

# МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC  
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

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



№ 3 (83) / 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*

№ 3 (83)

2 том

Київ 2024

ББК 65  
УДК 33  
М-43



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

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

## НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

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

Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

051 Економіка

071 Облік і оподаткування

072 Фінанси, банківська справа та страхування

073 Менеджмент

075 Маркетинг

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

241 Готельно-ресторанна справа

281 Публічне управління та адміністрування

292 Міжнародні економічні відносини

### Засновники:

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

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

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

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

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

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

© Автори статей, 2024

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».

Серія: «Економічні науки», 2024

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

### *Редакція:*

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

### *Редакційна колегія:*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Ходжаян Аліна Олександрівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин Державного 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

### ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

<b>Каролоп Олена Олександрівна</b> СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ: ВИКОРИСТАННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ ПРИВАБЛЕННЯ ТУРИСТІВ .....	9
--	---

### МАРКЕТИНГ

<b>Анопа Антон Станіславович</b> АНАЛІЗ ВІТЧИЗНЯНОГО І ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ ОРГАНІЗАЦІЙ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ .....	16
<b>Верхоглядова Наталя Ігорівна, Кононова Ірина Володимирівна, Морозова Євгенія Петрівна</b> МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ .....	27
<b>Зеркаль Анастасія Вікторівна</b> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ДІДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГУ ТА ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ.....	35
<b>Остропольська Зоя Миколаївна</b> СИСТЕМА ІНСТРУМЕНТІВ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ: КОМУНІКАТИВНІ АСПЕКТИ.....	43

### МЕНЕДЖМЕНТ

<b>Горбань В'ячеслав Ігорович, Алексеєва Катерина Андріївна</b> ІННОВАЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПРОГРЕС У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ: УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ .....	53
<b>Козенкова Владислава Дмитрівна</b> СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ РЕПУТАЦІЇ У СУЧАСНИХ УМОВАХ .....	59

### МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

<b>Козуб Вікторія Олександрівна, Величко Катерина Юріївна, Козуб Сергій Олександрович</b> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ .....	70
<b>Гаврилук Оксана Володимирівна, Білик Руслана Сергіївна</b> ВПЛИВ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА ВНУТРІШНЮ ТА ГЛОБАЛЬНУ ПРОДОВОЛЬЧУ БЕЗПЕКУ .....	86



**Туниця Тарас Юрійович, Когут-Ференс Оксана Ігорівна**  
**ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКУ**  
**ЕНЕРГОСИСТЕМУ..... 94**

**ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ**

**Костюк Уляна Зіновіївна, Долішня Тетяна Іванівна**  
**ПРОБЛЕМИ ВІДОБРАЖЕННЯ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ ТА ФІНАНСОВІЙ**  
**ЗВІТНОСТІ ПРИДБАНИХ ЛІЦЕНЗІЙ НА ПРАВО ЗДІЙСНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ..... 103**

**Райковська Інна Тадеушівна, Костенко Олександр Миколайович,**  
**Драба Роман Янович**  
**АУДИТОРСЬКІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОВІРИ ДО ФІНАНСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ..... 111**

**Сторожук Тетяна Миколаївна, Моргуненко Артем Сергійович**  
**ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПРИ ФОРМУВАННІ ПОЛІТИКИ**  
**ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ ..... 120**

**Яценко Наталя Михайлівна, Загірняк Денис Михайлович,**  
**Глухова Валентина Іванівна, Хоменко Людмила Миколаївна**  
**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ АУДИТУ РОЗРАХУНКІВ З ПІДЗВІТНИМИ ОСОБАМИ**  
**НА ПІДПРИЄМСТВІ..... 125**

**ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

**Діденко Людмила Вікторівна, Дембовська Вероніка Артемівна**  
**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БОРГОВОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ..... 133**

**Ковернінська Юлія Вікторівна**  
**РОЛЬ НЕФОРМАЛІЗОВАНИХ МЕТОДІВ ДОСЛІДЖЕНЬ У ФІНАНСОВОМУ АНАЛІЗІ**  
**ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ..... 139**

**Козенко Аліна Олександрівна, Кравцова Людмила Леонідівна**  
**СИСТЕМА БЮДЖЕТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УКРАЇНІ..... 144**

**Метошоп Олександра-Анна Юріївна, Носова Євгенія Анатоліївна**  
**ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ФІНАНСОВИЙ РОЗВИТОК НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ»**  
**В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ ..... 151**

## CONTENTS

### HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

- Karlolep Olena**  
LOCAL TOURISM DEVELOPMENT STRATEGIES: USE OF HOTEL AND RESTAURANT  
POTENTIAL TO ATTRACT TOURISTS ..... 9

### MARKETING

- Anopa Anton**  
ANALYSIS OF DOMESTIC AND FOREIGN EXPERIENCE IN MANAGING MARKETING  
STRATEGIES OF INNOVATIVE BUSINESS ORGANIZATIONS ..... 16
- Verkhoglyadova Nataliya, Kononova Iryna, Morozova Yevheniia**  
MARKETING STRATEGIES OF THE REAL ESTATE MARKET ..... 27
- Zerkal Anastasiia**  
INNOVATIVE APPROACHES AND MODERN TRENDS IN DIGITAL MARKETING AND  
E-COMMERCE ..... 35
- Ostropolska Zoya**  
SYSTEM OF SOCIALLY RESPONSIBLE MARKETING TOOLS: COMMUNICATIVE ASPECTS ..... 43

### MANAGEMENT

- Horban Viacheslav, Alekseieva Kateryna**  
INNOVATION AND TECHNOLOGICAL PROGRESS IN AGRICULTURE:  
PROJECT MANAGEMENT FOR PRODUCTIVITY IMPROVEMENT ..... 53
- Kozenkova Vladyslava**  
ESSENCE AND FEATURES OF CORPORATE REPUTATION ASSESSMENT IN MODERN  
CONDITIONS ..... 59

### INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

- Kozub Viktoriia, Velychko Kateryna, Kozub Serhii**  
FEATURES OF THE FORMATION OF BUSINESS PROCESSES OF INTERNATIONAL  
COMPANIES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATIONS ..... 70
- Gavryliuk Oksana, Bilyk Ruslana**  
IMPACT OF FULL-SCALE WAR IN UKRAINE ON DOMESTIC AND GLOBAL  
FOOD SECURITY ..... 86
- Tunytsya Taras, Kohut-Ferens Oksana**  
PROSPECTS FOR THE INTEGRATION OF THE ENERGY SYSTEM OF UKRAINE INTO  
THE EUROPEAN ENERGY SYSTEM ..... 94



**ACCOUNTING AND TAXATION**

**Kostyuk Ulyana, Dolishnia Tetiana**  
PROBLEMS WITH ACCOUNTING AND FINANCIAL REPORTING OF ACQUIRED  
LICENSES TO OPERATE..... 103

**Raikovska Inna, Kostenko Oleksandr, Draba Roman**  
AUDITING ASPECTS OF ENSURING TRUST IN FINANCIAL INFORMATION ..... 111

**Storozhuk Tetiana, Morhunenko Artem**  
THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE DEVELOPMENT OF A TRANSFER  
PRICING POLICY ..... 120

**Yatsenko Natalia, Zagirniak Denys, Glukhova Valentyna, Khomenko Liudmyla**  
FEATURES OF THE ORGANIZATION OF THE AUDIT OF SETTLEMENTS WITH  
RESPONSIBLE PERSONS AT THE ENTERPRISE..... 125

**FINANCE, BANKING AND INSURANCE**

**Didenko Liudmyla, Dembovska Veronika**  
ENSURING UKRAINE'S DEBT SUSTAINABILITY UNDER THE CONDITIONS  
OF MARITAL STATE..... 133

**Koverninska Yuliia**  
THE ROLE OF INFORMAL RESEARCH METHODS IN THE FINANCIAL ANALYSIS OF  
THE FINANCIAL ACTIVITIES OF BUSINESS ENTITIES ..... 139

**Kozenko Alina, Kravtsova Ludmyla**  
SYSTEM OF BUDGET MANAGEMENT AT THE LOCAL LEVEL IN UKRAINE ..... 144

**Metoshop Oleksandra-Anna, Nosova Euvgenia**  
FACTORS INFLUENCING THE FINANCIAL DEVELOPMENT OF NAFTOGAZ  
UKRAINE NJSC IN CURRENT CONDITIONS ..... 151

УДК 352:338.3

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

**Каролоп Олена Олександрівна**  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри професійної освіти, ресторанного і туристичного бізнесу  
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

**Karolop Olena**  
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of  
Professional Education, Restaurant and Tourism Business  
Taras Shevchenko National University of Luhansk  
ORCID: 0000-0002-1272-0422

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9769

## СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ: ВИКОРИСТАННЯ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ ПРИВАБЛЕННЯ ТУРИСТІВ

### LOCAL TOURISM DEVELOPMENT STRATEGIES: USE OF HOTEL AND RESTAURANT POTENTIAL TO ATTRACT TOURISTS

**Анотація.** Вступ. Актуальність дослідження полягає у зростаючій потребі регіонів України оптимізувати та інноваційно розвивати свої туристичні та послуги гостинності з метою приваблення внутрішніх та іноземних туристів. В умовах глобалізації та збільшення конкуренції між туристичними напрямками, важливість створення ефективних, інноваційних і сталоорієнтованих стратегій розвитку, стає критично важливою для економічного зростання регіонів, підвищення рівня життя місцевих громад та збереження культурної та природної спадщини.

**Мета.** Аналіз та розробка ефективних стратегій використання готельно-ресторанного потенціалу для підвищення туристичної привабливості місцевих регіонів України.

**Матеріали і методи.** Застосовано метод аналітичного вивчення для аналізу поточного стану та динаміки розвитку туристичної галузі на локальному рівні, шляхом дослідження наукової літератури, статистичних даних, офіційних відомостей та інших наукових джерел. Використання SWOT-аналізу дозволило визначити ключові фактори успіху туристичної сфери та розробити стратегічні напрямки їх оптимізації та зниження потенційних загроз. Метод системного аналізу застосовувався для виявлення головних чинників, які впливають на вибір туристичного напрямку, та оцінки ефективності наявних стратегій маркетингу.

**Результати.** За результатами дослідження встановлено, що інтеграція готельно-ресторанних послуг з культурними, історичними та природними ресурсами регіону сприяє створенню комплексної туристичної пропозиції, яка відповідає запитам сучасних туристів та подорожуючих. В результаті SWOT-аналізу виявлено, що сильні сторони регіонів, такі як унікальні природні ландшафти, багата культурна спадщина та гостинність населення, можуть бути ефективно використані через розвиток готельно-ресторанного бізнесу. Дослідження також вказало на важливість створення інноваційних та диференційованих продуктів у сфері готельно-ресторанного бізнесу, які можуть включати екотуристичні послуги, тематичні готелі, кулінарні майстер-класи з локальної кухні та інші. Ці ініціативи дозволяють не тільки підвищити рівень задоволеності туристів, але й сприяти збереженню та популяризації місцевої культурної та природної спадщини.

**Перспективи.** Подальші дослідження можуть визначити роль культурної ідентичності та спадщини у формуванні унікальних туристичних продуктів, що можуть забезпечити додаткову конкурентну перевагу для готельно-ресторанного бізнесу. Це включає дослідження потенціалу місцевих культурних фестивалів, народних ремесел та гастрономії. Можливим є дослідження ефективності різних стратегій і каналів комунікації, особливо в контексті цифровізації та використання соціальних медіа, для просування туристичного потенціалу регіонів. Зокрема, важливо вивчити, як інтерактивні та інноваційні маркетингові підходи можуть підвищити привабливість готельно-ресторанних послуг.

**Ключові слова:** стратегія розвитку туризму, стратегічне управління, туристична дестинація, туризмологія, готельно-ресторанний потенціал, туристична інфраструктура.

**Summary.** Introduction. The relevance of the study lies in the growing need for the regions of Ukraine to optimize and innovatively develop their tourist and hospitality services in order to attract domestic and international tourists. In the conditions of globalization and increased competition between tourist destinations, the importance of creating effective, innovative and sustainable development strategies becomes critical for the economic growth of regions, raising the standard of living of local communities and preserving cultural and natural heritage.

**Purpose.** Analysis and development of effective strategies for using the hotel and restaurant segment to increase the tourist attractiveness of local regions of Ukraine.

**Materials and methods.** The method of analytical study was applied to analyze the current state and dynamics of the development of the tourism industry at the local level, through the study of scientific literature, statistical data, official information and other scientific sources. The use of SWOT analysis made it possible to determine the key success factors of the tourism sector and to develop strategic directions for their optimization and reduction of potential threats. The method of systematic analysis was used to identify the main factors that influence the choice of a tourist destination and to evaluate the effectiveness of existing marketing strategies.

**Results.** It was established that the integration of hotel and restaurant services with the cultural, historical and natural resources of the region contributes to the creation of a comprehensive tourist offer that meets the needs of modern travelers. As a result of the SWOT analysis, it was found that the strengths of the regions, such as unique natural landscapes, rich cultural heritage and hospitality of the population, can be effectively used through the development of the hotel and restaurant business. The study also pointed to the importance of creating innovative and differentiated products in the hotel and restaurant business, which may include ecotourism services, themed hotels, culinary workshops on local cuisine, and others. These initiatives allow not only to increase the level of satisfaction of tourists, but also to contribute to the preservation and popularization of the local cultural and natural heritage.

**Discussion.** Further research can determine the role of cultural identity and heritage in the formation of unique tourism products, which can provide an additional competitive advantage for the hotel and restaurant business. This includes exploring the potential of local cultural festivals, folk crafts and gastronomy. It is possible to investigate the effectiveness of different strategies and communication channels, especially in the context of digitalization and the use of social media, to promote the tourism potential of regions. In particular, it is important to study how interactive and innovative marketing approaches can increase the attractiveness of hotel and restaurant services.

**Key words:** tourism development strategy, strategic management, tourist destination, tourismology, hotel and restaurant potential, tourist infrastructure.

**Постановка проблеми.** Актуальність дослідження стратегій розвитку туризму на місцевому рівні, з акцентом на використання готельно-ресторанного потенціалу для приваблення туристів, обумовлена зростаючою роллю туристичної галузі у світовій економіці та її впливом на соціально-економічний розвиток регіонів. У контексті глобалізації та посилення конкуренції між туристичними напрямками, ефективне управління готельно-ресторанним бізнесом та його інтеграція з місцевими стратегіями розвитку туризму стають ключовими факторами, що визначають привабливість території для відвідувачів. Розвиток туризму на місцевому рівні вимагає комплексного підходу до планування, який би включав не тільки покращення інфраструктури та сервісу, але й забезпечення культурної привабливості, збереження природних ресурсів та розвиток місцевої громади. В контексті цього підходу, готельно-ресторанний бізнес відіграє вирішальну роль, стаючи не лише місцем проживання та харчування туристів, але й важливим елементом загального туристичного досвіду, що здатен стимулювати економічний розвиток та підвищувати якість життя місцевого населення.

З огляду на вищевказане, дослідження спрямоване на розробку стратегій, які б дозволили оптимально використовувати готельно-ресторанний

потенціал місцевості для приваблення туристів, є надзвичайно актуальним. Ці складові мають на меті ідентифікацію найбільш ефективних методів залучення туристів та відвідувачів, що забезпечує не тільки збільшення туристичного потоку, але й сприяє сталому розвитку регіону, збереженню його унікальної ідентичності та підтримці місцевої економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Початковим кроком у формуванні стратегій розвитку туризму в Україні є дослідження Борисюк О., Дудник І., Беркова О. [3], які зазначали, що місцева влада повинна визначити унікальні туристичні ресурси та можливості своєї території для створення привабливого туристичного продукту. Інший важливий ресурс — робота Грабовенської С. [5], що зосереджується на значенні готельно-ресторанного бізнесу в загальному контексті розвитку туризму та підкреслює потребу в інноваційних підходах до управління та маркетингу в цій сфері.

Значну увагу у літературі приділено також впливу готельно-ресторанного бізнесу на економіку регіону. Дослідження Алієвої А. [1], Александрова В. [12] показують, що інвестиції в готельно-ресторанний бізнес можуть суттєво підвищити рівень залученості туристів та загальний економічний розвиток місцевості дестинації. Водночас робо-

та Хошуляк О. [14] акцентує на необхідності створення інтегрованого підходу до розвитку туризму, де готельний та ресторанний бізнес виступають як один із ключових елементів. Особлива увага в літературі приділена інноваційним стратегіям в сфері туризму. Зокрема, дослідження Шаповаленко Д., Соколов Д., Карюк А., Панченко К. [15] зосереджені на використанні цифрових технологій та соціальних медіа для просування туристичних продуктів і послуг, підкреслюючи їх важливість для залучення сучасних туристів.

Загалом, література з цієї тематики вказує на важливість комплексного підходу до розвитку туризму на місцевому рівні, де використання потенціалу готельно-ресторанного бізнесу, інвестиції в якість послуг та інноваційні маркетингові стратегії відіграють ключову роль.

**Метою статті** є аналіз та розробка ефективних стратегій використання готельно-ресторанного потенціалу для підвищення туристичної привабливості місцевих регіонів України.

Завдання дослідження:

- оцінити сучасний стан туристичної інфраструктури регіонів України
- аналіз існуючих умов та ресурсів готельно-ресторанного потенціалу, їх спроможності задовольнити потреби туристів;
- розробити стратегічні напрямки розвитку готельно-ресторанного бізнесу для підвищення туристичної привабливості місцевих регіонів (дестинацій);
- визначення ефективних маркетингових та управлінських підходів, інноваційних сервісів та туристичних продуктів;
- розробити рекомендації для управлінців готельно-ресторанного бізнесу та органів місцевої влади щодо формування ефективної політики розвитку туризму на місцевому рівні (дестинації).

**Матеріали і методи.** Для дослідження стратегій розвитку туризму на місцевому рівні та використання готельно-ресторанного потенціалу для привабливості туристів, в статті використано наступні наукові методи дослідження:

1. Метод аналітичного обґрунтування, в межах якого проведено оцінювання існуючого стану та тенденції розвитку туристичного бізнесу на місцевому рівні, вивчаючи літературу, статистичні звіти, офіційні документи та інші наукові роботи. Це дозволило визначити найбільш ефективні стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу, а також ідентифікувати потенційні виклики та можливості для привабливості туристів.

2. Метод SWOT-аналізу. Використання цього методу дозволило визначити ключові аспекти, що впливають на успіх туристичної діяльності, і розробити стратегічні напрямки для їх вдосконалення та мінімізації можливих ризиків. SWOT-аналіз сприяв розробці комплексного плану дій, спрямо-

ваного на підвищення туристичної привабливості регіону.

3. Метод системного обґрунтування. Цей метод дозволив зібрати кількісні та якісні дані про досвід та перспективи різних зацікавлених сторін, ідентифікувати основні фактори, що впливають на вибір туристичного напрямку та оцінити ефективність існуючих стратегій просування.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічне планування у сфері туризму на місцевому рівні відіграє ключову роль у розвитку регіонів, формуванні їхнього іміджу та збільшенні економічної вигоди, що передбачає комплексний підхід до використання туристичних, природних, культурних та інших ресурсів місцевості з метою забезпечення сталого розвитку території та підвищення якості життя її мешканців [13]. Розробка унікальної пропозиції регіону дозволяє не лише залучити відвідувачів, а й сформувати позитивний імідж території на внутрішньому та міжнародному рівнях. Ще одним важливим аспектом є створення інтегрованої туристичної інфраструктури, що включає розвиток готельно-ресторанного господарства, транспортної доступності, інформаційного забезпечення та рекреаційних послуг. Забезпечення високого рівня сервісу та комфорту є ключовим фактором утримання та збільшення туристичного потоку [2].

Не менш важливою є співпраця всіх зацікавлених сторін — місцевої влади, бізнесу, громадськості та некомерційних організацій. Взаємодія та координація зусиль дозволяють ефективно використовувати ресурси, мінімізувати можливі ризики та створити сприятливе середовище для розвитку туризму. Важливу роль у стратегічному плануванні грає і використання сучасних технологій, зокрема, цифровізації та маркетингу в соціальних мережах і це не лише підвищує видимість регіону на туристичному ринку, а й дозволяє краще вивчати потреби та переваги потенційних туристів та відвідувачів [16].

Стратегічне планування також має враховувати аспекти сталого розвитку, так збалансоване використання ресурсів, захист навколишнього середовища, збереження культурної спадщини є запорукою того, що туризм принесе користь не лише сьогодні, а й залишить багатство для майбутніх поколінь. У підсумку, стратегічне планування у сфері туризму на місцевому рівні є комплексним процесом, що вимагає глибокого аналізу, креативного підходу та ефективної взаємодії усіх зацікавлених сторін, його мета — не лише залучення туристів, а й створення умов для їх задоволення та повернення, що сприятиме соціально-економічному розвитку регіонів та підвищенню якості життя їхніх мешканців.

Взаємозв'язок готельно-ресторанного бізнесу та розвитку туризму в регіонах України є важливим аспектом для стимулювання економічного



зростання та просування культурної спадщини. Сьогодні, коли туристична галузь в Україні продовжує розвиватися, взаємодія між готельним і туристичним бізнесом набуває особливого значення, вони є не просто двома паралельними структурами, але складовими одного цілого, де успіх однієї сфери прямо впливає на процвітання іншої [6].

Готельно-ресторанний бізнес слугує фундаментом для туристичної індустрії, забезпечуючи відвідувачів місцями для проживання та харчування. Якість і різноманітність цих послуг значною мірою визначають загальне враження туристів від поїздки, що, своєю чергою, впливає на їхнє бажання повернутися або рекомендувати місце іншим, і тому інвестиції в розвиток готельно-ресторанного бізнесу є інвестиціями в загальний розвиток туризму регіону (дестинації). З іншого боку, зростання туристичного потоку стимулює розширення та модернізацію готельно-ресторанної інфраструктури. Підвищення конкуренції серед надавачів послуг спонукає їх до покращення якості обслуговування, впровадження інноваційних рішень та розширення спектра послуг, від спа-процедур до екскурсійних програм, що відповідають різноманітним запитам туристів [4].

