і пенсіонерів, а також сприяє створенню гнучкого графіка роботи. Створення та регулярне оновлення корпоративної сторінки на Facebook представляє собою потужний інструмент для компаній, який вони описують та розглядають. Ще одним важливим аспектом є те, що покупки в Інтернеті, як правило, є більш вигідними, оскільки власник інтернет-магазину не несе витрат на оренду торгового простору в престижному районі міста і, отже, не потрібно сплачувати заробітну плату продавцям та іншому персоналу.

Перспективи. Україна має значний потенціал для розвитку електронної комерції за рахунок наступних перспектив і тенденцій: зростання числа користувачів Інтернету; розширення доступності мережі 3G та впровадження 4G, що призводить до збільшення популярності мобільної комерції; підвищення довіри до електронної комерції та платіжних систем; велика популярність продуктів; використання персоналізованого підходу, що враховує усі побажання покупця.

**Ключові слова:** електронна комерція, інтернет-магазин, інтернет-бізнес, інтернет-технології, веб-сайт.

**Summary.** Introduction. The development of e-commerce in Ukraine is gaining importance, as it is an effective tool that allows many Ukrainian companies to enter the international market, in particular those that provide business services and develop software. Thus, e-commerce has great potential to promote the further development of Internet technologies and the entire financial infrastructure in our country.

The purpose of the study is to determine the trends, prospects and conditions for the development of the e-commerce market in Ukraine and the world.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis of the study was the work of scientists and practitioners on the problems of developing and applying modern methods of doing business on the Internet. The following methods are used in the work: historical-economic method – in the analysis of the theoretical and methodological foundations of the study of the problem; the method of comparative analysis – when analyzing indicators of the dynamics and efficiency of business development on the Internet; monographic method – for evaluating doing business on the Internet; calculation method – to determine the volume of product sales under the conditions of effective use of business methods on the Internet; abstract-logical – to develop recommendations for the modernization of methods used by business entities to conduct business on the Internet.

The results. It has been established that this type of commerce has a tendency to develop in Ukraine. This can be seen on the example of the spread of various online stores in the domestic segment of the network. The growing use of Internet technologies in business has led to the emergence of new opportunities for employment, both directly and indirectly. E-commerce opens up employment opportunities for people with disabilities, students and retirees, and also facilitates the creation of flexible work schedules. Creating and regularly updating a corporate page on Facebook is a powerful tool for companies to describe and consider. Another important aspect is that online shopping is generally more profitable, since the owner of an online store does not have to bear the cost of renting a retail space in a prestigious area of the city and therefore does not need to pay salaries to salespeople and other staff.

Prospects. Ukraine has significant potential for the development of e-commerce due to the following prospects and trends: the growth of the number of Internet users; expanding the availability of the 3G network and the introduction of 4G, which leads to an increase in the popularity of mobile commerce; increasing trust in e-commerce and payment systems; great popularity of products; using a personalized approach that takes into account all the wishes of the buyer.

**Key words:** e-commerce, online store, online business, internet technologies, website.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день в Україні електронна комерція ще лише починає свій розвиток. Це видно на прикладі поширення різноманітних інтернет-магазинів у вітчизняному сегменті мережі. Під електронною комерцією розуміється будь-яка форма комерційної операції, в якій взаємодія сторін відбувається за допомогою електронних технологій, а не через фізичний обмін або особисті контакти. Також важливо підкреслити, що електронна комерція є сферою інтернет-бізнесу. Суттєвим є той факт, що розвиток електронної комерції сприяє зменшенню рівня безробіття у країні. Вплив цього процесу на зайнятість та рівень заробітної плати залежатиме від ряду взаємопов'язаних чинників. Зросла кількість компаній, що використовують Інтернет-технології у своєму бізнесі, і це призвело до створення нових можливостей для зайнятості, як прямо, так і опосередковано. Електронна комерція відкриває двері для працевлаштування осіб з обмеженими можливостями, студентів і пенсіонерів, а також дозволяє планувати гнучкий графік роботи [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню електронної комерції та її особливостей

на вітчизняному ринку займалися такі науковці, як: Андронік О.Л., Воронін А.В. [1]; питаннями організації бухгалтерського обліку в системі електронної торгівлі займалися Наумова Т.А., Топоркова О.В., Янчева І.В. [3]; проблемами розвитку електронної комерції займалися Басюк Т.П., Стрибайло А. [2]; Краус Н., Голобородько О., Краус К. [6]; Яценко О. [8]; Коляденко С.В. [2].

**Метою статті** є обґрунтування теоретичних та практичних аспектів розвитку електронної комерції, як на території України так і світу.

**Матеріали і методи.** Теоретичною і методологічною основою дослідження слугували роботи вчених і практиків з проблем розробки та застосування сучасних методів ведення бізнесу в Інтернеті. В роботі використано наступні методи: історико-економічний метод — при аналізі теоретичних та методологічних основ дослідження проблеми; метод порівняльного аналізу — при аналізі показників динаміки та ефективності розвитку бізнесу в Інтернеті; монографічний метод — для оцінки ведення бізнесу в інтернеті; розрахунковий метод — для визначення обсягів реалізації продукції за умов ефективного використання методів ведення

бізнесу в Інтернеті; абстрактно-логічний — для розробки рекомендацій щодо модернізації методів, які використовуються підприємницькими структурами для ведення бізнесу в Інтернеті.

**Виклад основного матеріалу.** На вітчизняному інтернет ринку працює не мало бізнес компаній. Так наприклад, Prom.ua, заснована в 2008 році, представляє собою торгову платформу, яка сприяє процесам продажу для продавців і закупівлі товарів та послуг для покупців через Інтернет. Кожен день Prom.ua обслуговує понад 2 мільйони інтернет-користувачів і визнана лідером на українському ринку. У 2014 році Prom.ua приєднався до співзаснування інноваційної та прозорої системи державних електронних закупівель, відомої як ProZorro. У рамках цього проекту була запущена торгова платформа Zakurki.Prom.ua, яка успішно отримала визнання на всіх чотирьох рівнях. Крім того, компанія розпочала реалізацію чотирьох інших проектів: Zakurki.Prom.ua, що є торговою платформою для державних і комерційних закупівель, а також інтернет-маркетплейсами Bigl.ua та Crafta.ua. У травні 2016 року Prom.ua пройшла реорганізацію і стала частиною Групи компаній EVO [2].

OLX — це інтернет-компанія, яка пропонує безкоштовні веб-сайти з оголошеннями у понад 100 країнах всього світу. Вона є частиною холдингу під назвою Naspers, розташованого в Південній Африці, і була заснована французькими підприємцями Фабрісом Гріндою та Александро Оксенфордом у 2006 році. Штаб-квартира OLX розташована в Нью-Йорку. У вересні 2014 року український рекламний веб-сайт Slando приєднався до мережі OLX і пройшов ребрендинг, що призвело до введення українського інтерфейсу. На вересень 2020 року OLX посідає п'яте місце за кількістю відвідувачів і є найпопулярнішим рекламним сай-

том для оголошень від користувача до користувача в Україні. У липні 2015 року OLX-Україна впровадила службу доставки вантажів у співпраці з поштово-логістичним оператором Mist Express. В 2017 році платформа також впровадила нову послугу під назвою «Доставка OLX».

Rozetka.ua є провідним у сфері електронної комерції в Україні. Кожного дня більше 1,5 мільйона людей відвідують їх веб-сайт. Представницька мережа компанії охоплює всі міста України, а чисельність співробітників у їхніх офісах перевищує 2000 осіб. У 2021 році дохід Rozetka.ua склав приблизно 50 мільярдів українських гривень.

Характеристики соціальних мереж ґрунтуються на можливостях для реклами різних видів бізнесу, зокрема в електронній комерції. Створення та регулярне оновлення ділової сторінки на Facebook є потужним інструментом для компаній, яке вона описує та розглядає. Забезпечуючи постійну підтримку своєї сторінки або загальнодоступних сторінок, ви здатні досягти вражаючих результатів. Цей процес може займати від 10 до 30 хвилин щоденно, залежно від конкретності вашого бізнесу та особливостей соціальної мережі. Знаходячи правильний підхід та чітко розуміючи місце розташування вашої цільової аудиторії, ви можете значно знизити витрати на просування вашої сторінки в соціальних мережах.

Популярність соціального медіамаркетингу (SMM) в Інтернеті сягає високих рівнів, і це одна з найбільш перспективних областей просування. Послуга SMM відкриває можливості для проведення акцій або конкурсів в соціальних мережах, зокрема на платформах, таких як Facebook або Instagram, а також менш часто на YouTube або Twitter, а також на профільних мережах, наприклад, LinkedIn [3].

Таблиця 1

Соціальні мережі, які використовуються в електронній комерції

Мережі	Застосування
Facebook	дозволяє розширювати обсяг і фокусуватися на більш заможній та дорослій аудиторії. Особливо зручно використовувати для реклами послуг
Instagram	ідеально підходить для просування товарів та послуг, що мають цікавий візуальний аспект. Це може бути, наприклад, послуги фотографів, організаторів весіль, дитячих вечірок, творців унікальних прикрас. Спільним для них є те, що вони представляють візуальні продукти
Twitter	ідеально підходить для підприємців, які володіють власними веб-сайтами та продають більшість своїх товарів онлайн.
Google Shopping	синхронізація власного сайту з мережею Google відіграє ключову роль у сприянні просуванню за допомогою методів оптимізації для пошукових систем.
LinkedIn	відмінно підходить для підприємців, які прагнуть пропонувати бізнес-рішення або розширювати свій бізнес серед великих компаній на міжнародному ринку
YouTube	є ефективним каналом для просування товарів або послуг, для яких необхідне відео. Наприклад, це може бути відеозйомка, тренінги, послуги салонів краси, ресторани — у всіх галузях, де відео може відображати вашу роботу, експертизу або просто надавати цікаву інформацію

Джерело: сформовано та узагальнено автором

Основні стратегії просування SMM в соціальних мережах включають створення та адміністрування сторінок компанії (спільнот, груп) в соціальних мережах, а також управління контентом, що охоплює керування сторінками, розміщення публікацій та відгуків. Головною метою є залучення коментарів та лайків від потенційних покупців і формування лояльної аудиторії, зацікавленої у бізнесі. І все ж таки існує конкуренція між традиційною і електронною комерцією і вона визначається основними аспектами способу здійснення та обміну бізнес-операціями [9].

Розвиток електронної комерції в Україні набуває великого значення, оскільки це ефективний засіб, що надає можливість багатьом українським компаніям вийти на міжнародний ринок, особливо тим, які надають бізнес-послуги та розробляють програмне забезпечення. Таким чином, електронна комерція має великий потенціал для сприяння подальшому розвитку Інтернет-технологій та всієї фінансової інфраструктури в нашій країні. Для покупця існує безліч переваг, причому основною серед них є економія часу при покупках, оскільки не потрібно відвідувати довгий та розгалужений супермаркет [7]. Користувачі інтернет-магазинів також можуть отримати докладну інформацію про те, що їх цікавить, оскільки більшість товарів в Інтернеті мають чіткі описи, технічні характеристики та зображення з різних ракурсів. Тут кожен

може отримати інформацію про доступність запасних товарів, скористатися цією можливістю для збереження улюблених товарів та вибору найзручнішого способу оплати та доставки для покупців.

Ще одним важливим аспектом є те, що покупки в Інтернеті, як правило, виявляються більш вигідними, оскільки власник інтернет-магазину не має витрат на оренду торгового простору в елітному районі міста, тим самим уникнувши необхідності утримувати продавців та інший персонал. Слід зауважити, що Інтернет-магазин працює цілодобово, без вихідних та перерв [11].

Одним з ключових аспектів в організації електронної комерції є визначення напряму для різних продуктів чи послуг. Майже всі Інтернет-магазини можна розділити на дві основні категорії: перша включає велику кількість не пов'язаних між собою груп товарів та типів підрозділів, а друга спеціалізується на продажах конкретної продукції. Обидва підходи можуть призводити до успіху. Порівняно з відкриттям торгової платформи із великою кількістю категорій і тисячами товарів для підприємців, які вирішили створити Інтернет-магазин, рекомендується розпочати з обмеженої кількості категорій товарів — двох-трьох, а потім поступово розширювати асортимент іншими напрямками діяльності залежно від зростання бізнесу. Щоб запустити Інтернет бізнес необхідно:

1. Орієнтовна сума інвестицій для розробки веб-сайту коливається від 6 000 до 30 000 гривень.

Таблиця 2

**Відмінності між традиційною і електронною комерцією**

Традиційна комерція	Електронна комерція
<i>Місце проведення операцій</i>	
Операції проводяться в фізичних магазинах, офісах або інших традиційних місцях обслуговування клієнтів.	Товари та послуги можна придбати або обміняти в Інтернеті, через веб-сайти, мобільні додатки та інші електронні платформи.
<i>Фізичний доступ</i>	
Вимагає фізичної присутності покупця або продавця для здійснення транзакції.	Можливість здійснення операцій відбувається безпосередньо через Інтернет, що дозволяє віддалений доступ до товарів та послуг
<i>Часові рамки</i>	
Зазвичай має обмежені години роботи, обумовлені робочим днем і графіком відвідування покупцями магазинів чи офісів.	Доступна цілодобово, 7 днів на тиждень, що надає споживачам більше гнучкості в часі покупок.
<i>Глобальний доступ</i>	
Зазвичай орієнтований на конкретні регіони або місцевості.	Має світове охоплення і дозволяє покупцям та продавцям спілкуватися та проводити операції у всьому світі.
<i>Вартість та ефективність</i>	
Зазвичай потребує великої кількості фізичних ресурсів, таких як приміщення, персонал та інфраструктура.	Може бути більш ефективною в сенсі вартості, оскільки не потрібні такі значні витрати на збереження та управління фізичними потужностями.
<i>Комунікація та взаємодія</i>	
Взаємодія з покупцями може бути більш особистою та прямою.	Комунікація часто відбувається в електронній формі, такий як електронна пошта або чат, і може бути менш особистою.

Джерело: сформовано та узагальнено автором

Це зумовлено тим, чи створений веб-сайт фізичною особою, чи він був розроблений, чи придбаний та заповнений шаблоном. Також важливим є вибір відповідного доменного імені. Щоб зробити своє ім'я легко запам'ятовуваним для потенційних клієнтів, рекомендується обрати аббревіатуру в домені Com. Це ім'я повинно мати приємне звучання і не бути важким для введення на клавіатурі. Вартість реєстрації доменного імені становить від 30 до 200 гривень, залежно від оператора реєстрації та обраної адреси [8].

2. Для запуску веб-сайту необхідні інвестиції і залежать вони від обсягів і видів продукції, яка буде реалізовуватись. Ефективним рішенням є використання електронної таблиці зі списками (наприклад, Excel), яка включає товари та їх категорії, ціни, знижки та залишки на складі. Також можна використовувати програму типу 1С. Додатково, слід врахувати необхідність підготовки високоякісних фотографій товару, які можна знайти в Інтернеті або, у випадку унікальних товарів, створити самостійно.

3. Послуги інтернет-маркетингу доступні вартістю від 15000 гривень на місяць, що включає оплату експерта та витрати на таргетовану рекламу. Запровадження бізнесу стає важливим етапом для підтримки продажів, але слід мати на увазі, що результати не надходять миттєво. Необхідно певний час для індексації бізнесу пошуковими системами. Для ефективного просування рекомендується використовувати контекстну рекламу і застосовувати підходи SEO-оптимізації для високого рейтингу Інтернет-бізнесу в пошукових мережах [7].

4. Відомо, що віддача інвестицій в інтернет-бізнесі може зайняти приблизно 5–6 місяців. Зазвичай цей період впливає з щомісячного обороту, який становить 300 000 гривень або більше, протягом перших шести місяців експлуатації.

5. Час необхідний для того, щоб бізнес функціонував у режимі «автопілота», коливається від двох тижнів до трьох місяців.

Дані таблиці 3 свідчать про те, що підприємству для переорієнтації з традиційних форм ведення бізнесу на Інтернет бізнесу в перший місяць роботи необхідно витратити 50–60 тис. грн. Щомісячні витрати на інтернет маркетинг будуть становити 15 тис. грн. Але ці суми окупляться для підпри-

ємства вже за 5 місяців. Хочеться відмітити що це не є забаганка керівника підприємства, а вимоги до сучасного ведення бізнесу і під час війни і під час пандемії. Більш того під такі вимоги налаштовуються і банківські і фінансові установи, а також дебітори з якими працює підприємство [6].

В Україні спостерігається значний потенціал для розвитку електронної комерції завдяки наступним перспективам та тенденціям: збільшення кількості людей, які користуються Інтернетом; розширення покриття мережі 3G та впровадження 4G, що вже призводить до зростання популярності мобільної комерції; зростання довіри до електронної комерції та платіжних систем; велика популярність продуктів; використання персоналізованого підходу, який враховує всі побажання замовника. На сьогоднішній день провідні компанії у сфері електронної комерції активно працюють над підвищенням вірності клієнтів до онлайн-торгівлі. А саме:

1. Особливий акцент робиться на використанні технології голосового бізнесу. Цей тренд набув популярності з моменту випуску Amazon розумного голосового асистента Echo у 2014 році. Підприємцям важливо враховувати, що голосовий пошук встановлює чіткі стандарти, характерні для конкретного товару, тому опис товару повинен бути максимально точним.

2. Також слід зазначити технологію доповненої реальності, оскільки вона впливає на мотивацію до здійснення покупок. Вже на сьогоднішній день на платформі Lamoda в Україні можна скористатися камерою телефону, щоб переглянути, як виглядатимуть певна пара кросівок або інший товар на вас. За прогнозами, до 2022 року понад 120 000 магазинів у всьому світі будуть використовувати цю технологію для надання більш високого рівня обслуговування клієнтів. Технологія доповненої реальності дозволить вам переглядати та випробувати обрані товари прямо в Інтернеті.

3. Візуальні технології для бізнесу стають все більш суттєвими. Звичайне зображення товару в описі вже вважається застарілим. Візуальна торгівля включає в себе не лише використання зображень товарів, але також використання відео та технології доповненої реальності, як було зазначено раніше. Більшість інтернет-покупців

Таблиця 3

Витрати на запуск Інтернет бізнесу підприємством станом на 01.01.2023 р.

Статті витрат	Сума, грн
Сума інвестицій для розробки веб-сайту	6000–30 000
Запуск веб- сайту	30 000
Послуги інтернет-маркетингу	15 000 / міс
Окупність, місяців	5–6
Окупність, грн	500 000

Джерело: розраховано автором

спочатку шукають візуальний контент, перш ніж здійснюють покупки.

4. Інструмент для онлайн-консультування. Зараз все більше компаній у сфері електронної комерції використовують штучний інтелект в ролі помічника для клієнтів, які обирають продукти чи послуги. Інтернет-асистенти допомагають покупцям у виборі товарів, розмірів, кольорів тощо.

5. Впровадження гейміфікації у процес покупок передбачає включення все більше ігрових елементів. За допомогою гравчини клієнти можуть вибирати знижки на веб-сайті магазину або отримувати поради щодо методів придбання, доставки і т.д. Інтернет-торгівля залишається одним з найбільш динамічних сегментів ринку і виокремлюється серед небагатьох галузей економіки, яка, незважаючи на економічний спад, кризу, стрімке падіння обмінного курсу та інші виклики, що виникали в країні протягом останніх років, продовжує активно розвиватися. Це означає, що принаймні в найближчий період часу експорт у галузі електронної комерції може залишатися стійким, незважаючи на вжиті заходи для стримування довгострокових наслідків пандемії та торговельної війни між Китаєм і Сполученими Штатами [13].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Виявляються певні тенденції у розвитку галузей, на які коронакриза вплинула особливим чином. Деякі галузі демонструють кращі результати, ніж було очікувано. Основні зміни пов'язані з пандемією та тривалим перебуванням працівників компаній та споживачів вдома. Протягом 2020 року галузі моди, побутової електроніки, фітнесу, товарів для дому та технічного обслуговування досягли вражаючих результатів, в основному через їхню необхідність для комфортного домашнього життя. Проте цей позитивний тренд в розвитку цих галузей може продовжитися і в наступному десятилітті [15].

Саме маркетплейси, такі як Amazon на Заході, AliBaba в Китаї та Rozetka і Prom в Україні, будуть лише збільшувати обсяг трафіку і, відповідно, обсяг покупок для продавців на їхніх платформах. Зростання популярності маркетплейсів зумовлено тим, що велика кількість перевірок щодо дотримання продавцями правил вже виконана цими платформами. Це відбирає відповідальність від покупців з щодо зазначених нами аспектів, тому виникає довіра між покупцями і всією платформою.

#### Література

1. Андронік О.Л., Воронін А.В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. *Економіка і організація управління*. 2021. № 4(44). С. 118–130.
2. Басюк Т.П., Стрибайло А. Аналіз проблем електронної комерції в Україні. *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (21–22 травня 2020 р.)*. Київ: КНЕУ, 2020. С. 36–38.
3. Наумова Т.А., Топоркова О.В., Янчева І.В. Організація обліку в системі електронної комерції. *Приазовський економічний вісник*. 2021. Вип. 3 (26). С. 153–158. doi: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-3-27>.
4. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.01.2024)
5. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2018. № 6. С. 106–107.
6. Краус Н., Голобородько О., Краус К. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2018/8.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf) (дата звернення: 10.01.2024).
7. E-commerce, trade and the covid-19 pandemic. *WTO Secretariat. Report*. 2020. 8 p. URL: [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/covid19\\_e/ecommerce\\_report\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/tratop_e/covid19_e/ecommerce_report_e.pdf) (дата звернення: 25.01.2024).
8. Яценко О. Електронна комерція як елемент глобальної торговельної системи. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2019. Т. 8, № 218. С. 4–15. URL: [https://eco-science.net/archive/2019/APR-08-2019/8.19\\_topic\\_Yatsenko%20O.pdf](https://eco-science.net/archive/2019/APR-08-2019/8.19_topic_Yatsenko%20O.pdf) (дата звернення: 25.01.2024).
9. eCommerce market in Ukraine. URL: <https://ecommercedb.com/markets/ua/all> (дата звернення: 25.01.2024).
10. Ukraine — Country Commercial Guide. eCommerc. *The International Trade Administration: вебсайт*. 2021. URL: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/ukraine-ecommerce> (дата звернення: 25.01.2024).
11. Lone S. European e-commerce report. Amsterdam/Brussels: Amsterdam University of Applied Sciences & E-commerce Europe, 2022. 105 p.
12. Симоненко К. Вплив війни на інтернет-торгівлю: як змінювалися онлайн-продажі рітейлерів протягом I півріччя 2022 року. *Асоціація рітейлерів України: вебсайт*. 2022. URL: <https://rau.ua/povyni/vpliv-vijni-na-internet/> (дата звернення: 25.01.2024).



13. Online sales: Ukraine ecommerce 2023 Analysis. *Global24.com*. 2023. URL: [global24.com/en/blog/online-sales-ukraine-ecommerce-2023-analysis](https://global24.com/en/blog/online-sales-ukraine-ecommerce-2023-analysis) (дата звернення: 25.01.2024).
14. Нетреба Є. Коли онлайн-продажі замінять традиційні походи в супермаркети?. *НВ Бізнес*. 2021. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/zamovlennya-jizhi-onlayn-chi-pohid-u-supermarket-shcho-vibirayut-v-ukrajini-doslidzhennya-ta-infografika-50184388.html> (дата звернення: 25.01.2024).
15. Кузнецова А. Стан ринку e-commerce в Україні: Микита Артемчук про тенденції, виклики та точки для розвитку. *Webpromo*. 2023. URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/stan-rinku-e-commerce-v-ukrajini-mikita-artemchuk-pro-tendenciyi-vikliki-ta-tochki-dlya-rozvitku> (дата звернення: 25.01.2024).

#### References

1. Andronik, O. L., & Voronin, A. V. (2021). Mozhylyvosti ta zahrozy elektronnoi komertsii v Ukraini [Opportunities and threats of e-commerce in Ukraine]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 4(44), 118–130 [in Ukrainian].
2. Basiuk, T. P., & Strybailo, A. (2020). Analiz problem elektronnoi komertsii v Ukraini [Analysis of e-commerce problems in Ukraine]. *Suchasni tekhnologii komertsii noi diialnosti i lohistyky: zbirnyk materialiv Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii — Modern technologies of commercial activity and logistics: a collection of materials of the International Scientific and Practical Internet Conference* (pp. 36–38). Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
3. Naumova, T. A., Toporkova, O. V., & Yancheva, I. V. (2021). Orhanizatsiia obliku v systemi elektronnoi komertsii [Accounting organization in the e-commerce system]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, 3(26), 153–158 [in Ukrainian].
4. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: ofitsiynyi vebсайт — State Statistics Service of Ukraine: Official website*. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
5. Koliadenko, S. V. (2018). Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini i u sviti [Digital economy: prerequisites and stages of formation in Ukraine and in the world]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment*, 6, 106–107 [in Ukrainian].
6. Kraus, N., Holoborodko, O., & Kraus, K. (2018). Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanhard-noho kharakteru rozvytku [Digital economy: trends and perspectives of avant-garde nature of development]. *Efektivna ekonomika*, 1. Retrieved from [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf) [in Ukrainian].
7. E-commerce, trade and the covid-19 pandemic. (2020). WTO Secretariat. *Report*. Retrieved from [https://www.wto.org/english//tratop\\_e/covid19\\_e/ecommerce\\_report\\_e.pdf](https://www.wto.org/english//tratop_e/covid19_e/ecommerce_report_e.pdf).
8. Yatsenko, O. (2019). Elektronna komertsii yak element hlobalnoi torhovelnoi systemy [Electronic commerce as an element of the global trade system]. *Svitove hospodarstvo i mizh-narodni ekonomichni vidnosyny — World economy and international economic relations*, 8 (218), 4–15 [in Ukrainian].
9. eCommerce market in Ukraine (2023). Retrieved from <https://ecommercedb.com/markets/ua/all> [in Ukrainian].
10. Ukraine — Country Commercial Guide. eCommerc. (2021). *The International Trade Administration: website*. Retrieved from <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/ukraine-ecommerce>.
11. Lone, S. (2022). European e-commerce report. Amsterdam/Brussels: Amsterdam University of Applied Sciences & E-commerce Europe.
12. Symonenko, K. (2022). Vplyv viiny na internet-torhivliu: yak zminiuvalysia onlain-prodazhi riteileriv protiahom I pivrichchia 2022 roku [The impact of the war on online trade: how online sales of retailers changed during the first half of 2022]. *Asotsiatsiia riteileriv Ukrainy: vebсайт — Association of Retailers of Ukraine: website*. Retrieved from <https://rau.ua/novyni/vpliv-vijni-na-internet/> [in Ukrainian].
13. Online sales: Ukraine ecommerce 2023 Analysis. (2023). *Global24.com*. Retrieved from [global24.com/en/blog/online-sales-ukraine-ecommerce-2023-analysis](https://global24.com/en/blog/online-sales-ukraine-ecommerce-2023-analysis) [in Ukrainian].
14. Нетреба, Ye. (2021). Koly onlajn-prodazhi zaminjatj tradycijni pokhody v supermarkety? [When will online sales replace traditional trips to supermarkets? News of business, economics, finance, markets and companies]. *NV Byznes*. Retrieved from <https://biz.nv.ua/ukr/experts/zamovlennya-jizhi-onlayn-chi-pohid-u-supermarket-shcho-vibirayut-v-ukrajini-doslidzhennya-ta-infografika50184388.html> [in Ukrainian].
15. Kuznetsova, A. (2023). Stan rynku e-commerce v Ukraini: Mykyta Artemchuk pro tendenciji, vyklyky ta tochky dlja rozvytku [The state of the e-commerce market in Ukraine: Mykyta Artemchuk on trends, challenges and points for development]. *Webpromo*. Retrieved from <https://web-promo.ua/ua/blog/stan-rinku-e-commerce-v-ukrajini-mikita-artemchuk-pro-tendenciyi-vikliki-ta-tochki-dlya-rozvitku> [in Ukrainian].