Специфіка України з її багатою історією, природою, культурою, та гастрономією надає унікальну можливість для готельно-ресторанного бізнесу використовувати локальні особливості регіону як засіб приваблення туристів. Водночас розвиток готельно-ресторанного бізнесу в регіонах України

має відбуватися з урахуванням потреби у сталому розвитку, що означає не лише задоволення поточних потреб туристів, але й збереження ресурсів та культурних цінностей для майбутніх поколінь. Використання екологічних технологій, зменшення впливу на довкілля, залучення місцевих товарів і послуг в туристичну пропозицію допомагає формувати відповідальний підхід до туризму [9]. Таким чином, взаємодія між готельно-ресторанним бізнесом і туристичною індустрією є ключовою для розвитку туризму на місцевому рівні в Україні.

SWOT-аналіз туристичної інфраструктури регіонів України відіграє ключову роль у визначенні стратегій розвитку туризму, дозволяючи зрозуміти, як внутрішні можливості та загрози впливають на успіх туристичного бізнесу. Україна, з її багатою історичною спадщиною, природними ландшафтами та культурним різноманіттям, має значний потенціал для розвитку туризму (табл. 1).

Стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу відіграють вирішальну роль у збільшенні туристичної привабливості регіонів України. В контексті глобалізації та зростаючої конкуренції між туристичними напрямками, стає очевидним, що інноваційний підхід до розвитку готельно-ресторанного бізнесу є ключовим елементом у створенні унікальної та привабливої пропозиції для відвідувачів.

Так стратегія розвитку повинна виходити з глибокого розуміння потреб та переваг цільової аудиторії.

Таблиця 1

Матриця SWOT-аналізу туристичної привабливості регіонів України

<b>Сильні сторони:</b>	<b>Слабкі сторони:</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Різноманітність ландшафтів: Карпати, Чорне море, степи.</li><li>2. Багата історія і культурна спадщина.</li><li>3. Розвиток тематичних турів: гастрономічні, винні маршрути.</li><li>4. Наявність унікальних природних об'єктів.</li><li>5. Традиційна гостинність і відкритість місцевого населення.</li><li>6. Розвинута туристична інфраструктура: готелі, бази відпочинку.</li><li>7. Підтримка державою розвитку туристичної галузі.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Недостатній розвиток інфраструктури в деяких регіонах.</li><li>2. Обмежена міжнародна присутність на ринку туризму.</li><li>3. Відсутність єдиної інформаційної туристичної платформи.</li><li>4. Сезонність туристичного потоку.</li><li>5. Недостатня різноманітність туристичних продуктів для міжнародних туристів.</li><li>6. Високий рівень бюрократії та корупції.</li><li>7. Проблеми з безпекою і недостатнє медичне обслуговування.</li></ol>
<b>Можливості:</b>	<b>Загрози:</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Розвиток екотуризму та агротуризму.</li><li>2. Підвищення міжнародної привабливості через маркетингові кампанії.</li><li>3. Співпраця з міжнародними туристичними організаціями.</li><li>4. Впровадження інноваційних технологій у туристичний бізнес.</li><li>5. Розширення пропозицій для туристів: віртуальні тури, інтерактивні музеї.</li><li>6. Організація міжнародних культурних та спортивних заходів.</li><li>7. Розробка нових туристичних маршрутів з акцентом на маловідомі регіони.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Політична нестабільність, війни та конфлікти.</li><li>2. Зростаюча конкуренція з іншими туристичними напрямками.</li><li>3. Зміна клімату та її вплив на природні атракції.</li><li>4. Пандемії та інші глобальні кризи здоров'я.</li><li>5. Зміни в міжнародному туристичному законодавстві.</li><li>6. Курс валют та економічна нестабільність.</li><li>7. Природні катастрофи.</li></ol>

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

Стратегії направлені на зростання туристичної привабливості регіонів України  
на основі використання готельно-ресторанного потенціалу

Вид стратегії розвитку туризму на місцевому рівні	Використання готельно-ресторанного потенціалу для реалізації стратегії	Рівень задоволеності туристів	Вигоди для регіону	Потенціал розвитку
Розвиток інфраструктури	Покращення якості послуг і розширення мережі готелів	Високий	Підвищення зайнятості, зростання доходів	Високий
Маркетингові кампанії	Промоція місцевої кухні і традицій через ресторани	Середній	Привернення міжнародних туристів, покращення іміджу	Середній
Культурний туризм	Реставрація історичних готелів, тематичні готелі	Високий	Збереження культурної спадщини, залучення зацікавлених туристів	Високий
Екотуризм	Створення еко-готелів, фокус на натуральних продуктах	Дуже високий	Захист природи, приваблення еко-свідомих туристів	Великий
Гастрономічний туризм	Співпраця з локальними виробниками, кулінарні майстер-класи	Високий	Популяризація локальної кухні, підтримка малого бізнесу	Великий

Джерело: авторська розробка

торії. Це означає, що готелі та ресторани мають запропонувати не просто житло і харчування, а унікальний досвід, що відображає культуру та традиції регіону. Наприклад, включення у меню страв локальної кухні, проведення тематичних культурних вечорів чи організація екскурсій до місцевих пам'яток може значно збільшити інтерес до регіону [7].

Третя стратегія — це інтеграція цифрових технологій в управління та обслуговування. Онлайн-бронювання, віртуальні тури готелями та ресторанами, персоналізовані пропозиції через мобільні додатки значно покращують зручність для гостей і підвищують ефективність управління [11]. В таблиці 2 наведені стратегії розвитку туризму на місцевому рівні, включаючи використання готельно-ресторанного потенціалу для реалізації цих стратегій, рівень задоволеності туристів, вигоди для регіону, а також потенціал розвитку кожної із стратегій.

Також і маркетингові стратегії для просування готельно-ресторанних послуг на місцевому рівні відіграють ключову роль у розвитку туризму та гостинності. Зі зростаючою конкуренцією в галузі, важливо створити ефективні маркетингові плани, щоб виділитися на ринку, залучити більше відвідувачів та забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів [8].

У підсумку, розвиток маркетингових стратегій для просування готельно-ресторанних послуг на місцевому рівні вимагає комплексного підходу, зосередження на створенні унікальних пропозицій,

ефективного використання цифрових інструментів та побудови міцних партнерських відносин. За допомогою цих стратегій можна не лише залучити більше відвідувачів, а й забезпечити тривалий розвиток та успіх у готельно-ресторанному бізнесі [10].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Дослідження показало, що ефективне стратегічне планування, яке включає інтеграцію унікальних природних, культурних, історичних та сучасних ресурсів місцевості, сприяє не лише зростанню кількості туристів, але й підвищенню якості життя місцевих громад. Було доведено, що ідентифікація унікальних властивостей кожного регіону дозволяє формувати спеціалізовані пропозиції, які відповідають специфічним інтересам туристів, водночас сприяючи розвитку місцевої економіки. Втілення інтегрованої туристичної інфраструктури, що охоплює всі аспекти перебування туриста / відвідувача, від розміщення до розваг та інформаційного забезпечення, є ключовим для створення комфортного та безпечного середовища.

Обґрунтовано, що стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу повинні бути спрямовані на створення комплексної пропозиції, яка відповідає очікуванням сучасних туристів, враховуючи їхнє прагнення до нових досвідів, відповідальності перед довілльям та високого рівня сервісу. Такі заходи вимагають не тільки інвестицій у матеріальну та технологічну інфраструктуру, але й розробку інноваційних послуг, які зможуть залучити й зацікавити відвідувачів, підносячи туристичну привабливість регіонів України на новий рівень.



### Література

1. Алієва А.Ю. Концептуальні засади сталого розвитку туристично-рекреаційної сфери на засадах інклюзивного зростання. *Вісник Нац. ун-ту водного господарства та природокористування. Сер.: Екон. науки.* 2020. Вип. 2(90). С. 3–13.
2. Банєва І.О., Величко О.В. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Economics.* 2022. № 36. С. 6–11. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-01).
3. Борисюк О.А., Дудник І.М., Беркова О.П. Географічний регіон як об'єкт туристичного маркетингу. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Географія.* 2019. Вип. 4 (74). С. 23–31.
4. Герасимчук З.В., Матвійчук Л.Ю. Теоретико-методологічні засади раціонального використання та охорони туристичних ресурсів. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Державне управління.* 2011. Т. 159, Вип. 147. С. 102–108. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu\\_2011\\_159\\_147\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2011_159_147_20) (дата звернення: 21.03.2024).
5. Грабовенська С.П. Сучасний стан і тенденції розвитку туристичної галузі України. *Молодий вчений.* 2016. № 8. С. 15–18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_8\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_8_6) (дата звернення: 21.03.2024).
6. Захарова Т.В. Напрями розвитку туристичного бізнесу України. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 49. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-6>.
7. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство.* 2022. № 40. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>.
8. Македон В.В., Валіков В.П., Рябик Г.Є. Розвиток світового ринку ділових інтелектуальних послуг під впливом економіки 4.0. *Нобелівський вісник.* 2019. № 1. С. 59–72. doi: [10.32342/2616-3853-2019-2-12-7](https://doi.org/10.32342/2616-3853-2019-2-12-7).
9. Македон В.В., Михайленко О.Г. Напрямки розвитку медичного страхування в системі національної економіки країн. *Причорноморські економічні студії.* 2023. № 79. С. 30–39 doi: <https://doi.org/10.32782/bses.79-4>.
10. Туризм в Україні: виклики та відновлення: міжнародний туристичний форум. *Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана: вебсайт.* 2022. URL: [https://kneu.edu.ua/ua/mijnarodniy\\_turist/](https://kneu.edu.ua/ua/mijnarodniy_turist/) (дата звернення 15.03.2024).
11. Павліха Н.В., Цимбалюк І.О., Савчук А.Ю. Сталий розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2022.
12. Туризм в системі пріоритетів регіонального розвитку: монографія / За ред. проф. В.В. Александрова. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2016. 268 с.
13. Хитра О. Туристичний брендинг в умовах економіки вражень. *Економіка та суспільство.* 2022. 42. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-64>.
14. Хошуляк О. Функціонально-організаційна модель управління сталим розвитком територіальної громади. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2023. 4(32). С. 233–244. doi: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-233-244](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-233-244).
15. Шаповаленко Д., Соколов Д., Карюк А., Панченко К. Перспективи розвитку готельних мереж на туристичному ринку України. *Молодий вчений.* 2023. № 3(115). С. 134–137. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-3-115-25>.
16. Pajak K., Omelyanenko V., Makedon V., Shevchenko V., Ovcharenko I. Raising the level of financial security of the enterprise based on the basic risks differentiation. *Journal of Security and Sustainability Issues.* 2020. № 10(1). P. 115–130. doi: [https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1\(9\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1(9)).

### References

1. Aliyeva, A. Yu. (2020). Kontseptual'ni zasady staloho rozvytku turystychno-rekreatsiynoyi sfery na zasadakh inkluzyvnoho zrostannya [Conceptual principles of sustainable development of the tourism and recreation sphere based on the principles of inclusive growth]. *Visnyk Nats. un-tu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannya. Ser.: Ekon. nauky*, 2(90), 3–13 [in Ukrainian].
2. Banyeva, I., & Velychko, O. (2022). Modern approaches to the organization of the hotel and restaurant business. *Modern Economics*, 36, 6–11. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-01) [in Ukrainian].
3. Borysyuk, O. A., Dudnyk, I. M., & Berkova, O. P. (2019). Neohrafichnyy rehion yak ob"yekt turystychnoho marketynhu [Geographical region as an object of tourist marketing]. *Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University. Series: Geography*, 4 (74), 23–31 [in Ukrainian].
4. Herasymchuk, Z. V., & Matviychuk, L. Yu. (2011). Teoretyko-metodolohichni zasady ratsional'noho vykorystannya ta okhorony turystychnykh resursiv [heoretical and methodological principles of rational use and protection of tourist resources]. *Naukovi pratsi Chornomors'koho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu «Kyievo-Mohylans'ka akademiya»*. Seriya: Derzhavne upravlinnya, 159, 147, 102–108. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu\\_2011\\_159\\_147\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchdu_2011_159_147_20) [in Ukrainian].
5. Hrabovens'ka, S. P. (2016). Suchasnyy stan i tendentsiyi rozvytku turystychnoyi haluzi Ukrayiny [Current state and trends in the development of the tourism industry of Ukraine]. *Molodyy vchenyy*, 8, 15–18. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_8\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_8_6) [in Ukrainian].

6. Zakharova, T.V. (2023). Napryamy rozvytku turystychnoho biznesu Ukrayiny [Directions of development of tourism business of Ukraine]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 49. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-6> [in Ukrainian].
7. Lysyuk, T., Tereshchuk, O., & Pasichnyk, M. (2022). Innovatsiyeni tekhnolohiyi u hotel'no-restorannomu hospodarstvi [Innovative technologies in the hotel and restaurant industry]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 40. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11> [in Ukrainian].
8. Makedon, V.V., Valikov, V.P., & Ryabyk, G.E. (2019). Rozvytok svitovoho rynku dilovykh intelektual'nykh posluh pid vplyvom ekonomiky 4.0 [Development of the world market of business intellectual services under the influence of economy 4.0]. *Nobelevskiy vestnik*, 1, 59–72. doi: [10.32342/2616-3853-2019-2-12-7](https://doi.org/10.32342/2616-3853-2019-2-12-7) [in Ukrainian].
9. Makedon, V.V., Mykhaylenko, O.H. (2023). Napryamky rozvytku medychnoho strakhuvannya v systemi natsional'noyi ekonomiky krayin. [Directions of the development of medical insurance in the natsional'noyi system of the country's economy]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*, 79, 30–39. doi: <https://doi.org/10.32782/bses.79-4> [in Ukrainian].
10. Mizhnarodnyi turystychnyi forum [Tourism in Ukraine: challenges and recovery]. Retrieved from [https://kneu.edu.ua/ua/mijnarodniy\\_turist/](https://kneu.edu.ua/ua/mijnarodniy_turist/) [in Ukrainian].
11. Pavlikha, N., Tsymbalyuk, I., Savchuk, A. (2022). Stalyy rozvytok turyzmu ta rekreatsiyi: suchasni vyklyky y perspektyvy dlya Ukrayiny: monohrafiya [Sustainable development of tourism and recreation: modern challenges and prospects for Ukraine: monograph]. Luts'k: Vezha-Druk [in Ukrainian].
12. Aleksandrov, V.V. (2016). Turyzm v systemi priorytetiv rehional'noho rozvytku: monohrafiya [Tourism in the system of regional development priorities: a monograph]. Karazin KhNU [in Ukrainian].
13. Khytra, O. (2022). Turystychnyy brendynh v umovakh ekonomiky vrazhen' [Tourist branding in the conditions of the economy of impressions]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 42. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-64> [in Ukrainian].
14. Khokhulyak, O. (2023). Funktsional'no-orhanizatsiyina model' upravlinnya stalym rozvytkom terytorial'noyi hromady [Functional and organizational model of managing the sustainable development of the territorial community]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya*, 4 (32), 233–244. doi: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-233-244](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-233-244) [in Ukrainian].
15. Shapovalenko, D., Sokolov, D., Karyuk, A., & Panchenko, K. (2023). Perspektyvy rozvytku hotel'nykh merezh na turystychnomu rynku ukrayiny [Prospects for the development of hotel chains in the tourist market of Ukraine]. *Molodyy vchenyy*, 3 (115), 134–137. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-3-115-25> [in Ukrainian].
16. Pajak, K., Omelyanenko, V., Makedon, V., Shevchenko, V., & Ovcharenko, I. (2020). Raising the level of financial security of the enterprise based on the basic risks differentiation. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 10(1), 115–130. doi: [https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1\(9\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1(9)).

**Анопа Антон Станіславович**  
*аспірант кафедри маркетингу*  
*Національного технічного університету*  
*«Харківський політехнічний інститут»*

**Анопа Антон**  
*PhD Student of the Marketing Department*  
*National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*  
ORCID: 0009-0009-9291-3782

**Науковий керівник:**

**Ілляшенко Сергій Миколайович**  
*доктор економічних наук, професор*  
*Національний технічний університет*  
*«Харківський політехнічний інститут»*  
ORCID: 0000-0001-5484-9788

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9768

## АНАЛІЗ ВІТЧИЗНЯНОГО І ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ ОРГАНІЗАЦІЙ ІННОВАЦІЙНОГО БІЗНЕСУ

## ANALYSIS OF DOMESTIC AND FOREIGN EXPERIENCE IN MANAGING MARKETING STRATEGIES OF INNOVATIVE BUSINESS ORGANIZATIONS

**Анотація.** Вступ. Стаття присвячена аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду та визначенню можливості його використання для удосконалення управління маркетинговими стратегіями в інноваційному бізнесі. Основна увага зосереджена на ідентифікації ефективних методів, які допомагають організаціям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, відповідати на вимоги споживачів, а також підвищувати конкурентоспроможність та створювати godanu вартість.

**Мета.** Визначити порівняльні переваги та недоліки кращих вітчизняних та зарубіжних практик, а також можливості їх інтеграції для удосконалення системи управління маркетинговими стратегіями організацій інноваційного бізнесу.

**Матеріали і методи.** Для вирішення завдань дослідження було використано такі методи. Літературний аналіз – для визначення сутності кращих підходів до управління маркетинговими стратегіями організацій інноваційного бізнесу, а також їх відносних переваг і недоліків. Порівняльний аналіз – для відбору ефективних підходів та інструментів управління маркетинговими стратегіями інноваційного бізнесу різних країн, які доцільно застосовувати в Україні. Метод кейс-стаді – для детального аналізу кращих практик успішного управління маркетинговими стратегіями в інноваційному бізнесі. Метод синтезу, структурно-логічного моделювання – для удосконалення системи управління маркетинговими стратегіями організацій інноваційного бізнесу.

Основними матеріалами для дослідження були наукові публікації (статті у фахових журналах, монографії, тези доповідей на наукових конференціях), офіційні звіти міжнародних організацій і провідних консалтингових агенцій, що містять дані про сучасні методи та підходи до управління маркетинговими стратегіями в інноваційному бізнесі.

**Результати.** У науковій статті проведено аналіз вітчизняних та зарубіжних систем управління маркетинговими стратегіями організацій інноваційного бізнесу. Виявлено недоліки та переваги цих систем, що відкриває можливості інтеграції зарубіжних практик до вітчизняних. Визначено низку майбутніх тенденцій, які, визначатимуть розвиток галузі в наступні роки.

Розроблено рекомендації для вдосконалення управління маркетинговими стратегіями, які включають акцент на інтеграції цифрових технологій, розвитку персоналізованих маркетингових комунікацій, а також використанні мультиканальних стратегій для досягнення більшої залученості та взаємодії з клієнтами.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на впровадженні штучного інтелекту в управління маркетинговими стратегіями. Це надасть змогу зменшити організаційні витрати та скоротити час на впровадження маркетингових стратегій у інноваційних компаніях.

**Ключові слова:** маркетингові стратегії, інноваційний бізнес, вітчизняний та зарубіжний досвід, адаптація, конкурентоспроможність, додана вартість.

**Summary.** Introduction. The article is devoted to analyzing domestic and foreign experience and determining the possibility of its use to improve the management of marketing strategies in innovative business. The main focus is on identifying effective methods that help organizations adapt to changes in the external environment, meet consumer demands, as well as increase competitiveness and create added value.

**Purpose.** To identify the comparative advantages and disadvantages of the best domestic and international practices, as well as the possibilities of their integration for improving the management system of marketing strategies in organizations of innovative business.

**Materials and methods.** To address the research tasks, the following methods were used. Literature analysis – to determine the essence of the best approaches to managing marketing strategies of innovative business organizations, as well as their relative advantages and disadvantages. Comparative analysis – to select effective approaches and tools for managing the marketing strategies of innovative businesses from different countries, which are appropriate to apply in Ukraine. Case study method – for a detailed analysis of the best practices of successful management of marketing strategies in innovative business. Synthesis method, structural-logical modeling – for improving the management system of marketing strategies of innovative business organizations.

The main materials for the research were scientific publications (articles in professional journals, monographs, abstracts of reports at scientific conferences), official reports of international organizations, and leading consulting agencies, containing data on modern methods and approaches to managing marketing strategies in innovative business.

**Results.** The scientific article conducts an analysis of domestic and foreign systems of managing marketing strategies of innovative business organizations. It identifies the disadvantages and advantages of these systems, which opens up opportunities for integrating foreign practices into domestic ones. A number of future trends have been identified that will define the development of the industry in the coming years.

**Recommendations for improving the management of marketing strategies** have been developed, including a focus on the integration of digital technologies, the development of personalized marketing communications, and the use of multi-channel strategies to achieve greater engagement and interaction with customers.

**Discussion.** Further scientific research suggests focusing on the implementation of artificial intelligence in managing marketing strategies. This will allow reducing organizational expenses and shortening the time for implementing marketing strategies in innovative companies.

**Key words:** marketing strategies, innovative business, domestic and foreign experience, adaptation, competitiveness, added value.

**Постановка проблеми.** В сучасній економіці інновації стають ключовим фактором успіху для бізнесу, особливо в контексті глобалізації та прискорення темпів науково-технічного прогресу. В цих умовах організації інноваційного бізнесу повинні приділяти увагу не лише генеруванню ідей інноваційних розробок, але й розробленню і реалізації маркетингових стратегій просування інновацій на ринку. Світовий досвід переконливо доводить, що ринковий успіх лідерів інноваційного зростання в значному ступені визначається високою ефективністю їх маркетингових стратегій. Урахування їх досвіду дозволить підвищити шанси на ринковий успіх організацій, що стали на шлях інноваційного розвитку, а також знизити супутні ризики. Відповідно, актуалізується проблема системного аналізу і урахування передових практик, інструментів та стратегічних підходів, які показали свою високу ефективність в різних економічних та культурних умовах, для удосконалення системи управління маркетинговими стратегіями організацій інноваційного бізнесу.

Зіставлення досвіду різних країн дозволяє визначити універсальні компоненти успіху, а також

специфічні елементи, які зумовлені локальними особливостями. Такий комплексний підхід сприяє формуванню глибшого розуміння механізмів ефективного управління маркетинговими стратегіями в інноваційному бізнесі та розробці рекомендацій для їх оптимізації в контексті сучасних викликів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематиці дослідження присвячені роботи низки вітчизняних та зарубіжних науковців.

Зокрема, в роботі Виноградової О.В. та інших виконано аналіз безпекового управління маркетинговими процесами в умовах діджиталізації, що вказує на зростаючу роль цифрових технологій у сфері послуг [1]. Це дослідження підкреслює важливість інтеграції інформаційних систем у стратегічне планування для підвищення ефективності маркетингових операцій та захисту даних.

Ілляшенко Н.С. [2] акцентує увагу на управлінні стратегіями випереджаючого науково-технологічного розвитку промислових підприємств, висвітлює необхідність прогнозування технологічних трендів для формування конкурентних переваг. Ілляшенко С.М. та Шипуліна Ю.С.



[3] досліджують інноваційну культуру як ключовий елемент управління стратегіями інноваційного розвитку організацій, підкреслюючи її вплив на внутрішні процеси та здатність до інновацій.

Денисенко М. П. [4] та інші звертають увагу на стратегічне інвестування інноваційного розвитку бізнесу в контексті реалізації концепції Індустрії 4.0, визначаючи напрямки модернізації виробничих процесів та впровадження цифрових технологій. Кифяк В. [5] розробляє модель реалізації стратегій інноваційного сталого розвитку бізнесу, яка враховує екологічні, економічні та соціальні аспекти в довгостроковій перспективі.

Робота Кузнецової І. та Кублікової Т. [6] фокусується на управлінні джерелами розвитку інноваційного бізнесу, включаючи аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища для ідентифікації потенційних можливостей для інновацій. Маслак М. В., Кобелева А. В. та Перерва П. Г. [7] досліджують стратегії комерціалізації інтелектуальних технологій, виокремлюючи ключові етапи та механізми виведення інновацій на ринок.

Резнікова Н. В., Булатова О. В. та Іващенко О. А. [8] зосередилися на вивченні колізій конкуренції на діджиталізованих ринках, висвітлюючи ризики інноваційного та інформаційно-цифрового неопротекціонізму. Ці виклики мають прямий вплив на стратегічне планування міжнародного бізнесу та електронної комерції, підкреслюючи потребу в адаптації до нових умов техноглобалізму.

Савицька Н., Пахуча Е. та Віннік П. [9] досліджують сучасні тенденції управління маркетинговими комунікаціями, вказуючи на значну зміну в підходах до взаємодії з цільовою аудиторією через використання цифрових інструментів та соціальних медіа. Це дослідження виокремлює важливість інтеграції новітніх технологій у стратегічне маркетингове планування.

Юхименко П. І. [10] та інші пропонують феноменологічний та поведінковий аналіз, що дозволяє глибше зрозуміти інтеграційні процеси в інноваційному бізнесі. Аналіз споживацької поведінки та її вплив на розвиток інноваційних стратегій є критичним для формування ефективних маркетингових підходів.

Щербак В. Г. [11] зосереджує увагу на особливостях функціонування інтегрованих структур бізнесу, що слугує базисом для інноваційного розвитку підприємництва. Важливість синергії між різними підрозділами компанії підкреслюється як ключовий фактор успішного інноваційного розвитку.

Дослідження краудфандингу як перспективного механізму фінансування інноваційного бізнесу, представлено Швець Л. С. та іншими [12], а також робота Гомотюк А. [13] про перспективи фінансування інноваційного бізнесу в сучасних глобалізованих змінах, розкривають нові можливості для залучення інвестицій.

Касян С. Я., Юферова Д. О. [14], а також Кібік О., Котлубай В. та Корнілова О. [15] звертають увагу на управління інтернет-маркетинговими комунікаційними стратегіями, що є особливо актуальним для компаній високих технологій та стартапів. Це підкреслює потребу в адаптації маркетингових стратегій до специфіки інноваційного бізнесу.

Коломийцева О., Васильченко Л. та Бурцева Т. [16] у своїй роботі «Управління маркетинговими ризиками роздрібних підприємств» висвітлюють комплексний підхід до ідентифікації та мінімізації маркетингових ризиків, які можуть вплинути на стабільність та розвиток роздрібних мереж.

Лорві І., Марюк В. та Лелич Ю. [17] у своєму дослідженні акцентують увагу на управлінні маркетинговими ризиками підприємства на різних етапах життєвого циклу продукту, демонструючи, як адаптовані стратегії можуть сприяти підвищенню ефективності маркетингових зусиль та зниженню потенційних загроз.

Лищенко М. А. та Устік Т. В. [18] досліджують особливості управління маркетинговими ризиками на підприємстві як засобу покращення політики маркетингових інновацій, наголошуючи на важливості інтеграції ризик-менеджменту в загальну стратегію маркетингових інновацій.

Устік Т. В., Будаков Н. О. та Проташук С. С. [19] аналізують управління маркетинговими стратегіями та посилення конкурентоспроможності торговельних компаній, вказуючи на необхідність глибокого аналізу ринкового середовища та споживацьких уподобань для розробки ефективних маркетингових стратегій.

Завадська Д. [20] зосереджує увагу на огляді програм міжнародних фінансових організацій з підтримки бізнесу в Україні в умовах воєнного стану, підкреслюючи роль фінансової підтримки в мінімізації маркетингових ризиків та підтримці стабільності бізнесу в непростих умовах.

Проте, попри значний обсяг досліджень, питання ефективності управління маркетинговими стратегіями в інноваційному бізнесі за умов швидких технологічних змін та глобалізації залишаються недостатньо розкритими. Зокрема, відсутність комплексного підходу до вивчення впливу інноваційної культури, інтеграції новітніх технологій у маркетингові процеси та адаптації стратегій до змінних умов ринку вимагає подальших досліджень.

**Мета статті** полягає у визначенні переваг та недоліків маркетингових стратегій в інноваційному бізнесі на вітчизняному та міжнародному рівнях та виявленні шляхів їх інтеграції для покращення управління цими стратегіями. Дослідження передбачає аналіз наукових робіт для визначення головних тенденцій та кращих практик, порівняльний аналіз методів управління маркетинговими стратегіями, ідентифікацію викликів для організацій

в умовах глобалізації та технологічних інновацій, а також оцінку можливостей застосування зарубіжного досвіду в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** *Аналіз вітчизняного досвіду.* Вітчизняний досвід управління маркетинговими стратегіями в організаціях інноваційного бізнесу в Україні характеризується рядом специфічних рис, які випливають з унікальних умов ринку, історичного розвитку та культурних особливостей. Загалом, цей досвід можна представити через аналіз трьох ключових аспектів: адаптивність до змін ринкових умов, інтеграція технологій у маркетингові стратегії та акцент на інноваційному підході до розвитку продуктів та послуг [4].

Адаптивність до змінних ринкових умов відображає здатність вітчизняних інноваційних компаній швидко реагувати на зовнішні виклики, такі як політична невизначеність, економічні коливання та зміни споживацьких уподобань. Це досягається за допомогою гнучкого планування, постійного моніторингу ринку та впровадження гнучких маркетингових кампаній, які можна швидко адаптувати до нових умов. Інтеграція технологій у маркетингові стратегії є ще однією важливою характеристикою, яка дозволяє інноваційним компаніям збільшувати ефективність своїх маркетингових зусиль. Використання цифрового маркетингу, соціальних медіа, мобільних додатків та інших інноваційних інструментів дозволяє цільовій аудиторії більш ефективно взаємодіяти з брендом, підвищує лояльність клієнтів та сприяє залученню нових споживачів. Акцент на інноваційному підході до розвитку продуктів та послуг відображає орієнтацію українських інноваційних компаній на створення унікальної цінності для споживачів. Це досягається через постійні дослідження та розвиток, впровадження нових технологій у продукцію та послуги, а також через залучення споживачів до процесу інновацій через відкриті інноваційні платформи та краудсорсинг.

В рамках аналізу вітчизняного досвіду щодо управління маркетинговими стратегіями в інноваційному бізнесі важливо висвітлити успішні кейси компаній, які ефективно імплементували інноваційні підходи в маркетинг. Для цього ми розглянули низку організацій, які відзначилися на ринку завдяки своїм унікальним маркетинговим стратегіям.

Спираючись на результати системного аналізу літературних джерел систематизовано загальні характеристики вітчизняних підходів до управління маркетинговими стратегіями в інноваційному бізнесі (табл. 1).

Згідно з табл. 1, адаптивність до змін ринкових умов має найвищий рівень успішності (85%), що вказує на високу гнучкість українських компаній. Інтеграція технологій у маркетингові стратегії та акцент на інноваційному підході також демонструють значний рівень успішності — 75% та 80% відповідно, підкреслюючи важливість цих аспектів у сучасному бізнес-середовищі.

Однак, не дивлячись на застосування ефективних інноваційних маркетингових підходів, компанії все ще стикаються з цілим рядом проблем. Багато інноваційних організацій в Україні працюють у умовах обмеженого фінансування, що суттєво ускладнює реалізацію масштабних маркетингових кампаній, особливо тих, що вимагають значних інвестицій у цифрові технології та дослідження ринку. Динамічний розвиток цифрових технологій та постійні зміни в поведінці споживачів вимагають від компаній невинного оновлення маркетингових стратегій та швидкої адаптації до змін на ринку. Висока конкуренція в багатьох секторах інноваційного бізнесу змушує компанії постійно шукати нові способи вирішення своїх продуктів та послуг, що часто вимагає значних маркетингових зусиль та інновацій у способах комунікації з клієнтами. Проблеми зі збором актуальних даних про ринок та цільову аудиторію, а також

Таблиця 1

Успішність стратегій українських компаній

Сутність стратегії	Рівень успішності	Приклади
Адаптивність до змін	85	– ПриватБанк: Швидкий перехід на онлайн-сервіси під час карантину. – Укренерго: Перехід на Microsoft Office 365 для дистанційної роботи. – Protoria: Оптимізація зв'язку для дистанційної роботи за допомогою Microsoft Teams.
Інтеграція технологій	75	– Toyota Україна: Автоматизація процесів для дилерських центрів. – ODIS-W: Розробка проекту інтелектуального зовнішнього освітлення.
Інноваційний підхід	80	– Delta Medical: Інноваційний підхід до вибору препаратів для українського ринку, зосередження на впровадженні новітніх медикаментів. – Caparol Ukraine: Розробка унікальної технології нанокварцової решітки (NQGі), яка дозволяє будівлям довше залишатися чистими і кольори не вигорять.

Джерело: сформовано за даними [4; 7; 10; 21; 22; 23]



використання застарілих аналітичних методів можуть призвести до неправильного визначення маркетингових пріоритетів та стратегій. Відсутність висококваліфікованих фахівців у галузі маркетингу, особливо у сфері цифрового маркетингу та аналітики даних, є важливою перешкодою для реалізації ефективних маркетингових стратегій. Юридичні та регуляторні обмеження, особливо в сферах, пов'язаних з цифровими технологіями та збором даних, можуть ускладнити використання деяких маркетингових інструментів та стратегій.

Ці проблеми та виклики вимагають комплексного підходу до управління маркетинговими стратегіями, включаючи постійний моніторинг зовнішнього середовища, інвестиції у розвиток персоналу, інтеграцію новітніх технологій та гнучкість у прийнятті стратегічних рішень..

*Аналіз зарубіжного досвіду.* Дослідження зарубіжного досвіду у сфері управління маркетинговими стратегіями в інноваційному бізнесі відкриває перспективу передових практик, які базуються на глибокій інтеграції технологічних інновацій і використанні даних для оптимізації маркетингових зусиль. Важливим аспектом зарубіжного досвіду є зосередженість на цифровій трансформації маркетингу, яка охоплює його інструменти і методи: від автоматизації внутрішніх процесів до використання передових аналітичних інструментів для збору та аналізу великих обсягів даних.

Виділяється також акцент на персоналізації комунікацій з клієнтами через використання штучного інтелекту та машинного навчання, що дозволяє досягти більшої взаємодії та залученості. Зарубіжні компанії активно впроваджують інноваційні платформи для управління клієнтськими відносинами та оптимізації клієнтського досвіду, розвиваючи в той же час гнучкі стратегії контент-маркетингу, які адаптуються до змінних

умов ринку та інтересів аудиторії. Особливу увагу в зарубіжному досвіді приділяють сталому розвитку та соціальній відповідальності, інтегруючи ці аспекти в маркетингову стратегію, що не лише сприяє позитивному іміджу бренду, але й відкриває нові можливості для залучення клієнтів, які цінують екологічну свідомість та соціальну залученість компаній [4]. Важливим аспектом є також розвиток мультимедійних маркетингових стратегій, що дозволяє забезпечити охоплення широкої аудиторії через різноманітні канали зв'язку, включаючи цифрові медіа, соціальні мережі та традиційні медіа [6]. Зарубіжні компанії демонструють високу креативність у створенні інтерактивного контенту, що сприяє глибшому залученню споживачів та підвищенню впізнаваності бренду.

Таким чином, зарубіжний досвід управління маркетинговими стратегіями в інноваційному бізнесі наголошує на важливості технологічної інновації, персоналізації взаємодії з клієнтами, сталому розвитку, соціальній відповідальності та мультимедійності у маркетингових зусиллях, що разом формують ефективний інструментарій для досягнення успіху в сучасному динамічному бізнес-середовищі (табл. 2).

Наведені у табл. 2 приклади демонструють, як міжнародні компанії успішно інтегрують інноваційні підходи та інструменти в свої маркетингові стратегії, адаптуючись до змінних умов ринку та вимог споживачів, що в кінцевому підсумку сприяє зміцненню їхньої позиції на глобальному ринку та підвищенню конкурентоспроможності.

У табл. 2 аналіз сфокусовано на адаптації до місцевих викликів, з якими стикаються і українські компанії. Вона показує реакцію на швидкі зміни, викликані такими факторами, як карантинні обмеження COVID-19. Це вказує на необхідність швидкої адаптації та локальної інтеграції

Таблиця 2

Стратегії зарубіжних компаній

Сутність стратегії	Рівень успішності	Приклади
Цифрова трансформація	90	Tesla: Розробка власного програмного забезпечення для автомобілів, яке оновлюється через хмару.
Персоналізація комунікацій	85	Spotify: Використання алгоритмів машинного навчання для створення персоналізованих плейлистів для кожного користувача
Управління клієнтськими відносинами	88	Amazon: Використання Big Data для аналізу поведінки покупців та надання персоналізованих рекомендацій товарів.
Контент-маркетинг	80	Airbnb: Створення унікального контенту для свого сайту та блогу, який підкреслює унікальні подорожі та досвід, отриманий через користування сервісом
Сталий розвиток і соціальна відповідальність	75	Nike: Розробка екологічно чистих матеріалів для виробництва спортивного взуття та одягу.
Мультимедійні стратегії	82	Apple: Інтеграція між продуктами і сервісами, такими як iPhone, Apple Watch, Mac та iCloud для створення безшовного користувацького досвіду.

Джерело: сформовано за даними [7; 15: 24: 25: 26: 27: 28: 29]

технологій. Табл. 2 характеризує глобальні стратегії великих міжнародних компаній, які мають більше ресурсів та операцій на світовому рівні, і тому їхні стратегії можуть бути спрямовані на масштабніші цифрові трансформації та глобальні інноваційні рішення. Розумним є використання досвіду зарубіжних компаній і використання їх досвіду у вітчизняному бізнесі.

Прикладом інтеграції західних стратегій в український контекст є стратегії компанії «Епіцентр», яка впровадила каси самообслуговування подібно до американського ритейлера Walmart для покращення обслуговування клієнтів та скорочення черг. До першого півріччя 2023 року частка транзакцій, здійснених через такі каси, досягла 25,7%. Особливо активне використання цих кас було помічено у містах, що зазнавали впливу воєнних дій [30].

Аналіз вразливих точок інноваційних підходів та інструментів маркетингу, що використовуються зарубіжними компаніями, виявляє ряд специфічних викликів, з якими стикаються організації у своїй практиці. Попри значний успіх, досягнутий за допомогою цих стратегій, існують певні аспекти, що вимагають додаткової уваги та коригування. До них віднесено такі.

1. Інтеграція цифрових технологій та автоматизація процесів призводять до збільшення залежності від технологічних платформ та інфраструктури, що може створити потенційні ризики у випадку технічних збоїв або кібератак. Ця залежність вимагає від компаній значних інвестицій у кібербезпеку та відновлення даних.

2. Проблематика збору та аналізу великих обсягів даних, яка включає в себе виклики, пов'язані

з дотриманням конфіденційності та захистом особистих даних. У світлі зростаючих вимог до прозорості та захисту інформації, компанії мають забезпечити високий рівень дотримання нормативних вимог, що може потребувати додаткових ресурсів.

3. Виклики, пов'язані з персоналізацією комунікацій, що вимагають від компаній не тільки технологічних інновацій, але й глибокого розуміння потреб та вподобань клієнтів. Надмірна персоналізація може сприйматися як втручання в приватне життя, що вимагає від маркетологів обережного підходу до використання даних.

4. Ризики, пов'язані зі сталим розвитком та соціальною відповідальністю. Інтеграція цих аспектів в маркетингову стратегію вимагає не тільки маркетингових зусиль, але й реальних змін у способі ведення бізнесу. Виклик полягає у тому, щоб переконати споживачів у щирості намірів компанії уникнути звинувачень у «зеленому вимиванні».

5. Виклики мультиканальної стратегії, яка вимагає від компаній забезпечення єдності та послідовності комунікації через різноманітні канали. Забезпечення ефективної взаємодії та інтеграції між каналами може стати складним завданням, що вимагає відповідних ресурсів та координації.

Загалом, вразливі точки інноваційних підходів зарубіжних компаній вимагають від них не тільки впровадження передових маркетингових інструментів, але й розвитку комплексних стратегій ризик-менеджменту, етичних стандартів та принципів корпоративної відповідальності, що разом забезпечують стає та відповідальне ведення бізнесу.

*Порівняльний аналіз.* Результати порівняльного аналізу вітчизняних і зарубіжних маркетингових стратегій інноваційного бізнесу подано у табл. 3.

Таблиця 3

**Порівняльний аналіз вітчизняних та зарубіжних практик управління маркетинговими стратегіями**

Параметр	Вітчизняний досвід	Зарубіжний досвід
Цифрова трансформація	Активно розвивається з акцентом на соціальних медіа та онлайн-продажах. Обмежені ресурси ускладнюють широкомасштабне впровадження передових технологій.	Глибока інтеграція цифрових технологій у всі аспекти маркетингу. Великі інвестиції в автоматизацію та використання AI для аналітики та персоналізації.
Персоналізація	Розвивається, але часто обмежена базовими методами через недостатній аналіз даних.	Високий рівень персоналізації з використанням машинного навчання та штучного інтелекту для детального аналізу поведінки споживачів.
Стійкий розвиток та соціальна відповідальність	Починає залучати увагу, але часто залишається другорядним аспектом.	Інтегрований підхід, з акцентом на екологічність, соціальну відповідальність, що впливає на лояльність споживачів та позитивний імідж бренду.
Мультиканальні стратегії	Впроваджуються, але іноді зустрічаються труднощі з інтеграцією каналів.	Ефективна інтеграція різних каналів зв'язку, створення єдиного клієнтського досвіду через омніканальний підхід.
Використання даних	Обмежене використання великих даних через ресурсні обмеження та недостатній рівень аналітичних компетенцій.	Активне використання великих даних і передових аналітичних інструментів для оптимізації стратегій та прийняття рішень.

Джерело: авторська розробка

Ця таблиця підкреслює ключові відмінності між вітчизняними та зарубіжними практиками управління маркетинговими стратегіями, виявляючи схожості та розбіжності у підходах. Зокрема, зарубіжні компанії мають більш високий рівень інтеграції технологій, персоналізації та використання даних, а також більшу увагу приділяють сталому розвитку та соціальній відповідальності. Водночас, вітчизняні компанії активно розвивають ці напрямки, намагаючись адаптувати кращий міжнародний досвід до місцевих умов і можливостей.

*Майбутні тенденції, що визначені за результатами аналізу.* На основі проведеного аналізу досвіду управління маркетинговими стратегіями, визначено низку майбутніх тенденцій, які, визначатимуть розвиток галузі в наступні роки (табл. 4).

Аналіз табл. 4 дає підстави зробити такі висновки.

1. Завдяки прогресу в області AI та аналітики великих даних, компанії зможуть реалізувати ще більш глибоку персоналізацію своїх маркетингових зусиль. Очікується поява інструментів, які дозволять автоматично адаптувати контент, рекламні повідомлення та пропозиції до індивідуальних потреб кожного користувача в реальному часі.

2. Поглиблення інтеграції онлайн та офлайн каналів залучення споживачів стане ключовою тенденцією. Розвиток технологій, таких як доповнена реальність (AR) та віртуальна реальність

(VR), дозволить створювати єдиний, безшовний досвід взаємодії з брендом, що охоплює як цифровий, так і фізичний світи.

3. Споживачі стають все більш свідомими у питаннях екології та соціальної відповідальності, що змусить компанії інтегрувати ці аспекти в свої маркетингові стратегії. Підвищення прозорості, демонстрація внеску в сталий розвиток та використання екологічно чистих матеріалів стануть важливими елементами маркетингових кампаній.

4. Використання даних для прийняття рішень у маркетингу стане ще більш актуальним. Розвиток інструментів для збору, обробки та аналізу даних дозволить компаніям ефективніше вимірювати результати своїх маркетингових кампаній, прогнозувати поведінку споживачів та оптимізувати свої стратегії для досягнення кращих результатів.