УДК 351.77:338.43(477)(043.3)

**Залізнюк Вікторія Петрівна**  
*доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри світової економіки  
Державний торговельно-економічний університет*  
**Zalizniuk Viktoriia**  
*Doctor of Science in Public Administration, Professor,  
Professor of the Department of World Economy  
State University of Trade and Economics*  
ORCID: 0000-0002-7014-0207

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-2-9650

## ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ПАРАДИГМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### FORMING AND IMPLEMENTING INNOVATIVE PUBLIC POLICY IN THE FIELD OF FOOD SECURITY IN UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF THE MODERN PARADIGM OF PUBLIC ADMINISTRATION

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню наукової проблеми формування та реалізації інноваційної публічної політики у сфері продовольчої безпеки в Україні в умовах сучасної парадигми публічного управління. Автор аналізує основні характеристики та тенденції сучасної парадигми публічного управління, такі як нова публічна служба, нове публічне управління, нове публічне адміністрування, нова публічна вартість, нова публічна довіра, нова публічна етика, нова публічна відповідальність, нова публічна демократія, нова публічна інновація. Автор доводить, що ці характеристики та тенденції впливають на формування та реалізацію інноваційної публічної політики у сфері продовольчої безпеки, зокрема на її цілі, пріоритети, напрями, механізми, інструменти, результати, ефективність, якість, зворотний зв'язок, моніторинг, оцінку, корекцію.

Автор визначив основні поняття, підходи, моделі та критерії інноваційної публічної політики в сфері продовольчої безпеки, аналізує сучасний стан, проблеми та виклики продовольчої безпеки в Україні та світі, порівнює інноваційні засади публічної політики, які застосовуються в розвинутих та країнах, які розвиваються, досліджує взаємозв'язки та вплив інноваційних засад публічної політики на продовольчу безпеку в Україні в умовах сучасної парадигми публічного управління.

Автор порівнює інноваційну публічну політику у сфері продовольчої безпеки в різних країнах світу, висвітлюючи її сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, досягнення та проблеми. Автор проаналізував специфіку інноваційної публічної політики у сфері продовольчої безпеки в Україні, враховуючи її історичний, політичний, економічний, соціальний, екологічний, культурний, інформаційний контекст.

Автор пропонує рекомендації для удосконалення формування та реалізації інноваційної публічної політики у сфері продовольчої безпеки в Україні, виходячи з умов парадигми публічного управління. Автор пропонує рекомендації для удосконалення, адаптації та застосування інноваційних засад публічної політики для підвищення продовольчої безпеки в Україні, розробляє можливі сценарії розвитку продовольчої безпеки в Україні за умови використання інноваційних засад публічної політики, висвітлює перспективи та виклики для інноваційної публічної політики у сфері продовольчої безпеки в Україні в контексті глобальних тенденцій та змін.

**Ключові слова:** формування, реалізація, інноваційна публічна політика, продовольча безпека, Україна, парадигма, конкурентоспроможність, проблеми, перспективи, аналіз, рекомендації, сценарії, управління, адміністрування.

**Summary.** The article is devoted to the study of the scientific problem of forming and implementing innovative public policy in the field of food security in Ukraine under the conditions of the modern paradigm of public administration. The author analyzes the main characteristics and trends of the modern paradigm of public administration, such as new public service, new

public management, new public administration, new public value, new public trust, new public ethics, new public accountability, new public democracy, new public innovation. The author proves that these characteristics and trends influence the formation and implementation of innovative public policy in the field of food security, in particular on its goals, priorities, directions, mechanisms, tools, outcomes, efficiency, quality, feedback, monitoring, evaluation, correction.

The author defines the main concepts, approaches, models and criteria of innovative public policy in the field of food security, analyzes the current state, problems and challenges of food security in Ukraine and the world, compares the innovative principles of public policy applied in developed and developing countries, explores the interrelations and impact of innovative principles of public policy on food security in Ukraine under the conditions of the modern paradigm of public administration.

The author compares the innovative public policy in the field of food security in different countries of the world, highlighting its strengths and weaknesses, opportunities and threats, achievements and problems. The author also analyzes the specificity of innovative public policy in the field of food security in Ukraine, taking into account its historical, political, economic, social, ecological, cultural, informational context.

The author proposes recommendations for improving the formation and implementation of innovative public policy in the field of food security in Ukraine, based on the conditions of the paradigm of public administration. The author proposes recommendations for improving, adapting and applying the innovative principles of public policy to enhance food security in Ukraine, develops possible scenarios of food security development in Ukraine under the conditions of using the innovative principles of public policy, highlights the prospects and challenges for innovative public policy in the field of food security in Ukraine in the context of global trends and changes.

**Key words:** formation, implementation, innovative public policy, food security, Ukraine, paradigm, competitiveness, problems, prospects, analysis, recommendations, scenarios, management, administration.

**Постановка проблеми.** Продовольча безпека є одним з ключових чинників національної безпеки та сталого розвитку будь-якої держави. Україна, яка є одним з провідних світових експортерів зернових і зернобобових культур, має великий потенціал для забезпечення продовольчої безпеки не тільки власного населення, але й багатьох країн світу. Однак, сучасна ситуація в Україні характеризується наявністю низки викликів та загроз для продовольчої безпеки, серед яких: військова агресія Російської Федерації, пандемія COVID-19, кліматичні зміни, соціально-економічна криза, низький рівень інноваційності та конкурентоспроможності аграрного сектору, недосконалість законодавчої та інституційної бази продовольчої безпеки. У зв'язку з цим, актуальною є проблема формування та реалізації інноваційної публічної політики у сфері продовольчої безпеки в Україні, яка б відповідала сучасній парадигмі публічного управління. Сучасна парадигма публічного управління базується на принципах демократії, верховенства права, відкритості, прозорості, відповідальності, партнерства, участі, ефективності, результативності та інноваційності. Ця парадигма вимагає від держави не тільки регулювання та контролю за продовольчою безпекою, але й створення умов для розвитку продовольчих систем, залучення всіх зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень, використання новітніх технологій та наукових досягнень, а також врахування міжнародних стандартів та зобов'язань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить, що теоретичні положення та методичні рекомендації щодо формування нового комплексного багаторівневого механізму управління ключовими складовими проблеми національної продовольчої

безпеки України — це предмет наукових досліджень економічної [3; 4; 7], політичної [4; 9; 15], управлінської [2; 18] наук та науки про безпеку [1; 6; 12; 16]. Автори визначають пріоритети, напрями та інструменти політики формування продовольчої безпеки, а також запропонують новітню доктрину продовольчої безпеки, яка базується на принципах забезпечення контролю «від лану до столу», що є елементом як економічної, так і безпекової стратегій. Також, автори аналізують стан та проблеми фінансового [5; 8], організаційного [2; 10], інформаційного [3;6; 8], правового [16; 17] забезпечення інноваційних процесів, а також висвітлюють досвід розвинутих країн у сфері інвестиційно-інноваційної політики у контексті продовольчої безпеки.

**Метою** є дослідження теоретичних та практичних аспектів формування та реалізації інноваційної публічної політики у сфері продовольчої безпеки в Україні в умовах сучасної парадигми публічного управління.

**Методи дослідження.** Компаративний аналіз дозволяє порівнювати інноваційні засади в Україні з іншими країнами або регіонами, щоб виявити схожості та відмінності, сильні та слабкі сторони, успіхи та проблеми, а також можливості для навчання та співпраці. Аналіз впливу дозволяє оцінювати наслідки інноваційних засад для продовольчої безпеки в Україні, які можуть бути позитивними або негативними, очікуваними або неочікуваними, прямими або непрямими, короткостроковими або довгостроковими, кількісними або якісними. Аналіз стейкхолдерів дозволяє ідентифікувати та аналізувати зацікавлені сторони, які впливають на впровадження інноваційних засад в Україні, їхні інтереси, потреби, очіку-

вання, ставлення, ресурси, владу, взаємодію та конфлікти. Аналіз сценаріїв дозволяє розробляти та оцінювати різні можливі майбутні ситуації, які можуть виникнути в результаті інноваційних засад в Україні, їхні передумови, вірогідність, наслідки та стратегії дій.

**Виклад основного матеріалу.** Інноваційна публічна політика в сфері продовольчої безпеки — це така політика, яка використовує нові ідеї, методи, технології та партнерства для вирішення проблеми недостатнього доступу до харчування. Сучасні виклики та загрози продовольчій безпеці в Україні та світі в умовах сучасної парадигми публічного управління пов'язані з наступними чинниками [3–7], як: кліматичні зміни: збільшення екстремальних погодних явищ, таких як посухи, повені, шторми, пожежі, які негативно впливають на виробництво, переробку, зберігання, транспортування та споживання продовольства; пандемія COVID-19: обмеження руху, карантини, локдауни, які порушують ланцюги постачання, зменшують доступ до ринків, підвищують ціни на продовольство, збільшують бідність, голод, недоїдання та хворобливість населення; війна в Україні: вторгнення Росії, блокада Чорноморських портів, санкції, торговельні обмеження, політичні втручання, які призводять до зниження виробництва, експорту та імпорту зерна, добрив, енергії, зростання цін на ці ресурси, погіршення продовольчої безпеки в Україні та інших країнах.

Інноваційні засади публічної політики забезпечення продовольчої безпеки в розвинутих країнах та таких, що розвиваються, пов'язані з п'ятьма основними змінами парадигми, які необхідні для перетворення продовольчих систем на більш здорові, інклюзивні та сталі [6–9]. Ці зміни парадигми публічного управління, на нашу думку, такі: підвищення амбіцій політики, узгодження цілей виробництва та споживання, поліпшення зв'язності між виробництвом та споживанням, посилення продуктивності та резилієнтності продовольчої системи, закріплення управління продовольчою системою в інклюзивних політиках та учасницьких інституціях.

Розглянемо кожну з них окремо. Підвищення амбіцій політики: визнання того, що продовольча безпека є не тільки технічним, але й політичним питанням, яке вимагає більшої координації, консенсусу та зобов'язань на всіх рівнях урядування та суспільства.

Узгодження цілей виробництва та споживання: перехід від фокусу на кількість та доступність продовольства до якості та цінності продовольства, яке відповідає потребам людського здоров'я та добробуту, а також поважає екологічні межі планети.

Поліпшення зв'язності між виробництвом та споживанням [10–11]: створення більш прозорих,

справедливих та ефективних ланцюгів постачання, які забезпечують взаємодію та співпрацю між різними акторами продовольчої системи, а також залучення споживачів до прийняття інформованих та відповідальних рішень про своє харчування.

Посилення продуктивності та резилієнтності продовольчої системи: використання нових технологій, інновацій та знань для підвищення ефективності використання ресурсів, зменшення втрат та відходів, адаптації до зміни клімату та запобігання ризикам та кризам, які загрожують продовольчій безпеці [12–14].

Закріплення управління продовольчою системою в інклюзивних політиках та учасницьких інституціях: забезпечення представництва та голосу всіх зацікавлених сторін у формуванні цілей, пріоритетів та дій, пов'язаних з продовольчою системою, а також забезпечення прозорості, відповідальності та навчання для постійного вдосконалення продовольчої системи.

Охарактеризуємо деякі приклади інноваційних політик, які відображають ці зміни парадигми [15–16]. Політика шкільного харчування в Боготі: ця політика спрямована на забезпечення не тільки харчування для бідних дітей, але й на створення ширшої продовольчої системи, яка сприяє здоровому харчуванню, місцевому розвитку, екологічній освіті та громадянській участі. Політика зелених революцій в Африці: ця політика спрямована на підвищення продуктивності та доходів маленьких фермерів за допомогою нових сортів, добрив, зрошення, розширення ринків та інших інновацій, які також враховують екологічні та соціальні аспекти. Політика зменшення відходів продовольства в Європі: ця політика спрямована на зниження втрат продовольства на всіх етапах ланцюга постачання за допомогою законодавчих, фінансових, освітніх та інформаційних заходів, а також сприяння переробці та перерозподілу надлишків продовольства. Політика розвитку міського сільського господарства в Кубі: ця політика спрямована на підтримку виробництва органічних овочів та фруктів в міських та приміських зонах за допомогою надання землі, кредитів, насіння, технічної допомоги та інших ресурсів, а також сприяння доступу до свіжих та здорових продуктів для міського населення. Політика продовольчої демократії в Бразилії: ця політика спрямована на забезпечення права на харчування для всіх громадян за допомогою створення національної ради з продовольчої безпеки та харчування, яка складається з представників уряду, громадського сектору та громадянського суспільства, а також реалізації різних програм, таких як сімейне сільське господарство, шкільне харчування, соціальна захищеність та інші.

Інноваційна публічна політика у сфері продовольчої безпеки в Україні має на меті забезпечити населенню достатній доступ до якісного та

безпечного харчування, а також сприяти розвитку аграрного сектору, який є одним з ключових для економіки країни [13; 17]. Деякі особливості формування та реалізації такої політики в умовах сучасної парадигми публічного управління, які ми тримали у фокусі уваги упродовж нашого дослідження — це стратегічне планування, інституційне забезпечення, інноваційне сприяння, соціальність відповідальність, міжнародна інтеграція.

**Стратегічне планування:** Україна розробила та затвердила національну стратегію продовольчої безпеки до 2030 року [15], яка визначає основні цілі, пріоритети, індикатори та заходи для досягнення продовольчої безпеки на всіх рівнях. Стратегія також враховує міжнародні зобов'язання України, такі як Цілі сталого розвитку, Паризька угода, Світова програма дій з продовольчої безпеки та інші.

**Інституційне забезпечення:** Україна створила та реформувала ряд державних органів, які відповідають за координацію, регулювання, контроль та підтримку політики продовольчої безпеки. До них належать Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, Міністерство охорони здоров'я, Державна служба з безпеки харчових продуктів та захисту споживачів, Державна служба статистики, Державна служба резерву.

**Інноваційне сприяння:** Україна застосовує різні інструменти для стимулювання інноваційного розвитку аграрного сектору та підвищення продовольчої безпеки. До них належать державні програми фінансування, кредитування, субсидування, податкових пільг, страхування, грантів, конкурсів, нагород, партнерств, кластерів, інкубаторів, акселераторів, лабораторій, хабів.

**Соціальна відповідальність:** Україна здійснює ряд заходів для забезпечення соціальної захищеності та підтримки вразливих груп населення, які страждають від недостатнього харчування. До них належать програми адресної допомоги, продовольчих карток, продовольчих пакетів, шкільного харчування, громадських та благодійних їдалень, соціального замовлення, волонтерства, меценатства та інші.

**Міжнародна інтеграція [17]:** Україна активно співпрацює з міжнародними організаціями, донорами, партнерами та іншими країнами у сфері продовольчої безпеки. Україна є членом Світової організації торгівлі, Світової організації охорони здоров'я тварин.

У результаті детального аналізу взаємозв'язків та впливу інноваційних засад публічної політики на продовольчу безпеку в Україні в умовах сучасної парадигми публічного управління можемо підсумувати про позитивний та негативний вплив запровадження інноваційних засад публічної політики в сфері продовольчої безпеки.

**Позитивний вплив:** інноваційні засади можуть сприяти підвищенню рівня продовольчої безпеки

в Україні за рахунок підвищення продуктивності, якості, доступності та різноманітності продовольства, зменшення втрат та відходів, адаптації до зміни клімату та інших викликів, залучення та задоволення потреб та інтересів різних груп населення, підтримки місцевого розвитку та екологічної сталості, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції на міжнародні ринки, зміцнення інституційного потенціалу та громадянського суспільства, навчання та дифузії нових знань та технологій, створення нових можливостей та переваг для розвитку продовольчої системи.

**Негативний вплив:** інноваційні засади можуть мати небажані наслідки для продовольчої безпеки в Україні за рахунок збільшення нерівності, виключення, конфліктів та корупції, порушення прав та інтересів деяких груп населення, зниження безпеки та якості продовольства, забруднення та деградації навколишнього середовища, залежності від імпорту та донорів, втрати традиційних знань та практик, ризиків та невизначеності, пов'язаних з новими технологіями та інноваціями, недостатньої координації, регулювання, контролю та оцінки інноваційних політик.

Інноваційні засади публічної політики у сфері продовольчої безпеки в Україні можуть мати такі переваги та недоліки.

**Переваги:** інноваційні засади можуть сприяти покращенню рівня продовольчої безпеки в Україні, забезпечуючи більш ефективне використання ресурсів, більш якісне та безпечне харчування, більш різноманітне та здорове харчування, більш адаптивне та стійке харчування, більш доступне та справедливе харчування, більш залучене та задоволене харчування. Інноваційні засади також можуть сприяти розвитку аграрного сектору, підвищуючи його продуктивність, конкурентоспроможність, інтеграцію, диверсифікацію, інклюзію, інноваційність, навчання, співпрацю. Інноваційні засади також можуть сприяти розвитку суспільства, покращуючи його здоров'я, добробут, освіту, культуру, демократію, екологію, безпеку, мир.

**Недоліки:** інноваційні засади можуть мати небажані наслідки для продовольчої безпеки в Україні, зумовлюючи більш складне та непередбачуване управління, більш високі та нерівномірні витрати, більш ризиковані та нестабільні результати, більш незбалансоване та несправедливе розподілення, більш конфліктне та незадоволене споживання. Інноваційні засади також можуть мати негативний вплив на аграрний сектор, знижуючи його безпеку, якість, різноманітність, традиційність, залежності, корупцію, втрати, відходи. Інноваційні засади також можуть мати негативний вплив на суспільство, погіршуючи його нерівність, виключення, бідність, хворобливість, забруднення, деградацію, втрату суверенітету, ідентичності, цінностей.

Можливі сценарії розвитку продовольчої безпеки в Україні за умови використання інноваційних засад публічної політики можна розглядати з різних точок зору, таких як економічна, соціальна, екологічна, політична, технологічна, культурна та інші. Для спрощення, я пропоную вам розглянути три основні сценарії, які відрізняються за ступенем інноваційності та ефективності політики продовольчої безпеки:

Сценарій «Бізнес як звичайно»: цей сценарій передбачає, що Україна продовжує застосовувати ті ж самі засади публічної політики, які вона використовувала до цього, без значних змін та інновацій. Це означає, що продовольча безпека в Україні залишається на низькому рівні, залежить від зовнішніх факторів, таких як конфлікт, пандемія, зміна клімату, світові ціни, донорська допомога, та стикається з багатьма проблемами, такими як недостатність, низька якість, небезпека, нерівність, втрати, відходи, забруднення, деградація, корупція, конфлікти, незадоволення та інші. Цей сценарій не сприяє розвитку аграрного сектору та суспільства в цілому, а навпаки, загрожує їхній стабільності, сталості та безпеці.

Сценарій «Інкrementальні зміни»: цей сценарій передбачає, що Україна поступово вносить деякі зміни та інновації в свої засади публічної політики, але не робить радикальних перетворень. Це означає, що продовольча безпека в Україні покращується, але не досягає високого рівня, залежить від зовнішніх факторів, але менш вразлива до них, та має деякі проблеми, але менш серйозні та поширені. Цей сценарій сприяє розвитку аграрного сектору та суспільства в цілому, але не досягає їхнього повного потенціалу, а лише підтримує їхню функціональність, адаптацію та конкурентоспроможність.

Сценарій «Трансформаційні зміни»: цей сценарій передбачає, що Україна робить суттєві зміни та інновації в своїх засадах публічної політики, які відповідають сучасним викликам та можливостям. Це означає, що продовольча безпека в Україні досягає високого рівня, зменшує свою залежність від зовнішніх факторів, та мінімізує свої проблеми. Цей сценарій сприяє розвитку аграрного сектору та суспільства в цілому, а також їхньому лідерству, інноваційності, інтеграції, інклюзії, навчанню, співпраці, сталості та безпеці.

Перспективи та виклики для інноваційної публічної політики у сфері продовольчої безпеки в Україні в контексті глобальних тенденцій та змін можна розглядати з різних точок зору, таких як економічна, соціальна, екологічна, політична, технологічна, культурна та інші. Для моделювання можливих сценаріїв розвитку продовольчої безпеки в Україні за умови використання інноваційних засад публічної політики, ми використали метод аналізу сценаріїв. Ми визначили ключові чинники, які впливають на продовольчу безпеку в Україні: стан війни та конфлікту на сході країни

та з Росією; стан пандемії COVID-19 та її вплив на здоров'я, економіку, мобільність та соціальну сферу; стан зміни клімату та її вплив на природні ресурси, агрокліматичні умови, біорізноманіття та екосистеми; стан економічної кризи та її вплив на доходи, ціни, інфляцію, борги, інвестиції, торгівлю та ринки; стан політичної стабільності та реформ, а також їх вплив на законодавство, інституції, демократію, корупцію, права людини та громадянське суспільство; стан науково-технічного прогресу та інновацій, а також їх вплив на виробництво, споживання, освіту, культуру, комунікацію та безпеку. На основі цих чинників можна побудувати різні сценарії, які відображають різні комбінації їхніх значень та взаємодії.

Оптимістичний сценарій: в цьому сценарії припускається, що війна та конфлікт з Росією припиняються, пандемія COVID-19 подолана, зміна клімату зменшується, економічна криза подолана, політична стабільність та реформи зміцнюються, науково-технічний прогрес та інновації прискорюються. В цьому випадку, інноваційні засади публічної політики для продовольчої безпеки в Україні будуть мати позитивний вплив, сприяючи підвищенню рівня продовольчої безпеки в країні, забезпечуючи більш ефективне використання ресурсів, більш якісне та безпечне харчування, більш різноманітне та здорове харчування, більш адаптивне та стійке харчування, більш доступне та справедливе харчування, більш залучене та задоволене харчування. Інноваційні засади також будуть сприяти розвитку аграрного сектору, підвищуючи його продуктивність, конкурентоспроможність, інтеграцію, диверсифікацію, інклюзію, інноваційність, навчання, співпрацю. Інноваційні засади також будуть сприяти розвитку суспільства, покращуючи його здоров'я, добробут, освіту, культуру, демократію, екологію, безпеку, мир.

Песимістичний сценарій: в цьому сценарії припускається, що війна та конфлікт з Росією загострюються, пандемія COVID-19 посилюється, зміна клімату погіршується, економічна криза поглиблюється, політична стабільність та реформи ослаблюються, науково-технічний прогрес та інновації затримуються. У цьому випадку, інноваційні засади публічної політики для продовольчої безпеки в Україні будуть мати негативний вплив, зумовлюючи більш складне та непередбачуване управління, більш високі та нерівномірні витрати, більш ризиковані та нестабільні результати, більш незбалансоване та несправедливе розподілення, більш конфліктне та незадоволене споживання. Інноваційні засади також будуть мати негативний вплив на аграрний сектор, знижуючи його безпеку, якість, різноманітність, традиційність, залежності, корупцію, втрати, відходи. Інноваційні засади також будуть мати негативний вплив на суспільство, погіршуючи його нерівність, виключення, бідність,

хворобливості, забруднення, деградацію, втрату суверенітету, ідентичності, цінностей.

**Висновки.** Сучасна парадигма публічного управління базується на принципах демократії, верховенства права, відкритості, прозорості, відповідальності, партнерства, участі, ефективності, результативності та інноваційності. Інноваційна публічна політика у сфері продовольчої безпеки передбачає використання нових ідей, методів, технологій та практик для вирішення проблем та викликів, пов'язаних з забезпеченням достатнього та якісного харчування населення. Світовий та європейський досвід формування та реалізації інноваційної публічної політики у сфері продовольчої безпеки, зокрема, застосування таких інструментів, як цифрові платформи, блокчейн, біоекономіка, кругова економіка, соціальне підприємництво, громадське здоров'я, освіта та наука.

Інноваційна публічна політика у сфері продовольчої безпеки в Україні є важливим напрямком реформування аграрного сектору та забезпечення національної безпеки.

Основні рекомендації щодо вдосконалення інноваційної публічної політики у сфері продовольчої безпеки в Україні в умовах сучасної парадигми публічного управління, зокрема, щодо підвищення її актуальності, цілеспрямованості, науковості, практичності, партнерської участі, моніторингу та оцінки, такі:

- забезпечити адекватне фінансування, розподіл та використання ресурсів для інноваційної публічної політики, враховуючи пріоритети, потреби, можливості, ризики, результати;
- зміцнити координацію, комунікацію, консультацію, співробітництво між усіма зацікавленими сторонами, включаючи державні органи, наукові установи, освітні заклади, бізнес, громадськість, міжнародні партнери, з використанням сучасних цифрових платформ та механізмів;
- підвищити рівень наукової підтримки, дослідження, аналізу, прогнозування, моделювання, експертизи, консультування, навчання, освіти, інформування, просвіти щодо інноваційної публічної політики, використовуючи новітні досягнення науки та техніки;
- забезпечити практичну реалізацію, адаптацію, дифузю, реплікацію, масштабування, трансфер, комерціалізацію інноваційних ідей, методів, технологій, практик, проектів, програм, ініціатив, враховуючи специфіку, потенціал, потреби різних регіонів, галузей, секторів, груп населення;
- забезпечити моніторинг, оцінку, звітність, контроль, аудит, відстеження, коригування, покращення інноваційної публічної політики, використовуючи чіткі, обґрунтовані, вимірювані, порівнянні, зворотні критерії, індикатори, показники, стандарти, методи, техніки, інструменти.

### Література

1. Johnson H., Walters R. Food Security. Gill M. (eds). *The Handbook of Security*. Palgrave Macmillan, London. 2014. P. 404–426. doi: [https://doi.org/10.1007/978-1-349-67284-4\\_19](https://doi.org/10.1007/978-1-349-67284-4_19).
2. Boon W., Edler J. Demand, challenges, and innovation. Making sense of new trends in innovation policy. *Science and Public Policy*. 2018. Vol. 45, Is. 4. P. 435–447. doi: <https://doi.org/10.1093/scipol/scy014>.
3. Food security implications of the Ukraine conflict. *World Food Programme*. 2022. URL: <https://www.wfp.org/publications/food-security-implications-ukraine-conflict> (дата звернення: 20.02.2024).
4. How is the war in Ukraine affecting global food insecurity? Geneva: World Economic Forum, 2022. 8 p. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2022/06/war-ukraine-global-food-insecurity-rising/> (дата звернення: 20.02.2024).
5. Rihoux B., Grimm H. *Innovative Comparative Methods for Policy Analysis*. New York: Springer, 2006. 312 p.
6. Hromozdova L., Yerankin O., Pysarenko N., Artemenko A., Maliarevskiy V., Dovhenko Ya., Sharoian F. Innovative Development of Public Policy on Food Security in the Period of the Covid-19 Pandemia. *SHS Web of Conferences*. 2021. 126, 06001. doi: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112606001>; URL: [https://www.researchgate.net/publication/356496384\\_Innovative\\_Development\\_of\\_Public\\_Policy\\_on\\_Food\\_Security\\_in\\_the\\_Period\\_of\\_the\\_Covid-19\\_Pandemia/fulltext/619e351ea597591f85724089/Innovative-Development-of-Publi](https://www.researchgate.net/publication/356496384_Innovative_Development_of_Public_Policy_on_Food_Security_in_the_Period_of_the_Covid-19_Pandemia/fulltext/619e351ea597591f85724089/Innovative-Development-of-Publi) (дата звернення: 20.02.2024).
7. Edler J., Fagerberg J. Innovation policy: what, why, and how. *The Oxford Handbook of Innovation Management*. M. Dodgson, D.M. Gann, N. Phillips (Eds.). Oxford: Oxford University Press, 2017. P. 2–23. doi: <https://doi.org/10.1093/oxrep/grx001>.
8. Public sector innovation: Concepts, trends and best practices. Brussels: European Parliamentary Research Service, 2020. 16 p. URL: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651954/EPRS\\_BRI\(2020\)651954\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651954/EPRS_BRI(2020)651954_EN.pdf) (дата звернення: 20.02.2024).
9. Peters B.G. *Research Methods for Public Policy*. Handbook of Public Policy Analysis. Cham: Springer, 2020. P. 51–64.
10. The Adaptation Principles: 6 Ways to Build Resilience to Climate Change. *World Bank*. 2020. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/11/17/the-adaptation-principles-6-ways-to-build-resilience-to-climate-change> (дата звернення: 20.02.2024).