5. Продовжить зростати використання автоматизованих систем для управління маркетинговими кампаніями. Це не тільки підвищить ефективність роботи маркетологів, але й дозволить реалізовувати більш складні та високоадаптивні маркетингові стратегії. За допомогою цих технологій маркетингові стратегії стануть більш гнучкими, ефективними та орієнтованими на споживача, дозволяючи компаніям краще адаптуватися до швидко змінних умов ринку та вимог аудиторії.

Ефективна інтеграція цифрових технологій та автоматизація процесів може значно покращити маркетингову діяльність компаній. Персоналізація

Таблиця 4

**Основні тенденції в управлінні маркетинговими стратегіями інноваційного бізнесу**

Тенденція	Рекомендації
Прогрес в AI та аналітиці великих даних	Використання аналітики даних та штучного інтелекту для персоналізації комунікації з клієнтами має стати ключовим пріоритетом. Рекомендується розробляти індивідуальні пропозиції та повідомлення, які відповідають особистим інтересам та вподобанням споживачів, для підвищення їх залученості та лояльності.
Зростання онлайн-аудиторії	Для досягнення ширшої аудиторії та забезпечення єдності досвіду клієнтів, компаніям рекомендується розробляти мультиканальні стратегії, що охоплюють як цифрові, так і традиційні канали зв'язку. Важливо забезпечити інтеграцію та консистентність маркетингових повідомлень через всі канали.
Зростання свідомості споживачів щодо екології	Інтегрувати принципи сталого розвитку в маркетингові стратегії. Це може включати використання екологічно чистих матеріалів, підтримку соціальних ініціатив та акцент на етичному бізнес-підході.
Розвиток інноваційних технологій	Компаніям необхідно активно інтегрувати цифрові технології у всі аспекти маркетингової діяльності, включаючи автоматизацію внутрішніх процесів, онлайн-продажі, електронну комерцію та цифрову комунікацію. Важливо впроваджувати інноваційні інструменти для збору та аналізу даних, що дозволить краще розуміти потреби клієнтів та оптимізувати маркетингові кампанії.
Зростання впливу соціальних мереж на свідомість суспільства	Соціальні медіа мають стати інтегральною частиною маркетингових стратегій. Необхідно розробити активні стратегії залучення аудиторії через соціальні платформи, включаючи створення якісного контенту, використання інфлюенсерів та проведення інтерактивних кампаній.
Неперервне навчання та адаптація	У світі, де технології та ринкові умови змінюються з неймовірною швидкістю, неперервне навчання та адаптація до нових трендів є вирішальними для успіху. Компаніям необхідно інвестувати в розвиток навичок своїх співробітників та пошук інноваційних рішень, що можуть покращити маркетингову ефективність.

Джерело: авторська розробка



комунікацій, розвиток мультиканальних стратегій та увага до екологічних і соціальних питань стають не тільки трендами, але й необхідністю. Адаптація до змінних умов ринку та інвестиції в навчання та розвиток співробітників допоможуть компаніям залишатися конкурентоспроможними та досягати високих результатів.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Сучасний світ диктує нові правила гри інноваційним компаніям, які прагнуть зайняти лідируючі позиції на ринку. Аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду управління маркетинговими стратегіями в інноваційному бізнесі виявив кілька ключових аспектів, які відіграють вирішальну роль у досягненні успіху. Зокрема, цифрова трансформація, інтеграція інновацій у продукти та послуги, персоналізація комунікацій з клієнтами та розвиток мультиканальних стратегій є вирішальними для забезпечення зростання та підтримки конкурентоспроможності.

Зарубіжний досвід показав, що інтеграція перетворених технологій та цифрова трансформація мають високий вплив на ефективність маркетингових стратегій. Це включає використання штучного інтелекту, машинного навчання, Big Data та інших інноваційних інструментів для оптимізації

маркетингових зусиль та персоналізації взаємодії з клієнтами. Вітчизняний досвід, з іншого боку, підкреслює важливість адаптивності до змінних ринкових умов та акцент на інноваційному підході до розвитку продуктів і послуг. Проте, він також вказує на низку викликів, зокрема, обмежені ресурси для широкомасштабного впровадження цифрових технологій та потребу у подальшому розвитку персоналізованих маркетингових стратегій. Порівняльний аналіз показав, що хоча існують суттєві відмінності між вітчизняними та зарубіжними підходами до управління маркетинговими стратегіями, існують і спільні тенденції, такі як важливість цифрової трансформації та інтеграції інновацій. Це відкриває можливості для адаптації та впровадження найкращих зарубіжних практик у вітчизняних умовах, з урахуванням специфіки місцевого ринку.

На основі проведеного аналізу було розроблено рекомендації для вдосконалення управління маркетинговими стратегіями, які включають акцент на інтеграції цифрових технологій, розвитку персоналізованих маркетингових комунікацій, а також використанні мультиканальних стратегій для досягнення більшої залученості та взаємодії з клієнтами.

#### Література

1. Виноградова О. В., Шендерівська Л. П., Кулик А. А., Закусило В. В. Безпекове управління маркетинговими процесами та стартапами інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах діджиталізації. *Ефективна економіка*. 2023. № 10. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.20>.
2. Ілляшенко Н. С. Управління стратегіями випереджаючого науково-технологічного розвитку промислових підприємств: автореф. дис. ... д-ра екон. наук. Харків, 2020. 36 с.
3. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Інноваційна культура та її роль в управлінні стратегіями інноваційного розвитку організацій: thesis. 2019. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/44415> (дата звернення: 04.03.2024).
4. Денисенко М. П., Байда Б. Ф., Замроз М. В., Панченко В. А., Юринець З. В. Інвестування стратегічного інноваційного розвитку бізнесу України в умовах реалізації концепції індустрії 4.0. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 7–11. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.4.7>.
5. Кифяк В. Стратегії інноваційного сталого розвитку бізнесу: модель реалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-57>.
6. Кузнєцова І., Кублікова Т. Управління джерелами розвитку інноваційного бізнесу. *InterConf*. 2021. № 93. С. 73–78. doi: <https://doi.org/10.51582/interconf.21-22.12.2021.008>.
7. Маслак М. В., Кобєлева А. В., Перерва П. Г. Управління стратегіями комерціалізації інтелектуальних технологій. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 24. С. 12–17. doi: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.24.2022.274802>.
8. Резнікова Н. В., Булатова О. В., Іващенко О. А. Колізії конкуренції на діджиталізованих ринках в умовах техноглобалізму: ризики інноваційного та інформаційно-цифрового неопротекціонізму для міжнародного бізнесу та електронної комерції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 13. С. 13–21. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.13.13>.
9. Савицька Н., Пахуча Е., Віннік П. Сучасні тенденції управління маркетинговими комунікаціями. *Молодий вчений*. 2023. № 11 (123). С. 140–145. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-11-123-5>.
10. Юхименко П. І., Однорог М. А., Молчанов Н. С., Нецотна І. В., Черненко О. С. Феноменологічний та поведінковий аналіз інтеграцій і процесів інноваційного бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 15. С. 34–42. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.15.34>.

11. Щербак В.Г. Особливості функціонування інтегрованих структур бізнесу як базису інноваційного розвитку підприємництва. *Вісник КНУТД. Серія: Економічні науки*. 2021. Т. 153, № 6. С. 81–88. doi: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.6.9>.
12. Швець Л.В., ДУДКА Т.В., Гайдай Г.Г., Перебийніс Л.В. Краудфандинг як перспективний механізм фінансування інноваційного бізнесу. *Вісник Національного транспортного університету*. 2022. Вип. 2, № 52. С. 308–314. doi: <https://doi.org/10.33744/2308-6645-2022-2-52-308-314>.
13. Гомотюк А.О. Перспективи інноваційного фінансування бізнесу у сучасних глобалізаційних змінах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. № 47. С. 17–20. doi: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-3>.
14. Касян С.Я., Юферова Д.О. Управління інтернет-маркетинговими комунікаційними стратегіями високотехнологічних підприємств і стартап-проектів. *Економічний простір*. 2020. 161. С. 36–42. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-6>.
15. Кібік О.М., Котлубай В.О., Корнілова О. Ефективний менеджмент як чинник інноваційного розвитку сучасного бізнесу. *Development of management and entrepreneurship methods on transport (ONMU)*. 2022. Вип. 80, № 3. С. 26–36. doi: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-3-26-36>.
16. Коломицева О.В., Васильченко Л.С., Бурцева Т.І. Управління маркетинговими ризиками підприємств ритейлу. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 50. С. 130–134. doi: <https://doi.org/10.32843/infrastruct50-20>.
17. Лорві І.Ф., Мар'юк В.В., Лелич Я.М. Управління маркетинговими ризиками підприємства на різних етапах життєвого циклу товару. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 11. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9409>.
18. Lyshenko M.A., Ustik T.V. Peculiarities of marketing risks management at the enterprise as a means of improving marketing innovation policy. *The bulletin of the V.Dokuchaev Kharkiv National Agrarian University. Series «Economic Sciences»*. 2019. Vol. 1. P. 3–12. doi: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2019-1-3>.
19. Ustik T.V., Budakov N.O., Protashuk S.S. Managing marketing strategies and strengthening the competitiveness of trading companies. *The bulletin of the V.Dokuchaev Kharkiv National Agrarian University. Series «Economic Sciences»*. 2019. No. 2. P. 389–397. doi: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2019-2-389>.
20. Завадська Д. Огляд програм міжнародних фінансових організацій з підтримки бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка, фінанси, банківська справа та освіта: актуальні питання розвитку, досягнення та інновації: тези доповідей VIII Міжн. наук. конф. (Одеса-Острава, Україна-Чеська Республіка, «6–7» квітня 2023 року)*. Одеса-Острава, 2023. С. 56–59. doi: <https://doi.org/10.25313/978-80-88474-18-0-3>.
21. Велика цифрова трансформація та банки. *New voice*. 2023. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/finance/privatbank-gerhard-bosh-pro-cifrovizaciyu-prioritetni-investiciji-y-trendi-u-bankivskomu-sektori-50377966.html> (дата звернення: 04.03.2024).
22. 20 історій цифрової трансформації в Україні. *Ain.ua*. URL: <https://ain.ua/special/20-ukrainian-stories-about-digital-transformation-ua/> (дата звернення: 04.03.2024).
23. Самборська Д. Топ-25 інноваційних компаній України. *DSNews*. 2021. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/reitingi/top-25-innovacionnyh-kompaniy-ukrainy-25102021-440469> (дата звернення: 04.03.2024).
24. Singh V. Tesla: A Data driven future. *Digital Innovation and Transformation*. 2023. URL: <https://d3.harvard.edu/platform-digit/submission/tesla-a-data-driven-future/> (дата звернення: 04.03.2024).
25. How Spotify Uses ML to Create the Future of Personalization. *Spotify Engineering*. 2021. URL: <https://engineering.atspotify.com/2021/12/how-spotify-uses-ml-to-create-the-future-of-personalization/> (дата звернення: 04.03.2024).
26. Edmondson J. Big Data Use Case: How Amazon uses Big Data to drive eCommerce revenue. *Businesstech weekly*. 2022. URL: <https://www.businesstechweekly.com/operational-efficiency/data-management/big-data-use-case/> (дата звернення: 04.03.2024).
27. Williams B. The Airbnb Case Study: Leveraging User-Generated Content for Shared Success. *EduKarma*. 2023. URL: <https://blog.edukarma.org/the-airbnb-case-study-leveraging-user-generated-content-for-shared-success> (дата звернення: 04.03.2024).
28. Fritz R.G. From Sweatshops to Sustainability: The Transformation of Nike, Inc. *EAES 760: Organizational Environmental Management*. 2018. doi: <http://doi.org/10.13140/RG.2.2.36352.17928>.
29. Apple Business Strategy: Plans that made it a Multi-Trillion dollar Company. *Grey B*. URL: <https://www.greyb.com/blog/apple-business-strategy/> (дата звернення: 04.03.2024).
30. Українці все більше використовують каси самообслуговування — аналітика «Епіцентр». *Ритейл в Україні: веб-сайт*. 2023. URL: <https://ua-retail.com/2023/07/ukra%20%D1%97nci-vse-bilshe-vikoristovuyut-kasi-samoobslugovuvannya-analitika-epicentr/> (дата звернення: 04.03.2024).

#### References

1. Vynohradova O.V., Shenderivska L.P., Kulyk A.A., Zakusylo V.V. Bezpekovе upravlinnia marketynhovymu protsesamy ta startapamy innovatsiino oriietovanykh pidprijemstv sfery posluh v umovakh didzhytalizatsii. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 10. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.20>.

2. Illiashenko N.S. Upravlinnia stratehiiamy vyperedzhaiuchoho naukovy-tekhnolohichnoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv: avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk. Kharkiv, 2020. 36 s.
3. Illiashenko S.M., Shypulina Yu.S. Innovatsiina kultura ta yii rol v upravlinni stratehiiamy innovatsiinoho rozvytku orhanizatsii: thesis. 2019. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/44415> (date of access: 04.03.2024).
4. Denysenko M.P., Baida B.F., Zamroz M.V., Panchenko V.A., Yurynets Z.V. Investuvannia stratehichnoho innovatsiinoho rozvytku biznesu Ukrainy v umovakh realizatsii kontseptsii industrii 4.0. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2024. № 4. S. 7–11. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.4.7>.
5. Kyfiak V. Stratehii innovatsiinoho staloho rozvytku biznesu: model realizatsii. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. № 59. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-57>.
6. Kuznietsova I., Kublikova T. Upravlinnia dzhherelamy rozvytku innovatsiinoho biznesu. *InterConf*. 2021. № 93. S. 73–78. doi: <https://doi.org/10.51582/interconf.21-22.12.2021.008>.
7. Maslak M.V., Kobieliava A.V., Pererva P.H. Upravlinnia stratehiiamy komertsializatsii intelektualnykh tekhnolohii. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy “Kyivskiy politekhnichnyi instytut”*. 2023. № 24. S. 12–17. doi: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.24.2022.274802>.
8. Reznikova N.V., Bulatova O.V., Ivashchenko O.A. Kolizii konkurentsii na didzhitalizovanykh rynkakh v umovakh tekhnolohlobalizmu: ryzyky innovatsiinoho ta informatsiino-tyfrovoho neoproteksionizmu dlia mizhnarodnoho biznesu ta elektronnoi komertsii. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2023. № 13. S. 13–21. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.13.13>.
9. Savytska N., Pakhucha E., Vinnik P. Suchasni tendentsii upravlinnia marketynhovomy komunikatsiiamy. *Molodyi vchenyi*. 2023. № 11 (123). S. 140–145. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-11-123-5>.
10. Iukhymenko P.I., Odnoroh M.A., Molchanov N.S., Neshchotna I.V., Chernenko O.S. Fenomenolohichni ta povedinkovy analiz intehratsii i protsesiv innovatsiinoho biznesu. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2023. № 15. S. 34–42. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.15.34>.
11. Shcherbak V.H. Osoblyvosti funktsionuvannia intehrovanykh struktur biznesu yak bazysu innovatsiinoho rozvytku pidpriemnytstva. *Visnyk KNUVD. Seriya: Ekonomichni nauky*. 2021. T. 153, № 6. S. 81–88. doi: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.6.9>.
12. Shvets L.V., Dudka T.V., Haidai H.H., Perebyinis L.V. Kraudfandynh yak perspektyvnyi mekhanizm finansuvannia innovatsiinoho biznesu. *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu*. 2022. Vyp. 2, № 52. S. 308–314. doi: <https://doi.org/10.33744/2308-6645-2022-2-52-308-314>.
13. Homotiuk A.O. Perspektyvy innovatsiinoho finansuvannia biznesu u suchasnykh hlobalizatsiinykh zminakh. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 2023. № 47. S. 17–20. doi: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-3>.
14. Kasian S.Ya., Yuferova D.O. Upravlinnia internet-marketynhovomy komunikatsiinykh stratehiiamy vysokotekhnolohichnykh pidpriemstv i startup-proektiv. *Ekonomichnyi prostir*. 2020. 161. S. 36–42. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/161-6>.
15. Kibik O.M., Kotlubai V.O., Kornilova O. Efektyvnyi menedzhment yak chynnyk innovatsiinoho rozvytku suchasnoho biznesu. *Development of management and entrepreneurship methods on transport (ONMU)*. 2022. Vyp. 80, № 3. S. 26–36. doi: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-3-26-36>.
16. Kolomytseva O.V., Vasylychenko L.S., Burtseva T.I. Upravlinnia marketynhovomy ryzykamy pidpriemstv ryteilu. *Infrastruktura rynku*. 2020. Vyp. 50. S. 130–134. doi: <https://doi.org/10.32843/infrastruct50-20>.
17. Lorvi I.F., Mariuk V.V., Lelych Ya.M. Upravlinnia marketynhovomy ryzykamy pidpriemstva na riznykh etapakh zhyttievoho tsykladu tovaru. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”. Seriya: “Ekonomichni nauky”*. 2023. № 11. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-11-9409>.
18. Lyshenko M.A., Ustik T.V. Peculiarities of marketing risks management at the enterprise as a means of improving marketing innovation policy. *The bulletin of the V.Dokuchaev Kharkiv National Agrarian University. Series «Economic Sciences»*. 2019. Vol. 1. P. 3–12. doi: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2019-1-3>.
19. Ustik T.V., Budakov N.O., Protashuk S.S. Managing marketing strategies and strengthening the competitiveness of trading companies. *The bulletin of the V.Dokuchaev Kharkiv National Agrarian University. Series «Economic Sciences»*. 2019. No. 2. P. 389–397. doi: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2019-2-389>.
20. Zavadzka D. Ohliad prohram mizhnarodnykh finansovykh orhanizatsii z pidtrymky biznesu v Ukraini v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika, finansy, bankivska sprava ta osvita: aktualni pytannia rozvytku, dosiahnennia ta innovatsii: tezy dopovidei VIII Mizhn. nauk. konf.* (Odesa-Ostrava, Ukraina-Cheska Respublika, “6–7” kvitnia 2023 roku). Odesa-Ostrava, 2023. S. 56–59. doi: <https://doi.org/10.25313/978-80-88474-18-0-3>.
21. Velyka tsyfrova transformatsiia ta banky. *New voice*. 2023. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/finance/privatbank-gerhard-bosh-pro-cifrovizaciyu-prioritetni-investiciji-y-trendi-u-bankivskomu-sektori-50377966.html> (date of access: 04.03.2024).
22. 20 istorii tsyfrovoy transformatsii v Ukraini. *Ain.ua*. URL: <https://ain.ua/special/20-ukrainian-stories-about-digital-transformation-ua/> (date of access: 04.03.2024).



23. Samborska D. Top-25 innovatsiinykh kompanii Ukrainy. *DSNews*. 2021. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/reitingi/top-25-innovacionnyh-kompaniy-ukrainy-25102021-440469> (date of access: 04.03.2024).
24. Singh V. Tesla: A Data driven future. *Digital Innovation and Transformation*. 2023. URL: <https://d3.harvard.edu/platform-digit/submission/tesla-a-data-driven-future/> (date of access: 04.03.2024).
25. How Spotify Uses ML to Create the Future of Personalization. *Spotify Engineering*. 2021. URL: <https://engineering.atspotify.com/2021/12/how-spotify-uses-ml-to-create-the-future-of-personalization/> (date of access: 04.03.2024).
26. Edmondson J. Big Data Use Case: How Amazon uses Big Data to drive eCommerce revenue. *Businesstech weekly*. 2022. URL: <https://www.businesstechweekly.com/operational-efficiency/data-management/big-data-use-case/> (date of access: 04.03.2024).
27. Williams B. The Airbnb Case Study: Leveraging User-Generated Content for Shared Success. *EduKarma*. 2023. URL: <https://blog.edukarma.org/the-airbnb-case-study-leveraging-user-generated-content-for-shared-success> (date of access: 04.03.2024).
28. Fritz R.G. From Sweatshops to Sustainability: The Transformation of Nike, Inc. *EAES 760: Organizational Environmental Managemen*. 2018. doi: <http://doi.org/10.13140/RG.2.2.36352.17928>.
29. Apple Business Strategy: Plans that made it a Multi-Trillion dollar Company. *Grey B*. URL: <https://www.greyb.com/blog/apple-business-strategy/> (date of access: 04.03.2024).
30. Ukraintsi vse bilshe vykorystovuiut kasy samoobsluhovuvannia — analityka “Epitsentr”. *Ryteil v Ukraini: vebsait*. 2023. URL: <https://ua-retail.com/2023/07/ukra%D1%97nci-vshe-bilshe-vikoristovuyut-kasi-samoobslugovuvannya-analitika-epicentr/> (date of access: 04.03.2024).

УДК 004.738:339

**Верхоглядова Наталя Ігорівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури*

**Verkhoglyadova Nataliya**

*Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Real Estate Development, Finance, Accounting and Marketing  
Prydniprovaska State Academy of Civil Engineering and Architecture*  
ORCID: 0000-0002-9190-3867

**Кононова Ірина Володимирівна**

*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури*

**Kononova Iryna**

*Doctor of Economics, Associate Professor,  
Professor of the Department of Real Estate Development, Finance, Accounting and Marketing  
Prydniprovaska State Academy of Civil Engineering and Architecture*  
ORCID: 0000-0003-3132-0851

**Морозова Євгенія Петрівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу  
Придніпровська державна академія будівництва та архітектури*

**Morozova Yevheniia**

*Candidate of Economic sciences, associate professor,  
Head of the Department of Real Estate Development, Finance, Accounting and Marketing  
Prydniprovaska State Academy of Civil Engineering and Architecture*  
ORCID: 0000-0001-9421-9537

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9728

## МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ

## MARKETING STRATEGIES OF THE REAL ESTATE MARKET

**Анотація.** Вступ. Стан ринку нерухомості віддзеркалює економічну та соціальну ситуацію в країні. Початок повномасштабної війни на території України різко змінив ситуацію на ринку нерухомості, що відзначилось значними руйнуваннями нерухомості, масовим переселенням біженців з зони активних бойових дій, що призвело до збільшення попиту на оренду житла для їх розселення, а також збільшення попиту на оренду комерційної нерухомості в відносно безпечних областях України. В травні 2023 року в Україні розпочала працювати програма «Євдновлення», яка надає можливості українцям отримати кошти на відновлення свого житла, яке постраждало під час війни. В післявоєнний період відновлення країни можна спрогнозувати активізацію будівельної галузі, що в свою чергу викличе потребу в розробці нових маркетингових стратегій. Маркетингову стратегію можна розглядати як комплекс заходів, спрямованих на просування товару або об'єкту на ринку. Тому головною метою маркетингової стратегії ринку нерухомості можна вважати досягнення високої міри конкурентоздатності товару або об'єкта, забезпечення довготривалої присутності їх на ринку, а також максимізацію рентабельності товару або об'єкту. Якщо для торгівлі і деяких інших галузей економіки маркетинг давно є нормою ведення бізнесу, то що стосується ринку нерухомості, необхідність розробки та реалізації маркетингової стратегії була визнана в останні декілька роки, що було обумовлено зростанням рівня конкуренції на цьому ринку. Створення будь-якої

маркетингової стратегії починається з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та постановки завдань. Всі фактори, що впливають на формування маркетингової стратегії, поділяються на дві групи: фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Фактори, які впливають на ринок нерухомості, також можна розділити на внутрішні та зовнішні. Ринок нерухомості можна розглядати як складну, динамічну систему, поведінка якої визначається її властивостями.

Метою статті є обґрунтування доцільності використання маркетингових стратегій на ринку нерухомості, визначення ролі маркетингової стратегії для ринку нерухомості та розробка методичного підходу до формування маркетингової стратегії ринку нерухомості.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо функціонування ринку нерухомості; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що виконують дослідження щодо формування маркетингових стратегій та функціонування ринку нерухомості.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для удосконалення класифікації маркетингових стратегій щодо видів маркетингових стратегій за відповідними ознаками, а також для характеристики ринку нерухомості за певними критеріями), формалізації, аналізу, діагностики та синтезу (для побудови методичного підходу до формування маркетингової стратегії); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. В статті проаналізовані підходи щодо визначення сутності поняття «маркетингова стратегія». Досліджено та систематизовано класифікація маркетингових стратегій, визначені цілі та головні завдання маркетингової стратегії, її складові. Удосконалено етапи здійснення маркетингової стратегії та послідовність, систематизовані принципи маркетингової стратегії, виділені основні характеристики маркетингової стратегії. Авторами запропоновано методичний підхід до формування маркетингової стратегії. Досліджені класифікації та специфічні риси ринку нерухомості.

Перспективи. Подальші наукові дослідження плануємо присвятити оцінці ефективності запропонованих маркетингових стратегій та питанню управління цими маркетинговими стратегіями.

**Ключові слова:** маркетинг, ринок нерухомості, будівництво, класифікація, методичний підхід, маркетингова стратегія.

**Summary.** Introduction. The state of the real estate market reflects the economic and social situation in the country. The beginning of a full-scale war on the territory of Ukraine dramatically changed the situation on the real estate market, which was marked by significant destruction of real estate, mass resettlement of refugees from the zone of active hostilities, which led to an increase in the demand for renting housing for their resettlement, as well as an increase in the demand for renting commercial real estate in relatively safe regions of Ukraine. In May 2023, the «There is recovery» program began operating in Ukraine, which provides Ukrainians with the opportunity to receive funds for the reconstruction of their housing, which was damaged during the war. In the post-war period of the country's recovery, it is possible to predict the intensification of the construction industry, which in turn will cause the need to develop new marketing strategies. A marketing strategy can be considered as a set of measures aimed at promoting a product or object on the market. Therefore, the main goal of the marketing strategy of the real estate market can be considered to be the achievement of a high degree of competitiveness of the product or object, ensuring their long-term presence on the market, as well as maximizing the profitability of the product or object. If for trade and some other sectors of the economy, marketing has long been the norm of doing business, then as for the real estate market, the need to develop and implement a marketing strategy was recognized in the last few years, which was due to the increase in the level of competition in this market. The creation of any marketing strategy begins with the analysis of the external and internal environment and the setting of tasks. All factors affecting the formation of marketing strategy are divided into two groups: factors of the external and internal environment. Factors that affect the real estate market can also be divided into internal and external. The real estate market can be considered as a complex, dynamic system, the behavior of which is determined by its properties.

**Purpose.** The purpose of the article is to justify the feasibility of using marketing strategies in the real estate market, to determine the role of marketing strategy for the real estate market, and to develop a methodical approach to the formation of a marketing strategy for the real estate market.

**Materials and methods.** The research materials are: 1) normative and legal support for the functioning of the real estate market; 2) works of domestic and foreign authors conducting research on the formation of marketing strategies and functioning of the real estate market.

In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to improve the classification of marketing strategies regarding the types of marketing strategies according to the relevant features, as well as to characterize the real estate market according to certain criteria), formalization, analysis, diagnosis and synthesis (to build a methodical approach to the formation of a marketing strategy); logical generalization of results (formulation of conclusions).

**Results.** The article analyzes approaches to defining the essence of the concept of «marketing strategy». The classification of marketing strategies was studied and systematized, the goals and main tasks of the marketing strategy, its components were determined. The stages of marketing strategy implementation and sequence have been improved, the principles of marketing strategy have been systematized, and the main characteristics of marketing strategy have been highlighted. The authors proposed a methodical approach to the formation of a marketing strategy. Classifications and specific features of the real estate market have been studied.

**Discussion.** In further scientific research it is planning to devote evaluation of the effectiveness of the proposed marketing strategies and the management of these marketing strategies.

**Key words:** marketing, real estate market, construction, classification, methodical approach, marketing strategy.

**Постановка проблеми.** Розробка та реалізація маркетингової стратегії має велике значення для досягнення стратегічних цілей бізнесу шляхом підвищення рентабельності та задоволеності споживачів. Таким чином, ефективна маркетингова стратегія надає можливості отримати конкурентні переваги, підвищити конкурентоспроможність шляхом збільшення продажів, виходу на нові ринки, посилення лояльності клієнта, покращення репутації тощо. Однак, як засвідчує практика функціонування ринку нерухомості, розробка та реалізація маркетингових стратегій часто має несистемний, фрагментарний характер. Частково це пов'язано з властивостями, притаманними ринку нерухомості та особливостями будівельного продукту, які зумовлюють ускладнення реалізації маркетингової стратегії на ринку нерухомості порівняно з іншими ринками. При цьому кількість досліджень, виконаних у сфері будівельного маркетингу, є нижче за кількістю досліджень в інших галузях, що і обумовило актуальність даної статті.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Багато українських вчених приділяли увагу дослідженню питань маркетингової діяльності у будівельній галузі, тобто загальні поняття маркетингу будівельних підприємств були розглянуті в роботах О. Білоруса [6], В. Пасічника [14], В. Лівшиця [12]. Особливості маркетингової діяльності будівельних підприємств, які є суб'єктами пропозиції на ринку нерухомості в Україні, розглядалися в роботах таких авторів, як А. Ключник [9], О. Телетов [18], М. Рудь [18], О. Струлев [17], А. Граділь [18]. Особливості формування та реалізації маркетингових стратегій досліджували Ф. Котлер [3], Н. Куденко [11], О. Наумова [13], М. Портер [5].

Але науковцями розглядалися підходи до розроблення маркетингових стратегій загалом. Тому подальшого дослідження потребує вибір маркетингових стратегій з урахуванням особливостей ринку нерухомості.

Ринок нерухомості був досліджений такими зарубіжними та вітчизняними науковцями, як Д. Акерлофом [1], Р. Шиллером [1], Дж. Фрідманом, Н. Ордуєєм [10], В. Вороніним [7], А. Гусельниковим [7], В. Галасюком [7] та ін.

**Метою статті** є обґрунтування доцільності використання маркетингових стратегій на ринку нерухомості, визначення ролі маркетингової стратегії для ринку нерухомості та розробка методичного підходу до формування маркетингової стратегії ринку нерухомості.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо функціонування ринку нерухомості; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що виконують дослідження щодо формування маркетингових стратегій та функціонування ринку нерухомості.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для удосконалення класифікації маркетингових стратегій щодо видів маркетингових стратегій за відповідними ознаками, а також для характеристики ринку нерухомості за певними критеріями), формалізації, аналізу, діагностики та синтезу (для побудови методичного підходу до формування маркетингової стратегії); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

**Виклад основного матеріалу.** Повномасштабне вторгнення викликало колапс ринку нерухомості в Україні: будівництво об'єктів було заморожено, деякі девелоперські компанії опинилися на межі банкрутства, ринок нерухомості обвалився майже втричі. Однак 2023 рік покращив ситуацію на ринку нерухомості. В Києві більшість забудовників продовжили роботи над житловими комплексами. Ще більш кращою виглядає ринок нерухомості на Заході країни, на якому завдяки припливу інвестицій стартували нові проекти. Відновився інтерес покупців до купівлі квартир, а виробничо-оперативні процеси та логістика були адаптовані до умов воєнного стану. Зацікавленість у купівлі нерухомості в цілому по ринку коливається в межах 70% від довоєнних показників. При цьому має місце і тенденція зростання цін у 2023 році. З початку року собівартість квадратного метра у новобудові зросла майже на третину. Найбільш підскочили ціни в західних областях: Івано-Франківська область, Львівська область, Житомирська область та Закарпатська область.

Ринок нерухомості також поживався після того, як була прийнята державна програма «Є оселя». Ця програма дає можливість отримати доступне кредитування для придбання нерухомості для окремих категорій населення. Ця програма надає іпотеку за ставкою 3% річних для військовослужбовців, медиків, науковців та педагогів.

Згідно статистики Міністерства економіки більше 5 тис. родин отримали іпотечні кредити за програмою «Є оселя» на загальну суму більше ніж 7 млрд. грн. В більшості ці кредити отримали родини військовослужбовців. Головні маркери стану ринку нерухомості у 2023 році свідчать про те, що девелоперська сфера змогла, незважаючи на всі складнощі, адаптуватися та відновитися.

На вітчизняних ринках нерухомості протягом останніх 3-х років відбувається дисбаланс. До лютого 2022 року можна стверджувати, що на нерухомість був дуже великий попит в багатьох великих містах України, що викликало значне збільшення цін на купівлю та оренду. Це, в свою чергу, відобразилось і на формування маркетингових стратегій на ринку нерухомості. При цьому в сільській місцевості та невеликих містах ціни на купівлю або оренду були низькими. Після повномасштабного вторгнення дисбаланс ринку



нерухомоті залишився, але цей дисбаланс відбувається за географічною віддаленістю від лінії фронту. Тому маркетингові стратегії післявоєнного періоду мають бути сформовані з урахуванням всіх змін, що відбулися.

Розробка стратегій маркетингу є одним із основних етапів стратегічного планування підприємств будівельної галузі взагалі, а також головною умовою досягнення бажаних результатів підприємствами будівельного сектору. Розробка та застосування маркетингової стратегії вимагає диференційованого підходу, який враховує специфіку ринку. Тому розробка стратегії маркетингу має дуже важливе значення, бо відсутність розробленої стратегії, яка базується на результатах маркетингових досліджень, призводить до зниження конкурентоспроможності галузі та її підприємств. Внаслідок цього, маркетингова стратегія має бути цілеспрямованими та науково обґрунтованими.

Термін «стратегія» увійшов до сфери економічної науки з військової, набувши відповідних, притаманних їй властивостей. Відповідно визначенню Б. Карлоффа, стратегія — це узагальнена модель дій, які необхідно виконати для досягнення визначених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства [2].

Маркетингову стратегію слід розглядати як процес планування, розробки та реалізації маркетингових заходів з метою досягнення визначених цілей. В якості таких цілей виступають аналіз та задоволення потреб споживача, збільшення частки ринку та обсягу продажів, зростання прибутковості. Деякі автори пропонують наступне визначення маркетингової стратегії — це розробка стратегічних рішень, які спрямовані на забезпечення споживачів товарами більш високої споживчої цінності, ніж у конкурентів, та забезпечують потенціал для зростання та рентабельності.

Ф. Котлер вважає, що маркетингова стратегія — це логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої підприємство сподівається виконати свої маркетингові завдання. Вона включає в себе конкретні заходи щодо цільових ринків, комплексу маркетингу і рівня витрат [3].

С. Гаркавенко під поняттям «стратегія маркетингу» розуміє всебічний план досягнення цілей [8].

О. Наумова розглядає маркетингову стратегію як систему заходів, планів, правил, що регулюють прийняття рішень стосовно поведінки підприємства з метою досягнення його стратегічних маркетингових цілей [13].

Маркетингова стратегія — це план, що включає в себе визначення цільової аудиторії, позиціонування проекту на ринку, способи поширення інформації на цільовому ринку, шляхи контролю ринку і підтримки інтересу щодо об'єкту [19].

Головні завдання маркетингової стратегії:

- Розширення ринку;

- Утримання та панування на існуючому ринку;
- Монополізація сегменту ринку;
- Покращення показників;
- Аналіз суб'єктів;
- Залучення, пошук та утримання клієнтів;
- Підвищення конкурентоспроможності.

Багато науковців приділяли увагу розробці класифікацій стратегій, серед яких є такі відомі зарубіжні вчені, як М. Портер [5], Р. Майлз та Ч. Сноу [4].

Ми проходжуємось з класифікацією маркетингових стратегій, яка була надана А. Савчуком [16], та пропонуємо удосконалити цю класифікацію наступним чином табл. 1.

Складові маркетингової стратегії: визначення цільової аудиторії, позиціонування продукції чи послуг, конкурентні переваги, способи взаємодії з ринком.

Можна виокремити наступні види стратегій:

- Стратегія зростання;
- Конкурентні стратегії;
- Стратегії конкурентної переваги.

Стратегія зростання має наступні різновиди:

- Стратегія концентрованого зростання, яка передбачає зміну продукту і ринку;
- Стратегія інтегрованого росту — ці стратегії передбачають розширення підприємств, шляхом створення нових структур;
- Стратегія диверсифікованого росту, яка передбачає зміну ринку і товару;
- Стратегія цілеспрямованого скорочення, яка використовується у тому випадку, коли виникає необхідність підвищення ефективності через спади та суттєві зміни в економіці.

Стратегії конкурентної переваги були запропоновані М. Портером, який пропонує три основні види цих стратегій [5]:

- Перший вид спрямований на мінімізацію витрат на виробництво.
- Другий вид стратегії — це стратегія диференціації. При цьому диференціація має різні форми, а саме імідж, зовнішній вигляд, після продажний сервіс.
- Третій вид стратегії — стратегія спеціалізації. Ця стратегія спрямована на отримання тільки на виробництво певного виду товару при досить високій ціні.

Конкурентні стратегії виокремлюються за ознакою «частка ринку»:

- Стратегія лідера, яка передбачає, що підприємство має домінуючу позицію на ринку, яку визнають і його конкуренти.
- Стратегія виклику — її використовують підприємства, які не мають домінуючої позиції на ринку.
- Стратегія мирного співіснування — ця стратегія передбачає, що конкуренти будуть намагатися уникнути боротьби, що може нашкодити всім учасникам цього сегменту ринку.

Таблиця 1

Класифікація маркетингових стратегій

Класифікаційні ознаки	Види стратегій
Конкурентні позиції фірми	Лідуюча, сильна, сприятлива, задовільна, незадовільна
За ознакою конкурентної переваги	Цінове лідерство, диференціація, концентрація
Конкурентні можливості та маркетингові спрямування	Ринковий лідер, претендент на лідерство, послідовник, нішер
За рівнем інтеграції	Регресивна інтеграція, прогресивна інтеграція, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція
За рівнем використання традиційних технологій продажу та інтернет-технологій	Мультиканальна, омніканальна
За рівнем цін на товари	Високих цін, низьких цін, зняття вершків, проникнення на ринок, цінового вирівнювання, ціновий лідер, деференційованих цін
Маркетингові стратегії розвитку	Росту, виживання, стабілізації
Маркетингові стратегії малих підприємств	Копіювання, локалізації, оптимального розміру
Маркетингові стратегії великих підприємств	Збереження лідерства на ринку, завоювання лідерства на ринку, експансія
Стратегія сегментування	Цільовий маркетинг, недиференційований, диференційований, концентрований
Стратегії росту	Інтенсивного росту, екстенсивного росту
Стратегія конкурентоспроможності	Стратегія позиціонування на ринку, стратегія розвитку ринка, стратегія просування продукту на ринку

Джерело: удосконалено авторами на основі [3; 5; 16]

- Стратегія фахівця — цю стратегію використовують підприємства, які виробляють товари тільки для одного або декількох сегментів ринку, а не для всього ринку в цілому.

Принципи маркетингової стратегії:

- Орієнтація на якість продукції.
- Орієнтація на рівень цін.
- Адаптація до попиту.
- Відстеження поточних змін.
- Реакція на зміну ринкової кон'юнктури.
- Новаторство.

Маркетингова стратегія складається з трьох етапів:

1. Дослідження ринку.
2. Розробка стратегії.
3. Реалізація стратегії.

Нами розроблено методичний підхід до формування маркетингової стратегії (рис. 1).

Деякі автори пропонують наступну послідовність розробки маркетингової стратегії:

1. Аналіз сильних та слабких сторін підприємства.
2. Аналіз можливостей ринку.
3. Оцінка ринкового потенціалу.
4. Аналіз конкурентів.
5. Аналіз взаємовідносин з клієнтами та партнерами.
6. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства.

Вибір маркетингової стратегії залежить як від факторів внутрішнього (ресурси, компетенція, потенціал, технологічні ресурси, організаційні можли-

вості тощо), так і факторів зовнішнього (попит, конкуренція, інституційні чинники тощо) середовища.

Як свідчить аналіз вищенаведених характеристик, процес продажу нерухомості можна розглядати як динамічний процес, в якому будівельні підприємства формують та удосконалюють свої маркетингові стратегії, базуючись на дослідженні ринкової інформації протягом певного періоду. Враховуючи таку характеристику ринку нерухомості, як ринок з недосконалою конкуренцією, маркетингові стратегії в більшій мірі використовують такий елемент, як просування, на відміну від інших елементів маркетингової стратегії, які використовуються значно менше.

Класичний ринок нерухомості складається з трьох основних компонентів: покупці та орендарі, власники, продавці та орендодавці; посередники, ріелтори, банки.

На основі дослідження праць вітчизняних науковців нами систематизовано та запропоновано наступні характеристики ринку нерухомості за такими критеріями:

- Конкурентне середовище: сильна інтенсивність конкуренції; низька можливість входження на ринок нових підприємств.
- Рушійні сили: зростання середньої заробітної плати населення; зміни у сфері державного регулювання; збільшення новобудов.
- Ключові фактори успіху: маркетингова стратегія; професійна підготовка кадрів; рекламна компанія; зручність розташування.



- Особливість конкуренції: ринок недосконалої конкуренції; ринок, що потребує значних інвестицій; обмежений доступ на ринок.
- Природа ринку: залежність від місцевого середовища; сегментація.
- Недосконалість ринку: інформаційна асиметрія; інформаційна обмеженість.
- Особливості дій ринкових законів: циклічність розвитку, відсутність взаємозамінних товарів; низька еластичність пропозиції.
- Регулювання та роль держави: необхідність у державній реєстрації угод; формалізовані правові процедури; обмежена можливість централізованого контролю.

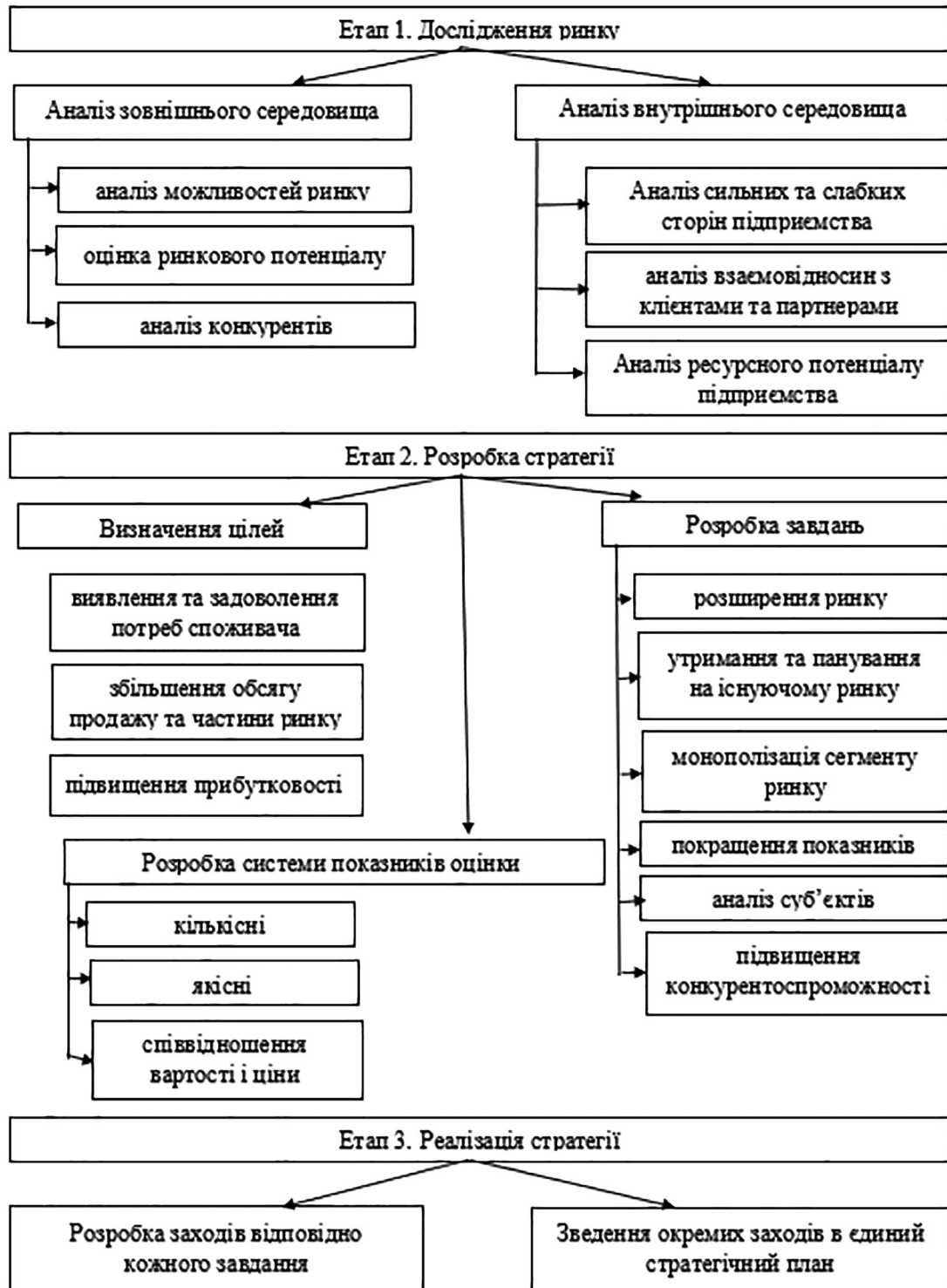


Рис. 1. Методичний підхід до формування маркетингової стратегії  
Джерело: власна розробка авторів

В свою чергу, всі чинники, які впливають на ринок нерухомості, можна розподілити на дві групи:

1. Перша група факторів:

- Зовнішні чинники, які впливають на попит на нерухомість: зростання доходності нерухомості, розвиток фінансової сфери, прогнозування розвитку економіки, міграція населення, ставка кредитування, рівень довіри до забудовника;
- Внутрішні чинники: вподобання споживачів, розвиток транспортної інфраструктури.