11. The Principles of Public Administration. *OECD*. Paris, 2023. <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf> (дата звернення: 20.02.2024).
12. Ukraine Food Security Report May 2022. *World Food Programme*. 2022. URL: <https://www.wfp.org/publications/ukraine-food-security-report-may-2022> (дата звернення: 20.02.2024).
13. Hanson C., Ranganathan J., Davey E., Searchinger T., Holzer J. The Ukraine Crisis Threatens a Sustainable Food Future. *World Resources Institute*. 2022. URL: <https://www.wri.org/insights/ukraine-food-security-climate-change> (дата звернення: 20.02.2024).
14. 2023 Financing Flows and Food Crises Report — Analysis of humanitarian and development financing flows to food sectors in food crisis countries. Rome. *GNAFC*. 2024. URL: [https://www.fightfoodcrises.net/fileadmin/user\\_upload/fightfoodcrises/doc/resources/Financing\\_Flows\\_and\\_Food\\_Crises\\_Report\\_2023.pdf](https://www.fightfoodcrises.net/fileadmin/user_upload/fightfoodcrises/doc/resources/Financing_Flows_and_Food_Crises_Report_2023.pdf) (дата звернення: 20.02.2024).
15. В Україні затвердять Стратегію продовольчої безпеки до 2030 року *Держпродспоживслужба: вебсайт*. 2021. URL: <https://dpss.gov.ua/news/v-ukrayini-zatverdyat-strategiyu-prodovolchoyi-bezpeki-do-2030-roku> (дата звернення: 20.02.2024).
16. Україна та глобальна продовольча безпека в умовах війни. *Національний інститут стратегічних досліджень: вебсайт*. 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ukrayina-ta-hlobalna-prodovolcha-bezpeka-v-umovakh-viynu> (дата звернення: 20.02.2024).
17. Шишлюк В. Р., Самокиш В. П. Правове забезпечення продовольчої безпеки України: стан та перспективи. *Право і суспільство*. 2020. № 1. С. 133–138.
18. «Наш сценарій — оптимістичний, і назва цього сценарію: «Успішна європейська Україна успішних українців». Урядовий кур'єр. 2016. С. 1–2.

#### References

1. Johnson, H., & Walters, R. (2014). Food Security. Gill M. (eds). *The Handbook of Security*. Palgrave Macmillan, London, 404–426. doi: [https://doi.org/10.1007/978-1-349-67284-4\\_19](https://doi.org/10.1007/978-1-349-67284-4_19).
2. Boon, W., & Edler, J. (2018). Demand, challenges, and innovation. Making sense of new trends in innovation policy. *Science and Public Policy*, 45(4), 435–447. doi: <https://doi.org/10.1093/scipol/scy014>.
3. Food security implications of the Ukraine conflict. (2022). *World Food Programme*. Retrieved from <https://www.wfp.org/publications/food-security-implications-ukraine-conflict>.
4. How is the war in Ukraine affecting global food insecurity? (2022). *World Economic Forum*. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2022/06/war-ukraine-global-food-insecurity-rising/>.
5. Rihoux, B., & Grimm, H. (Eds.). (2006). *Innovative Comparative Methods for Policy Analysis*. New York: Springer.
6. Hromozdova, L., Yerankin, O., Pysarenko, N., Artemenko, A., Maliarevskiy, V., Dovhenko, Ya., & Sharoian, F. (2021). Innovative Development of Public Policy on Food Security in the Period of the Covid-19 Pandemia. *SHS Web of Conferences*, 126, 06001. doi: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112606001>; Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/356496384\\_Innovative\\_Development\\_of\\_Public\\_Policy\\_on\\_Food\\_Security\\_in\\_the\\_Period\\_of\\_the\\_Covid-19\\_Pandemia/fulltext/619e351ea597591f85724089/Innovative-Development-of-Publi](https://www.researchgate.net/publication/356496384_Innovative_Development_of_Public_Policy_on_Food_Security_in_the_Period_of_the_Covid-19_Pandemia/fulltext/619e351ea597591f85724089/Innovative-Development-of-Publi).
7. Edler, J., & Fagerberg, J. (2017). Innovation policy: what, why, and how. *The Oxford Handbook of Innovation Management*, 33(1), 2–23. doi: <https://doi.org/10.1093/oxrep/grx001>.
8. Public sector innovation: Concepts, trends and best practices. (2020). *European Parliamentary Research Service*. Retrieved from [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651954/EPRS\\_BRI\(2020\)651954\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/651954/EPRS_BRI(2020)651954_EN.pdf).
9. Peters, B. G. (2020). Research Methods for Public Policy. *Handbook of Public Policy Analysis*. Cham: Springer, 51–64.
10. The Adaptation Principles: 6 Ways to Build Resilience to Climate Change. (2020). *World Bank*. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2020/11/17/the-adaptation-principles-6-ways-to-build-resilience-to-climate-change>.
11. The Principles of Public Administration — 2023 edition. (2023). *OECD*. Paris. Retrieved from <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf>.
12. Ukraine Food Security Report May 2022. (2022). *World Food Programme*. Retrieved from <https://www.wfp.org/publications/ukraine-food-security-report-may-2022>.
13. Hanson, C., Ranganathan, J., Davey, E., Searchinger, T., & Holzer, J. (2022). The Ukraine Crisis Threatens a Sustainable Food Future. *World Resources Institute*. Retrieved from <https://www.wri.org/insights/ukraine-food-security-climate-change>.
14. 2023 Financing Flows and Food Crises Report — Analysis of humanitarian and development financing flows to food sectors in food crisis countries. (2024). *GNAFC*. Retrieved from [https://www.fightfoodcrises.net/fileadmin/user\\_upload/fightfoodcrises/doc/resources/Financing\\_Flows\\_and\\_Food\\_Crises\\_Report\\_2023.pdf](https://www.fightfoodcrises.net/fileadmin/user_upload/fightfoodcrises/doc/resources/Financing_Flows_and_Food_Crises_Report_2023.pdf).



15. V Ukraini zatverdyat' Strategiyu prodovol'choyi bezpeki do 2030 roku [In Ukraine, the Food Security Strategy will be approved until 2030]. (2021). *Derzhspozhyvsluzhba*. Retrieved from <https://dssu.gov.ua/news/ukrayina-zatverdit-strategiyu-prodovolchoyi-bezpeki-do-2030-roku> [in Ukrainian].

16. Ukraina ta global'na prodovol'cha bezpeka v umovakh viyny [Ukraine and global food security in conditions of war]. (2022). *Natsional'nyy institut strategichnykh doslidzhen'*. Retrieved from <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/strategichni-doslidzhennya/ukrayina-ta-globalna-prodovolcha-bezpeka-v-umovakh-viyni> [in Ukrainian].

17. Shyshlyuk, V.R., & Samoshkin, V.P. (2020). Pravove zabezpechennya prodovol'choyi bezpeki Ukrainy: stan ta perspektyvy [Legal support of food security in Ukraine: status and prospects]. *Pravo i suspil'stvo*, 1, 134–138 [in Ukrainian].

18. “Nash stsenariy — optimistichnyy, i nazva ts'ogo stsenariyu: “Uspishna Ukraina”” [Our scenario is optimistic, and the name of this scenario is «Successful Ukraine»]. (2016). *Uryadovyy kur'yer*, 1–2 [in Ukrainian].

УДК 336.30

**Вовченко Артем Олександрович**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*

*Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*

**Vovchenko Artem**

*Obtainer of the third (Educational and Scientific) Level of Higher Education*

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

ORCID: 0000-0002-7428-4494

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-2-9662

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА  
ТА СТРАХУВАННЯ

## ВИБІР ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНКИ РИЗИКУ НЕПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА OVERVIEW OF INDICATORS FOR EVALUATING THE RISK OF INDEPENDENT ENTERPRISE FAILURE

**Анотація.** Вступ. Сучасні ринкові системи демонструють все більш високу ступінь взаємозалежності. На сьогодні ринкові мережі стають дедалі складнішими та взаємопов'язаними. Тісно пов'язані учасники можуть, як отримати значні переваги (першочергова відгрузка або оплата та інше), так і отримати негативні наслідки у вигляді «фінансового зараження».

Враховуючи зростаючу взаємозалежність між підприємствами, контрагентами та учасниками фінансового ринку, учасникам ринку необхідно все більше увагу приділяти оцінці ризику неплатоспроможності як на своєму підприємстві так і своїх ключових партнерів та контрагентів. В тому числі це стосується і економічно «здорових» підприємств, де на перший погляд відсутні передумови для виникнення ризику неплатоспроможності, але в подальшому підприємства становляться банкрутами.

Мета. Метою статті є дослідження теоретичних аспектів використання показників оцінки платоспроможності та ризику неплатоспроможності підприємства. Вибір актуальних показників для оцінки ризику неплатоспроможності підприємства в сучасних умовах.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) статистична інформація; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів в сфері оцінки платоспроможності, кредитоспроможності та ризику неплатоспроможності.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналізу та синтезу (для оцінки ефективності); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. В статті розглянуто теоретичні аспекти використання показників оцінки платоспроможності, ризику неплатоспроможності та кредитоспроможності боржника. Визначено актуальні критерії вибору показників для оцінки ризику неплатоспроможності та показники. Проаналізовано наукові дослідження з використання показників. Найважливішим завданням керівництва підприємства є вчасно оцінити можливість виникнення ризику неплатоспроможності та завчасно вжити всіх необхідних заходів для нівелювання або зменшення наслідків його виникнення, діяльність суб'єктів господарювання значною мірою ускладнюється тривалим військовим станом, зростанням збиткових підприємств, скороченням робочої сили, гострим дефіцитом інвестицій.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці гнучкого механізму використання відібраних показників. Це надасть змогу підвищити швидкість прийняття рішень та завчасне реагування.

**Ключові слова:** показники оцінки ризику неплатоспроможності, показники оцінки платоспроможності, критерії вибору показників.

**Summary.** Introduction. Modern market systems demonstrate an increasingly high degree of interdependence. Today, market networks are becoming increasingly complex and interconnected. Closely connected participants can both receive significant benefits (priority shipping or payment, etc.) and receive negative consequences in the form of «financial contagion.» Given the growing interdependence between enterprises, counterparts and participants in the financial market, market participants need to pay more and more attention to assessing the risk of insolvency both in their own enterprise and in their key partners and counterparts. This also applies to economically «healthy» enterprises, where at first glance there are no prerequisites for the risk of insolvency, but in the future the enterprises become bankrupt.

*Purpose.* The purpose of the article is to study the theoretical aspects of the use of solvency assessment indicators and the risk of insolvency of the enterprise. The selection of relevant indicators for assessing the risk of insolvency of the enterprise in modern conditions.

*Materials and methods.* The research materials are: 1) statistical information; 2) works of domestic and foreign authors in the field of assessment of solvency, creditworthiness and risk of insolvency. In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: analysis and synthesis (to assess effectiveness); logical generalization of results (formulation of conclusions).

*Results.* The article deals with the theoretical aspects of the use of solvency assessment indicators, the risk of insolvency and the debtor's creditworthiness. Current criteria for selecting indicators for assessing the risk of insolvency and indicators have been determined. Scientific studies on the use of indicators are analyzed. The most important task of the company's management is to assess the possibility of the risk of insolvency in a timely manner and to take all necessary measures in advance to prevent or reduce the consequences of its occurrence, the activities of business entities are significantly complicated by the long-term state of war, the growth of unprofitable enterprises, the reduction of the workforce, and the acute shortage of investments

*Discussion.* In further scientific research, it is proposed to focus attention on the development of an effective mechanism for using the selected indicators. This will make it possible to increase the speed of decision-making and early response.

**Key words:** insolvency risk assessment indicators, solvency assessment indicators, indicators selection criteria.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку національної економіки, зростання кількості збиткових підприємств, дефіциту робочої сили, інвестицій та вплив непередбачуваних зовнішніх факторів, своєчасна оцінка платоспроможності та ризику неплатоспроможності підприємства є важливою умовою його функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження показників оцінки платоспроможності та оцінки ризику неплатоспроможності зробили як вітчизняні, так і зарубіжні дослідники. James J. Horigan [1] присвячував свої роботи використання коефіцієнтів Раналізу. Методологічні, методичні й організаційні аспекти досліджували Дж. Ларграй, К. Стікней [16], Ц. Бей та В. Віевардана [17]. Дослідник Н. Теницька [2] присвячує свою роботу пошуку покращення методики оцінювання платоспроможності підприємства. Вітчизняний автор Й. Сорока [3] досліджує зарубіжний досвід оцінювання фінансового стану підприємств в сучасних умовах господарювання. Кущик А. П. [4] приділяв увагу в своїх роботах індикаторам ризику неплатоспроможності. Гаврисюк Я. П., Чуніхіна К. А. [5] аналізують оцінку фінансового стану підприємства за допомогою показників ліквідності та платоспроможності. Московчук А. Т. та Ліщук В. І. [6] досліджують сучасні актуальні методи та методики аналізу витрат. Вітчизняні дослідники Чемчикаленко Р. А., Майборода О. В., Дьякова Ю. Ю. [7] аналізують напрями підвищення ефективності оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства. Пустовгар С. А. [8] досліджував сценарний підхід до оцінки ризику неплатоспроможності. Дослідник Терен Г. М. [9] розглядав питання формування системи показників аналізу ліквідності підприємства. Бержанір І. А. [10] розглядав питання співвідношення ліквідності та платоспроможності з іншими характеристиками фінансового стану підприємства.

**Метою статті** є дослідження теоретичних аспектів використання показників оцінки платоспро-

спроможності та ризику неплатоспроможності підприємства. Вибір актуальних показників для оцінки ризику неплатоспроможності підприємства в сучасних умовах.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) статистична інформація; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів в сфері оцінки платоспроможності, кредитоспроможності та ризику неплатоспроможності.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналізу та синтезу (для оцінки ефективності); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

**Виклад основного матеріалу.** Ризик неплатоспроможності один з найнебезпечніших для підприємства. Неспроможність погасити борг означає наявність підстав для порушення справи про банкрутство. У разі високої ймовірності неплатоспроможності чи незадовільного фінансового стану підприємство вважається таким, якому загрожує фінансова криза та банкрутство [4].

Ризик неплатоспроможності підприємства відноситься до прогнозованого або частково прогнозованого ризику. Існує велика кількість методів оцінки ризику неплатоспроможності (аналіз ліквідності, модель Альтмана, аналіз грошового потоку та інші).

Існуючі методи оцінюють ліквідність, прибутковість, оборотність, структуру майна, капіталу тощо, грошові потоки та інше. У свою чергу зовнішні ризики які складаються із факторів мезорівня, тобто безпосереднього оточення підприємства (галузеві, міжгалузеві та регіональні ризики) і факторів макrorівня (державні та глобальні ризики) враховуються доволі опосередковано.

В той же час, сучасні ринкові системи демонструють все більш високу ступінь взаємозалежності. На сьогодні ринкові мережі стають дедалі складнішими та взаємопов'язаними. Тісно пов'язані учасники можуть, як отримати значні переваги

(першочергова відгрузка або оплата та інше), так і отримати негативні наслідки у вигляді «фінансового зараження».

Враховуючи зростаючу взаємозалежність між підприємствами, контрагентами та учасниками фінансового ринку, учасникам ринку необхідно все більше увагу приділяти оцінці ризику неплатоспроможності як на своєму підприємстві так і своїх ключових партнерів та контрагентів. В тому числі це стосується і економічно «здорових» підприємств, де на перший погляд відсутні передумови для виникнення ризику неплатоспроможності, але в подальшому підприємства становляться банкрутами.

При цьому, на сьогоднішній день за даними Державної служби статистики України спостерігається найбільша з 2010 року питома вага збиткових підприємств у загальній їх кількості (рис. 1), що повинно ще більше спонукати підприємства до управління ризиком неплатоспроможності.

В першу чергу, оцінка платоспроможності здійснюється на основі характеристики ліквідності поточних активів, тобто часу, необхідного для перетворення їх в грошову готівку [5].

Показники ліквідності дають можливість оцінити рівень платоспроможності підприємства на певний момент часу, а також у випадку виникнення надзвичайних ситуацій [2]. Основні показники, що визначають платоспроможність підприємства, наведено у таблиці 1.

Визначення ліквідності та платоспроможності в зарубіжній практиці об'єднуються в один блок аналізу (Табл. 2) [1].

Для цього зазвичай використовуються коефіцієнти швидкої і поточної ліквідності, методика розрахунку практично збігається з вітчизняною практикою. Аналіз відносних величин, що характеризують фінансову стійкість підприємства, збігається з аналізом пасивів у зарубіжній практиці [3].

Р. В. Федоровича, ліквідність — це здатність підприємства оперативного перетворити свої активи в кошти, необхідні для нормальної фінансово-господарської діяльності і погашення короткострокових зобов'язань підприємства. У даному визначенні наголос робиться на оперативність перетворення активів у кошти підприємства. М. Я. Коробов вважає, що ліквідність — це здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання перед усіма контрагентами і державою [10].

Використання таких показників у нинішній вітчизняній економіці є доволі неефективним механізмом, оскільки, вони не враховують специфіку структури капіталу більшості вітчизняних компаній у різних галузях.

Правління національного банку Постановою № 351 від 30.06.2016 визначено перелік фінансових показників, що використовуються для розрахунку інтегрального показника фінансового стану боржника — юридичної особи [12], які в тому числі доцільно використовувати при оцінці ризику неплатоспроможності [14].

Для проведення аналітичного дослідження щодо вибору критеріїв та показників оцінки неплатоспроможності було проведено

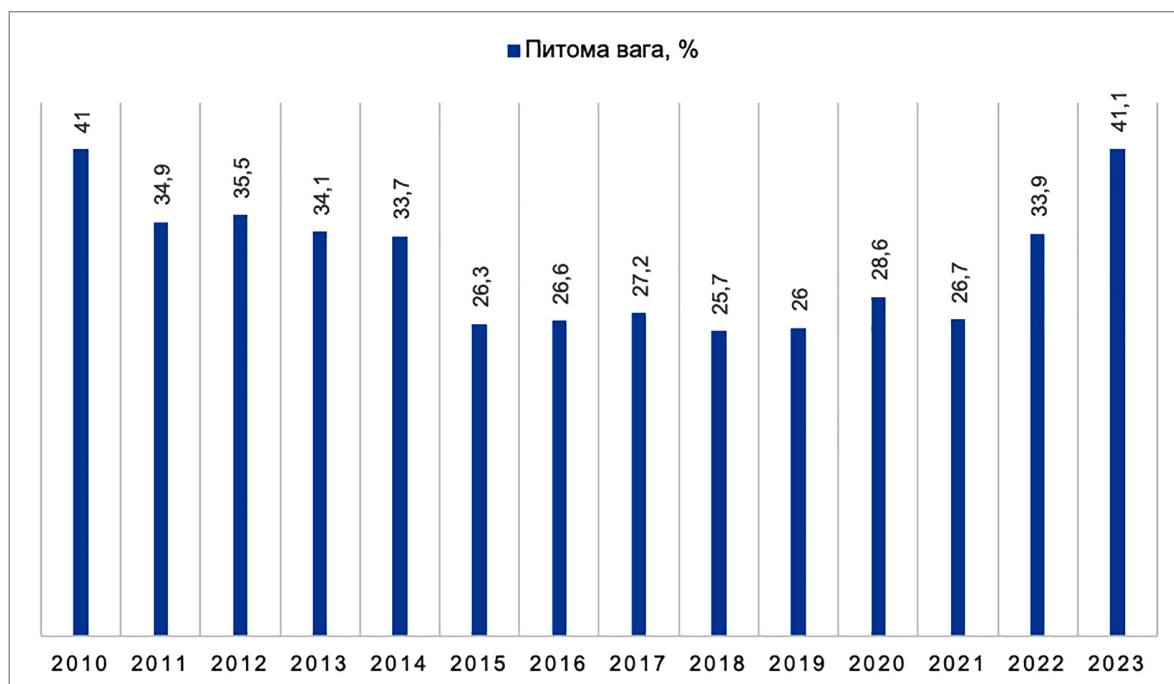


Рис. 1. Частка підприємств, що одержали збиток від діяльності до оподаткування в 2010–2022 рр., у % до загальної кількості підприємств  
Джерело: узагальнено автором на основі [11]

Таблиця 1

Показники, що визначають платоспроможність підприємства

Назва показника	Призначення показника	Нормативне значення	Розрахунок
Власний оборотний капітал, тис. грн	Позитивне значення свідчить про можливість погашення поточної заборгованості за рахунок оборотних засобів	Збільшення (позитивне значення)	ПА-ПЗ, де ПА — поточні активи; ПЗ — поточні зобов'язання
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Показує, яка частина поточної заборгованості підприємства може бути погашена негайно на дату складання звітності	0,2–0,3	ГК/ПЗ, де ГК — грошові кошти
Коефіцієнт термінової ліквідності	Показує, яка частина поточної заборгованості підприємства може бути погашена за рахунок готівки та очікуваних надходжень від дебіторів	0,7–0,8	(ГК+ЦП+ДЗ)/ПЗ, де ЦП — високоліквідні цінні папери; ДЗ — дебіторська заборгованість
Коефіцієнт загальної ліквідності	Дозволяє виявити, в якій мірі поточні активи покривають поточні зобов'язання підприємства	2,0–2,5	(ГК+ЦП+ДЗ)/ПЗ, де ЦП — високоліквідні цінні папери; ДЗ — дебіторська заборгованість
Коефіцієнт ліквідності запасів	Показує, в якій мірі матеріальні цінності покривають поточні зобов'язання підприємства	-	ОА/ПЗ, де ОА — оборотні активи; ПЗ — поточні зобов'язання
Коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках	Показує, в якій мірі очікувані надходження від дебіторів будуть використані для погашення поточних зобов'язань підприємства	-	З/ПЗ, де З — матеріальні оборотні засоби (запаси)
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	Показує, який розмір кредиторської заборгованості припадає на 1 грн дебіторської	-	КР/ПЗ, де КР — кошти у розрахунках
Коефіцієнт мобільності активів	Показує, яку частку в активах підприємства займають оборотні активи	≥ 0,5	ОА/А, де А — активи
Коефіцієнт співвідношення активів	Показує рівень співвідношення між оборотними та необоротними активами підприємства	> 1,0	ОА/НА, де НА — необоротні активи

Джерело: побудовано на основі [2]

опитування представників суб'єктів господарювання та НПП ([https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdXd83jxaJ\\_lx8XTzni8WaL9HmJvKrZ0fRlm1gU7bUv2L3WjQ/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdXd83jxaJ_lx8XTzni8WaL9HmJvKrZ0fRlm1gU7bUv2L3WjQ/viewform?usp=sf_link)).

Респондентам в анкеті запропоновано обрати три критерії для вибору показників щодо оцінки ризику неплатоспроможності підприємства. За результатами опитування з'ясовано, що основними критеріями для вибору показників для оцінки неплатоспроможності це ті показники які розраховані на основі публічної фінансової звітності підприємства, включають елементи дебіторської та кредиторської заборгованостей підприємства, характеризують прибутковість діяльності підприємства (Рис. 2).

В той же час, респондентами запропоновано обрати дев'ять показників для оцінки ризику неплатоспроможності підприємства, які на їх думку

найбільше відповідають меті їх використання під час оцінки ризику неплатоспроможності (Рис. 3).

За результатами дослідження підтверджено, що фінансова звітність є найважливішою частиною інформаційного забезпечення оцінки ризику платоспроможності підприємства, оскільки на її основі визначається тип фінансової стійкості, розраховуються та аналізуються основні показники фінансової стійкості [15].

Враховуючи вищенаведене для забезпечення оптимальних показників ліквідності підприємства необхідно здійснювати постійний моніторинг показників фінансово-господарської діяльності підприємства. Систему показників для оцінки ризику неплатоспроможності наведено на Рис. 3.

Саме це перелік показників доцільно використовувати під час будування моделей оцінки ризику неплатоспроможності або використовувати

Таблиця 2

Показники аналізу ліквідності та платоспроможності

Показник	Розрахунок	Призначення
Коефіцієнт поточної ліквідності (current liquidity)	Поточні активи / Поточні пасиви	Характеризує здатність покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних коштів
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (cash ratio)	Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні пасиви	Характеризує здатність підприємства покривати найбільш термінові зобов'язання за рахунок грошових коштів, еквівалентів та короткострокових фінансових інвестицій
Коефіцієнт швидкої ліквідності (quick liquidity, acid test)	Поточні активи — середньорічна вартість основних засобів / Поточні пасиви	Характеризує здатність підприємства покривати поточні зобов'язання найбільш ліквідною частиною оборотних активів
Коефіцієнт маневреності капіталу (net working capital to total assets)	Власні оборотні кошти / Сукупні активи	Характеризує частку капіталу вкладеного в оборотні активи
Загальний фінансовий левередж (Total Financial Leverage)	Довгострокові зобов'язання+ Короткострокові зобов'язання / Власний капітал	показники дають уявлення про те, наскільки підприємство залежить від боргових зобов'язань у порівнянні з його власним капіталом.
Фінансовий левередж за довгостроковими зобов'язаннями (Long-Term Financial Leverage)	Довгострокові зобов'язання / Власний капітал	
Коефіцієнт грошового потоку (cash flow ratio)	Вартість компанії / Грошовий потік	Одне з найважливіших понять сучасного фінансового аналізу, фінансового планування та управління фінансами

Джерело: побудовано на основі [1]



Рис. 2. Результати опитування суб'єктів господарювання

Джерело: власна розробка автора



Рис. 3. Результати опитування суб'єктів господарювання  
Джерело: власна розробка автора



Рис. 4. Запропоновані показники оцінки ризику неплатоспроможності  
Джерело: власна розробка автора за результатами дослідження

окремо для експрес аналізу стану підприємства в нинішніх умовах.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** На сьогоднішній день в умовах економічної турбулентності одним із найважливіших завданням керівництва підприємства є вчасно оцінити можливість виникнення ризику неплатоспроможності та завчасно вжити всіх необхідних заходів для нівелювання або зменшення наслідків його виникнення,

діяльність суб'єктів господарювання значною мірою ускладнюється тривалим військовим станом, зростанням збиткових підприємств, скороченням робочої сили, гострим дефіцитом інвестицій.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці дієвого механізму використання відібраних показників. Це надасть змогу підвищити швидкість прийняття рішень та завчасне реагування.

### Література

1. Horigan J. O. A short history of financial ratio analysis. *The Accounting Review*. 1968. Т. 43, № 2. С. 284–294.
2. Теницька Н. Б., Гришко Ю. С. Теоретичні аспекти оцінки платоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 5. С. 372–376.
3. Сорока Й. Й. Зарубіжний досвід оцінювання фінансового стану підприємств в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2015. № 2. С. 363–367.
4. Кущик А. П. Індикатори рівня ризику неплатоспроможності підприємства. *Сучасні механізми забезпечення соціально-економічної безпеки на макро- та мікрорівнях: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції*. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2017. С. 384.
5. Гаврисюк Я. П., Чуніхіна К. А. Оцінка фінансового стану підприємства за допомогою показників ліквідності та платоспроможності. *Electronic National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» Institutional Repository*. 2012. С. 68–74.
6. Московчук А. Т., Ліщук В. І. Методика та методичні прийоми аналізу витрат. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. 2016. № 13 (2). С. 181–189.
7. Чемчикаленко Р. А., Майборода О. В., Дьякова Ю. Ю. Напрями підвищення ефективності оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 642–648.
8. Пустовгар С. А. Сценарний підхід до оцінювання ризику неплатоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 6. С. 22–27.
9. Терен Г. М. Система показників аналізу ліквідності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 8. С. 36–41.
10. Бержанір І. А. Діагностика показників ліквідності підприємств. Фінансове забезпечення сталого розвитку економіки України : колективна монографія / за ред. Слатвінського М. А. Умань : ФОП Жовтий О. О., 2016. С. 151–156.
11. *Державна служба статистики України: вебсайт*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.02.2024).
12. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : Постанова Національного банку України № 351 від 30.06.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text> (дата звернення: 21.02.2024).
13. Шептуха О. М., Мельник К. В. Управління кредитним ризиком ПАТ «КБ «Приватбанк». *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 23. С. 654–660.
14. Tyshchenko V., Achkasova S., Karpova V., Kanyhin S. Оцінювання впливу позикового капіталу на банкрутство підприємств аграрного сектора. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2023. Т. 9, № 2. С. 183–204.
15. Сухарева Л. О. Вибіркові дослідження в загальній системі аудиту: методичний аспект. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Економічні науки*. 2013. № 3. С. 147–153.
16. Largay III J. A., Stickney C. P. Cash flows, ratio analysis and the WT Grant Company bankruptcy. *Financial Analysts Journal*. 1980. Т. 36, № 4. С. 51–54.
17. Bei Z., Wijewardana W. P. Financial leverage, firm growth and financial strength in the listed companies in Sri Lanka. *Procedia-social and behavioral sciences*. 2012. Т. 40. P. 709–715.

### References

1. Horigan J. O. A short history of financial ratio analysis. *The Accounting Review*. 1968. Т. 43, № 2. S. 284–294.
2. Tenytska N. B., Hryshko Yu. S. Teoretychni aspekty otsinky platospromozhnosti pidpriumstva v suchasnykh umovakh. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2015. № 5. S. 372–376.
3. Soroka Y. Y. Zarubizhnyi dosvid otsiniuvannya finansovoho stanu pidpriumstv v suchasnykh umovakh hospodariuvannya. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika*. 2015. № 2. S. 363–367.