2. Друга група факторів, що впливає на ринок нерухомості:

- Зовнішні: зростання ринкової вартості нерухомості, розвиток фінансової сфери, прогнозування розвитку економіки, ставка кредитування, наявність державних програм, політична стабільність,
- Внутрішні: інфраструктура району, термін введення в експлуатацію нерухомості.

Всі об'єкти маркетингу нерухомості можна класифікувати за наступними ознаками [15]:

- За функціональним призначенням:
  - житло;
  - офіси;
  - торгово-розважальні комплекси;
  - готелі;
  - виробничі приміщення;
  - склади;
  - виробничо-складські приміщення;
  - офісно-житлові;
  - офісно-торгові приміщення;
- За типом ринку:
  - об'єкти первинного ринку;
  - об'єкти вторинного ринку;
- По класу об'єктів:
  - економ;
  - комфорт;
  - бізнес;
  - преміум;
- За типом реалізації кінцевим споживачем:
  - на продаж;

– в оренду.

Ми вважаємо, що ринку нерухомості притаманні загальні риси усіх ринків, так і специфічні риси. Ці специфічні риси мають прояв в залежності від характеру використання. Але потрібно визнати певну самостійність ринку нерухомості. Ця самостійність зумовлена певними специфічними, властивими тільки йому видів зв'язків з приводу власності, як з приватними видами економіки, так і з державою та суспільством. З урахуванням формування маркетингової стратегії найбільш розповсюдженим є застосування класифікації нерухомості в залежності від характеру використання, що безпосередньо пов'язано зі специфічними рисами ринку нерухомості, а саме, те, що використовується для житла, для комерційної діяльності, для виробничих цілей, для сільськогосподарських цілей, для об'єктів соціальної сфери тощо. Головна відмінність нерухомості — це індивідуальний набір його властивостей.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.**

Після періоду зниження економічної активності на ринку нерухомості у 2022 році, в другій половині 2023 року спостерігається відновлення довоєнних показників, яке очікувано продовжиться в 2024 році. На сьогодні ринок нерухомості в Україні залежить від ряду факторів, найважливішими з яких є події на фронті та економічна й політична ситуація в країні. Класичне та узагальнене поняття маркетингу у нерухомості визначають, що це є діяльність, спрямована на вивчення потреб потенційних та реальних покупців об'єктів нерухомості, формування товару, затребуваного ринком, і подальше просування цього товару або об'єкту нерухомості. Можна прогнозувати, що після завершення військових дій та відновлення економіки, активізацію будівельної галузі та реалізацію відкладеного попиту, що буде вимагати застосування та розробки сучасних маркетингових стратегій.

**Література**

1. Akerlof G. A., Shiller R. J. *Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism*. Princeton University Press. 2010. 262 p.
2. Karloff B. *Business Strategy: A Guide to Concepts and Models*. Springer. 1989. 166 p.
3. Kotler P. *Marketing Management and Strategy: A Reader*. Prentice Hall. 1987.
4. Miles R. E., Snow C. C. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
5. Porter M. *Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985.
6. Білорус О. Г., Гриценко А. А. Інноваційно-інформаційна економіка: цифровий вимір та еволюційна динаміка у глобальному контексті. *Економічна теорія*. 2021. № 1. С. 115–119.
7. Воронін В. О., Галасюк В. В., Гусельников А. С. Тенденції ринку нерухомості України. Реалії та прогнози. Криза 2008–20???. [В. О. Воронін, В. В. Галасюк, А. С. Гусельников та ін.]. К.: АртТек, 2009. 300 с.
8. Гаркавенко С. С. *Маркетинг : підручн. для вузів*. К. : Лібра, 2004. С. 35–48.
9. Ключник А. В. Відмінні риси управління маркетинговою діяльністю будівельних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 14(1). С. 137–141.

10. Фрідман Дж., Ордуей Н. Комерційна нерухомість. *Інститут досліджень ринку і оцінки: вебсайт*. 2004. № 11.
11. Куденко Н. Стратегічний маркетинг : навч. посібник. К. : КНЕУ, 1998 152 с.
12. Лівшиц В.Я. Головні аспекти маркетингу на ринку комерційної нерухомості України. *Економіка та держава*. 2009. № 6. С. 63–65.
13. Наумова Л.М., Наумова О.В., Варгатюк М.О. Стратегія та механізми просування товарів у системі маркетингу харчових підприємств. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2017. Т. 27, № 3. С. 254–260.
14. Пасічник В.П. Маркетинг будівельних ринків України: поточний стан і перспективи. *Маркетинг в Україні*. 2006. № 4. С. 55–59.
15. Разіна О.П. Теоретична концептуалізація понять «нерухомість», «ринок нерухомості» у світлі формування ринку нерухомості України. *Інвестиції: практика та досвід*. К. : ТОВ «ДКС Центр», 2010. № 8. С. 53–55.
16. Савчук А.М. Моніторинг реалізації маркетингової стратегії підприємств торгівлі. *Економічний форум*. 2016. № 2. С. 206–210.
17. Струлев О.О. Специфічні характеристики нерухомості як товару промислового ринку. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2010. С. 198–201. URL: [https://economy.kpi.ua/files/files/36\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](https://economy.kpi.ua/files/files/36_kpi_2010_7.pdf) (дата звернення: 03.03.2024).
18. Телетов О.С., Граділь А.А., Рудь М.П. Інноваційна маркетингова діяльність у житловому будівництві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 33–46.
19. Маркетингова стратегія. *Матеріал з Вікіпедії — вільної енциклопедії*. URL: <https://tinyurl.com/yryyhhzm> (дата звернення: 03.03.2024).

#### References

1. Akerlof G. A., Shiller R. J. *Animal Spirits: How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism*. Princeton University Press. 2010. 262 p.
2. Karloff B. *Business Strategy: A Guide to Concepts and Models*. Springer. 1989. 166 p.
3. Kotler P. *Marketing Management and Strategy: A Reader*. Prentice Hall. 1987.
4. Miles R. E., Snow C. C. *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
5. Porter M. *Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985.
6. Bilorus O. H., Hrytsenko A. A. Innovatsiino-informatsiina ekonomika: tsyfrovyy vymir ta evoliutsiina dynamika u hlobalnomu konteksti. *Ekonomichna teoriia*. 2021. № 1. S. 115–119.
7. Voronin V. O., Halasiuk V. V., Huselnykov A. S. Tendentsii rynku nerukhomosti Ukrainy. Realii ta prohozy. Kryza 2008–20???. [V. O. Voronin, V. V. Halasiuk, A. S. Huselnykov ta in.]. K.: ArTek, 2009. 300 s.
8. Harkavenko, S. S. *Marketynh: pidruchn. dlia vuziv*. K.: Libra, 2004. S. 35–48.
9. Kliuchnyk A. V. Vidminni rysy upravlinnia marketynhovoio diialnistiu budivelnykh pidpriemstv. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*. 2017. Vyp. 14(1). S. 137–141.
10. Fridman Dzh., Orduei N. Komertsiina nerukhomist. *Instytut doslidzhen rynku i otsinky: vebсайт*. 2004. № 11.
11. Kudenko N. *Stratehichni marketynh: navch. posibnyk*. K.: KNEU, 1998 152 s.
12. Livshyts V. Ya. Holovni aspekty marketynhu na rynku komertsiinoi nerukhomosti Ukrainy. *Ekonomika ta derzhava*. 2009. № 6. S. 63–65.
13. Naumova L. M., Naumova O. V., Varhatiuk M. O. Stratehiia ta mekhanizmy prosuvannia tovariv u systemi marketynhu kharchovykh pidpriemstv. *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats*. 2017. T. 27, № 3. S. 254–260.
14. Pasichnyk V. P. *Marketynh budivelnykh ryнкiv Ukrainy: potochnyi stan i perspektyvy*. *Marketynh v Ukraini*. 2006. № 4. S. 55–59.
15. Razina O. P. *Teoretychna kontseptualizatsiia poniat “nerukhomist”, “rynok nerukhomosti” u svitli formuvannia rynku nerukhomosti Ukrainy*. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. K.: TOV “DKS Tsentr”, 2010. № 8. S. 53–55.
16. Savchuk A. M. *Monitorynh realizatsii marketynhovoio stratehii pidpriemstv torhivli*. *Ekonomichnyi forum*. 2016. № 2. S. 206–210.
17. Struliev O. O. *Spetsyfichni kharakterystyky nerukhomosti yak tovaru promyslovoho rynku*. *Ekonomichnyi visnyk NTUU “KPI”*. 2010. S. 198–201. URL: [https://economy.kpi.ua/files/files/36\\_kpi\\_2010\\_7.pdf](https://economy.kpi.ua/files/files/36_kpi_2010_7.pdf) (date of access: 03.03.2024).
18. Tielietov O. S., Hradil A. A., Rud M. P.. *Innovatsiina marketynhova diialnist u zhytlovomu budivnytstvi*. *Marketynh i menedzhment innovatsii*. 2015. № 3. S. 33–46.
19. *Marketynhova stratehiia*. *Material z Vikipedii — vilnoi entsyklopedii*. URL: <https://tinyurl.com/yryyhhzm> (date of access: 03.03.2024).

УДК 339.16:004.738:339.9

**Зеркаль Анастасія Вікторівна**  
*доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри маркетингу та логістики  
Національний університет «Запорізька політехніка»*  
**Zerkal Anastasiia**  
*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Professor at the Department of Marketing and Logistics  
National University «Zaporizhzhia Polytechnic»*  
ORCID: 0000-0002-3155-1302

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9766

## ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ДІДЖИТАЛ-МАРКЕТИНГУ ТА ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

### INNOVATIVE APPROACHES AND MODERN TRENDS IN DIGITAL MARKETING AND E-COMMERCE

**Анотація.** Вступ. У сучасному цифровому середовищі, що швидко розвивається, електронна комерція стала рушійною силою успіху багатьох компаній. Завдяки зручності та доступності, які вона пропонує, споживачі все частіше звертаються до онлайн-покупок для своїх щоденних потреб. Як наслідок, компанії постійно шукають нові шляхи інновацій, щоб бути попереду конкурентів у галузі електронної комерції. Практичні завдання пов'язані з реалізацією конкретних стратегій та методів електронної комерції у реальному бізнес-середовищі. Підприємства активно впроваджують інноваційні підходи, такі як персоналізація пропозицій, використання штучного інтелекту для аналізу даних, розвиток мобільних додатків та впровадження розумних технологій у сфері логістики та доставки. Таким чином, наукові дослідження у галузі електронної комерції сприяють вдосконаленню практичних стратегій інтернет-торгівлі та підвищенню конкурентоспроможності підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

**Мета.** Метою дослідження є обґрунтування сучасних тенденцій та інноваційних підходів функціонування діджитал-маркетингу та електронної комерції та визначення їх впливу на діяльність підприємства.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що займаються дослідженнями в галузі діджитал-маркетингу та електронної комерції; 2) статистичні дані глобальної платформи даних і бізнес-аналітики Statista.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові та спеціальні методи: теоретичного узагальнення (для аналізу наукової літератури та публікацій в області діджитал-маркетингу та електронної комерції, визначення ключових понять, тенденцій та інновацій); аналізу статистичних даних (для вивчення статистичних звітів, досліджень ринку та аналізу трендів у сфері електронної комерції для виявлення основних показників та змін на ринку); аналізу веб-даних (для збору та аналізу даних щодо поведінки користувачів на веб-сайтах та в інших цифрових середовищах); логічного узагальнення результатів (при формулюванні висновків).

**Результати.** У статті розглянуто інноваційні підходи та сучасні тенденції діджитал-маркетингу та електронної комерції, висвітлюючи їх важливість для успішної діяльності підприємств у цифровій епоху. Визначено, що діджитал-маркетинг та електронна комерція стали ключовими компонентами сучасного бізнесу, особливо в умовах швидкого розвитку технологій та зростання впливу Інтернету. Виявлено, що технології штучного інтелекту (AI) і машинного навчання (ML) роблять революцію в електронній комерції, створюючи персоналізовані рекомендації та оптимізовані стратегії ціноутворення. Визначено, що доповнена реальність (AR) і віртуальна реальність (VR) забезпечують захоплюючий досвід, усуваючи розрив між онлайн- і офлайн-покупками. Доведено ріст голосової комерції та визначено, що пристрої з голосовою активацією забезпечують зручність покупок без використання рук.

Встановлено, що оптимізація для мобільних пристроїв має вирішальне значення в середовищі електронної комерції, де домінують мобільні пристрої, а адаптовані до мобільних пристроїв веб-сайти та програми є важливими для залучення



мобільних покупців. Доведено, що соціальна комерція поєднує соціальні медіа та онлайн-магазини, використовуючи контент, створений користувачами, і охоплюючи мільярди потенційних клієнтів. Зазначено, що персоналізація та налаштування покращують взаємодію з клієнтами, сприяючи залученню та лояльності. Проаналізовано моделі на основі підписки та визначено, що вони пропонують зручність і персоналізований досвід, створюючи регулярні потоки доходу.

Виявлено стійкі практики електронної комерції, такі як екологічно чисте пакування та етичний пошук джерел, залучають екологічно свідомих клієнтів і покращують репутацію бренду. Визначено, що транскордонна електронна комерція дозволяє підприємствам виходити на глобальні ринки, але вимагає адаптації до різноманітних ринків і подолання викликів. Доведено, що безпека даних і конфіденційність є критично важливими питаннями, і компанії повинні впроваджувати надійні заходи безпеки та дотримуватися нормативних актів, щоб зміцнити довіру клієнтів.

Перспективи подальших досліджень включають аналіз впливу новітніх технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання та розширена реальність на ефективність діджитал-маркетингу. Також важливо дослідити роль персоналізації, мобільного доступу та соціальних мереж у розвитку електронної комерції. Додаткові дослідження можуть також включати аналіз трендів споживчої поведінки та вивчення впливу електронної комерції на економіку та суспільство в цілому.

**Ключові слова:** Інноваційні підходи, цифровий маркетинг, електронна комерція, стратегія, поведінка споживача, аналіз ринку, маркетинг у соціальних мережах, мобільна комерція, залучення клієнтів, аналітика даних, нові технології

**Summary.** Introduction. In today's fast-paced digital environment, e-commerce has become the driving force behind the success of many businesses. Due to the convenience and affordability it offers, consumers are increasingly turning to online shopping for their daily needs. As a result, companies are constantly looking for new ways to innovate to stay ahead of the competition in the e-commerce industry. Practical tasks are related to the implementation of specific strategies and methods of electronic commerce in a real business environment. Businesses are actively implementing innovative approaches such as personalization of offers, use of artificial intelligence for data analysis, development of mobile applications and implementation of smart technologies in the field of logistics and delivery. Thus, scientific research in the field of e-commerce contributes to the improvement of practical strategies of Internet trade and increasing the competitiveness of enterprises in the modern business environment.

**Purpose.** The purpose of the study is to substantiate modern trends and innovative approaches to the functioning of digital marketing and e-commerce and to determine their impact on the company's activities.

**Materials and methods.** The research materials are: 1) works of domestic and foreign authors engaged in research in the field of digital marketing and e-commerce; 2) statistical data of the global data and business analytics platform Statista.

In the process of conducting the research, the following scientific and special methods were used: theoretical generalization (for the analysis of scientific literature and publications in the field of digital marketing and e-commerce, definition of key concepts, trends and innovations); analysis of statistical data (for studying statistical reports, market research and trend analysis in the field of e-commerce to identify key indicators and changes in the market); web data analysis (to collect and analyze data on user behavior on websites and in other digital environments); logical generalization of results (when formulating conclusions).

**Results.** The article discusses innovative approaches and modern trends in digital marketing and e-commerce, highlighting their importance for the successful functioning of enterprises in the digital age. It has been established that digital marketing and e-commerce have become key components of modern business, especially with rapid technological development and the growing influence of the Internet. Artificial intelligence (AI) and machine learning (ML) technologies are revolutionizing e-commerce by creating personalized recommendations and optimizing pricing strategies. Augmented Reality (AR) and Virtual Reality (VR) have been identified as providing immersive experiences that bridge the gap between online and offline shopping. The growth of voice shopping has been confirmed and voice-activated devices have been identified that provide affordable shopping convenience.

Mobile optimization has been found to be critical in a mobile-dominated e-commerce environment, and mobile-friendly websites and apps are critical to attracting mobile shoppers. Social commerce has been proven to combine social media and online shopping, leverage user-generated content, and reach billions of potential customers. Customization and personalization are said to improve customer interactions, enhance engagement and loyalty. Analyzed subscription-based models and found that they offer convenience and a personalized experience while generating regular revenue streams.

Sustainable e-commerce practices, such as sustainable packaging and ethical sourcing, have been found to attract environmentally conscious consumers and improve brand reputation. It was found that cross-border e-commerce allows businesses to enter global markets, but requires adapting to diverse markets and overcoming challenges. Data security and privacy have proven to be critical issues, and companies must implement strict security measures and adhere to regulations to build consumer trust.

**Discussion.** Prospects for further research include analyzing the impact of emerging technologies such as artificial intelligence, machine learning, and augmented reality on digital marketing effectiveness. It is also important to explore the role of personalization, mobile access and social networks in the development of e-commerce. Additional research may also include analyzing trends in consumer behavior and examining the impact of e-commerce on the economy and society as a whole.

**Key words:** Innovative approaches, digital marketing, e-commerce, strategy, consumer behavior, market analysis, social media marketing, mobile commerce, customer engagement, data analytics, emerging technologies.

**П**остановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасному цифровому середовищі, що швидко розвивається, електронна комерція стала рушійною силою успіху багатьох компаній. Завдяки зручності та доступності, які вона пропонує, споживачі все частіше звертаються до онлайн-покупок для своїх щоденних потреб. Як наслідок, компанії постійно шукають нові шляхи інновацій, щоб бути попереду конкурентів у галузі електронної комерції. Практичні завдання пов'язані з реалізацією конкретних стратегій та методів електронної комерції у реальному бізнес-середовищі. Підприємства активно впроваджують інноваційні підходи, такі як персоналізація пропозицій, використання штучного інтелекту для аналізу даних, розвиток мобільних додатків та впровадження розумних технологій у сфері логістики та доставки. Таким чином, наукові дослідження у галузі електронної комерції сприяють вдосконаленню практичних стратегій інтернет-торгівлі та підвищенню конкурентоспроможності підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові дослідження у галузі електронної комерції допомагають розуміти тенденції ринку, споживачькі уподобання та вплив технологій на бізнес-процеси. Це дозволяє підприємствам розробляти ефективні стратегії маркетингу, оптимізувати логістику, покращувати клієнтський сервіс та управляти ризиками. В своїх дослідженнях питання електронної комерції розглядають С. Дразниця [14], Г. П'ятницька [15], І. Садчикова [16], Т. Сак [7], В. Сімаков [5], О. Червона [9] та ін. Вони досліджують ефективність різних стратегій електронної комерції, включаючи моделі підписки, розробку маркетплейсів та інтернет-магазинів, а також вплив електронної комерції на традиційну роздрібну торгівлю.

Вчені К. Балабуха [6], Т. Дубовик [2], В. Лифар [4], Н. Ляшук [4], Ю. Соколова [10] активно вивчають особливості діджитал-маркетингу, тенденції споживчої поведінки та вплив соціальних медіа на ефективність маркетингових кампаній в онлайн-середовищі.

Загалом, останні дослідження свідчать про значний прогрес у розумінні та використанні інноваційних підходів у діджитал-маркетингу та електронній комерції, а також вказують на великий потенціал для подальшого розвитку та застосування цих концепцій у практиці. Однак, незважаючи на значну кількість досліджень у сфері маркетингу, подальшого дослідження потребують сучасні тенденції діджитал-маркетингу та електронної комерції.

**Метою статті** є обґрунтування сучасних тенденцій та інноваційних підходів функціонування діджитал-маркетингу та електронної комерції та визначення їх впливу на діяльність підприємства.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що займаються дослідженнями в галузі діджитал-маркетингу та електронної комерції; 2) статистичні дані глобальної платформи даних і бізнес-аналітики Statista.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові та спеціальні методи: теоретичного узагальнення (для аналізу наукової літератури та публікацій в області діджитал-маркетингу та електронної комерції, визначення ключових понять, тенденцій та інновацій); аналізу статистичних даних (для вивчення статистичних звітів, досліджень ринку та аналізу трендів у сфері електронної комерції для виявлення основних показників та змін на ринку); аналізу веб-даних (для збору та аналізу даних щодо поведінки користувачів на веб-сайтах та в інших цифрових середовищах); логічного узагальнення результатів (при формулюванні висновків).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні бізнес-середовище вимагає постійного вдосконалення та адаптації до швидкозмінюваних умов ринку. В умовах цифрової трансформації, діджитал-маркетинг та електронна комерція стають важливими стратегічними інструментами для досягнення конкурентних переваг і задоволення потреб сучасних споживачів [14, с. 70]. Технології штучного інтелекту (AI) і машинного навчання (ML) роблять революцію в галузі електронної комерції. За допомогою чат-ботів на базі штучного інтелекту, персоналізованих рекомендацій щодо продуктів і віртуальних помічників для покупок компанії можуть покращити взаємодію з клієнтами та збільшити продажі. Розглянемо особливості та поетапний алгоритм використання технології штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) в електронній комерції (рис. 1).

Алгоритми AI і ML можуть аналізувати величезні масиви даних, щоб зрозуміти поведінку споживачів, передбачити тенденції та оптимізувати стратегії ціноутворення. Використовуючи ці технології, компанії можуть отримати цінну інформацію про вподобання клієнтів і адаптувати свої пропозиції відповідно до індивідуальних потреб.

Доповнена реальність (AR) і віртуальна реальність (VR) змінюють те, як споживачі здійснюють покупки в Інтернеті. Ці захоплюючі технології дозволяють клієнтам візуалізувати продукти в реалістичний та інтерактивний спосіб, усуваючи розрив між онлайн-і офлайн-покупками. AR і VR дозволяють віртуально тестувати, робити 360-градусний огляд продуктів і віртуальні демонстраційні зали, даючи клієнтам краще розуміння продуктів, які вони розглядають [1]. Це не тільки покращує залучення клієнтів, але й зменшує ймовірність повернення, в кінцевому підсумку покращуючи задоволеність клієнтів і збільшуючи продажі.

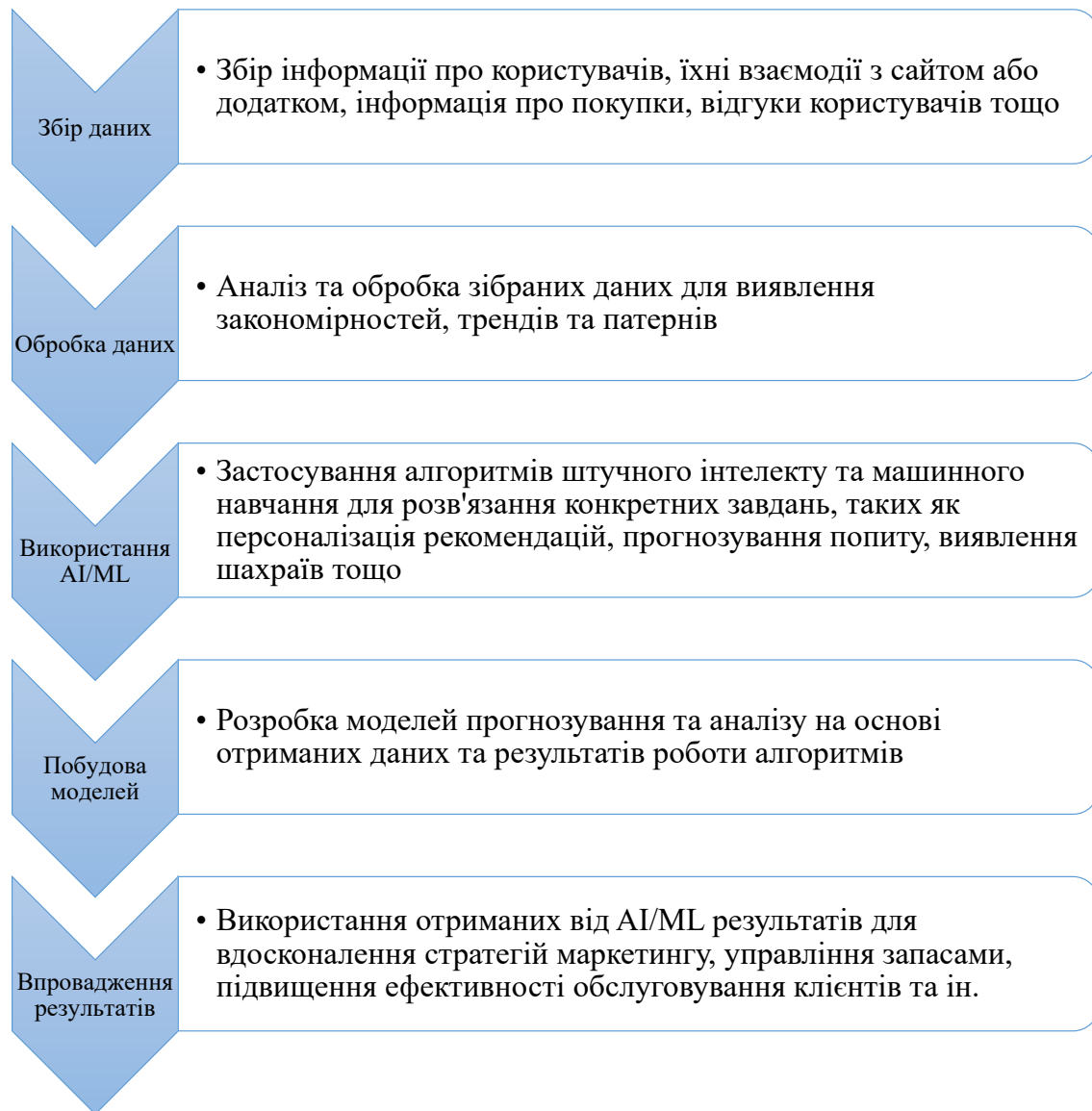


Рис. 1. Алгоритм використання технології штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML) в електронній комерції

Джерело: розроблено автором

Розвиток голосових помічників, таких як Alexa від Amazon, Siri від Apple і Google Assistant, проклав шлях для голосової комерції. Пристрої з голосовою активацією дозволяють клієнтам робити покупки без використання рук, роблячи покупки, просто промовляючи команди [1]. Цей фактор зручності спонукає до впровадження голосової комерції, і все більше споживачів вважають голосовими помічниками своїм улюбленим інструментом для здійснення покупок. Щоб скористатися цією зростаючою тенденцією, компанії повинні оптимізувати свої платформи електронної комерції для голосового пошуку та забезпечити повну інтеграцію з пристроями з голосовою активацією.

Мобільна комерція, або m-commerce, продовжує домінувати в електронній комерції. З широким розповсюдженням смартфонів і планшетів

споживачі можуть робити покупки в будь-який час і в будь-якому місці, лише кількома дотиками до екрана. Майже 3 із 4 (77%) відвідувань сайтів у 2023 році відбулися через мобільний пристрій, і цей тип пристроїв приніс більше половини (56,3%) загального доходу роздрібних продавців, що продають товари в мережі інтернет у 2023 році (рис. 2).

Як наслідок, компанії повинні надавати пріоритет оптимізації для мобільних пристроїв, щоб забезпечити безпроблемний і зручний досвід покупок [2, с. 208]. Адаптивні веб-сайти, мобільні додатки та варіанти мобільних платежів є важливими для залучення мобільних покупців і збільшення кількості конверсій. Використовуючи мобільну комерцію, компанії можуть охопити ширшу аудиторію та отримати вигоду від зростаючої тенденції покупок на ходу.

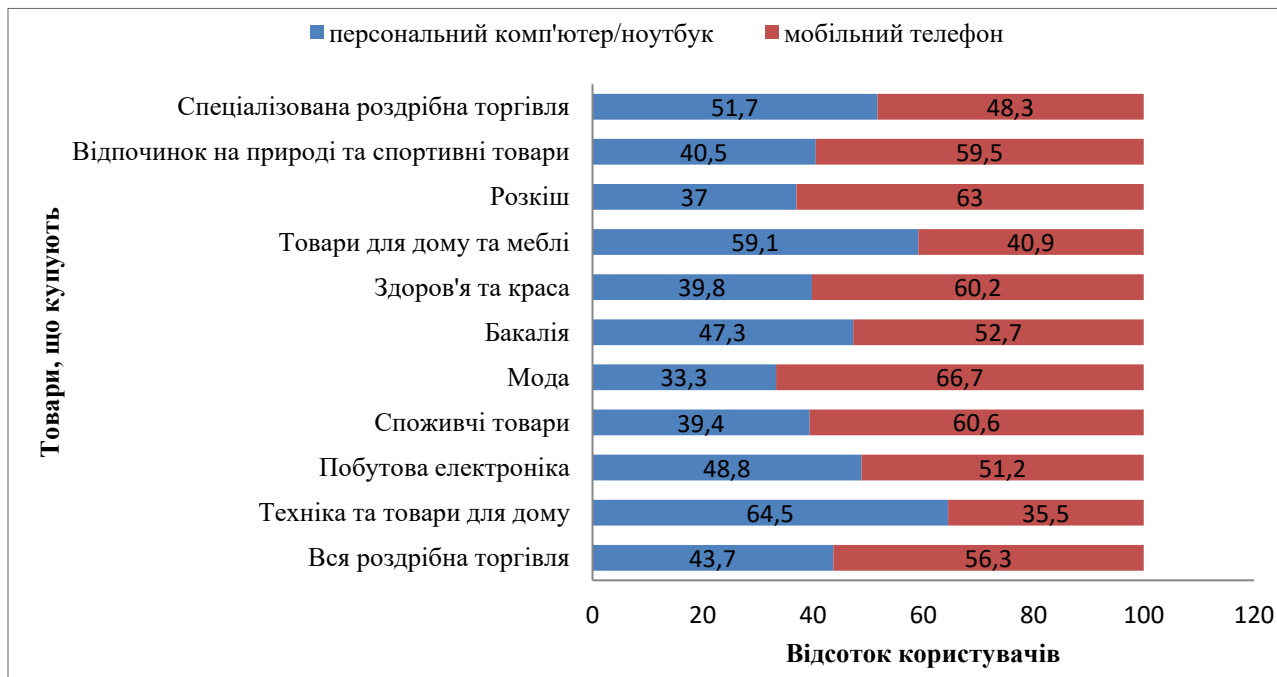


Рис. 2. Співвідношення здійснених покупок (e-commerce та m-commerce) в мережі інтенет за видами товарів та пристроями, у %  
 Джерело: узагальнено автором на основі [12; 13]

Платформи соціальних мереж стали потужними інструментами для інновацій електронної комерції. З мільярдами користувачів у всьому світі (рис. 3) такі платформи, як Facebook, Instagram і Pinterest, пропонують компаніям унікальну можливість продемонструвати свої продукти та напряму зв'язатися з потенційними клієнтами [3].

Соціальна комерція об'єднує соціальні медіа та онлайн-магазини, дозволяючи користувачам зна-

ходити та купувати продукти, не залишаючи своїх улюблених платформ. Використовуючи соціальну комерцію, компанії можуть використовувати величезний потенціал соціальних медіа та використовувати створений користувачами контент для збільшення продажів і лояльності до бренду [4, с. 32].

У сучасному конкурентному середовищі електронної комерції персоналізація є ключовою [5, с. 86]. Клієнти очікують індивідуальних рекомендацій,

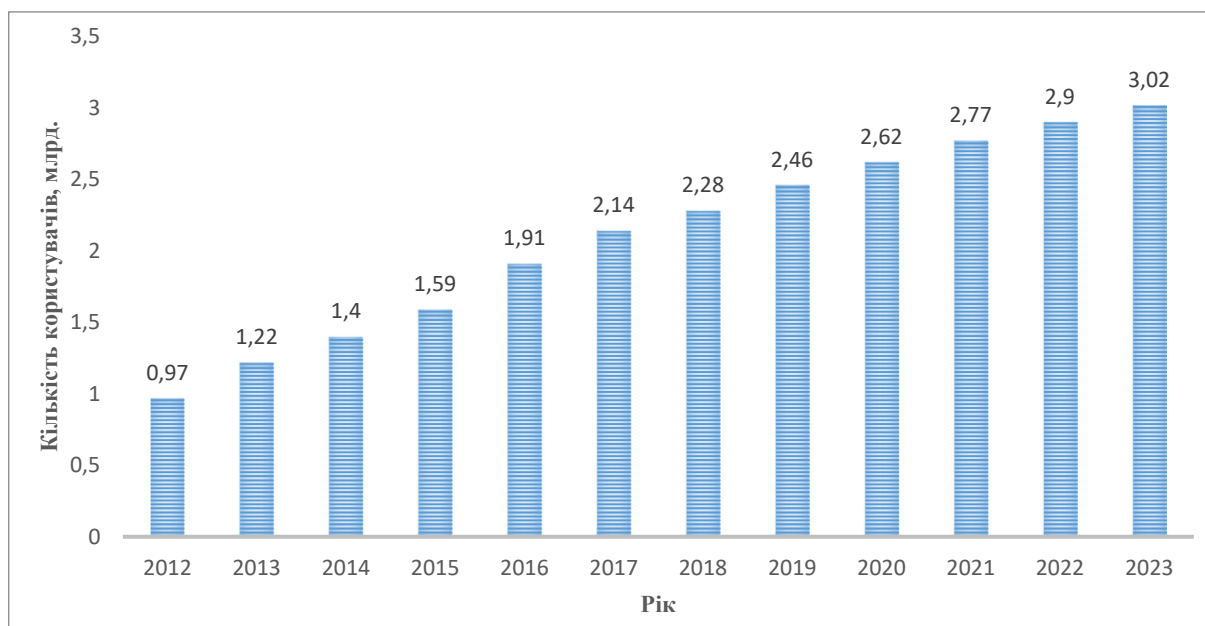


Рис. 3. Динаміка кількості користувачів соціальних мереж, млрд.  
 Джерело: узагальнено автором на основі [17]



персоналізованих пропозицій і зручних покупок, які задовольняють їхні індивідуальні потреби. Використовуючи дані клієнтів і розширену аналітику, компанії можуть створювати персоналізовані умови покупок, які стимулюють залучення та лояльність. Персоналізація виводить індивідуальність на наступний рівень, дозволяючи клієнтам проектувати та персоналізувати продукти відповідно до своїх точних специфікацій [6, с. 147]. Пропонуючи варіанти налаштування, компанії можуть виділитися серед конкурентів і надати клієнтам унікальну пропозицію.

Моделі на основі передплати набули популярності в останні роки, пропонуючи клієнтам зручність і персоналізований досвід. Підприємства можуть створювати постійні джерела доходу та будувати довгострокові відносини з клієнтами, починаючи від ящиків для підписки та закінчуючи програмами членства. Пропонуючи підібрані продукти, ексклюзивні знижки та персоналізовані рекомендації, моделі на основі підписки забезпечують клієнтам унікальний і безпроблемний досвід покупок. Цей інноваційний підхід до електронної комерції не тільки підвищує лояльність клієнтів, але й забезпечує підприємства передбачуваними джерелами доходу [7].

Із зростанням обізнаності про проблеми навколишнього середовища стійка електронна комерція стала важливою тенденцією в галузі. Споживачі активно шукають екологічно чисті продукти та підтримують підприємства, які віддають перевагу стійкості. Застосовуючи стійкі практики, такі як використання екологічно чистої упаковки, сприя-

ня етичному пошуку джерел і скорочення викидів вуглецю, підприємства можуть залучати екологічно свідомих клієнтів і виділитися на ринку [8, с. 97–98]. Стала електронна комерція не тільки приносить користь планеті, але й підвищує репутацію бренду та лояльність клієнтів.

Глобальний характер електронної комерції дає підприємствам можливість розширити свій охоплення, в тому числі і за кордоном. Транскордонна електронна комерція дозволяє компаніям виходити на міжнародні ринки та обслуговувати глобальну клієнтську базу [9]. Однак він також пов'язаний із унікальними проблемами, такими як урахування міжнародних правил, звичаїв та мовних бар'єрів (рис. 4).

Щоб досягти успіху в транскордонній електронній комерції, компанії повинні адаптувати свої стратегії, щоб задовольнити різноманітні ринки, локалізувати свої веб-сайти та забезпечити безперебійну міжнародну доставку та варіанти оплати [10, с. 158].

Оскільки електронна комерція продовжує процвітати, безпека даних і конфіденційність стали критичними проблемами як для компаній, так і для споживачів. Зі збільшенням випадків витоку даних і кіберзагроз компанії повинні приділяти пріоритет захисту даних клієнтів [11]. Впровадження надійних заходів безпеки, дотримання правил захисту даних і прозорість збору та використання даних є важливими для встановлення довіри з клієнтами. Віддаючи пріоритет безпеці та конфіденційності даних, підприємства можуть сприяти довірі та лояльності клієнтів.

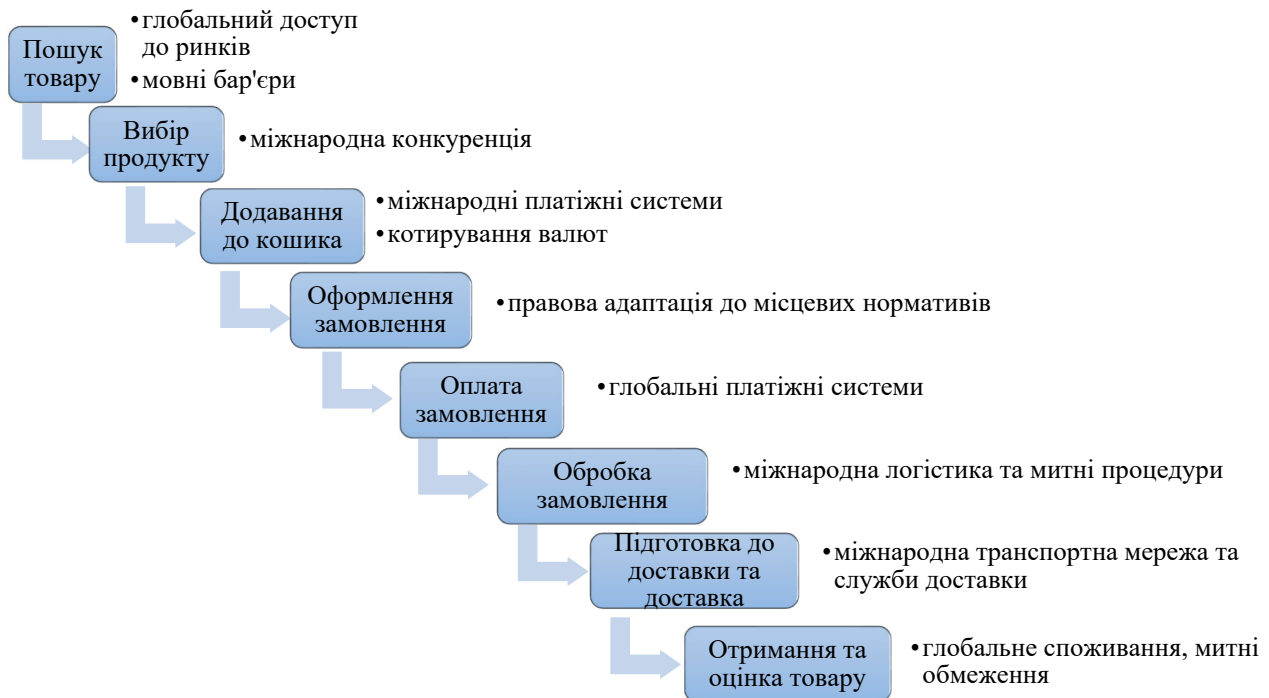


Рис. 4. Вплив глобальних чинників на процес транскордонної електронної торгівлі  
Джерело: розроблено автором

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Електронна комерція стала невід’ємною частиною нашого сучасного світу, різко змінюючи спосіб, яким ми здійснюємо покупки та ведемо бізнес. Завдяки постійному розвитку технологій та швидкому зростанню впливу Інтернету, електронна комерція стала одним із найактуальніших напрямків сучасного бізнесу. Вона не тільки перетворила спосіб, яким ми споживаємо товари та послуги, але й змінила стратегії маркетингу, логістики та взаємодії з клієнтами для підприємств у всіх сферах діяльності.

Встановлено, що діджитал-маркетинг та електронна комерція стали ключовими компонентами сучасного бізнесу, особливо в умовах стрімкого розвитку технологій та зростання впливу Інтернету. Підкреслено, що технології штучного інтелекту та машинного навчання перевертають уявлення про електронну комерцію, створюючи персоналізовані рекомендації та оптимізовані стратегії ці-

ноутворення. Також розглянуто вплив доповненої та віртуальної реальності на електронну комерцію, а також зростання голосової комерції. Особливо зазначено важливість оптимізації для мобільних пристроїв, соціальної комерції, моделей на основі підписки та екологічно чистих практик у електронній комерції. Виокремлено виклики транскордонної електронної комерції та необхідність захисту даних і конфіденційності.

Перспективи подальших досліджень включають аналіз впливу новітніх технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання та розширена реальність на ефективність діджитал-маркетингу. Також важливо дослідити роль персоналізації, мобільного доступу та соціальних мереж у розвитку електронної комерції. Додаткові дослідження можуть також включати аналіз трендів споживчої поведінки та вивчення впливу електронної комерції на економіку та суспільство в цілому.