4. Kushchuk A.P. Indykatory rivnia ryzyku neplatospromozhnosti pidpriemstva. Suchasni mekhanizmy zabezpechennia sotsialno-ekonomichnoi bezpeky na makro- ta mikrorivniakh: materialy I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Dnipro: Universytet mytnoi spravy ta finansiv, 2017. S. 384.
5. Havrysiuk Ya.P., Chunikhina K.A. Otsinka finansovoho stanu pidpriemstva za dopomohoiu pokaznykiv likvidnosti ta platospromozhnosti. Electronic National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" Institutional Repository. 2012. S. 68–74.
6. Moskovchuk A.T., Lishchuk V.I. Metodyka ta metodychni pryomy analizu vytrat. Ekonomichni nauky. Seria: Oblik i finansy. 2016. № 13 (2). S. 181–189.
7. Chemchukalenko R.A., Maiboroda O.V., Diakova Yu.Yu. Napriamy pidvyshchennia efektyvnosti otsinky likvidnosti ta platospromozhnosti pidpriemstva. Ekonomika ta suspilstvo. 2017. Vyp. 12. S. 642–648.
8. Pustovhar S.A. Stsenarnyi pidkhid do otsiniuvannia ryzyku neplatospromozhnosti pidpriemstv. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2019. № 6. S. 22–27.
9. Teren H.M. Systema pokaznykiv analizu likvidnosti pidpriemstva. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2016. № 8. S. 36–41.
10. Berzhanir I.A. Diahnostyka pokaznykiv likvidnosti pidpriemstv. Finansove zabezpechennia staloho rozvytku ekonomiky Ukrainy: kolektyvna monohrafiia / za red. Slatvinskoho M.A. Uman: FOP Zhovtyi O.O., 2016. S. 151–156.
11. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: vebсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
12. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro vyznachennia bankamy Ukrainy rozmiru kredytnoho ryzyku za aktyvny-my bankivskymy operatsiiamy: Postanova Natsionalnoho banku Ukrainy № 351 vid 30.06.2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text>.
13. Sheptukha O.M., Melnyk K.V. Upravlinnia kredytnym ryzykom PAT "KB "Pryvatbank". Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. 2019. № 23. S. 654–660.
14. Tyshchenko V., Achkasova S., Karpova V., Kanyhin S. Otsiniuvannia vplyvu pozykovoho kapitalu na bankrutstvo pidpriemstv ahrarnoho sektora. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2023. T. 9, № 2. S. 183–204.
15. Sukhareva L.O. Vybirkovi doslidzhennia v zahalnoi systemi audytu: metodychnyi aspekt. Visnyk Donetskoho natsionalnoho universytetu ekonomiky i torhivli im. Mykhaila Tuhan-Baranovskoho. Ekonomichni nauky. 2013. № 3. S. 147–153.
16. Largay III J. A., Stickney C.P. Cash flows, ratio analysis and the WT Grant Company bankruptcy. Financial Analysts Journal. 1980. T. 36, № 4. S. 51–54.
17. Bei Z., Wijewardana W.P. Financial leverage, firm growth and financial strength in the listed companies in Sri Lanka. Procedia-social and behavioral sciences. 2012. T. 40. P. 709–715.

**Желізняк Роман Йосифович**  
*кандидат економічних наук, доцент*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*  
**Zhelizniak Roman**  
*PhD in Economics, Associate Professor*  
*Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0000-0001-9033-4490

**Данилюк Владислав Андрійович**  
*студент*  
*Національного університету «Львівська політехніка»*  
**Danyliuk Vladyslav**  
*Student of the*  
*Lviv Polytechnic National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-2-9629

## ПОБУДУВАННЯ ІНТЕГРАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ВИЗНАЧЕННЯ РИЗИКОВОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ

## BUILDING AN INTEGRATED MODEL FOR DETERMINING THE RISKINESS OF INSURANCE COMPANIES' OPERATING ACTIVITIES

**Анотація.** Стаття присвячена побудові інтегральної моделі для визначення ризиковості операційної діяльності страхових компаній в умовах нестабільної економіки та повномасштабної війни. У роботі розглядається важливість використання цієї моделі, яка забезпечує комплексний підхід до оцінки та управління ризиками, сприяючи стійкості страхових компаній перед непередбачуваними викликами. Обговорюються ключові причини важливості моделі, включаючи інтеграцію широкого спектру ризиків, індивідуалізацію стратегій пом'якшення ризиків та гнучкість для адаптації до змін в економічному середовищі. У наш час необхідна модель, яка дозволяє враховувати різноманітні ризики, пов'язані зі страхуванням, та адаптувати стратегії управління ризиками до змін у соціально-політичному та економічному середовищі. Інтегральна модель повинна надавати страховим компаніям можливість оперативного реагувати на нові загрози та мінімізувати їхні наслідки. Крім того, сприяти оптимізації інвестиційних стратегій та забезпечувати збалансований підхід до управління ризиками та фінансами. Впровадження інтегральної моделі для визначення ризиковості операційної діяльності страхових компаній є актуальним завданням у зв'язку з нестабільною економічною ситуацією. Війна в Україні підкреслила взаємозв'язок між геополітичними подіями та страховою галуззю, наголосивши на необхідності проактивного управління та адаптації страховиків до мінливого ландшафту ризиків. Оскільки геополітична напруженість зберігається, постійний моніторинг і зусилля зі зниження ризиків залишаються першочерговими для страховиків, які працюють у сьогоdnішньому нестабільному геополітичному середовищі. У статті розглядатиметься модель визначення ризиковості операційної діяльності страхових компаній, яка була створена на основі даних страхових компаній за 2022 рік представлених у наглядовій статистиці НБУ. Для перевірки модель застосовуватиметься на СК «Країна». Дана інтегральна модель повинна допомогти страховим компаніям ефективно реагувати на загрози та оптимізувати свої стратегії в умовах економічної нестабільності.

**Ключові слова:** інтегральна модель, страхові компанії, нестабільність, ризики, економіка.

**Summary.** The article is devoted to the construction of an integral model for determining the riskiness of insurance companies' operating activities in an unstable economy and a full-scale war. The paper considers the importance of using this model, which provides a comprehensive approach to risk assessment and management, contributing to the resilience of insurance companies in the face of unforeseen challenges. The key reasons for the importance of the model are discussed, including the integration of a wide range of risks, individualization of risk mitigation strategies, and flexibility to adapt to changes in the economic

*environment. Nowadays, a model is needed that allows to take into account the diverse risks associated with insurance and to adapt risk management strategies to changes in the socio-political and economic environment. An integrated model should enable insurance companies to respond quickly to new threats and minimize their consequences. It should also help optimize investment strategies and ensure a balanced approach to risk and financial management. Implementation of an integrated model for determining the riskiness of insurance companies' operations is an urgent task due to the unstable economic situation. The war in Ukraine has highlighted the relationship between geopolitical events and the insurance industry, emphasizing the need for insurers to proactively manage and adapt to the changing risk landscape. As geopolitical tensions persist, continuous monitoring and risk mitigation efforts remain paramount for insurers operating in today's volatile geopolitical environment. This article will discuss a model for determining the riskiness of insurance companies' operating activities, which was created on the basis of insurance company data for 2022 presented in the NBU's supervisory statistics. For testing purposes, the model will be applied to Krayina Insurance Company. This integral model should help insurance companies to respond effectively to threats and optimize their strategies in the face of economic instability.*

**Key words:** integral model, insurance companies, instability, risks, economy.

**Постановка проблеми.** Впровадження інтегральної моделі для визначення ризиковості операційної діяльності страхових компаній є актуальним завданням у зв'язку з нестабільною економічною ситуацією в Україні та повномасштабною війною, розпочатою російською агресією у 2022 році. Існуючі дослідження підкреслюють важливість такої моделі для оцінки та управління ризиками. Проте проблема полягає в тому, що з початку війни тематика інтегральної оцінки ризиків страхових компаній не отримала достатньої уваги. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю розробки комплексної моделі, яка дозволить глибше зрозуміти та ефективно керувати ризиками, сприяючи стійкості страхових компаній у важких умовах економічної нестабільності.

**Аналіз досліджень і публікації, на які спирається автор.** Проблематикою дослідження інтегральної оцінки діяльності страхових компаній займаються міжнародні експерти: Ramin Gharizadeh Beiragh, Reza Alizadeh, Saeed Shafiei Kaleibari, Fausto Cavallaro, Sarfaraz Hashemkhani Zolfani, Romualdas Bausys та Abbas Mardani [1, с. 1–25], що висвітлюють та обговорюють розробку інтегрованої моделі для оцінки страхових компаній та її можливе використання в аналізі ризиковості. Lorenzo Danieli та Petr Jakubik [2, с. 3–21] розглядають розробку системи попередження для страхового сектору та можливість адаптації до екстремальних обставин. Смоляк В. А. [3, с. 128–131] розглядає аспекти визначення фінансової стабільності страхових компаній та його значення в умовах реформування фінансового ринку. Тодосійчук В. Л. та Мороз В. В. [4, с. 43–54] досліджують різноманітні аспекти, такі як внутрішня організація, стратегії управління ризиками. Акцент роботи спрямований на аналіз фінансової стабільності страхових компаній та їхню здатність вирішувати фінансові виклики. Дослідження може бути корисною для впровадження інтегральної моделі визначення ризиковості операційної діяльності страхових компаній, так як воно дозволяє зрозуміти ключові аспекти їхнього функціонування та стійкості.

**Формулювання цілей статті.** Завданням статті є розробка та впровадження інтегральної моделі для визначення ризиковості операційної діяльності страхових компаній.

**Викладення основного матеріалу.** Побудова інтегральної моделі визначення ризиковості операційної діяльності страхових компаній набуває особливої актуальності в умовах нестабільної економіки України та повномасштабної війни, розпочатою Росією у 2022 році. Така модель пропонує комплексний підхід до оцінки та управління ризиками, забезпечуючи стійкість страхових компаній перед безпрецедентними викликами. Ось ключові причини, які підкреслюють важливість цієї моделі комплексної оцінки ризиків:

Інтегрована модель враховує широкий спектр ризиків, пов'язаних зі страховими операціями. Сюди входять фінансові ризики, операційні ризики та фактори, які можуть бути посилені нестабільною економікою та станом війни [1, с. 1–25]. Така комплексна оцінка дає змогу глибше зрозуміти багатогранність викликів, з якими стикаються страхові компанії.

Моделю дозволяє здійснювати моніторинг ризиків, пов'язаних з поточними подіями в економіці та конфліктом. Постійно оцінюючи ризиковий ландшафт, страхові компанії можуть оперативно виявляти нові загрози та коригувати свої стратегії для пом'якшення потенційного впливу на операційну діяльність [2, с. 3–21].

Враховуючи мінливий характер ситуації, інтегрована модель надає страховим компаніям гнучкість для динамічної адаптації своїх підходів до управління ризиками. Ця гнучкість має вирішальне значення для реагування на мінливі економічні умови.

Економічна нестабільність та війна можуть вплинути на інвестиційні портфелі. Інтегрована модель допомагає страховим компаніям оптимізувати свої інвестиційні стратегії, враховуючи мінливий профіль співвідношення ризиків та прибутковості [3, с. 128–131]. Це гарантує, що інвестиційні рішення узгоджуються з толерантністю до ризику та фінансовими цілями компанії.

Отже, побудова інтегрованої моделі визначення ризиковості операційної діяльності страхових компаній є надзвичайно важливою в умовах нестабільної економіки та повномасштабної війни. Такий підхід надає страховикам стратегічну основу для проактивного управління ризиками, адаптації до мінливих обставин та зміцнення своєї діяльності, що в кінцевому підсумку забезпечує стабільність та стійкість страхової галузі у складні часи.

У даній статті розглядатиметься модель визначення ризиковості операційної діяльності страхових компаній, яка була створена на основі даних страхових компаній за 2022 рік представлених у наглядній статистиці НБУ. У модель входить 8 наступних показників: коефіцієнт комбінованого співвідношення; коефіцієнт покриття страхових зобов'язань; коефіцієнт рентабельності активів; рівень виплат; маржа прибутку; коефіцієнт страхової автономії; рівень перестраховування та коефіцієнт економічної рентабельності. Показники та їх розрахунки відображені у таблиці 1.

Важливість розрахунку даних показників полягає у тому що: Коефіцієнт комбінованого співвідношення, потрібний для вимірювання ефективності операцій страхової компанії. Також вказує на те, чи є компанія прибутковою в умовах врахування загальних витрат та премій.

Коефіцієнт покриття страхових зобов'язань, визначає здатність страхової компанії виконати свої зобов'язання перед страхувальниками.

Коефіцієнт рентабельності активів вказує на те, як ефективно страхова компанія використовує свої активи для генерації чистого прибутку [4, с. 43–54].

Рівень виплат визначає відсоток виплат страховим компанією відносно загальних премій. Показник є важливим для оцінки ефективності управління ризиками та визначення прибутковості ліній бізнесу.

Маржа прибутку, показує відсоток прибутку відносно загальних премій та вказує на ефективність операцій та управління витратами компанії [4, с. 43–54].

Показник відсотку за капітал використовується для вимірювання коефіцієнта страхової автономії. Також, вказує на те, який відсоток власного капіталу є в порівнянні з ринковим капіталом.

Коефіцієнт страхової автономії визначає співвідношення власного капіталу до страхових резервів. Потрібний для оцінки фінансової стійкості та здатності компанії виплачувати відшкодування страхувальникам [5, с. 1–5].

Рівень перестраховування вказує на те, яка частина премій передається у перестраховування. Важливий для управління ризиками та збалансованого розподілу ризиків між страхувальниками.

Коефіцієнт економічної рентабельності визначає ефективність використання власного капіталу для генерації чистого прибутку та допомагає в оцінці загальної фінансової ефективності страхової компанії [5, с. 1–5].

Ці показники дозволяють страховим компаніям визначити рівень ризиків та ефективно керувати ними в умовах нестабільності економіки та геополітичної ситуації.

Повернемося до самої методики, у ній максимальна кількість балів яку можна набрати становить — 800 балів. У ній використовувалися всі прибуткові страхові компанії у наглядній статистиці НБУ [9], також були відкинуті компанії без страхових премій та виплат. По отриманому списку компаній були розраховані вище згадані показники для визначення оптимальної шкали вимірювання.

Це було зроблено наступним чином: кожен показник був окремо розрахований та оцінений для кожної страхової компанії. Після чого отримані результати показника ділилися на декілька груп, як наприклад показник міг бути розділений на 5 груп шляхом знаходження середнього значення показника з всіх страхових компаній. Спочатку загальний діапазон значень ділився на дві групи (вищій середній та нижчий середній). Наступним кроком дані дві групи знову ж таки ділилися на ще дві групи і отже після цього з'явилося 4 групи. 1 група — найкращі компанії з значенням вище

Таблиця 1

Показники моделі визначення ризиковості операційної діяльності страхової компанії

Показник	Формула
Коефіцієнт комбінованого співвідношення	Загальні Витрати/Премії
Коефіцієнт покриття страхових зобов'язань	Активи — Заборгованість / Активи
Коефіцієнт рентабельності активів	Чистий прибуток/Активи
Рівень виплат	Страхові виплати/Премії
Маржа прибутку	Чистий прибуток/Премії
Відсоток за капітал	Власний капітал/Ринковий капітал
Коефіцієнт страхової автономії	Власний капітал/Страхові резерви
Рівень перестраховування	Премії передані у перестраховування/Премії підписані
Коефіцієнт економічної рентабельності	Чистий прибуток/Власний капітал

Джерело: складено автором на основі [4; 5]

Таблиця 2

Оцінювання показників визначення ризиковості операційної діяльності страхової компанії

Коефіцієнт комбінованого співвідношення	100. $45 \leq \text{ККС} \leq 55$ 75. $55 \leq \text{ККС} \leq 65$ ; $25 \leq \text{ККС} \leq 45$ 50. $10 \leq \text{ККС} \leq 25$ ; $65 \leq \text{ККС} \leq 75$ 25. $75 \leq \text{ККС} \leq 100$ ; $0 \leq \text{ККС} \leq 10$ 0. $\text{ККС} \leq 0$ ; $\text{ККС} > 100$	600–800, Низький рівень ризику 450–600, Задовільний рівень ризику 350–450, Граничний рівень ризику 0–350, Незадовільний рівень ризику
Коефіцієнт покриття страхових зобов'язань	100. $65 \leq \text{КПСЗ} \leq 100$ 75. $45 \leq \text{КПСЗ} \leq 65$ 50. $30 \leq \text{КПСЗ} \leq 45$ 25. $20 \leq \text{КПСЗ} \leq 30$ 10. $10 \leq \text{КПСЗ} \leq 20$ 0. $\text{КПСЗ} \leq 0$	
Коефіцієнт рентабельності активів	100. $15 \leq \text{КРА}$ 75. $5 \leq \text{КРА} \leq 15$ 50. $2 \leq \text{КРА} \leq 5$ 25. $0,75 \leq \text{КРА} \leq 2$ ; 10. $0 \leq \text{КРА} \leq 0,75$ 0. $\text{КРА} \leq 0$	
Коефіцієнт економічної рентабельності	100. $35 \leq \text{КЕР}$ 75. $25 \leq \text{КЕР} \leq 35$ 50. $15 \leq \text{КЕР} \leq 25$ 25. $5 \leq \text{КЕР} \leq 15$ 15. $1 \leq \text{КЕР} \leq 5$ 10. $0 \leq \text{КЕР} \leq 1$ 0. $\text{КЕР} \leq 0$	
Рівень виплат	100. $35 \leq \text{PB} \leq 45$ 75. $45 \leq \text{PB} \leq 65$ ; $30 \leq \text{PB} \leq 35$ 50. $20 \leq \text{PB} \leq 30$ ; $65 \leq \text{PB} \leq 75$ 25. $5 \leq \text{PB} \leq 20$ ; $75 \leq \text{PB} \leq 100$ 10. $0 \leq \text{PB} \leq 5$ 0. $\text{PB} \leq 0$	
Маржа прибутку	100. $20 \leq \text{МП}$ 75. $10 \leq \text{МП} \leq 20$ 50. $3 \leq \text{МП} \leq 10$ 25. $0,5 \leq \text{МП} \leq 3$ ; 15. $0 \leq \text{МП} \leq 0,5$ 0. $\text{МП} \leq 0$	
Відсоток за капітал	Вимірюється нижче	
Коефіцієнт страхової автономії	100. $0,7 \leq \text{КСА} \leq 1$ & $0,5 \leq \text{ВЗК} \leq 1$ ; $1 \leq \text{ВЗК} \leq 2$ ; $2 \leq \text{ВЗК} \leq 3,5$ ; $3,5 \leq \text{ВЗК}$ 100. $0,5 \leq \text{КСА} \leq 0,7$ & $2 \leq \text{ВЗК} \leq 3,5$ ; $3,5 \leq \text{ВЗК}$ 80. $0,7 \leq \text{КСА} \leq 1$ & $0 \leq \text{ВЗК} \leq 0,5$ 80. $0,5 \leq \text{КСА} \leq 0,7$ ; & $0 \leq \text{ВЗК} \leq 0,5$ ; $0,5 \leq \text{ВЗК} \leq 1$ ; $1 \leq \text{ВЗК} \leq 2$ ; 80. $1 \leq \text{КСА} \leq 3$ & $3,5 \leq \text{ВЗК}$ 60. $1 \leq \text{КСА} \leq 3$ & $0 \leq \text{ВЗК} \leq 0,5$ ; $0,5 \leq \text{ВЗК} \leq 1$ ; $1 \leq \text{ВЗК} \leq 2$ ; $2 \leq \text{ВЗК} \leq 3,5$ 60. $0 \leq \text{КСА} \leq 0,5$ & $3,5 \leq \text{ВЗК}$ 40. $0 \leq \text{КСА} \leq 0,5$ & $0,5 \leq \text{ВЗК} \leq 1$ ; $1 \leq \text{ВЗК} \leq 2$ ; $2 \leq \text{ВЗК} \leq 3,5$ 20. $3 \leq \text{КСА}$ & $0 \leq \text{ВЗК} \leq 0,5$ ; $0,5 \leq \text{ВЗК} \leq 1$ ; $1 \leq \text{ВЗК} \leq 2$ ; $2 \leq \text{ВЗК} \leq 3,5$ ; $3,5 \leq \text{ВЗК}$ $20. 0 \leq \text{КСА} \leq 0,5$ & $0 \leq \text{ВЗК} \leq 0,5$	
Рівень перестраховування	Для Великих Компаній (СП від 1млрд.) 100. $20 \leq \text{РП}$ 75. $10 \leq \text{РП} \leq 20$ 50. $5 \leq \text{РП} \leq 10$ 25. $0 \leq \text{РП} \leq 5$	

Продовження табл. 2

	0. РП<=0 Для Середніх Компаній (СП 300млн. – 1 млрд.) 75. 10<=РП 50. 0<=РП<=10 0. РП<=0 Для Малих Компаній (СП до 300млн.) 75. 5<=РП 50. 0<=РП<=5 0. РП<=0	
--	--	--

Джерело: складено автором на основі [9]

середнього в яких значення показника становить від 30 до 50; 2 група — хороші компанії в яких показник має значення вище середнього, але менше ніж у найкращих компаній, значення їхніх показників становить від 20 до 30; 3 група — компанії в яких значення становить нижче середнього але більше ніж в найгірших компаній — від 10–20; 4 група — компанії з найнижчими значеннями показника з групи нижчих середніх — від 0–10. Також, залишається 5 група компаній в яких значення показника становить менше 0.

Розподіл оцінок виконувався наступним чином. Кожен показник може отримати по 100 балів. Таким чином, 1 група отримує — 100 балів, 2 група — 75 балів, 3 група — 50 балів, 4 група — 25 балів та 5 група — 0. Отримані результати з показниками можна оглянути у таблиці 2.

Таким чином, отримали інтегральний показник який виглядає наступним чином:

Низький рівень ризику (600–800 балів) — у компанії фінансові показники знаходяться на високому рівні та відсутні ризики операційної діяльності.

Задовільний рівень ризику (450–600 балів) — відсутні серйозні ризики, фінансові показники знаходяться на середньому рівні.

Граничний рівень ризику (350–450 балів) — На підприємстві присутні ризики операційної діяльності, фінансові показники знаходяться на рівні значно нижчому за середній.

Незадовільний рівень ризику (0–350) — На підприємстві присутні вагомні ризики операційної діяльності, фінансовий стан є нестабільним.

Далі для перевірки методики застосуємо її на СК «Країна», після чого також зрозуміємо ризиковість операційної діяльності страховика. Отримані результати будуть відображені у таблиці 3.

Отже, після проведення розрахунків можемо зробити висновок, що у СК «Країна» граничний рівень ризику (350–450 балів) — На підприємстві присутні ризики операційної діяльності, фінансові показники знаходяться на рівні значно нижчому за середній.

СК «Країна» втратила велику кількість балів через те, що компанія отримала чистий збиток у 2022 році. Легко сказати, що даний результат міг бути виплаканим війною в Україні, що звісно є певним чином правдою, оскільки СК «Країна» втратила свої філії на тимчасово окупованих територіях. Проте, у компанії були проблеми з прибутком ще за довго до війни. З 2018–2021 рік, прибуток компанії був дуже нестабільним. У 2021

Таблиця 3

Визначення ризиковості операційної діяльності СК «Країна» за 2022 р.

Показник	Шкала вимірювання	Значення показника	Загальна оцінка
Коефіцієнт комбінованого співвідношення	100	57,94	75
Коефіцієнт покриття страхових зобов'язань	100	43,36	50
Коефіцієнт рентабельності активів	100	-1,58	0
Рівень виплат	100	49,31	75
Маржа прибутку	100	-1,03	0
Відсоток за капітал	Вимірюється нижче	0,89	Вимірюється нижче
Коефіцієнт страхової автономії	100	0,93	100
Рівень перестраховування	100	0,02	50
Коефіцієнт економічної рентабельності	100	-3,64	0
Разом	800	-	350

Джерело: складено автором на основі [10]

році прибуток компанії зменшився на 93%, що є недивним, оскільки цього ж року компанія отримала збиток від операційної діяльності у сумі на 8 млн. грн.

Таким чином, можемо стверджувати, що отриманий результат з даного методу є достовірним та СК «Країна» насправді має проблеми з операційної діяльності, які могли бути спричинені поганим розподілом ризиків страхового портфеля.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Результати проведеного аналізу та розрахунки інтегральної моделі свідчать про важливість інтегрального підходу до визначення ризиковості операцій страхових компаній в умовах нестабільної економіки та геополітичних коливань. Отримана модель не лише надає глибоке розуміння різноманітних викликів, з якими стикаються страхові компанії, але й дозволяє розробляти стратегії управління ризиками для забезпечення стійкості та ефективності їхньої діяльності.

На основі здобутих даних можна констатувати, що багато страхових компаній в Україні стикаються з викликами, що виникають внаслідок не-

стабільної економіки та конфліктів. Інтегрована модель визначення ризиковості надає можливість оперативно реагувати на змінюючийся ризиковий ландшафт, а також розробляти індивідуальні стратегії управління ризиками.

Результати також підкреслюють важливість вивчення та розуміння показників фінансової стійкості, ефективності управління ризиками та рівня рентабельності страхових компаній. При цьому виявлено, що певні компанії мають граничний рівень ризику, що може бути пов'язано з поганим розподілом ризиків страхового портфеля.

У цілому, результати вказують на актуальність та необхідність впровадження інтегрованих моделей управління ризиками для підвищення стійкості та адаптивності страхових компаній у сучасних умовах.

Перспективним напрямом подальших досліджень є порівняння ризиків та управління ними в страховому секторі з іншими секторами фінансового ринку та бізнесу. Вивчення взаємодії страхових компаній з іншими учасниками ринку та їхню взаємозалежність.

#### Література

1. Beiragh R., Alizadeh R., Kaleibari S., Cavallaro F., Zolfani S., Bausys R., Mardani A. An integrated multi-criteria decision making model for sustainability performance assessment for insurance companies. *Sustainability*. 2020. № 12. P. 1–25. URL: <http://tinyurl.com/2duvyfs3> (дата звернення: 15.01.2024).
2. Danieli L., Jakubik P. Early warning system for the European insurance sector. *Ekonomický časopis*. 2022. № 70. P. 3–21. URL: <https://www.sav.sk/journals/uploads/0310180501%2022%20Danieli-Jakubik%20+%20SR.pdf> (дата звернення: 15.01.2024).
3. Смоляк В. А. Особливості визначення фінансової стійкості страхових компаній в умовах реформування ринку фінансових послуг. *Бізнес-навігатор*. 2022. № 70. С. 128–131. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/28817/1/Smolyak%20.pdf> (дата звернення: 15.01.2024).
4. Тодосійчук В. Л., Мороз В. В. Організація та стан страхової діяльності в страхових компаніях. *The scientific heritage*. 2020. № 44. С. 43–54. URL: <https://www.scientific-heritage.com/wp-content/uploads/2020/09/VOL-3-No-44-44-2020.pdf#page=43> (дата звернення: 15.01.2024).
5. Кисільова І. Ю. Оцінка надійності страховика. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2014. № 19. С. 1–5. URL: [http://visnyk-onu.od.ua/journal/2014\\_19\\_2\\_5/34.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2014_19_2_5/34.pdf) (дата звернення: 15.01.2024).
6. Ткаченко Н. В. Основні напрями забезпечення стійкості страховиків у посткризовий період. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2012. № 2. С. 291–297.
7. Хома І. Б., Гориславець П. А., Роскіна А. Ю. Ризики банківського та страхового сегментів на ринку фінансових послуг України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. № 30. С. 204–207. URL: [https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/51580/1/%D0%A3%D0%B6%D0%9D%D0%A3%20%E2%84%9630\\_2020.pdf#page=204](https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/51580/1/%D0%A3%D0%B6%D0%9D%D0%A3%20%E2%84%9630_2020.pdf#page=204) (дата звернення: 16.01.2024).
8. Смірнова Т. О., Малкуш Х. Ю. Ризики, що впливають на фінансову стійкість страхової компанії та управління ними. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні: збірник тез доповідей X науково-практичної конференції* (31 березня — 5 квітня 2014 р.). Міністерство освіти і науки України, Національний університет «Львівська політехніка», Інститут підприємництва та перспективних технологій. Львів, 2014. 443 с. С. 124–126.
9. Наглядова статистика. *Національний банк України: вебсайт*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 17.01.2024).
10. Фінансова звітність. *СК «Країна»: вебсайт*. URL: <https://krajina.com/page/finansova-zvitnist> (дата звернення: 17.01.2024).

### References

1. Beiragh, R., Alizadeh, R., Kaleibari, S., Cavallaro, F., Zolfani, S., Bausys, R., & Mardani, A. (2020). An integrated multi-criteria decision making model for sustainability performance assessment for insurance companies. *Sustainability*, 12, 1–25. Retrieved from <http://tinyurl.com/2duvyfs3>.
2. Danieli, L., & Jakubik, P. (2022). Early warning system for the European insurance sector. *Ekonomický časopis*, 70, 3–21. Retrieved from <https://www.sav.sk/journals/uploads/0310180501%2022%20Danieli-Jakubik%20+%20SR.pdf>.
3. Smolyak, V. A. (2022). Osoblyvosti vyznachennia finansovoi stiiikosti strakhovykh kompanii v umovakh reformuvannia rynku finansovykh posluh [Features of determining the financial stability of insurance companies in the context of reforming the financial services market]. *Biznes-navihator — Business Navigator*, 70, 128–131. Retrieved from <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/28817/1/Smolyak%202.pdf> [in Ukrainian].
4. Todosiychuk, V. L., & Moroz V. V. (2020). Orhanizatsiia ta stan strakhovoi diialnosti v strakhovykh kompaniakh [Organization and state of insurance activity in insurance companies]. *The scientific heritage*, 44, 43–54. Retrieved from <https://www.scientific-heritage.com/wp-content/uploads/2020/09/VOL-3-No-44-44-2020.pdf#page=43> [in Ukrainian].
5. Kisilova, I. Y. (2014). Otsinka nadiinosti strakhovyka [Evaluation of the reliability of the insurer]. *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova — Bulletin of the ONU named after I.I. Mechnikov*, 19, 1–5. Retrieved from [http://visnyk-onu.od.ua/journal/2014\\_19\\_2\\_5/34.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2014_19_2_5/34.pdf) [in Ukrainian].
6. Tkachenko, N. V. (2012). Osnovni napriamy zabezpechennia stiiikosti strakhovykiv u postkryzovyi period [Main directions of ensuring the stability of insurers in the post-crisis period]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy Natsionalnoho banku Ukrainy — Bulletin of the University of Banking of the National Bank of Ukraine*, 2, 291–297 [in Ukrainian].
7. Khoma, I. B., Horyslavets, P. A., & Roskina, A. Yu. (2020). Ryzyky bankivskoho ta strakhovoho sehmentiv na rynku finansovykh posluh Ukrainy [Risks of the banking and insurance segments in the financial services market of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu — Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 30, 204–207. Retrieved from [https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/51580/1/%D0%A3%D0%B6%D0%9D%D0%A3%20E2%84%9630\\_2020.pdf#page=204](https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/51580/1/%D0%A3%D0%B6%D0%9D%D0%A3%20E2%84%9630_2020.pdf#page=204) [in Ukrainian].
8. Smirnova, T. O., & Malkush, Kh. Yu. (2014). Ryzyky, shcho vplyvaiut na finansovu stiiikist strakhovoi kompanii ta upravlinnia nymy [Risks affecting the financial stability of the insurance company and their management]. *Problemy ta perspektyvy rozvytku ekonomiky i pidpriemnytstva ta kompiuternykh tekhnolohii v Ukraini: zbirnyk tez dopovidei X naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 124–126). Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy, Natsionalnyi universytet “Lvivska politekhnika”, Instytut pidpriemnytstva ta perspektyvnykh tekhnolohii. Lviv [in Ukrainian].
9. Nahliadova statystyka [Supervisory statistics]. *Natsionalnyi bank Ukrainy: vebsait — National Bank of Ukraine: website*. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> [in Ukrainian].
10. Finansova zvitnist [Financial statements]. *SK “Krayina”: vebsait — Insurance Company «Krayina»: website*. Retrieved from <https://krayina.com/page/finansova-zvitnist> [in Ukrainian].



УДК: 334.722.3:38.432

**Непочатенко Олена Олександрівна**

*доктор економічних наук, професор, ректор,  
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Уманський національний університет садівництва*

**Nepochatenko Olena**

*Doctor of Economics, Professor, Rector,  
Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance  
Uman National University of Horticulture*

ORCID: 0000-0002-1212-6335

**Бечко Петро Кузьмич**

*кандидат економічних наук,  
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Уманський національний університет садівництва*

**Bechko Petro**

*Candidate of Economic Sciences,  
Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance  
Uman National University of Horticulture*

ORCID: 0000-0003-0928-4778

**Колотуха Сергій Миколайович**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Уманський національний університет садівництва*

**Kolotukha Serhii**

*Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance  
Uman National University of Horticulture*

ORCID: 0000-0002-3614-5047

**Пономаренко Ольга Володимирівна**

*здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),  
викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Уманського національного університету садівництва*

**Ponomarenko Olga**

*PhD Student, Lecturer of the Department of Finance, Banking and Insurance  
Uman National University of Horticulture*

ORCID: 0000-0003-3273-1150

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-2-9720

**СТАЛИЙ РОЗВИТОК СТРАХОВОГО РИНКУ  
ЗА СУЧАСНИХ УМОВ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ  
ТА ЧИННИКИ ЙОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

**SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF  
THE INSURANCE MARKET IN MODERN CONDITIONS:  
CONCEPTUAL FOUNDATIONS AND SECURING FACTORS**

**Анотація.** Вступ. Розвиток національної економіки за сучасних умов, спрямований на подолання наслідків економічної кризи та військового стану в країні, які посилюють невизначеність та ризик господарської діяльності. В основі економічних відносин закладені передумови щодо розроблення інструментів, здатних мінімізувати перерозподіл ризиків, забезпечивши високий рівень соціального захисту населення, скорочення фінансового навантаження на державу. Генеруванню інвестиційних ресурсів за сучасних умов сприяє ринок страхових послуг та розвиток систем страхування, які призначені для подолання кризових явищ в економіці.

**Мета.** Метою дослідження є аналіз концептуальних засад та ключових чинників, які сприяють сталому розвитку страхового ринку в сучасних умовах.

**Матеріали і методи.** Досягнення поставленої у статті мети здійснювалось відповідно до загальнонаукових методів наукового пізнання та дослідження економічних явищ. Теоретико-методологічну основу дослідження становили напрацювання як вітчизняних, так і зарубіжних науковців та практиків, що здійснюють дослідження розвитку страхового ринку

**Результати.** На страховий ринок розповсюджуються кризові явища, циклічність його функціонування негативно відображаються на його сталому розвитку і призводить до його дисфункціональності. На тлі посилення вимог мегарегулятора, впливу військових дій на національну економіку виникла реальна загроза сталого розвитку страхового ринку, що призвело до падіння попиту на страхові послуги. Сформульовано ключові принципи, які визначають життєздатність страхового ринку і його потенціал для сталого розвитку. Визначено, що пріоритетними напрямками розвитку страхового ринку в найближчому майбутньому є розроблення і впровадження нових інноваційних страхових продуктів та вдосконалення регулятивної бази.

**Перспективи.** Пріоритетними напрямками подальших досліджень є аналіз впливу технологічних інновацій на страховий ринок та їхню роль у забезпеченні сталого розвитку. Вивчення взаємозв'язку між економічними та соціальними факторами та сталим розвитком страхового сектору, а також дослідження впливу глобальних та регіональних економічних та політичних змін на страховий ринок та шляхи адаптації до них.

**Ключові слова:** страховий ринок, страхування, страхові компанії, сталий розвиток.

**Summary.** Introduction. The development of the national economy in the current environment is aimed at overcoming the consequences of the economic crisis and martial law in the country, which have increased the uncertainty and risks of economic activity. Economic relations are based on the prerequisites for developing means to minimize the redistribution of risks, ensure high social protection of the population, and reduce the financial burden of the state. The creation of investment resources in the current environment is facilitated by the development of insurance markets and insurance systems designed to overcome crisis phenomena in the economy.

**Purpose.** The purpose of the study is to analyze the conceptual foundations and key factors that contribute to the sustainable development of the insurance market in modern conditions.

**Materials and methods.** The objectives of this paper were achieved according to scientific cognition and the general scientific method of studying economic phenomena. The theoretical and methodological basis of the study was formed by the work of domestic and foreign scholars and practitioners studying the development of the insurance market. Abstract, logical, comparative, monographic, diagrammatic, and scientific generalization methods were used.

**Results.** The insurance market is affected by a crisis phenomenon, and its cyclical operation is dysfunctional, with adverse effects on sustainable development. Increasingly stringent requirements of mega-regulators and the impact of military operations on the national economy pose a real threat to the sustainable development of the insurance market, resulting in lower demand for insurance services. Key principles have been formulated that determine the viability of the insurance market and its potential for sustainable development. Determined that priority areas for the development of the insurance market in the near future are the development and introduction of innovative new insurance products and the improvement of the regulatory framework.

**Discussion.** Priority areas for further research include the impact of technological innovation on the insurance market and analysis of its role in ensuring sustainable development. The relationship between economic and social factors and the sustainable development of the insurance sector will be studied, as well as the impact of global and regional economic and political changes on insurance markets and ways to adapt to them.

**Key words:** insurance market, insurance, insurance companies, sustainable development.

**Постановка проблеми.** Значущість страхового ринку за сучасних умов обумовлене не лише зростанням ризиків, що виникають у різних сферах життя та бізнесу, але й необхідністю забезпечення сталого розвитку економіки. Незважаючи на потенціал страхового сектору у зменшенні фінансових ризиків та сприянні економічній стабільності, існують проблеми, які перешкоджають ефективному функціонуванню та розвитку рин-

ку. Серед них можна виокремити нестабільність макроекономічних умов, недостатню регуляторну базу, відсутність ефективних механізмів управління ризиками та інші чинники, які впливають на сталість та надійність функціонування страхового ринку. Тому актуальним є вивчення концептуальних засад та визначення чинників, які забезпечують сталий розвиток страхового ринку в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Суттєвий внесок у дослідження тенденцій функціонування та розвитку страхового ринку внесли такі науковці, як О. Журавка [1], А. Шолойко [2], Ю. Клапків [3], О. Подра [4] та інші. О. Віленчук [9] проаналізував основні проблеми запровадження та перспективи розвитку нових видів страхових продуктів. Розгляду розробки механізмів адаптації для просування національного страхового ринку та його впровадження в міжнародний страховий контекст значний внесок внесла Н. Пацурія [10]. Їх дослідження виявилися важливим кроком у напрямку розуміння та управління динамікою страхового сектору, проте вимагають подальших досліджень та стратегічного планування для забезпечення стійкості та інноваційного розвитку страхового сектору.

**Метою статті** є аналіз концептуальних засад та ключових чинників, які сприяють сталому розвитку страхового ринку за сучасних умов.

**Матеріали і методи.** Досягнення поставленої у статті мети здійснювалось відповідно до загальнонаукових методів наукового пізнання та дослідження економічних явищ. Теоретико-методологічну основу дослідження становили напрацювання як вітчизняних, так і зарубіжних науковців та практиків, що здійснюють дослідження розвитку страхового ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За даними О. С. Журавки, важливим інструментом для аналізу правил та інструментів, що регулюють страхові відносини на різних рівнях, є інституціоналізм. Це дозволяє оцінити вплив страхового ринку на галузі та економіку в цілому. Такий підхід деталізує та аналізує страховий ринок як складну систему з різними підсистемами та елементами, що взаємодіють з іншими елементами фінансово-економічної системи країни [1].

За сучасних умов інституційні процеси, що пов'язані з розвитком страхового ринку, слугують показником якості інституційних змін у вітчизняній економіці. Згідно з дослідженням А. С. Шоломка, інститут страхування визначається як ринкова структура, яка дає змогу зменшити ризики економічної та соціальної діяльності в умовах невизначеності та неоднорідності інформації [2]. Цей механізм сприяє координації дій економічних суб'єктів на основі соціальної угоди, що гарантує безперервність соціально-економічних процесів.

З огляду на це, страховий ринок є сукупністю інституцій та відповідних їм механізмів, створених та функціонуючих з метою зниження трансакційних витрат, що обмежують та структурують поведінку економічних агентів з приводу надання страхових послуг. Механізмом реалізації страхових відносин як системи інституціолізованих взаємодій, що виникають між економічними суб'єктами захисту майнових та інших інтересів

при настанні (або загрози настання) різних несприятливих подій природного, соціального та економічного характеру, є страховий ринок. Перелічені визначення страхового ринку у загальному сенсі розкривають його основні системоутворюючі характеристики. Страховий ринок є розвинутою системою зв'язків між суб'єктами сфери страхування, а також іншими учасниками фінансових ринків, щодо відносин, що опосередковують страхування, страхову діяльність [3]. Розвиток страхового ринку сприяє зростанню регулярності та сталого розвитку соціальних взаємодій, зниженню витрат у процесі обміну (трансакційних витрат) набуває сутності імперативів сталого економічного розвитку. В той же час, страховий ринок не повною мірою еволюціонує у напрямі найбільш ефективних компанійних структур та механізмів, і може розвиватися за деструктивним сценарієм.

Визначення сталого розвитку страхового ринку ґрунтується на аналізі динаміки кількісних та якісних параметрів його розвитку, включаючи суб'єктний склад учасників страхового ринку, умови та результати розвитку його провідних сегментів, каналів надання послуг. Основні показники діяльності страхового ринку України наведені в (табл. 1).

Критичне переосмислення чинників розвитку страхового ринку на тлі скорочення кількості страхових установ з 361 в 2015 р. до 123 у 2022 р. призвело до унеможливлення забезпечення реалізації соціально-економічних функцій страхування, що негативно вплинуло на його зміст і призначення. Зі скороченням мотивації щодо страхування суттєво зменшилася кількість договорів, крім договорів з обов'язкового страхування від нещасних випадків на транспорті. Якщо в 2015 р. кількість укладених договорів (крім договорів з обов'язкового страхування від нещасних випадків на транспорті) склала 109106,8 тис. од., то в 2022 р. 88102,0 тис. од. або 62,4%. Причиною такого стану є повномасштабні військові дії Росії на території України наприкінці лютого, що суттєво ускладнило умови укладання договорів страхування. Частка валових страхових премій у відношенні до ВВП в 2015 р. становила 1,5%, а в 2022 р. 0,76%, враховуючи те, що номінальний ВВП в 2022 р. порівняно з 2015 р. зріс у 2,6 рази. У порівнянні з 2015 р. в 2022 р. обсяг надходжень валових страхових премій збільшився на 9,9 млрд. грн або на 33,3%. Обсяг валових страхових виплат/відшкодувань у 2022 р. порівняно з 2015 р. збільшився на 4,7 млрд. грн. (58,0%) при одночасному зростанні активів страхових компаній на 15,8%.

Страховий ринок, як соціально-економічний спосіб боротьби з наслідками форс мажорних обставин забезпечує як об'єктивний, так і суб'єктивний характер сукупності яких є першоосновою історично сформованої моделі страхового ринку. Імперативами існування страхового ринку та по-

Таблиця 1

Основні показники діяльності страхового ринку України та його динаміка, за роками [11; 13]

Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2022 р. у % до 2015 р.
Кількість страхових компаній	361	310	294	21	233	210	155	123	35,5
Активи, млрд. грн	60,7	56,1	36,1	63,5	63,	64,9	64,2	70,3	115,8
Валові страхові премії, млрд. грн	29,7	35,4	43,4	49,4	53,0	45,2	45,9	39,6	133,3
ВВП, млрд. грн.	1979,5	2383,2	2982,9	3558,7	3974,6	4194,1	5459,6	5191,0	2,6 р.
Частка валових страхових премій у відношенні до ВВП, %	1,50	1,48	1,45	1,39	1,33	1,08	0,84	0,76	-1,14 в.п.
Валові страхові виплати, млрд. грн	8,1	8,9	10,5	12,9	14,3	14,9	16,2	12,8	158,0
Рівень страхових виплат, %	27,2	25,1	24,3	26,1	27,1	32,7	13,2	32,3	5,1в.п.
Кількість договорів, крім договорів з обов'язкового страхування від нещасних випадків на транспорті, тис. од.	109106,8	61272,8	70658,2	77495,0	73440,1	72021,6	99940,0	88102,0	62,4

Джерело: розроблено авторами [5]

тенційно сталого його розвитку є: наявність суспільної потреби у страхових послугах; наявність страховиків, здатних задовольнити страхові потреби з очікувано високою якістю для споживачів страхових послуг; конкуренція страхових компаній, тобто їх суперництво за залучення страховальників, мобілізацію коштів у страхові фонди, вигідне їх інвестування та досягнення високих фінансових результатів в країні та в масштабах глобального страхового ринку.

Основою сталого розвитку страхового ринку є: принцип збалансованого розвитку; пропорційне фінансування; керованість ризиками.

Забезпечуючи безперервність відтворювального процесу на макро-, мезо- та мікрорівнях економіки на страховий ринок впливають різного роду чинники. Складні макроекономічні умови, у яких відбувається розвиток вітчизняного страхового ринку підсилюють функціонування у фінансовій системі механізмів, інструментів, здатних забезпечити умови і сприяти стабільному стану фінансового середовища страхового ринку, в якому тестуються процеси конвергенції страхових та фінансових ринків і дивергенції [4].

Пріоритетними умовами сталого розвитку страхового ринку є вимоги, об'єктивні обставини та імперативи, без яких цей тип розвитку не можливий зокрема:

- теоретико-методологічне обґрунтування концепції розвитку страхового ринку на довгострокову перспективу, здатного забезпечити досягнення національних інтересів у глобальному економічному просторі;

- методичне забезпечення прогресивних інструментів, здатних повною мірою використовувати можливості страхового ринку, мінімізувати його обмеження за умови своєчасного та ефективного вирішення проблем, перед якими неминуче опиняються будь-які суб'єкти фінансової системи.

З метою ефективного розвитку страхового ринку варто розглянути можливість створення координаційного механізму, який би відповідав за обмін, розподіл та перерозподіл фінансових ресурсів на ринку страхових послуг [5]. Цей механізм повинен мати чітку регламентацію зон відповідальності для учасників системи страхових відносин.

В той же час, відсутність уніфікованої термінології, єдиних правил страхування, а також стандартів розкриття інформації страховими компаніями призводить до зниження ефективності всього страхового ринку, значно погіршує якість наданих страхових послуг. Така практика дискредитує інституцію страхування, підриває довіру до неї з боку потенційних та реальних страховальників, призводить до прогалин в обсягах страхування, порушенні законних прав та інтересів споживачів страхових послуг.

Страхування історично і традиційно є складовою і пріоритетною формою страхового ринку, здатне забезпечити безперебійний процес господарювання, пов'язаний з природними, економічними та соціальними процесами, що зумовлюють його збереження за сучасних умов.

За своєю сутністю страхування є системою відносин, спрямованих на захист майнових інтересів фізичних та юридичних осіб, держави, органів

місцевого самоврядування, за умови настання у їх життєдіяльності страхових випадків відповідно до вітчизняного законодавства, яке передбачає необхідність здійснення страхових виплат із сформованих за рахунок страхових внесків (премій) цільових коштів [6, с. 12].

Інтерпретуючи змістове наповнення страхування за допомогою соціального аспекту та методології інституціоналізму, варто його асоціювати як «систему встановлених і укорінених правил, що структурують соціальні взаємодії між економічними суб'єктами (домогосподарствами, державою, фірмами та фінансовими посередниками)». З огляду на це, страхування є інституцією, яка має додатковий, допоміжний характер щодо реалізації завдань збереження сталої національної економіки в цілому і страхового ринку, зокрема за умови забезпечення безперервного процесу відтворення.

Безумовно, забезпечення сталого розвитку страхового ринку залежить від його функціонування на рівні суб'єктного складу і зокрема на рівні страхових компаній. До пріоритетних завдань щодо розвитку страхового ринку у напрямі забезпечення його сталого розвитку відносяться: необхідність підвищення якості активів суб'єктів страхової справи; забезпечення сталого розвитку страхових компаній; підвищення рівня захисту прав споживачів страхових послуг, зокрема через запровадження кількісних нормативів та якісних вимог до суб'єктів страхового ринку, які відповідають підходам ризик-орієнтованого нагляду в межах концепції Solvency II [7].

З огляду вище наведених аспектів дослідження сталого розвитку страхового ринку можна узагальнити чинники, що детермінують його сучасний стан: галузева складова страхування, його суб'єк-

Таблиця 2

**Чинники розвитку страхового ринку України: в розрізі галузей національної економіки і учасників страхового ринку**

	<b>Чинники розвитку страхового ринку</b>	<b>Результати</b>
Суб'єкти страхового ринку	Посилення вимог до статутного капіталу страхових компаній; Регулювання операцій злиття та поглинання (M&A)	Санація: Національний банк України
Страхування життя	Зростання активності банків. Зростання кредитування. Запровадження стандарту розкриття інформації клієнтам.	Надання переваги інвестиційному страхуванню життя при стабільній його динаміці; Зниження міселінгу; Зростання надання страхових послуг із гарантованою доходністю.
Страхування від нещасних випадків	Діджиталізація, тобто запровадження цифрових технологій; Зростання активності шахраїв.	Зростання: – частки прямого надання страхових послуг; – кількості збитків; – частки виплат за «сірими» схемами.
Майнове страхування юридичних осіб	Відсутність значних інфраструктурних проектів, стагнація економіки, старіння основних і необоротних активів.	Зниження кількості договорів та обсягу премій;
Страхування майна фізичних осіб	Зростання числа іпотечних кредитів через банки та партнерів-рітейлерів.	Скорочення частки традиційного агентського каналу надання страхових послуг; Збільшення кількості договорів та обсягу премій.
Обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності ОСЦПВ	Збереження всіх негативних тенденцій. Підвищення рівня євро протоколу, нововведення щодо врегулювання збитків. Можливе розширення тарифного коридору.	Подальше зростання частки судових та інших витрат у структурі виплат. Зростання: – обсягу премій; – кількості договорів. Складна фінансова ситуація у страховиків із часткою ОСЦПВ понад 30%.
Автокаско	Зростання автокредитування, зростання кількості нових автомобілів.	Зростання кількості договорів за збереження або зниження обсягу премій, зростання збитковості.
Добровільне медичне страхування	Інфляція в медичній сфері; Зростання мігрантів.	Зростання: – обсягів премій на 5–8%; – попиту на індивідуальні поліси; – кількості застрахованих від критичних захворювань; – кількості добровільного медичного страхування мігрантів.
Перестраховування	Поліпшення рейтингу країни та міжнародних провідних вітчизняних компаній.	Зростання обсягів зовнішніх надходжень від бізнесових структур.

Джерело: розроблено авторами

тивного та об'єктивного складу та законодавчих новацій (табл. 2).

Зазначені тенденції, виявлені в процесі аналізу сучасних концептуальних основ, чинників та умов щодо забезпечення сталого розвитку страхового ринку, визначають необхідність ідентифікації параметрів, здатних надати його системну характеристику. Сталий розвиток страхового ринку як складової фінансового ринку є його стратегічним орієнтиром, що зумовлює необхідність дослідження параметрів та інструментів його забезпечення

на основі кількісних та якісних індикаторів його розвитку.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** На сучасному етапі розвитку страхового ринку спостерігається висока концентрація усіх сегментів страхування, швидкий приріст страхових премій. В той же час, низький рівень якісних змін у ринковому середовищі, наявність шахрайських схем вимагають вдосконалення страхового законодавства, здатного стимулювати суб'єктів господарювання та фізичних осіб до участі у страховому процесі.

#### Література

1. Журавка О.С. Аналіз сучасного стану страхового ринку України. *Ефективна економіка*. 2017. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5493> (дата звернення: 12.01.2024).
2. Шолойко А.С. Сутнісна характеристика інфраструктури страхового ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 14(2). URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/16869/1> (дата звернення: 12.01.2024).
3. Клапків Ю.М. Ринок страхових послуг: концептуальні засади технічні інновації та перспективи розвитку : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 568 с.
4. Подра О.П. Особливості розвитку вітчизняного страхового ринку та напрями активізації страхової діяльності в умовах становлення цифрової економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2020/78.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/78.pdf) (дата звернення: 12.01.2024).
5. Статистика страхового ринку. *Forinsurer*. URL: <https://forinsurer.com/stat> (дата звернення: 12.01.2024).
6. Майбутнє регулювання ринку страхування в Україні. *НБУ: вебсайт*. 2020. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/White\\_paper\\_insurance\\_2020.pdf?v=5](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/White_paper_insurance_2020.pdf?v=5) (дата звернення: 27.01.2024).
7. Безкоровайний В. Механізм застосування інструментів регулювання страхового ринку України. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2022. С. 12–19.
8. Войтович Л.М. Страхова система України: концептуальні засади розвитку та державне регулювання : монографія. Львів : Галич-прес, 2023. 492 с.
9. Віленчук О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів у страховій компанії. *Вісник ЖНАЕУ*. 2011. № 2 (29), Т. 2. С. 375–389.
10. Пацурія Н. Правове регулювання діяльності у сфері страхування та перестраховування: проблеми теорії та практики : монографія. К. : Видавництво Ліра-К, 2017. 256 с.

#### References

1. Zhuravka, O.S. (2017). Analiz suchasnoho stanu strakhovoho rynku Ukrainy [Analysis of the current state of the Ukrainian insurance market]. *Efektynna ekonomika*, 3. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5493> [in Ukrainian].
2. Sholoiko, A.S. (2017). Sutnisna kharakterystyka infrastruktury strakhovoho rynku [Essential characteristics of the insurance market infrastructure]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 14(2). Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/16869/1> [in Ukrainian].
3. Klapkiv, Yu.M. (2020). Rynok strakhovykh posluh: kontseptualni zasady tekhnichni innovatsii ta perspektyvy rozvytku: monohrafiia [The market of insurance services: conceptual foundations of technical innovations and development prospects: a monograph]. Ternopil: TNEU [in Ukrainian].
4. Podra, O.P. (2020). Osoblyvosti rozvytku vitchyznianoho strakhovoho rynku ta napriamy aktyvizatsii strakhovoi diialnosti v umovakh stanovlennia tsyfrovoy ekonomiky [Peculiarities of the Development of the Domestic Insurance Market and Directions for Intensification of Insurance Activities in the Context of the Formation of the Digital Economy]. *Efektynna ekonomika*, 5. Retrieved from [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2020/78.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/78.pdf) [in Ukrainian].
5. Statystyka strakhovoho rynku. *Forinsurer*. Retrieved from <https://forinsurer.com/stat> [in Ukrainian].
6. Maibutnie rehuliuвання rynku strakhuvannya v Ukraini [Future regulation of the insurance market in Ukraine]. (2020). *NBU*. Retrieved from [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/White\\_paper\\_insurance\\_2020.pdf?v=5](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/White_paper_insurance_2020.pdf?v=5) [in Ukrainian].
7. Bezkorovainyi, V. (2022). Mekhanizm zastosuvannya instrumentiv rehuliuвання strakhovoho rynku Ukrainy [The mechanism of application of instruments for regulating the insurance market of Ukraine]. Vinnytsia: Redaktsiino-vydavnychiy viddil VTEI DTEU [in Ukrainian].

8. Voitovych, L.M. (2023). Strakhova systema Ukrainy: kontseptualni zasady rozvytku ta derzhavne rehuliuvan-  
nia: monohrafiia [The insurance system of Ukraine: conceptual foundations of development and state regulation:  
a monograph]. Lviv: Halych-pres [in Ukrainian].

9. Vilenchuk, O.M. (2011). Reinzhyrnyh biznes-protsesiv u strakhovii kompanii [Reengineering business pro-  
cesses in an insurance company]. *Visnyk ZHNAEU*, 2 (29), 375–389 [in Ukrainian].

10. Patsuriia, N. (2017). Pravove rehuliuвання diialnosti u sferi strakhuvannia ta perestrakhuvannia: problemy  
teorii ta praktyky: monohrafiia [Legal Regulation of Activities in the Field of Insurance and Reinsurance: Problems  
of Theory and Practice: a monograph]. Kyiv: Vydavnytstvo Lira [in Ukrainian].

**Терещенко Світлана Іванівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки та підприємництва ім. проф. І.М. Брюховецького  
Сумський національний аграрний університет*

**Tereshchenko Svitlana**

*Dr.Sc. (Economics), Professor,  
Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship  
named after Prof. I.M. Bryukhovetskyi  
Sumy National Agrarian University  
ORCID: 0000-0002-8852-1091*

**Ломака Ярослав Сергійович**

*аспірант кафедри економіки та підприємництва ім. проф. І.М. Брюховецького  
Сумського національного аграрного університету*

**Lomaka Yaroslav**

*Graduate Student of the Department of Economics and Entrepreneurship  
named after Prof. I.M. Bryukhovetskyi  
Sumy National Agrarian University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-2-9659

## ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ СЕРЕДЬОГО БІЗНЕСУ

### FORMATION OF THE FINANCIAL STRATEGY MODEL OF MEDIUM-SIZED BUSINESS ENTERPRISES

**Анотація.** Вступ. У статті розглянуто поетапний процес формування моделі фінансової стратегії підприємства з урахуванням особливостей його діяльності. Ця стратегія спрямована на успішне досягнення кінцевих стратегічних цілей у сфері фінансового розвитку підприємства. Характер та обсяг стратегічних змін у фінансовій діяльності підприємства залежать від декількох ключових факторів, таких як організація цієї діяльності та фінансові відносини з партнерами, рівень доступної інформації для управлінських рішень, ступінь інноваційності у фінансових операціях, використання різних фінансових інструментів, організаційна культура фінансових менеджерів та інші внутрішні параметри компанії.

Метою дослідження є обґрунтування етапів щодо формування сучасної моделі фінансової стратегії підприємств середнього бізнесу з урахуванням специфіки їх діяльності.

Матеріали і методи. Теоретичною і методологічною основою дослідження слугували фундаментальні розробки вчених і практиків з проблем формування фінансової стратегії розвитку бізнесу з урахуванням особливостей діяльності підприємства. Теоретична значимість полягає в уточненні теоретичних положень та методичних основ формування фінансової стратегії. В роботі використано наступні методи: історико-економічний метод – при аналізі теоретичних та методологічних основ дослідження проблеми; монографічний метод – для оцінки формування фінансової стратегії підприємства з використанням існуючих методик;; абстрактно-логічний – для розробки рекомендацій щодо розробки фінансової стратегії підприємства.

Результати. Фінансова стратегія охоплює різноманітні методи та практики управління фінансовими ресурсами, планування і забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах ринкового господарювання. Цей процес включає оптимізацію управління основними та оборотними засобами, формування та розподіл прибутку, керування грошовими потоками та реалізацію інвестиційної політики. Вивчення наукових джерел підтверджує, що більшість підходів до формування фінансової стратегії та досягнення фінансової стійкості включають кілька етапів, які нами в статті запропоновані.

Перспективи. Отже, запропонована модель механізму впровадження фінансової стратегії буде ефективною при використанні методологічних підходів контролінгу та його інструментарію. Процес впровадження фінансової стратегії вимагатиме внесення відповідних змін у систему фінансового управління. Модель фінансової стратегії підприємства та механізм її реалізації будуть успішними, якщо буде належна система показників, яка є необхідним інструментом для їх оцінки.

**Ключові слова:** фінансова стратегія підприємства, розроблення фінансової стратегії, реалізація фінансової стратегії, коригування фінансової стратегії, інтегральний показник фінансової конкурентоспроможності підприємства.



**Summary.** Introduction. The article examines the step-by-step process of forming a model of the company's financial strategy, taking into account the specifics of its activity. This strategy is aimed at successfully achieving the final strategic goals in the field of financial development of the enterprise. The nature and scope of strategic changes in the company's financial activities depend on several key factors, such as the organization of these activities and financial relations with partners, the level of available information for management decisions, the degree of innovation in financial operations, the use of various financial instruments, the organizational culture of financial managers, and others internal parameters of the company.

The purpose of the study is to substantiate the stages of forming a modern model of the financial strategy of medium-sized businesses, taking into account the specifics of their activity.

**Materials and methods.** The theoretical and methodological basis of the study was the fundamental development of scientists and practitioners on the problems of forming a financial strategy for business development, taking into account the peculiarities of the enterprise. The theoretical significance lies in clarifying the theoretical provisions and methodical foundations of financial strategy formation. The following methods are used in the work: historical-economic method – in the analysis of the theoretical and methodological foundations of the study of the problem; monographic method – for evaluating the formation of the company's financial strategy using existing methods; abstract-logical – for the development of recommendations for the development of the company's financial strategy.

**The results.** Financial strategy covers various methods and practices of managing financial resources, planning and ensuring the financial stability of the enterprise in the conditions of market economy. This process includes optimization of management of fixed and working capital, formation and distribution of profit, management of cash flows and implementation of investment policy. The study of scientific sources confirms that most approaches to forming a financial strategy and achieving financial stability include several stages, which we have proposed in the article.

**Prospects.** Therefore, the proposed model of the financial strategy implementation mechanism will be effective when using methodological approaches of controlling and its tools. The process of implementing the financial strategy will require making appropriate changes to the financial management system. The model of the company's financial strategy and the mechanism of its implementation will be successful if there is a proper system of indicators, which is a necessary tool for their evaluation.

**Key words:** financial strategy of the enterprise, development of financial strategy, implementation of financial strategy, adjustment of financial strategy, integral indicator of financial competitiveness of the enterprise.

**Постановка проблеми.** Головною метою процесу формування та впровадження фінансової стратегії є створення необхідних умов на підприємстві для забезпечення фінансової підтримки його основної корпоративної стратегії. Ця стратегія передбачає успішне досягнення кінцевих стратегічних цілей у сфері фінансового розвитку. Характер та обсяг стратегічних змін у фінансовій діяльності підприємства залежать від кількох ключових факторів, таких як організація цієї діяльності та фінансові відносини з партнерами, рівень доступної інформації для управлінських рішень, ступінь інноваційності у фінансових операціях, використання різних фінансових інструментів, організаційна культура фінансових менеджерів та інші внутрішні параметри компанії. З урахуванням цих факторів та визначених цілей фінансового розвитку, підприємство встановлює відповідну фінансову стратегію.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розробленням питань, які пов'язані із формуванням економічної сутності та видів фінансової стратегії підприємства, її завданнями, методами управління, етапами розроблення тощо займається багато науковців-економістів, таких як: Веретенникова Г. Б. [1]; Бланк І. А. [5]; Нестерова А. [9]; Домбровська С. О., Лапіна І. С. [10].

Питаннями використання фінансових ресурсів, завдяки ефективно побудованій фінансовій стратегії, займалися вчені: Дикань Л. В. [2]; Химич І. [13].

У працях науковців Лукіної Ю. В. [3]; Поддєрьогіна А. М. [6]; Семенов А. Г. [12]; зокрема, розглянуто алгоритм побудови фінансової стратегії, проаналізовано фактори макро- і мікросередовища, які є визначальними у формуванні цілей фінансової стратегії. Розглянуто методи реалізації фінансової стратегії, серед яких — методи гнучкого бюджету, відсотка від продажу, беззбитковості, управління витратами. Обґрунтовано доцільність застосування технології контролінгу щодо реалізації фінансової стратегії на підприємстві

**Метою статті** є обґрунтування етапів щодо формування сучасної моделі фінансової стратегії підприємств середнього бізнесу з урахуванням специфіки їх діяльності.

**Матеріали і методи.** Теоретичною і методологічною основою дослідження слугували фундаментальні розробки вчених і практиків з проблем формування фінансової стратегії розвитку бізнесу з урахуванням особливостей діяльності підприємства. Теоретична значимість полягає в уточненні теоретичних положень та методичних основ формування фінансової стратегії. В роботі використано наступні методи: *історико-економічний метод* — при аналізі теоретичних та методологічних основ дослідження проблеми; *монографічний метод* — для оцінки формування фінансової стратегії підприємства з використанням існуючих методик; *абстрактно-логічний* — для розробки рекомендацій щодо розробки фінансової стратегії підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Отримані результати дослідження надають підставу для створення моделі стратегії фінансової стійкості підприємства, з врахуванням особливостей його діяльності. Ця модель представлена на рисунку 1 і включає наступні елементи:

Блок I: *Теоретико-методичні основи формування фінансової стратегії підприємства.* Розробка ефективної фінансової стратегії неможлива без глибокого вивчення теоретичних аспектів цієї проблеми.

II блок передбачає аналіз системи фінансового забезпечення діяльності підприємства. Наступним етапом у розробці фінансової стратегії є детальний аналіз та оцінка ключових показників, які, на нашу думку, мають найбільший вплив на ефективність стратегії.

III блок. Встановлення основних компонентів розробки фінансової стратегії та спрямувань її впровадження. Забезпечення впровадження стратегічних змін у фінансовій діяльності підприємства починається з визначення масштабів майбутніх змін у фінансовій стратегії. Стратегічні зміни охоплюють комплекс заходів, спрямованих на трансформацію основних систем управління фінансовою діяльністю до такого рівня, що забезпечує повну реалізацію основної фінансової стратегії підприємства. Стратегічні зміни в сутності означають процес впровадження стратегічного фінансового розвитку підприємства. Мета цих змін орієнтувати внутрішньо-організаційну складову фінансового управління підприємства на досягнення рівня, що відповідає новим вимогам і забезпечує можливості ефективної реалізації обраної фінансової стратегії. Залежно від рівня параметрів і цілей фінансового розвитку підприємства, нижче наведено характеристику стратегічних змін у фінансовій діяльності [2]:

- незмінні внутрішньо організаційні характеристики фінансової діяльності не є кінцевою метою. Якщо досягнутий рівень організації фінансового управління на попередніх етапах фінансового розвитку підприємства вважається достатнім для успішної реалізації запланованої фінансової стратегії, то стратегічні зміни у фінансовій діяльності не проводяться;
- мали значення незначні стратегічні модифікації фінансової діяльності. Ці зміни включають у себе звичайні поліпшення окремих внутрішньо організаційних параметрів фінансової діяльності підприємства, не втручаючись у основні принципи побудови найважливіших систем управління його фінансами;
- ритмічні стратегічні зміни у фінансовій діяльності можуть включати в себе такі аспекти: впровадження нових структурних підрозділів у системі управління фінансовою діяльністю; заходи щодо підвищення кваліфікації та удосконалення організаційної культури працівників у фінансо-

вому управлінні; розширення області обліку та звітності; посилення системи матеріального стимулювання фінансових менеджерів; використання нових методів аналізу, планування та контролю фінансової діяльності;

- радикальні стратегічні зміни у фінансовій діяльності включають у себе наступні аспекти: повна перебудова організаційної структури управління фінансовою діяльністю; залучення значної кількості нових висококваліфікованих фінансових менеджерів та впровадження нової системи їх матеріального стимулювання; впровадження управлінського обліку всіх основних стратегічних показників фінансової діяльності; впровадження нових фінансових технологій та інструментів для здійснення основних фінансових операцій; суттєва зміна параметрів організаційної культури в зв'язку з переглядом фінансової філософії підприємства. Після визначення фінансової стратегії потрібно розробити систему, що гарантуватиме її втілення з метою підвищення продуктивності роботи.

Оскільки наше дослідження зосереджене на аналізі використання інструментарію контролінгу для забезпечення механізму реалізації стратегії фінансової стійкості, ми пропонуємо представити відповідну модель (рис. 2).

Отже, запропонована модель механізму впровадження фінансової стратегії буде працювати в умовах використання методологічних підходів контролінгу та його інструментарію. Процес впровадження фінансової стратегії вимагатиме внесення відповідних змін у систему фінансового управління. Найсуттєвіші з цих компонентів, які створюють необхідні умови для успішної реалізації фінансової стратегії підприємства, представлені на рисунку 3.

Стратегічні зміни в фінансовій діяльності передбачають впровадження комплексу заходів на підприємстві з метою стратегічного перетворення всіх його внутрішніх параметрів, які є необхідними для успішної реалізації його стратегічних цілей. Внаслідок цих стратегічних змін у фінансовій діяльності мають бути повністю досягнуті цілі стратегічного фінансового розвитку підприємства. Визначення методів керування стратегією підприємства для забезпечення фінансової стійкості та досягнення поставлених цілей є важливою складовою стратегічного менеджменту. Цей вибір визначається конкретними умовами зовнішнього фінансового середовища, що можуть бути стабільними або змінюватися швидко. Це впливає на динаміку використання конкретних методів управління фінансовою стратегією на різних етапах, включаючи формування та реалізацію конкретної стратегії в межах встановленої фінансової політики.

Методи управління в реалізації фінансової стратегії включають як традиційні, так і спеціалізовані підходи. У сучасних умовах господарювання дуже важливо вирішувати питання



Рис. 1. Модель формування фінансової стратегії підприємства  
Джерело: сформовано автором

фінансового забезпечення обраної фінансової політики підприємства. У другій главі ми провели аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства та джерел формування фінансування, які забезпечують неперервний процес реалізації послуг. Оперативне бюджетування є важливою частиною механізму, який гарантує виконання поставлених цілей і вимагає особливої уваги в контексті втілення фінансової стратегії та формування служби контролінгу.

Необхідність внесення змін до програми стратегічного фінансового розвитку підприємства може виникнути у таких важливих ситуаціях: у разі неочікуваних змін у факторах зовнішнього фінансово-

го середовища, які створюють значущі загрози для втілення фінансової стратегії, що неможливо повністю нейтралізувати; у випадку неочікуваних змін у факторах зовнішнього фінансового середовища, що призводять до виникнення значних можливостей для фінансового розвитку підприємства; коли внутрішній фінансовий потенціал підприємства зростає завдяки додатковим ефектам, отриманим внаслідок успішної реалізації стратегічних змін; коли вносяться суттєві, обґрунтовані зміни у цілях корпоративної стратегії, інших функціональних стратегій, а також окремих бізнес-стратегій.

Запропонована модель фінансової стратегії підприємства та її виконавчий механізм будуть

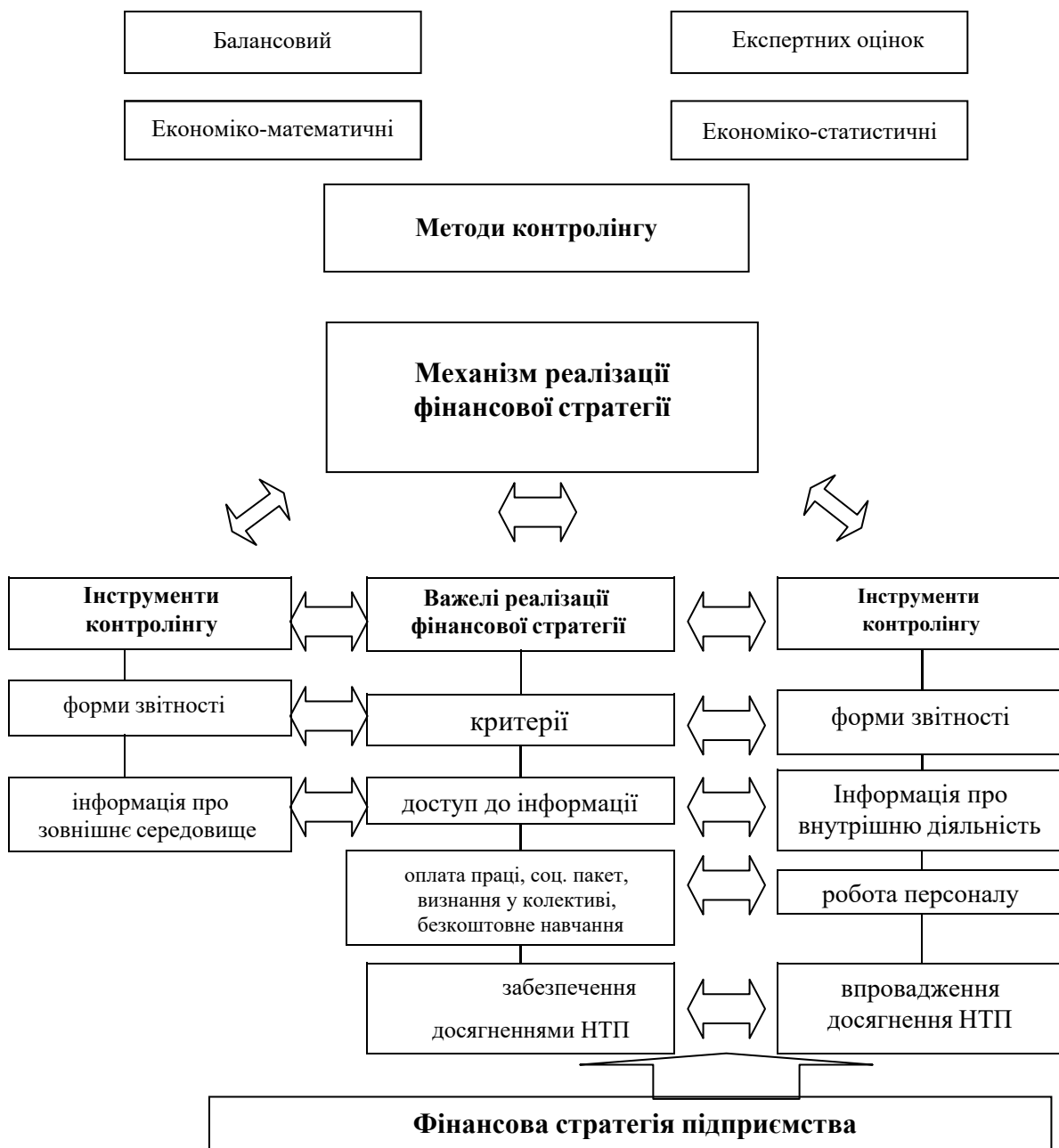


Рис. 2. Механізм реалізації фінансової стратегії підприємства  
 Джерело: сформовано автором

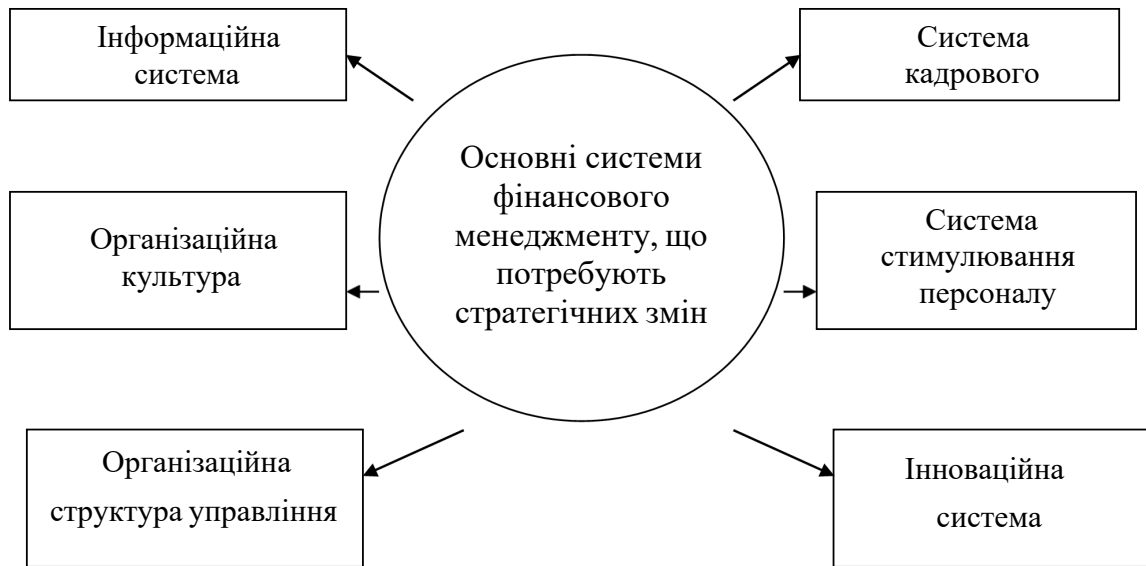


Рис. 3. Основні складові системи фінансового менеджменту, що потребують стратегічних змін в контексті реалізації фінансової стратегії

Джерело: сформовано автором

ефективними при наявності системи показників, яка є інструментом для їх оцінки. Загалом, компанії, які не мають системи контролінгу, при плануванні своєї діяльності опираються на дані бухгалтерського та податкового обліку. Для прийняття ефективних управлінських рішень керівництво підприємства потребує отримувати оперативну інформацію щоденно, а звіт за місяць — протягом трьох днів наступного місяця. Існує ряд конкретних методів та інструментів контролінгу, за допомогою яких можна досягти поставлених цілей. Серед них слід зазначити:

- аналіз точки беззбитковості (Break-Even-Analyse) — це забезпечення беззбитковості операційної діяльності та створення умов для самофінансування підприємства;
- бенчмаркінг — це процес порівняння характеристик об'єктів одного підприємства з аналогічними об'єктами інших підприємств;
- вартісний аналіз — це функціональна оцінка продукції, спрямована на визначення її вартості та корисності;
- портфельний аналіз — це виконання дослідження для прийняття рішень щодо додаткових інвестицій у конкретні програми або реінвестування;

- ABC-аналіз — це аналіз оцінки кількісних параметрів, які мають найбільший вплив на загальний обсяг;
- аналіз сильних і слабких сторін на підприємстві (SWOT-analysis) — це вивчення можливостей усунення слабких місць на підприємстві, а також ефективного використання наявного потенціалу;
- система передбачення та реагування — інформаційний механізм, який надає керівництву інформацію щодо можливих ризиків;
- дискримінантний аналіз — метод прогнозування можливого банкрутства підприємства;
- бюджетування — процес складання та виконання бюджетів на підприємстві.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Наша точка зору полягає в тому, що одним з найбільш вживаних інструментів стратегічного контролінгу є збалансована система показників. Вона дозволяє керівництву підприємства надати всім зацікавленим особам інформацію щодо результатів та факторів діяльності компанії. У нашому дослідженні для оцінки впливу зовнішніх факторів ми обрали інструмент стратегічного контролінгу — SWOT-аналіз, а також для визначення оперативних показників стратегії фінансової стійкості — систему оперативного бюджетування.

#### Література

1. Веретенникова Г.Б. Теоретичні засади процесу формування стратегії. *Наука молода*. 2014. № 2. С. 15–19.
2. Дикань Л.В. Стратегічне управління фінансовими ресурсами промислового підприємства. *Фінанси України*. 2008. № 3. С. 10–17.
3. Лукіна Ю.В. Формування та реалізація стратегії управління фінансами підприємства. *Фінанси України*. 2008. № 2. С. 20–27.

4. Бланк І. А. Фінансова стратегія підприємства. Київ, 2008. 720 с.
5. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник / за ред. Л. Д. Буряк. Київ : КНЕУ, 2010. 536 с.
6. Домбровська С. О., Лапіна І. С. Адаптація фінансової стратегії підприємства до сучасних умов в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 25. С. 138–141.
7. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.
8. Гончаренко О. М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. 2015. Вип. 1, № 56. С. 35–40.
9. Химич І. Фінансова стратегія як елемент фінансової стабільності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 4. С. 158–164.
10. Завідна Л. Д. Управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2018. 39 с.
11. Завідна Л. Д. Моделювання фінансової стратегії підприємства готельного господарства. *Проблеми економіки*. 2018. № 2 (36). С. 206–213.
12. Семенов А. Г. Формування стратегії забезпечення фінансової стійкості промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2019. № 4. С. 119–125.
13. Воронкова Т. Є. Фінансова стратегія в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. С. 19–25.

#### References

1. Veretennikova, G. B. (2014). Teoretychni zasady protsesu formuvannia stratehii [Theoretical bases of process of formation of strategy]. *Nauka moloda — Young science*, 2, 15–19 [in Ukrainian].
2. Dikan, L. V. (2008). Stratehichne upravlinnia finansovymy resursamy promyslovoho pidpriumstva [Strategic management of financial resources of the industrial enterprise]. *Finansy Ukrainy — Finance of Ukraine*, 3, 10–17 [in Ukrainian].
3. Lukina, Yu. V. (2008). Formuvannia ta realizatsiia stratehii upravlinnia finansamy pidpriumstva [Formation and realization of strategy of management of finance of the enterprise]. *Finansy Ukrainy — Finance of Ukraine*, 2, 20–27 [in Ukrainian].
4. Blank, I. A. (2008). Formuvannia ta realizatsiia stratehii upravlinnia finansamy pidpriumstva [Financial strategy of the enterprise]. Kyiv [in Ukrainian].
5. Podderyogin, A. M. (2010). Finansy pidpriumstv: pidruchnyk [Finance of the enterprises: Textbook]. A. M. Podderyogin; under the editorship of L. D. Buryak. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
6. Dombrovska, S. O., & Lapina, I. S. (2017). Adaptatsiia finansovoi stratehii pidpriumstva do suchasnykh umov v Ukraini [Adaptation of the company's financial strategy to modern conditions in Ukraine]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences» — Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Serii «Ekonomiczni nauky»*, 25, 138–141 [in Ukrainian].
7. Mishchenko, A. P. (2004). Stratehichne upravlinnia: navch. posib. [Strategic management: a study guide]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
8. Honcharenko, O. M. (2015). Finansova stratehiia: teoretychni pytannia rozrobky ta realizatsii [Financial strategy: theoretical aspects of development and implementation]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen: zb. nauk. prats — Socio-Economic Research Bulletin: collection of scientific works*, 1, 56, 35–40 [in Ukrainian].
9. Khymych, I. (2013). Finansova stratehiia yak element finansovoi stabilnosti pidpriumstva [Financial strategy as an element of financial stability of the enterprise]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk — Galician economic journal*, 4, 158–164 [in Ukrainian].
10. Zavidna, L. D. (2018). Upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriumstva hotelnoho hospodarstva [Management of the strategic development of the hotel business enterprise]. *PhD Thesis*. Kyiv National University of Trade and Economics [in Ukrainian].
11. Zavidna, L. D. (2018). Modelyuvannya finansovoi stratehiyi pidpriumstva hotel'noho hospodarstva [Modeling the Financial Strategy of an Enterprise in the Hotel Industry]. *Problemy ekonomiky — The Problems of Economy*, 2 (36), 206–213 [in Ukrainian].
12. Semenov, A. H. (2019). Formuvannia stratehii zabezpechennia finansovoi stiikosti promyslovoho pidpriumstva [Forming the Strategy of Financial Firmness of Industrial Enterprise]. *Derzhava ta rehiony. Serii «Ekonomiczna ta pidpriumnytstvo» — State and regions. Series: Economics and Business*, 4, 119–125 [in Ukrainian].
13. Voronkova, T. Ye. (2017). Finansova stratehiia v systemi upravlinnia pidpriumstvom [Financial Strategy is in Control System by an Enterprise]. *Efektivna ekonomika*, 11 [in Ukrainian].

УДК 339.5:339.727.22:338.1-021.387(477)(045)

**Черничко Тетяна Володимирівна**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки та фінансів  
Мукачівський державний університет*

**Chernychko Tetiana**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of Economics and Finance  
Mukachevo State University*

ORCID: 0000-0002-0498-9130

**Росола Уляна Василівна**

*доктор філософії,  
доцент кафедри економіки та фінансів  
Мукачівський державний університет*

**Rosola Ulyana**

*PhD, Associate Professor  
Mukachevo State University*

ORCID: 0000-0001-7721-2755

**Гладинець Наталія Юріївна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та фінансів  
Мукачівський державний університет*

**Hladynets Nataliya**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Mukachevo State University*

ORCID: 0000-0002-7885-9830

**Петричко Марія Михайлівна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та фінансів  
Мукачівський державний університет*

**Petrychko Mariia**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Mukachevo State University*

ORCID: 0000-0001-7677-6516

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-2-9691

**ВІДБУДОВА УКРАЇНИ: ЗОВНІШНЯ ТОРГІВЛЯ ТА  
ПРЯМІ ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ЧИННИКИ СТАБІЛІЗАЦІЇ  
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИТУАЦІЇ**

**DEVELOPMENT OF UKRAINE: FOREIGN TRADE  
AND FOREIGN DIRECT INVESTMENT AS FACTORS OF  
STABILIZATION OF THE FINANCIAL AND  
ECONOMIC SITUATION**

**Анотація.** Стаття має на меті описати фінансово-економічну ситуацію, показники зовнішньої торгівлі та інвестиційне забезпечення України через майже два роки вторгнення Росії. Досліджено, що масштаб руйнувань величезний – включає значні пошкодження інфраструктури (особливо енергетичної), будівлі, споруди а також активи компаній. Незважаючи на величезні проблеми економіки вона не зупинилася. У 2023 році прогноз зростання ВВП спостерігався на рівні 2%. Ефективні дії влади, у тому числі фінансові, забезпечено функціонування господарства під час війни. У статті наводиться динаміка експортно-імпортних операцій за останні 10 років. Встановлено значне зменшення цих показників у зв'язку із воєнними діями. Окреслено, що майже всі галузі постраждали від війни. Наведено обсяг прямих іноземних інвестицій в Україні за 2012–2022 рр.. Встановлено, що з початком військових дій на сході України інвестиційна привабливість значно погіршилась. Доведено, що проведення реформ у судовій владі, прийняття законодавства щодо захисту інтересів інвестора зможуть покращити дану ситуацію. Запропоновані умови щодо реформ на шляху Євроінтеграції України.

**Ключові слова:** зовнішня торгівля, інвестиції, війна, умови Євроінтеграції.

**Summary.** The article aims to describe the financial and economic situation, indicators of foreign trade and investment provision of Ukraine after almost two years of Russian invasion. It has been investigated that the scale of destruction is huge – it includes significant damage to infrastructure (especially energy), buildings, structures, and company assets. Despite the enormous problems of the economy, it did not stop. In 2023, the GDP growth forecast was observed at the level of 2%. Effective actions of the authorities, including financial ones, ensured the functioning of the economy during the war. The article describes the dynamics of export-import operations over the past 10 years. A significant decrease of these indicators was established in connection with military actions. It is outlined that almost all industries were affected by the war. The volume of direct foreign investments in Ukraine for 2012–2022 is presented. It was established that with the beginning of military operations in the east of Ukraine, the investment attractiveness has significantly deteriorated. It has been proven that the implementation of reforms in the judiciary and the adoption of legislation on the protection of investor interests will be able to improve this situation. Proposed conditions for reforms on the way to European integration of Ukraine. The main directions and factors that will contribute to the adaptation of the domestic economy to the European one are outlined: new industrial agreements, trade agreements and agreements with new partners, adoption of legislation on the protection of investor rights, insurance of various risks, adaptation to the rules of the single European market, renewal of the transport and logistics infrastructure. The activation of foreign trade and the rapid development of investment activity should ensure the financial and economic recovery of Ukraine. Demining territories, freeing access to all ports, withdrawal of troops will enable investors to make decisions in favor of Ukraine. As a candidate for the EU, Ukraine will become an attractive country for investment.

**Key words:** foreign trade, investments, war, conditions of European integration.

**Постановка проблеми.** Відновити зовнішню торгівлю, активізувати прямі іноземні інвестиції, відновити можливість України бути надійним партнером на міжнародній арені довоєнного часу є одним з із найважливіших завдань для фінансового та економічного майбутнього України. Безумовно, що на цей процес впливає безпечна ситуація на коронах країни, а також відкриття та оптимізація існуючих шляхів азіатських, європейських, та африканських країн. Але навіть, якщо настане тривалий мир, завдання відбудови країни стане великим викликом для всього суспільства та країни в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями умов зовнішньої торгівлі та проблематиці експортно-імпортних операцій присвячено праці таких науковців як: А. Педорченко [1], С. Скрипник, О. Процевят, О. Воронова [2], М. Матвеев, В. Лебедченко [3], О. Трофімцева [4], О. Нестеров [5]. Питання інвестиційного забезпечення висвітлені у працях: Н. Тимошенко, А. Вишнеvsька [6], О. Павлишин [7], О. Зробок [8] та інші. Проте в умовах постійних змін, що спричинені війною питання відновлення зовнішньої торгівлі та залучення іноземних інвестицій в Україну набувають все більшого значення особливо у повоєнний час.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження сучасного стану зовнішньої торгівлі України, а також проблемам залучення іноземних інвестицій в економіку України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відразу після російського вторгнення ВВП України знизився на 30 відсотків. Проблеми, пов'язані з втратою частини території, руйнуванням, відключенням електроенергії, від'їздом працівників, блокуванням торговельних шляхів і пошкодженням активів підприємства були створені економічні наслідки, такі як інфляція та зниження споживання та погіршення інвестиційної активності. Виникла ситуація глибокої економічної кризи наприкінці 2022 року. На початку 2023 року були ознаки відновлення, але воно відбувається в певних умовах потенціал зменшився майже на третину порівняно з попередньою ситуацією війни. Потрібен час, щоб українська економіка повернулася на довоєнний шлях розвитку багато років.

Іноземна підтримка в розмірі 32 мільярдів доларів у 2022 році допомогла забезпечити функціонування державного сектору України. У 2022 році зафіксовано дефіцит бюджету у розмірі 17,5%. ВВП, але без зовнішньої допомоги він був би значно вищим, а відтак загроза банкрутства держави.



Обмежувальна монетарна політика сприяла стабільності фінансової системи в перший рік війни. До найважливішого серед дій НБУ — встановлення процентних ставок на постійному рівні 25 відсотків, фіксує курс гривні та запроваджуючи численні обмеження щодо функціонування банківської системи та валютного ринку. Через російське вторгнення у 2022 році в Україні зросли ціни на 26,6%, що, однак, було нижчим результатом від очікуваного.

Внаслідок війни українська промисловість і сільське господарство були майже паралізовані. Росіяни перешкодили видобутку більшість родовищ металевих руд в Україні. Видобуток нафти також різко впав, але навіть до вторгнення Україна була залежною від імпорту нафтопродуктів. Зараз ця сировина імпортна переважно з ближчих країн сусідів. Ціллю інтенсивних атак була енергетична інфраструктура: приблизно 50% активів української енергетики знищені або окуповані. Також знижується попит; відбудова економіки вимагатиме значних інвестицій в цьому секторі. Восени 2022 року галузь виробила приблизно 40% виробництва менше, ніж роком раніше. Значних збитків зазнало і сільське господарство втрачено внаслідок посіву на 30% меншої площі.

Через вторгнення Росії в 2022 році впав експорт товарів з України на 35%, а експорт послуг — на 28%. Проте завдяки міжнародній підтримці Києву вдалося обмежити згортання міжнародної торгівлі та призвести до значної переорієнтації торгових шляхів. Були повністю розірвані торговельні відносини з Росією та Білорусією.

Динаміка обсягів експорту та імпорту України за останні 10 років міститься на рис. 1.

За даними Міністерства фінансів України очевидно, що зберігається загальна тенденція до зростання експортно-імпортних операцій, проте можна побачити, що імпорт значно випереджує експорт.

Військові дії призупинили надходження іноземних інвестицій в Україну. Вони зменшилися з понад 7 мільярдів доларів США до лише 190 мільйонів доларів США (за перші три квартали 2022 року). Україна ще до війни залучила лише 4,7% усі прями іноземні інвестиції в регіоні Центральної та Східної Європи. Ці інвестиції будуть важливим рушійним фактором економічного відновлення країни після війни.

Економіка України перейшла у режим війни: майже 43% видатків бюджету у 2022 році були спрямовані на оборонні потреби. Витрати на оборону і безпеку зросли в дев'ять разів за рік. Одночасно доходи бюджету зросли лише менше ніж на 50%. Економіка України виявилася здатною швидко адаптуватися до складних умов війни. Проте виклики реконструкції будуть величезними — від відновлення фізичної інфраструктури, особливо енергетичної, на функціонування інституцій в умовах потенційно значного надходження коштів допомоги. Окремі сектори також мають відмінності у реконструкції. Важка промисловість і гірничодобувна промисловість зазнали величезних втрат, включаючи доступ до ресурсів. Викликом для сільського господарства з великим потенціалом розвитку буде розмінування полів і доступ до зовнішніх ринків.

Прямі іноземні інвестиції є двигуном торгівлі та дозволяють Україні повніше залучатися до міжнародного та європейського економічного кола.

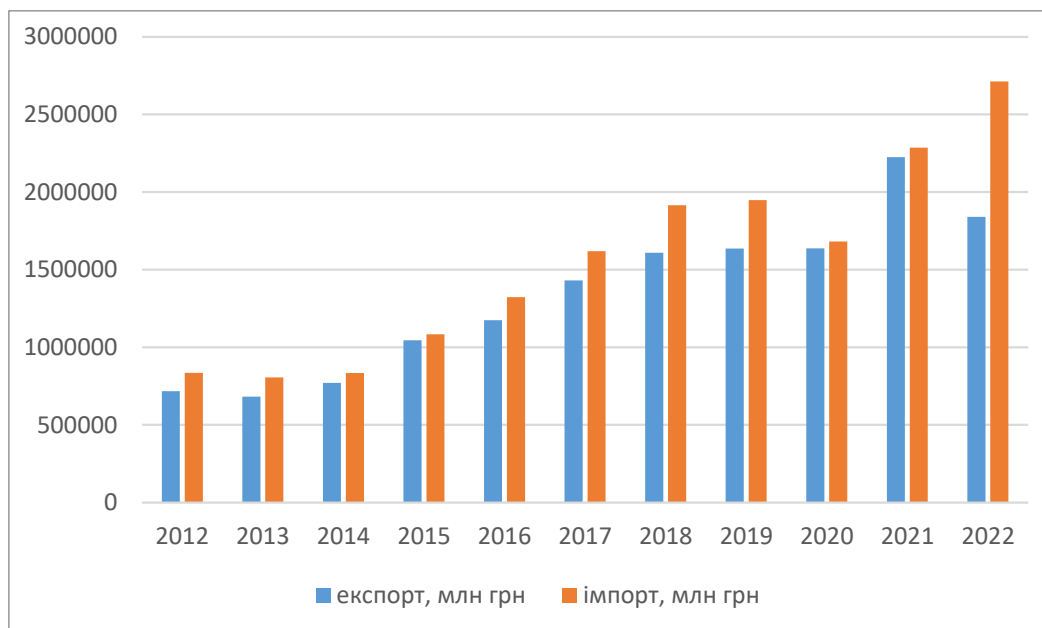


Рис. 1. Динаміка обсягів експорту та імпорту України за 2012–2022 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними [9]

Серйозні військові збитки з точки зору фізичного капіталу — енергетична інфраструктура, заводи, сталеварні та промислові переробні підприємства створюють величезні можливості для іноземного капіталу. Щоб інвестори могли скористатися цим потенціалом, Україна має докласти зусиль, спрямованих на інституційні реформи у боротьбі з корупцією, деолігархізації економіки, зміцненні законності власності та зміни в судовій системі. Кожен долар, вкладений іноземним капіталом, буде мати високу мультиплікаційну цінність і допоможе Україні просувати технології та підвищувати продуктивність. Не тільки інвестиційні рішення сприяють зростанню ВВП, споживання, товарообігу тощо, але і відіграють важливу психологічну роль, заохочуючи більше компаній до розміщення вільного іноземного капіталу в Україні.

Звичайно, масштаб надходження інвестицій буде результатом багатьох змінних, таких як подальший хід війни, енергетична безпека країни або наявність робочої сили. Безумовно труднощі у залученні прямих іноземних інвестицій до початку повномасштабного вторгнення були наслідком вторгнення в Крим та на Донбас. Динаміка обсягу прямих іноземних інвестицій за останні 10 років міститься на рис. 2.

До війни Україна сприймалася у світі як країна з високим рівнем корупції. Індекс сприйняття корупції роками залишався на одному рівні та коливався між рейтингом 30 (у 2019 році) і 33 (у 2022 році). Це ставило Україну на 116 місце (із 180 досліджених країн) у 2022 році. Однак покращення в цій сфері є необхідним у контексті подання заявки на членство в ЄС та НАТО.

У березні 2023 року уряд затвердив Державну антикорупційну програму на 2023–2025 роки. Війна прискорила процес деолігархізації. Цей процес ще почався до війни — в тому числі у 2021 році прийнятий закон про олігархів, який мав суттєво зменшити вплив найбагатших українських підприємців на політичне життя країни. Проте реалізацію акту призупинили шляхом війни. Тим не менш, значення олігархів слабшає через зростання впливу західних країн та їх вимог стосовно цього. Україна, отримавши статус кандидата у європейський простір, повинна виконувати євроінтеграційні правила у своєму векторі систематичних змін.

Головне завдання іноземних інвестицій не обмежується лише наданням додаткових фінансових ресурсів в економіку; воно також включає задоволення потреб приймаючої країни в нових передових методах праці та засобах виробництва. В цьому контексті в країні-реципієнті формуються нові виробничі відносини, які сприяють більш ефективному використанню іноземного капіталу. Зростання обсягів іноземних інвестицій впливає на різні сфери економіки, сприяючи відновним процесам, зменшенню безробіття, збільшенню податкових надходжень до бюджетів, покращенню управління, посиленню конкуренції в національній економіці та розвитку соціальної сфери [11].

Питання інтеграції України у Європейський простір однозначно потребує конкретних кроків та рішень. Обравши шлях Євроінтеграції Україна має виконати ряд умов та реформ у різних галузях через певні чинники фінансово-економічної активізації зовнішньої торгівлі та інвестицій:

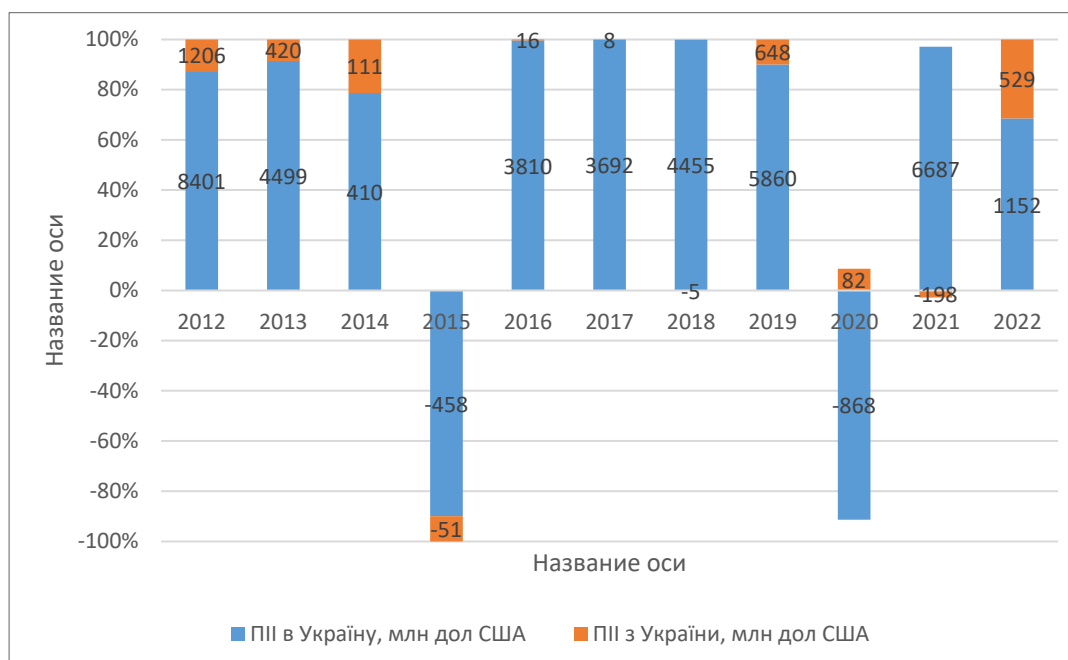


Рис. 2. Динаміка обсягу прямих іноземних інвестицій за 2012–2022 рр., млн. дол. США  
Джерело: побудовано авторами за даними [10]



Рис. 3. Чинники фінансово-економічної активізації зовнішньої торгівлі та інвестицій  
Джерело: сформовано авторами

Перед Україною стоїть багато викликів, і прогнози щодо майбутнього окремих галузей економіки є невизначеними. Темпи реконструкції і їх майбутнє багато в чому залежить від надходження інвестицій.

Не можна виключити, що найближчими роками Україна буде дедалі більше конкурувати за інвесторів з іншими європейськими країнами. Це також залежатиме від наявності стабільної інфраструктури, стабільного енергетичного сектору та наявності працівників. Умовою залучення інвестицій і запуску післявоєнної відбудови країни є довговічність миру та правова стабільність.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Насамкінець слід підкреслити, що виконання певних умов та виконання відповідних домовленостей щодо актуалізації зовнішньої торгівлі та прямих іноземних інвестицій стосуються ситуації після закінчення конфлікту. До того моменту вітчизняна економіка потребує більш обмежувального підходу, наприклад використання контролю над потоком капіталу.

Отже, прискорене економічне відновлення України має базуватися на потужному відновленні зовнішньої торгівлі та буму прямих іноземних інвестицій, оскільки внутрішніх ресурсів не вистачить для фінансування потреби країни. Базо-

вим припущенням для масштабної реконструкції України є деокупація території України, досягнення довготривалого миру і, таким чином, вирішення головних проблеми безпеки. Важливо, що деякі проблеми безпеки залишаться навіть після досягнення тривалого миру, поки при владі буде імперіалістичний російський режим. Більш того, виникне необхідність розмінування величезних територій на суші та воді. Більш того, повномасштабна війна, про яку йшлося вище, відкрила нові можливості. Зокрема, кандидатура України в ЄС спрощує шлях реформ, зміна політики стає більш передбачуваною та звичною для багатьох міжнародних гравців, і — якщо проблеми безпеки вирішені, принаймні певною мірою — робить країну більш інвестиційно привабливою.

Україна не може чекати, поки закінчиться війна, щоб почати відбудову, як країні потрібна працездатна економіка під час повномасштабної війни. Це неможливо розраховувати тільки на міжнародну допомогу для задоволення потреб України. В останні місяці зовнішня допомога значно послаблюється, хоча широка зовнішня підтримка залишається надзвичайно важливою. Україна є економічно стійкою в коротко- та середньостроковій перспективі — за умови безпосередньої підтримки реформ і реконструкцій майже у всіх сферах.

#### Література

1. Педорченко А. Цінова ситуація на експортних ринках зернових і олійних в Україні у 2022 р. *Grail of Science*. 2022. № 12–13. С. 45–50. doi: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.29.04.2022.002>.
2. Скрипник С., Процевят О., Воронова О. Особливості регулювання зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. № 38. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47>.
3. Матвеев М., Лебедченко В., Гайдай Г. Регулювання ЗЕД в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2022. № 5(23). С. 232–245. doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-232-245](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-232-245).
4. Трофімцева О. Війна показала важливість агросектору. Як узяти нові висоти. *Інтерфакс*. 2022. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/839762.html> (дата звернення: 21.02.2024).
5. Нестеров О. Війна, агро, ПДВ: що нового в сфері оподаткування. *Український клуб аграрного бізнесу*. 2022. URL: [https://www.ucab.ua/ua/pres\\_sluzhba/blog/oleg\\_nesterov/viyna\\_agro\\_pdv\\_scho\\_novogo\\_v\\_sferi\\_opodatkuvannya](https://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/blog/oleg_nesterov/viyna_agro_pdv_scho_novogo_v_sferi_opodatkuvannya) (дата звернення: 23.02.2024).
6. Тимошенко Н., Вишнеvsька А. Аналіз інвестиційної привабливості економіки України. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: III Міжнар. наук.-практ. конф.* 2023. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/272016> (дата звернення: 21.02.2024).
7. Павлишин О. Індекс інвестиційної привабливості України через війну сягнув мінімуму з 2013 року. *Економічна правда*. 2022. URL: <http://surl.li/nnncy> (дата звернення: 23.02.2024).
8. Зробок О., Задольський А. Прямі іноземні інвестиції в Україну: проблеми та шляхи їх вирішення. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24066/1/S.67.pdf> (дата звернення: 21.02.2024).
9. Динаміка експорту та імпорту. *Мінфін*. 2023. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/eximp/> (дата звернення 07.02.2024).
10. Динаміка обсягу прямих іноземних інвестицій. *Мінфін*. 2023. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/2023/> (дата звернення 07.02.2024).
11. Черничко Т. В., Гладинець Н. Ю., Росола У. В. Проблеми залучення іноземних інвестицій у воєнний період та шляхи їх активізації. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. Вип. 4(93). С. 46–52.

### References

1. Pedorchenko, A. (2022). Pedorchenko A. Tsinova sytuatsiia na eksportnykh rynkakh zernovykh i oliinykh v Ukraini u 2022 r. [The price situation on the grain and oil export markets in Ukraine in 2022]. *Grail of Science*, 12–13, 45–50. doi: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.29.04.2022.002> [in Ukrainian].
2. Skrypnyk, S., Protseviat, O., & Voronova, O. (2022). Osoblyvosti rehuliuвання zovnishnoekonomichnoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of regulation of foreign economic activity in the conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 38. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-47> [in Ukrainian].
3. Matveiev, M., Lebedchenko, V. & Haidai, H. (2022). Rehuliuвання ZED v umovakh viiny [Regulation of foreign trade in conditions of war]. *Naukovi perspektyvy*, 5(23), 232–245. doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-232-245](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-232-245) [in Ukrainian].
4. Trofimtseva, O. (2022). Viina pokazala vazhlyvist ahrosektoru. Yak uziaty novi vysoty [Regulation of foreign trade in conditions of war]. (2022). *Interfaks*. Retrieved from <https://interfax.com.ua/news/blog/839762.html> [in Ukrainian].
5. Nesterov, O. (2022). Viina, ahro, PDV: shcho novoho v sferi opodatkuвання [War, agriculture, VAT: what's new in the field of taxation]. *Ukrainskyi klub ahrarynoho biznesu*. Retrieved from [https://www.ucab.ua/ua/pres\\_sluzhba/blog/oleg\\_nesterov/viina\\_agro\\_pdv\\_scho\\_novogo\\_v\\_sferi\\_opodatkuвання](https://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/blog/oleg_nesterov/viina_agro_pdv_scho_novogo_v_sferi_opodatkuвання) [in Ukrainian].
6. Tymoshenko, N., & Vyshnevska, A. (2023). Analiz investytsiinoi pryvablyvosti ekonomiky Ukrainy [Analysis of the investment attractiveness of Ukraine's economy]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy*. Retrieved from <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/272016> [in Ukrainian].
7. Pavlyshyn, O. (2022). Indeks investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy cherez viinu siahnuv minimumu z 2013 roku [Ukraine's investment attractiveness index hits its lowest level since 2013 due to the war]. *Ekonomichna pravda*. Retrieved from <http://surl.li/nnncy> [in Ukrainian].
8. Zrobok, O., & Zadolskyi, A. (2020). Priami inozemni investytsii v Ukrainu: problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [Foreign direct investment in Ukraine: problems and solutions]. Retrieved from <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24066/1/S.67.pdf> [in Ukrainian].
9. Dynamika eksportu ta importu [Dynamics of export and import]. (2023). *Minfin*. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/eximp/> [in Ukrainian].
10. Dynamika obsiahu priamykh inozemnykh investytsii [Dynamics of the volume of direct foreign investments]. (2023). *Minfin*. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/2023/> [in Ukrainian].
11. Chernychko, T. V., Hladynets', N. Yu., & Rosola, U. V. (2023). Problemy zaluchennia inozemnykh investytsii u voiennyi period ta shliakhy yikh aktyvizatsii [Problems of attracting foreign investments during the war period and ways of their activation]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 4(93), 46–52 [in Ukrainian].

УДК 338.2

**Купалова Галина Іванівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри екологічного менеджменту та підприємництва  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

**Kupalova Halyna**

*Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Environmental Management and Entrepreneurship  
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

ORCID: 0000-0003-4486-8349

**Гончаренко Наталія Володимирівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
завідувачка кафедри екологічного менеджменту та підприємництва  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

**Goncharenko Nataliia**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Head of the Department of Environmental Management and Entrepreneurship  
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

ORCID: 0000-0001-9274-9905

**Олешко Євгеній Вадимович**

*аспірант  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**Oleshko Yevhenii**

*Postgraduate Student of the  
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

ORCID: 0000-0002-1113-3998

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-2-9628

## ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ЕКОЛОГІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ У ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ

## ECONOMIC INSTRUMENTS OF THE ENVIRONMENTAL POLICY OF UKRAINE IN ACHIEVING THE GOALS OF THE EUROPEAN GREEN DEAL

**Анотація.** В статті розглянуті актуальні питання застосування дієвих інструментів, державної екологічної політики з метою досягнення цілей Європейського зеленого курсу щодо кліматичної нейтральності економіки та успішної інтеграції України в ЄС. Зазначено, що через виникнення внутрішніх і зовнішніх ризиків, спричинених пандемією, воєнними діями російської федерації на території України та їх згубними наслідками, виникає потреба в удосконаленні діючих та розробці нових підходів щодо регулювання екологічних процесів та зменшення антропогенного впливу діяльності суб'єктів господарювання.

Проблеми формування, регулювання та функціонування екологічної політики на низовому, регіональному та національному рівнях висвітлені у наукових працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Результати їх досліджень систематизовано та умовно об'єднано у такі групи: 1) теоретико-методологічні засади державної екологічної політики, 2) фінансово-інвестиційні аспекти екологічної політики і 3) організаційні аспекти застосування інструментів політики. Проте поглибленого дослідження потребує система економічних інструментів державної екологічної політики. Тому мета статті полягала в розробці пропозицій щодо вдосконалення економічних інструментів державної екологічної політики в контексті досягнення цілей Європейського зеленого курсу.

ІНШЕ

Проаналізовано та згруповано гiючі економічні інструменти державної екологічної політики, зокрема виділено примусові, стимулюючі і змішані. Зазначено, що нині ключовими економічними інструментами державної екологічної політики в Україні є екологічні платежі, які згідно методології Європейської комісії повинні включати екологічні платежі та рентну плату за користування надрами, лісовими й водними ресурсами, а також «зелений» тариф. Сформульовано пропозиції щодо удосконалення гiючих економічних інструментів державної екологічної політики в частині впровадження системи «зелених» державних закупівель, модернізації транспортного екологічного податку, надання податкових пільг для виробників, які застосовують ресурсозберігаючі технології й матеріали.

**Ключові слова:** «зелені» закупівлі, «зелений» тариф, екологічна політика, екологічний податок, економічні інструменти, євроінтеграція, ресурсозберігаюча технологія, сталий розвиток, суб'єкт господарювання.

**Summary.** The topical issues of applying effective instruments of environmental policy in order to achieve the goals of the European Green Deal were described. It's important in context of achieving the climate neutrality of the economy and the successful integration of Ukraine into the EU. It is noted that due to the emergence of internal and external risks caused by the pandemic, the military actions of the Russian Federation on the territory of Ukraine and their harmful consequences, there is a need to improve existing and develop new approaches to regulating environmental processes and reducing the anthropogenic impact of the activities of business entities.

The problems of formation, regulation and functioning of environmental policy at grassroots, regional and national levels are highlighted in the scientific works of many domestic and foreign scientists. The results of their research are systematized and conditionally combined into the following groups: 1) theoretical and methodological foundations of state environmental policy, 2) financial and investment aspects of environmental policy and 3) organizational aspects of the application of policy tools. However, the system of economic instruments of state environmental policy needs in-depth research. Therefore, the purpose of the article was to develop proposals for improving the economic instruments of state environmental policy in the context of achieving the goals of the European Green Deal.

The current economic instruments of state environmental policy are analyzed and grouped, in particular compulsory, stimulating and mixed ones are highlighted. It is noted that currently the key economic instruments of the state environmental policy in Ukraine are environmental payments, which according to the methodology of the European Commission should include environmental payments and rent for the use of subsoil, forest and water resources, as well as the «green» tariff. Proposals have been formulated to improve the current economic instruments of the state environmental policy in terms of implementing the system of «green» public procurement, modernizing the transport environmental tax, providing tax benefits for manufacturers that use resource-saving technologies and materials.

**Key words:** «green» purchases, «green» tariff, environmental policy, environmental tax, economic instruments, European integration, resource-saving technology, sustainable development, enterprise.

**Постановка проблеми.** Визначений Україною стратегічний напрям на європейську інтеграцію передбачає здійснення ефективної екологічної політики в контексті Європейського зеленого курсу, затвердженого у 2020 р. Європейською Комісією. Основна мета його полягає у досягненні кліматичної нейтральності економіки Європейського Союзу [1]. Долучаючись до реалізації зазначеної мети, а також відновлення зруйнованого внаслідок воєнних дій енергетичного сектора на базі найсучасніших технологій затверджена Енергетична стратегія України до 2050 року. В ній зазначено великі потенційні можливості країни щодо збільшення потужностей відновлюваних джерел енергії, зокрема вітрової генерації — до 140 ГВт, сонячної — до 94 ГВт [2].

Підвищення енерго- та ресурсоефективності, збільшення частки відновлюваних джерел енергії, рециклінг відходів, озеленення транспортного сектору, диджиталізація економіки та реалізація інших цілей Європейського зеленого курсу залежать від застосування інноваційних, ефективних економічних інструментів державної екологічної політики. Проте через виникнення внутрішніх і зовнішніх ризиків, спричинених пандемією, во-

єнними діями та їх згубними наслідками, виникає потреба в удосконаленні діючих та розробці нових підходів щодо регулювання екологічних процесів та антропогенного впливу діяльності суб'єктів господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми формування, регулювання та функціонування екологічної політики на низовому, регіональному та національному рівнях висвітлені у наукових працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Результати їх досліджень умовно можна об'єднати у три групи. *Перша група* науковців, вивчала теоретико-методологічні засади державної екологічної політики. Сюди входять: М. В. Андрієнко [3], Д. О. Ветвицький [4], Н. А. Малиш [5], Л. В. Сергієнко [6], О. В. Пиріков [7], В. І. Ліщук [8], Т. С. Кандпал (Т. С. Kandpal) [9]. *Друга група* дослідників: У. Шахзат (U. Shahzad) [10], С. Вера (S. Vera) [11], Дж. Меткалф (G. Metgalf) [12], Р. Вольде-Ємане (R. Wolde-Yemane) [13], С. Міллер (S. Miller) [14], Т. С. Кандпал (Т. С. Kandpal) [15], Л. П. Гацька [16], М. Кузнецов [17] основну увагу приділила фінансово-інвестиційним аспектам екологічної політики. Організаційні аспекти застосування ін-

струментів політики висвітили П. Ровекамп (P. Rovekamp) [18], А. Сентурк (Senturk A.) [19], Е. Барбір (E. Barbier) [20] — *третья группа* — табл. 1.

Відаючи належне здобуткам вищезгаданих та інших вчених, зазначимо, що поглибленого дослідження потребує система економічних інструментів державної екологічної політики. Актуальною вимогою часу є пошук найбільш досконалих економічних інструментів здійснення цієї політики з урахуванням фінансово-економічної, політичної, соціально-екологічної нестабільності.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягала в розробці пропозицій щодо вдосконалення економічних інструментів державної екологічної політики в контексті досягнення цілей Європейського зеленого курсу. Реалізація їх сприятиме прискоренню післявоєнного відновлення економіки України на засадах сталого розвитку та інтеграції в європейський економічний простір.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Економічні інструменти державної екологічної політики пропонується розглядати як методи, важелі, заходи дії на суб'єкти господарювання з метою спрямування їхньої діяльності у напрямі, який відповідає державній екологічній політиці, шляхом впливу на формування фінансових результатів діяльності, тобто доходів і витрат.

Існують різноманітні економічні інструменти державної екологічної політики. За характером впливу пропонується розділити їх на три групи: примусові, стимулюючі і змішані. *Примусові* —

це інструменти, за допомогою яких держава через інтерналізацію екстерналій, може впливати на рівень конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, знижуючи цей рівень у забруднювачів. Зазвичай, вони носять фіскальний характер, створюючи додаткові витрати для підприємств і споживачів. Проте цим самим вони формують доходи бюджету.

*Стимулюючі* інструменти мають на меті збільшення кількості екологічно відповідальних економічних суб'єктів, розширення застосування екологічних технологій, наприклад, через систему оподаткування, надання податкових та інших пільг тощо. Це сприяє зміцненню конкурентоспроможності екологічно відповідальних представників бізнес-структур.

*Змішані* інструменти поєднують в собі примусові та стимулюючі, оскільки адміністративні заходи (штрафи, санкції тощо) по відношенню до забруднювачів створюють нові можливості та ринки для екологічно відповідальних суб'єктів господарювання. При цьому додаткові витрати для одних підприємств і споживачів є джерелом додаткових доходів для інших.

В Україні широко використовуються інструменти всіх виділених груп. Так, серед примусових економічних інструментів застосовуються екологічні податки і збори, рентна плата за користування природними ресурсами та підвищені ставки імпортного мита на окремі групи товарів. Із стимулюючих економічних інструментів

Таблиця 1

Групування результатів досліджень проблем екологічної політики

Група	Напрямок дослідження	Автор	Досліджуване питання
I	Теоретико-методологічні аспекти	М.В. Андрієнко, Д.О. Ветвицький, Н.А. Малиш, Л.В. Сергієнко	Теоретичні основи державної екологічної політики, трактування терміну державна екологічна політика
		О.В. Пиріков, В.І. Ліщук, Т.С. Кандпал	Розкриття сутності економічних інструментів державної екологічної політики та їх класифікація
II	Фінансово-інвестиційні аспекти	У. Шахзат, С. Вера, Дж. Меткалф, Р. Вольде-Ємане, С. Міллер	Вплив економічних інструментів державної екологічної політики на «озеленення» економіки, побудова моделей фінансових інструментів екологічної політики
		Т.С. Кандпал	Методологічні підходи щодо аналізу інвестиційної привабливості проектів виробництва електроенергії з відновлюваних джерел
		Л.П. Гацька	Застосування «зелених» фінансових інструментів
		М. Кузнецов	Тарифні сценарії в енергосистемах з відновлюваною електроенергією
III	Організаційні аспекти	П. Ровекамп	Розробка бізнес-моделей підтримки виробників відновлюваної електроенергії
		А. Сентурк	Аналіз структури ринку сертифікатів відновлюваної електроенергії
		Е. Барбір	Організаційні проблеми побудови «зеленої» економіки

Джерело: узагальнено авторами на основі [3–20]



застосовуються пільгові ставки імпортного мита на деякі групи товарів (електромобілі та гібриди) [21]. Крім того, провадиться робота по впровадженню системи «зелених» державних закупівель [22]. До групи змішаних належить один із головних економічних інструментів державної екологічної політики — це «зелений» тариф.

Ключовими економічними інструментами державної екологічної політики в Україні є екологічні платежі (включають екологічні платежі та рентну плату за користування надрами, лісовими та водними ресурсами) і «зелений» тариф. На рис. 2 відображено величину надходжень від зборів екологічного податку в Україні в динаміці за 2007–2022 рр.

Отже, спостерігаються нестабільні темпи приросту доходів від сплати екологічного податку. У 2019, 2021 рр. порівняно з іншими роками були вищі темпи приросту надходження екологічного податку. Проте, згідно методології Європейської комісії, до екологічних платежів слід включати не тільки екологічний податок, як це прийнято у нашій країні нині, а й рентну плату за спеціальне користування надрами, водними й лісовими ресурсами. Разом ці платежі повинні формувати обсяг ERT (від англ. environmentally related taxes — екологічні податки). За нашими розрахунками, у 2022 р. в Україні в загальній структурі надходжень від ERT рентна плата за користування

надрами становила 91%. На другому місці були екологічні податки (5%), на третьому та четвертому — рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів та рентна плата за спеціальне використання водних ресурсів (по 2%) [23].

Екологічне оподаткування в Україні встановлене практично на рівні європейського по частці в структурі податкових надходжень до бюджету. В 2021 р. в Україні питома вага обсягу сплачених екологічних податків в структурі податкових надходжень становила 6,3%, тим часом як середній показник у Європі був 5,6% (рис. 2).

З методичної точки зору, для досягнення порівнянності даних України із зарубіжними країнами нами до складу екологічних податків була включена рентна плата за користування надрами, яка становила лівову частку. Як вже зазначалося, на відміну від України, в багатьох країнах Європи ця стаття відноситься до групи екологічних податків та платежів. У разі ж не врахування рентної плати за користування надрами частка екологічних податків складатиме лише 0,5% від податкових надходжень.

Для аналізу ефективності використання «зеленого» тарифу як економічного інструменту державної екологічної політики доцільно розглянути результати імплементації цього інструменту в енергетичну систему країни. За даними Націо-

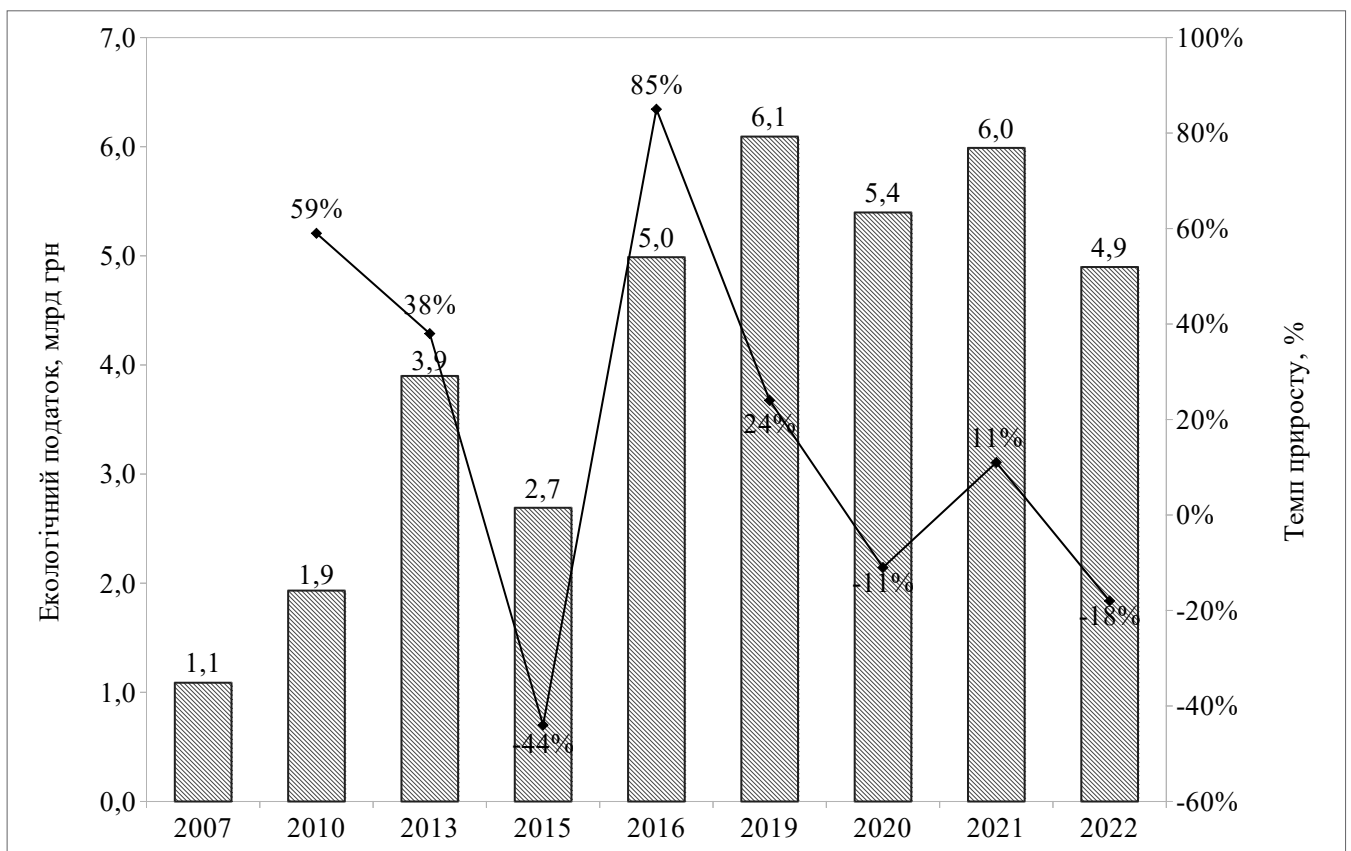


Рис. 1. Динаміка обсягу та темпів приросту сплаченого екологічного податку в Україні у 2007–2022 рр.

Джерело: сформовано авторами на основі [23]

нальної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, у 2021 р. порівняно з 2017 р. потужності об'єктів альтернативної енергетики, яким було встановлено «зелений» тариф, зокрема установок, що працювали на біогазі, біомасі, та малих гідроелектростанцій зросли відповідно в 3,7; 3,1 і в 1,6 разів. Потужність сонячних електростанцій зросла у 8,6, а вітрових — у 3,6 разів [25]. Таке стрімке зростання вказує на ефективність «зеленого» тарифу як економічного інструменту державної екологічної політики.

На основі тенденцій зміни у 2017–2021 рр. потужності об'єктів альтернативної енергетики, яким було встановлено «зелений» тариф, можна було б прогнозувати подальше зростання загальної їх потужності у 2025 р. до рівня 18828 мВт. Однак повномасштабне воєнне вторгнення російської федерації, окупація спричинили зупинку, пошкодження та руйнування три чверті вітрових, сонячних електростанцій та біоенергетичних об'єктів на Півночі, Сході і Півдні України [26]. Відбулося вимушене зниження розміру «зеленого» тарифу,

що негативно позначилося на інвестиційній привабливості технологій по виробництву і використанню альтернативних видів енергії в Україні.

На нашу думку, в умовах безпекових ризиків воєнного стану і повоєнного відновлення доцільно реалізувати ряд економічних, організаційних та інформаційних заходів щодо покращення економічних інструментів державної екологічної політики України, насамперед, в частині удосконалення екологічного оподаткування та трансформації механізму «зеленого» тарифу (рис. 3).

Блок *економічних інструментів* спрямований на формування дієвої системи стимулювання суб'єктів господарювання щодо підвищення екологічної ефективності. Сюди включено такі заходи:

- запровадження механізму екологічного податкового кредиту;
- підвищення ставок екологічного податку;
- запровадження програм пільгового кредитування екологічних проєктів;
- застосування персоналізованих економічних преференцій для локальних виробництв електричної енергії з альтернативних джерел енергії;

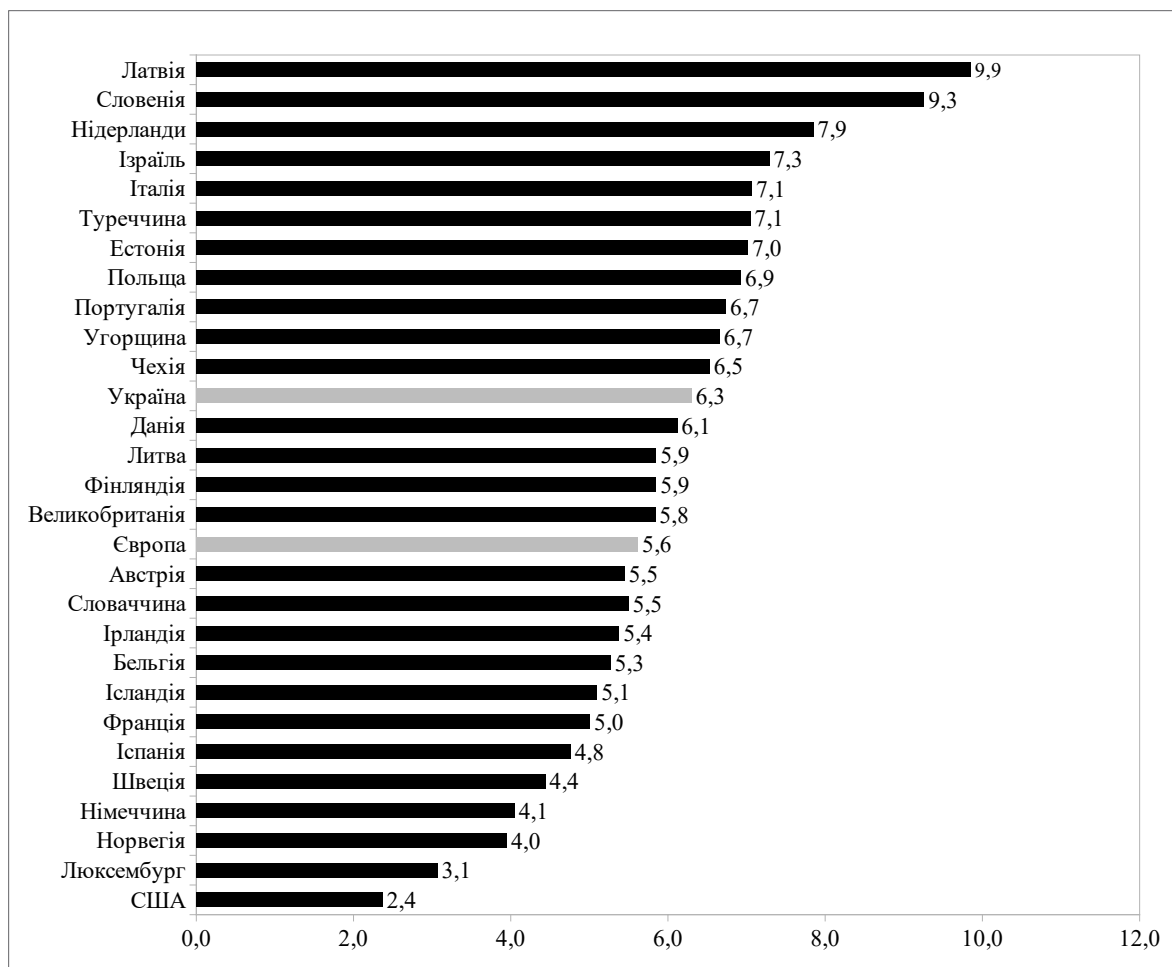


Рис. 2. Частка доходів від екологічних податків у структурі податкових надходжень країн-членів Організації економічного співробітництва та розвитку, 2021 р.

Джерело: складено авторами на основі [23; 24]



Рис. 3. Структурно-логічна схема заходів щодо удосконалення економічних інструментів державної екологічної політики України

Джерело: авторська розробка

- розробка механізму захисту економічних інвесторів у сфері альтернативної енергетики.  
*Організаційний блок містить такі заходи як:*
- посилення відповідальності за порушення законодавства у сфері охорони довкілля;
- запровадження регіонального моніторингу якості природних ресурсів та її зміни внаслідок антропогенного впливу;
- трансформація механізму «зеленого» тарифу шляхом запровадження систем Net Metering і Net Billing;
- розробка локальних стратегій розвитку альтернативних джерел енергії.

Блок *інформаційних заходів* включає заходи щодо всебічного інформування бізнесу, представників державних органів і населення щодо економічних та енергетичних переваг екологічних інструментів. Так, актуальною вимогою часу є реалізація інформаційно-просвітницької компанії щодо сутності та організації моделі Net Metering і Net Billing для населення та виробників електричної енергії.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Застосування економічних інструментів державної екологічної політики має важливу роль для екологізації економіки України згідно цілей Європейського зеленого курсу, а також для стимулювання розвитку альтернативної енергетики

з урахуванням безпекових ризиків воєнного стану і повоєнного відновлення. В сучасних умовах економічної та енергетичної турбулентності, політичних і соціально-екологічних ризиків питання удосконалення організаційно-методичних засад екологічного оподаткування, застосування «зеленого» тарифу в енергетиці потребують реалізацію групи економічних, інформаційних та організаційних заходів. Це забезпечить сприятливі умови для поліпшення державної екологічної політики, інтеграції України в єдині економічний та енергетичний європейські простори. Трансформація механізму «зеленого» тарифу шляхом запровадження систем системи Net Metering і Net Billing дозволить ліквідувати платіжний дисбаланс на ринку електричної енергії та впровадити європейський досвід стимулювання розвитку альтернативної енергетики.

Важливе значення мають заходи інформаційного блоку, які спрямовані на інформаційно-просвітницьку діяльність і дозволять полегшити імплементацію запропонованих вище економічних та організаційних заходів.

Запропоновані вищезазначені заходи потребують подальшого поглибленого вивчення із залученням широкого кола учених економічного, екологічного, правового, технологічного, нормативно-правового та інших профілів.

#### Література

1. Україна та Європейський зелений курс. *ГО «ДІКСІ ГРУП»*. Київ, 2023. № 6. С. 3–6.
2. Стратегія майбутнього: Україна — це енергетичний хаб, який допоможе Європі позбутися залежності від Росії. *Міністерство енергетики України: вебсайт*. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/strategiia-maibutnoho-ukraina-tse-enerhetichnyi-khab-iakyi-dopomozhe-ievropi-pozbutysia-zalezhnosti-vid-rosii> (дата звернення: 01.02.2024).
3. Андрієнко М. В. Сутність державної екологічної політики на загальнодержавному та регіональних рівнях. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 9. С. 1–7. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=Duur\\_2016\\_9\\_3](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Duur_2016_9_3) (дата звернення: 01.02.2023).
4. Ветвицький Д. О. Розвиток державної екологічної політики України в умовах глобалізації : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец.: 25.00.02. Київ : Академія муніципального управління, 2010. 20 с.
5. Малиш Н. А. Ефективні механізми формування державної екологічної політики : монографія. Київ : К.І.С., 2011. 348 с.
6. Сергієнко Л. В. Державна екологічна політика України та правовий механізм її формування і реалізації. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3. С. 191–200.
7. Пиріков О. В. Формування та обґрунтування інструментарію еколого-економічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4024> (дата звернення: 01.02.2024).
8. Ліщук В. І. Мікроекономічний аналіз ринку природних ресурсів. Економіка довкілля і природних ресурсів: конспект лекцій для магістрів спеціальності «Економіка». Луцьк : ЧНУ, 2018. 48 с.
9. Kandpal T. C. Incentives for Renewable Energy Technologies. Centre for Energy Studies, Indian Institute of Technology Delhi, 2019.
10. Shahzad U. Do Environment-Related Policy Instruments and Technologies Facilitate Renewable Energy Generation? *Exploring the Contextual Evidence from Developed Economies. Energies*. 2021. № 14. С. 1–25.
11. Vera S. Does a carbon tax make sense in countries with still a high potential for energy efficiency? Comparison between the reducing-emissions effects of carbon tax and energy efficiency measures in the Chilean case. *Energy*. 2015. № 88. P. 478–488.

12. Metgalf G. Paying for Pollution: Why a Carbon Tax Is Good for America, 1st ed. *Medford*. 2019. 200 p.
13. Wolde-Yemane R. Do environmental taxes and environmental stringency policies reduce CO2 emissions? Evidence from 7 emerging economies. *Environmental Science and Pollution Research*. 2021. № 28. С. 22392–22408.
14. Miller S. Are Environmentally Related Taxes Effective. *Inter-American Development Bank*. 2013. № 467.
15. Kandpal T. C. Incentives and Financing of Renewable Energy Projects. Centre for Energy Studies, Indian Institute of Technology Delhi, 2019.
16. Гацька Л. П. «Зелені» перспективи фінансового розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2017. № 6. С. 19–24.
17. Кузнецов М. Оптимальне планування гібридної енергосистеми при різних тарифах на електроенергію. *Відновлювана енергетика*. 2023. № 70. С. 6.
18. Rцvekamp P. Renewable electricity business models in a post feed-in tariff era. *Energy*. 2021. № 216. P. 119228.
19. Senturk A. Turkey's national renewable energy certificate system: a comparative assessment. *Environment, Development and Sustainability*. 2023. № 25. P. 2535–2556.
20. Barbier E. Building the Green Economy. *Canadian Public Policy*. 2016. № 42. P. 1–9.
21. Про Митний тариф України : Закон України від 19.10.2022 № 2697-IX. *Верховна Рада України: вебсайт*. 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-20#Text> (дата звернення: 01.02.2024).
22. «Зелені» закупівлі: нецінові критерії в публічних закупівлях. *Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України: вебсайт*. 2019. URL: <https://mepr.gov.ua/news/33087.html> (дата звернення: 01.02.2024).
23. Державний веб-портал бюджету для громадян. *Міністерство фінансів України: вебсайт*. 2024. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 01.02.2024).
24. Environmentally related tax revenue. *Organisation for Economic Co-Operation and Development: вебсайт*. 2024. URL: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ERTR> (дата звернення: 01.02.2024).
25. Статистична інформація щодо об'єктів альтернативної електроенергетики, яким встановлено «зелений» тариф. *Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг: вебсайт*. 2023. URL: <https://www.nerc.gov.ua/?id=50471> (дата звернення: 01.12.2023).
26. Омельченко В. Сектор відновлюваної енергетики України до, під час та після війни. *Разумков центр: вебсайт*. 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/statti> (дата звернення: 01.02.2024).

#### References

1. Ukraina ta Yevropeyskiy zeleniy kurs. *HO "DIKSI HRUP"*. Kyiv, 2023. № 6. S. 3–6 [in Ukrainian].
2. Stratehiia maibutnoho: Ukraina — tse enerhetychniy khab, yakiy dopomozhe Yevropi pozbutysia zalezhnosti vid rosiy. *Ministerstvo enerhetyky Ukrainy: vebсайт*. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/stratehiia-maibutnoho-ukraina-tse-enerhetychniy-khab-iakiy-dopomozhe-ievropi-pozbutysia-zalezhnosti-vid-rosiy> [in Ukrainian].
3. Andriienko M. V. Sutnist derzhavnoi ekolohichnoi polityky na zahalnoderzhavnomu ta rehionalnykh rivniakh. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*. 2016. № 9. S. 1–7. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe? I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Duur\\_2016\\_9\\_3](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe? I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Duur_2016_9_3) [in Ukrainian].
4. Vetytskyi D. O. Rozvytok derzhavnoi ekolohichnoi polityky Ukrainy v umovakh hlobalizatsii: avtoref. dys. ... kand. nauk z derzh. upr.: spets.: 25.00.02. Kyiv: Akademiia munitsypalnoho upravlinnia, 2010. 20 s. [in Ukrainian].
5. Malysh N. A. Efektyvni mekhanizmy formuvannia derzhavnoi ekolohichnoi polityky: monohrafiia. Kyiv: K.I.S., 2011. 348 s. [in Ukrainian].
6. Serhiienko L. V. Derzhavna ekolohichna polityka Ukrainy ta pravovyi mekhanizm yii formuvannia i realizatsii. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. 2019. № 3. S. 191–200 [in Ukrainian].
7. Pyrikov O. V. Formuvannia ta obgruntuvannia instrumentarii ekoloho-ekonomichnoho rozvytku. *Efektyvna ekonomika*. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4024> [in Ukrainian].
8. Lishchuk V. I. Mikroekonomichnyi analiz rynku pryrodnykh resursiv. *Ekonomika dovkillia i pryrodnykh resursiv: konspekt lektsii dlia mahistriv spetsialnosti "Ekonomika"*. Lutsk: SNU, 2018. 48 s. [in Ukrainian].
9. Kandpal T. C. Incentives for Renewable Energy Technologies. Centre for Energy Studies, Indian Institute of Technology Delhi, 2019.
10. Shahzad U. Do Environment-Related Policy Instruments and Technologies Facilitate Renewable Energy Generation? Exploring the Contextual Evidence from Developed Economies. *Energies*. 2021. № 14. С. 1–25.
11. Vera S. Does a carbon tax make sense in countries with still a high potential for energy efficiency? Comparison between the reducing-emissions effects of carbon tax and energy efficiency measures in the Chilean case. *Energy*. 2015. № 88. P. 478–488.
12. Metgalf G. Paying for Pollution: Why a Carbon Tax Is Good for America, 1st ed. *Medford*. 2019. 200 p.
13. Wolde-Yemane R. Do environmental taxes and environmental stringency policies reduce CO2 emissions? Evidence from 7 emerging economies. *Environmental Science and Pollution Research*. 2021. № 28. S. 22392–22408.
14. Miller S. Are Environmentally Related Taxes Effective. *Inter-American Development Bank*. 2013. № 467.

15. Kandpal T.C. Incentives and Financing of Renewable Energy Projects. Centre for Energy Studies, Indian Institute of Technology Delhi, 2019.
16. Hatska L.P. “Zeleni” perspektyvy finansovoho rozvytku. *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal “Internauka”. Seriya: “Ekonomichni nauky”*. 2017. № 6. S. 19–24 [in Ukrainian].
17. Kuznietsov M. Optymalne planuvannia hibrydnoi enerhosystemy pry riznykh taryfakh na elektroenerhiu. *Vidnovliuvana enerhetyka*. 2023. № 70. S. 6 [in Ukrainian].
18. Ruvkamp P. Renewable electricity business models in a post feed-in tariff era. *Energy*. 2021. № 216. P. 119228.
19. Senturk A. Turkeys national renewable energy certificate system: a comparative assessment. *Environment, Development and Sustainability*. 2023. № 25. P. 2535–2556.
20. Barbier E. Building the Green Economy. *Canadian Public Policy*. 2016. № 42. P. 1–9.
21. Pro Mytnyi taryf Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 19.10.2022 № 2697-IX. *Verkhovna Rada Ukrainy: vebsait*. 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-20#Text> [in Ukrainian].
22. “Zeleni” zakupivli: netsinovi kryterii v publichnykh zakupivliakh. *Ministerstvo zakhystu dovkillia ta pryrodnykh resursiv Ukrainy: vebsait*. 2019. URL: <https://mepr.gov.ua/news/33087.html> [in Ukrainian].
23. Derzhavnyi veb-portal biudzhetu dlia hromadian. *Ministerstvo finansiv Ukrainy: vebsait*. 2024. URL: <https://openbudget.gov.ua/> [in Ukrainian].
24. Environmentally related tax revenue. *Organisation for Economic Co-Operation and Development: vebsait*. 2024. URL: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ERTR>.
25. Statystychna informatsiia shchodo obektiv alternatyvnoi elektroenerhetyky, yakym vstanovleno “zelenyi” taryf. *Natsionalna komisiia, sheho zdiisniuie derzhavne rehuliuвання u sferakh enerhetyky ta komunalnykh posluh: vebsait*. 2023. URL: <https://www.nerc.gov.ua/?id=50471> [in Ukrainian].
26. Omelchenko V. Sektor vidnovliuvanoi enerhetyky Ukrainy do, pid chas ta pislia viiny. *Razumkov tsentr: vebsait*. 2022. URL: <https://razumkov.org.ua/statti> [in Ukrainian].

**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».**

**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».**

**Series: «Economic sciences»**

**№ 2 (82)**

**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 29.02.2024. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура UkrainianSchoolBook. Друк офсетний.

Умовно-друкованих аркушів 19,3. 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.