#### Література

1. Digitalisation in Europe — 2023 edition. *Eurostat*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2023> (дата звернення: 20.03.2024).
2. Dubovyk T., Buchatska I., Zerkal A., Lebedchenko V. Digital Marketing in the Condition of Wartime Posture in Ukraine. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22, No. 7. P. 206–212. URL: [http://paper.ijcsns.org/07\\_book/202207/20220725.pdf](http://paper.ijcsns.org/07_book/202207/20220725.pdf) (дата звернення: 20.03.2024).
3. 2023 global e-commerce industry report. *Benchmark International*. 2023. URL: <https://blog.benchmarkcorporate.com/2023-global-e-commerce-industry-report> (дата звернення: 19.03.2024).
4. Liashuk N., Kapral O., Lyfar V., Zerkal A., Burdyak O. Social Networks as a Tool of Marketing Communications. *Khazar Journal of Humanities and Social Sciences*. 2023. Vol. 26(3). P. 28–38. URL: <https://ejournal.khazar.org/index.php/kjhss/article/view/88> (дата звернення: 20.03.2024).
5. Simakov V. History of formation of e-commerce enterprises as subjects of innovative entrepreneurship. *Three seas economic journal*. 2020. Т. 1, № 1. P. 84–90.
6. Балабуха К.Є., Зеркаль А.В. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємств в умовах воєнного часу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 11 (67). С. 145–150. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8431>.
7. Сак Т.В. Електронна комерція: світові тренди, діагностика, стратегічні орієнтири. *Marketing and digital technologies*. 2021. Т. 5, № 3.
8. Зеркаль А.В. Корпоративна культура та комерційна свідомість персоналу — інноваційні напрями розвитку підприємств : монографія. Tallinn : Teadmus OÜ, 2022. 346 с. URL: [http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/9491/1/M\\_Zerkal.pdf](http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/9491/1/M_Zerkal.pdf) (дата звернення: 22.03.2024).
9. Червона О. Тенденції розвитку електронної комерції. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. Т. 39, № 12. С. 65–68.
10. Лифар В.В., Зеркаль А.В., Соколова Ю.О., Павлішина Н.М., Борисенко О.Є. Маркетингове та логістичне забезпечення діяльності підприємств в умовах екологізації та цифровізації економіки : колективна монографія. Запоріжжя : АА Тандем, 2023. 256 с.
11. What is ecommerce? *McKinsey & Company*. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-e-commerce> (дата звернення: 19.03.2024).
12. Statistics report on mobile commerce worldwide. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/study/163628/mobile-commerce-worldwide/> (дата звернення: 23.03.2024).
13. Law J. Mobile traffic dominated, hurting conversion. *Contentsquare*. 2023. URL: <https://contentsquare.com/blog/retail-conversion-rates-insights/> (дата звернення: 23.03.2024).
14. Дращиця С.А., Забурмеха Є.М. Електронна комерція: світові тренди та прогноз розвитку в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 5(2). С. 69–73.
15. П’ятницька Г. Т., Григоренко О.М. Електронна комерція В2С: розвиток у східній Європі, ризики та ефект інституціонального витіснення. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2019. Вип. 1. С. 122–130.

16. Садчикова І., Тарасенко, А., Дубина, М. Теоретичне обґрунтування сутності поняття «електронна комерція». *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-36>.
17. Number of global social network users. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/> (дата звернення: 27.03.2024).

#### References

1. Digitalisation in Europe — 2023 edition. *Eurostat*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2023>
2. Dubovyk, T., Buchatska, I., Zerkal, A., & Lebedchenko, V. (2022). Digital Marketing in the Condition of Wartime Posture in Ukraine. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 22 (7), 206–212. Retrieved from [http://paper.ijcsns.org/07\\_book/202207/20220725.pdf](http://paper.ijcsns.org/07_book/202207/20220725.pdf).
3. 2023 global e-commerce industry report. (2023). *Benchmark International*. Retrieved from <https://blog.benchmarkcorporate.com/2023-global-e-commerce-industry-report>.
4. Liashuk, N., Kapral, O., Lyfar, V., Zerkal, A., & Burdyak, O. (2023). Social Networks as a Tool of Marketing Communications. *Khazar Journal of Humanities and Social Sciences*, 26(3), 28–38. Retrieved from <https://ejournal.khazar.org/index.php/kjhss/article/view/88>.
5. Simakov, V. (2020). History of formation of e-commerce enterprises as subjects of innovative entrepreneurship. *Three seas economic journal*, 1 (1), 84–90.
6. Balabukha, K. Ie., & Zerkal, A. V. (2022). Vplyv tsyfrovoho marketynhu na rozvytok pidpryemstv v umovakh voiennoho chasu [Impact of digital marketing on the enterprises' development in wartime conditions]. *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, 11 (67), 145–150. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8431>.
7. Sak, T. V. (2021). Elektronna komertsii: svitovi trendy, diahnostyka, stratehichni oriientyry [E-commerce: global trends, diagnostics, strategic guidelines]. *Marketing and digital technologies*, 5 (3) [in Ukrainian].
8. Zerkal, A. V. (2022). Korporatyvna kultura ta komertsiiina svidomist personalu — innovatsiini napriamy rozvytku pidpryemstv: monohrafiia [Corporate culture and commercial awareness of personnel — innovative directions of enterprise development: a monograph]. Tallinn: Teadmus OÜ. Retrieved from [http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/9491/1/M\\_Zerkal.pdf](http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/9491/1/M_Zerkal.pdf) [in Ukrainian].
9. Chervona, O. (2020). Tendentsii rozvytku elektronnoi komertsii [Trends in e-commerce]. *Naukovyi visnyk KherSONskoho derzhavnogo universytetu*, 39, 12, 65–68 [in Ukrainian].
10. Lyfar, V. V., Zerkal, A. V., Sokolova, Yu. O., Pavlyshyna, N. M., & Borysenko, O. Ie. (2023). Marketynhove ta lohistychnе zabezpechennia diialnosti pidpryemstv v umovakh ekolohizatsii ta tsyfrovizatsii ekonomiky: kolektyvna monohrafiia [Marketing and logistics support of enterprises in the conditions of environmentalization and digitalization of the economy: a collective monograph]. Zaporizhzhia: AA Tandem [in Ukrainian].
11. What is ecommerce? (2023). *McKinsey & Company*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-e-commerce>.
12. Statistics report on mobile commerce worldwide. *Statista*. Retrieved from <https://www.statista.com/study/163628/mobile-commerce-worldwide/>.
13. Law, J. (2023). Mobile traffic dominated, hurting conversion. *Contentsquare*. Retrieved from <https://contentsquare.com/blog/retail-conversion-rates-insights/>.
14. Drazhnytsia, S. A., & Zaburmekha, E. M. (2018). Elektronna komertsiiya: svitovi trendy ta prohnoz rozvytku v Ukrayini [Electronic commerce: global trends and development forecast in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky — Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 5(2) [in Ukrainian].
15. Pyatnytska, G. T., & Grigorenko, O. M. (2019). Elektronna komertsiiya V2S: rozvytok u skhidnyy Yevropi, ryzyky ta efekt instytutsional'noho vytisnennya [B2C electronic commerce: development in Eastern Europe, risks and effect of institutional crowding out]. *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukrayini*, 1 (1), 122–130 [in Ukrainian].
16. Sadchykova, I., Tarasenko, A., & Dubyna, M. (2023). Teoretychne obgruntuvannia sutnosti poniattia "elektronna komertsiiya" [Theoretical substantiation of the essence of the "e-commerce" concept]. *Економіка та суспільство*, 53. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-36> [in Ukrainian].
17. Number of global social network users. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>.

УДК 658.8:316.344](045)

**Остропольська Зоя Миколаївна**

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

**Ostropolska Zoja**

*PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of  
Culture Management and Social Technologies  
Kharkiv State Academy of Culture*

ORCID: 0000-0001-5591-9557

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9767

## СИСТЕМА ІНСТРУМЕНТІВ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ: КОМУНІКАТИВНІ АСПЕКТИ

### SYSTEM OF SOCIALLY RESPONSIBLE MARKETING TOOLS: COMMUNICATIVE ASPECTS

**Анотація.** Вступ. Проблеми впровадження соціальної відповідальності в бізнес-середовищі в останні часи все більше набувають актуальності. Це обумовлено тим, що бізнес стратегічно орієнтований на покращення результатів своєї діяльності та бачить саме у реалізації соціально-орієнтованих програм та проєктів можливість заявити про себе, виходячи за рамки своєї основної діяльності та за рахунок цього мати вплив на соціально-економічне середовище, в якому він функціонує, покращуючи його, тим самим формуючи для себе кращі можливості щодо реалізації своєї діяльності та отримання кращих результатів в майбутньому. Особливого значення в реалізації означених процесів набуває саме соціально відповідальний маркетинг як інструмент впровадження соціальної відповідальності.

**Мета.** Метою дослідження є визначення і розкриття сутності соціально відповідального маркетингу та системи комунікаційних інструментів, що йому притаманна з урахуванням характеристик та особливостей сучасного українського соціально-економічного середовища.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) аналітичні дані досліджень інтернет-ресурсу «Dsnews», що належить виданню «Влада та гроші», щодо діяльності компаній, які системно впроваджують практики концепції соціальної відповідальності; 2) відкриті дані щодо діяльності компаній, що впроваджують соціальну відповідальність (сайти ті інші відкриті джерела інформації); 3) праці вітчизняних та зарубіжних науковців, що досліджують проблеми впровадження соціальної відповідальності та фактори впливу на ці процеси.

В процесі наукового дослідження було використано наступні методи: системний підхід; метод теоретичного узагальнення (для уточнення понятійного апарату), метод індукції, дедукції та аналізу (для розкриття ключових категорій та понять); методи узагальнення та порівняння (для більш детального розкриття суті явища з урахуванням певних особливостей, що йому притаманні).

**Результати.** У науковій статті розкрито сутність та особливості процесів впровадження та реалізації соціальної відповідальності за рахунок використання соціально відповідального маркетингу, який в свою чергу реалізується шляхом вироблення та запровадження системи комунікативних інструментів, до якої можна віднести: 1) формулювання місії та стратегії, в яку закладається концепція соціальної відповідальності; 2) соціально відповідальна поведінка щодо споживачів, в основі якої покладена активна комунікативна політика організації на основі партнерських взаємовідносин; 3) соціально відповідальна поведінка організації щодо персоналу, в основу якої закладаються морально-етичні, соціальні, законодавчі норми, що сприяє розвитку і реалізації потенціалу людського ресурсу та прояву його соціальної відповідальності; 4) PR-діяльність на засадах морально-етичних стандартів; 5) соціальна реклама; 6) соціальне донорство (благодійність, спонсорство, патронаж); 7) лобізм як спосіб впливу на формування законодавчої бази, в основі якого інтереси окремих категорій суспільства, організацій, груп або суспільства в цілому; 8) використання сучасних гіджитал-технологій за рахунок присутності на різних інтернет платформах, в соціальних мережах, що вдосконалює комунікативні зв'язки з середовищем



як зовнішнім, так і внутрішнім, створює розширений формат спілкування та дозволяє не тільки заявити про себе, а й долучитись до найбільш актуальних та пріоритетних напрямків або проєктів, які сьогодні є вкрай важливими. Зазначено, що використання тих чи інших комунікативних інструментів має певні особливості з урахування специфіки соціально-економічного середовища, в яких вони відбуваються, але ж комплексний підхід щодо впровадження та реалізації системи комунікативних інструментів дозволить кращим способом вирішити проблеми формування соціальної відповідальності та призведе до збільшення цих можливостей в подальшому.

Перспективи. Комунікативні аспекти соціально відповідального маркетингу як ключового інструменту впровадження соціальної відповідальності в подальшому потребують ще більш ґрунтовного дослідження, оскільки, незважаючи на те, що в цілому вироблено певний алгоритм дій щодо управління цим напрямком діяльності, замало присвячено уваги саме системному підходу до цих процесів, особливо в умовах нестабільності соціально-економічної системи, викликаною війною.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність, соціально відповідальний маркетинг, ПР, соціальне донорство, корпоративна культура, лобізм, соціальна реклама, діджитал-технології.

**Summary.** Introduction. The problems of implementing social responsibility in the business environment are becoming more and more relevant in recent times. This is due to the fact that the business is strategically focused on improving the results of its activities and sees the implementation of socially oriented programs and projects as an opportunity to declare itself, going beyond the scope of its main activity and due to this to have an impact on the socio-economic environment in which it operates functions, improving it, thereby creating better opportunities for the implementation of its activities and obtaining better results in the future. It is socially responsible marketing as a tool for the implementation of social responsibility that is of particular importance in the implementation of these processes.

Goal. The purpose of the study is to define and reveal the essence of socially responsible marketing and the system of communication tools inherent in it, taking into account the characteristics and features of the modern Ukrainian socio-economic environment.

Materials and methods. The research materials are: 1) analytical data of the research of the Internet resource «Dsnews», which belongs to the «Power and Money» publication, regarding the activities of companies that systematically implement the practices of the concept of social responsibility; 2) open data on the activities of companies implementing social responsibility (websites and other open sources of information); 3) the works of domestic and foreign scientists investigating the problems of implementing social responsibility and factors influencing these processes.

In the process of scientific research, the following methods were used: systematic approach; the method of theoretical generalization (to clarify the conceptual apparatus), the method of induction, deduction and analysis (to reveal key categories and concepts); methods of generalization and comparison (for a more detailed disclosure of the essence of the phenomenon, taking into account certain features inherent in it).

The results. The scientific article reveals the essence and features of the processes of implementation and implementation of social responsibility through the use of socially responsible marketing, which in turn is implemented through the development and implementation of a system of communication tools, which can include: 1) formulation of the mission and strategy in which the concept is embedded social responsibility; 2) socially responsible behavior towards consumers, which is based on an active communication policy of the organization based on partnership relations; 3) socially responsible behavior of the organization in relation to personnel, which is based on moral and ethical, social, legislative norms, which contributes to the development and realization of the potential of human resources and the manifestation of its social responsibility; 4) PR activities based on moral and ethical standards; 5) social advertising; 6) social donation (charity, sponsorship, patronage); 7) lobbying as a way to influence the formation of the legislative framework based on the interests of certain categories of society, organizations, groups or society as a whole; 8) the use of modern digital technologies due to the presence on various Internet platforms, in social networks, which improves communication links with the environment, both external and internal, creates an expanded format of communication and allows not only to declare yourself, but also to join the most relevant and priority areas or projects that are extremely important today. It is noted that the use of certain communication tools has certain features, taking into account the specifics of the socio-economic environment in which they occur, but a comprehensive approach to the implementation and implementation of the system of communication tools will allow solving the problems of social responsibility formation in a better way and will lead to an increase in these opportunities further.

Prospects. Communicative aspects of socially responsible marketing as a key tool for the implementation of social responsibility in the future require even more thorough research, because, despite the fact that in general a certain algorithm of actions has been developed for the management of this area of activity, not enough attention has been devoted to the systematic approach to these processes, especially in conditions of instability of the socio-economic system caused by the war.

**Key words:** social responsibility, socially responsible marketing, PR, social donation, corporate culture, lobbying, social advertising, digital technologies.

**Постановка проблеми.** Сьогодні соціальна відповідальність бізнесу набуває все більшого значення. В умовах війни, яка є причиною бага-

тьох проблем, що існують в українському суспільстві, наявності економічної, соціальної, культурної криз, які негативним чином впливають на всі

сфери людського життя та соціально-економічну систему в цілому, соціальна відповідальність є тим інструментом, який, з одного боку, закладається до стратегій розвитку та покращує або стабілізує становище організації в тому середовищі, де вона функціонує, з іншого — це необхідність, за рахунок якої можна розв'язати деякі питання, пов'язані з тими проблемами (економічного, соціального, навіть інституційного характеру), які саме сьогодні потребують негайного вирішення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сьогодні проблемам впровадження соціальної відповідальності в бізнес-середовищі набуває все більшого значення та потребує вивчення та вироблення шляхів її реалізації. Ця тема є дуже актуальною, викликає науковий інтерес та досліджується в наукових періодичних виданнях, на міжнародних конференціях, їй присвячені монографії та навчальні посібники вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема В. Г. Королько, О. В. Некрасової [8], О. І. Зінченко, А. М. Хімченко [7], О. Ф. Новікової, М. Є. Дейча, О. В. Панькової [6], С. М. Бондаренко [4], О. В. Прохоренко, В. І. Ковшик [13] та ін.. Більшість наукових досліджень за цією тематикою присвячено окремим елементам або напрямкам соціальної відповідальності, а соціально відповідальний маркетинг розглядається в контексті розвитку концепцій маркетингу, що не надає повного уявлення щодо його інструментарію. Саме тому назріла необхідність формування системи комунікативних інструментів соціально відповідального маркетингу, що дозволить вивести ці процеси на новий більш продуктивний рівень.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є визначення і розкриття сутності соціально відповідального маркетингу та формування системи комунікаційних інструментів, що йому притаманна з урахуванням характеристик та особливостей сучасного українського соціально-економічного середовища.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) аналітичні дані досліджень інтернет-ресурсу «Dsnews», що належить виданню «Влада та гроші», щодо діяльності компаній, які системно впроваджують практики концепції соціальної відповідальності; 2) відкриті дані щодо діяльності компаній, що впроваджують соціальну відповідальність (сайти ті інші відкриті джерела інформації); 3) праці вітчизняних та зарубіжних науковців, що досліджують проблеми впровадження соціальної відповідальності та фактори впливу на ці процеси.

В процесі наукового дослідження було використано наступні методи: системний підхід; метод теоретичного узагальнення (для уточнення понятійного апарату), метод індукції, дедукції та аналізу (для розкриття ключових категорій та понять); методи узагальнення та порівняння (для більш детального розкриття суті явища з урахуванням певних особливостей, що йому притаманні).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Воєнні дії та ті кризи, які вони викликають є тою головною причиною, що спонукає бізнес до конкретних дій в напрямку прояву соціальної відповідальності, бо від цього залежить не тільки його збереження, але й збереження держави, її інституцій, територій і можливостей розвитку. «Зрозуміло, що відбиття російської агресії та подолання її наслідків стали визначальними у формуванні КСВ-стратегій. Однак на третьому році повномасштабного вторгнення проявилася така тенденція: в багатьох компаніях ініціативи з допомоги війську або потерпілим громадянам групувалися у великі напрямки і проекти» [3].

Спираючись на дослідження інтернет-ресурсу «Dsnews», що належить виданню «Влада та гроші», можна виділити топ-10 компаній, які системно впроваджують практики КСВ з урахуванням викликів 2023–2024 рр, пов'язаних з війною. До цього списку включено наступні компанії: АТБ, ритейлер, група Lidea в Україні, фармацевтична компанія «ІнтерХім», оператор телекомунікацій «Київстар», лінія магазинів краси та здоров'я EVA, комерційний банк ПУМБ, фармкомпанія «Фармак», ритейлер «Фокстрот», виробник цементу СЕМАК, онлайн-казино Cosmolot [3]. Звісно, цей список можна продовжити, бо сьогодні будь-яка велика компанія, середній або навіть малий бізнес долучається до вирішення нагальних проблем українського суспільства, де особлива увага приділяється допомозі фронту та вирішенню соціальних проблем, викликаних війною.

Аналізуючи діяльність компаній щодо впровадження соціальної відповідальності можна узяти за основу ключові напрямки, які закладаються в основу дій, а саме: соціальна відповідальність щодо споживачів, соціальна відповідальність щодо партнерів, соціальна відповідальність щодо персоналу, соціальна відповідальність щодо оточуючого середовища (екологічний аспект), соціальна відповідальність щодо суспільства в цілому та ін. Саме цими напрямками повинен займатися соціально відповідальний маркетинг як інструмент впровадження соціальної відповідальності.

Соціально відповідальний маркетинг — це системна комплексна взаємодія організації, що працює на ринку, з різноманітними суб'єктами, які відносяться як до внутрішнього, так і до зовнішнього середовища організації. Ця взаємодія заснована на визнанні соціальної відповідальності як однієї з ключових складових діяльності організації. До суб'єктів, з якими організація взаємодіє в процесі своєї діяльності, впроваджуючи соціальну відповідальність можна віднести: клієнтів, партнерів, інвесторів, контрагентів, громадські та державні інститути, ЗМІ, інші організації.

Звісно, ефективність цієї взаємодії напряму залежить від того, як впроваджуються,

організуються та реалізуються маркетингові комунікації. Тобто, ключова роль у впровадженні соціальної відповідальності в бізнесі та реалізації соціально відповідального маркетингу належить інформативно-комунікативному фактору, а саме такій комунікативній політиці, яка дозволить ефективним чином вибудувати стосунки з суспільством зі всіма його складовими. Не треба виключати з цього процесу внутрішню аудиторію, тобто співробітників, персонал організації, оскільки соціальна відповідальність починається зі сфери управління людськими ресурсами і активна соціальна політика в цьому напрямку підвищує рівень соціальної відповідальності бізнесу.

Для сучасного етапу розвитку соціально-економічних відносин, що формувались в Україні впродовж останніх десятиліть, характерно підвищення соціальної активності бізнесу, особливої актуальності ці процеси набувають саме сьогодні. Але треба зазначити, що системний стратегічний підхід до реалізації соціальної активності має незначна кількість компаній.

До останнього часу бізнес використовував поверхневий підхід щодо впровадження соціальної відповідальності в своїй діяльності, в основі якого основний акцент робився на формуванні позитивного іміджу з використанням ПР-технологій, не враховував в більшості своїй, більш глибокі процеси діяльності організації, пов'язані як із зовнішнім, так і з внутрішнім її середовищем. Особливе місце в цих процесах займає комунікативна складова, яка зв'язує їх в єдину систему та включає в себе і соціальні технології, які виступають механізмом реалізації соціально відповідального маркетингу та впровадження соціальної відповідальності в бізнесі. Реалії сьогодення внесли корективу щодо осмислення ролі соціально відповідального маркетингу та його інструментів, які застосовуються задля впровадження соціальної відповідальності.

Вважаємо, що система комунікативних інструментів соціально відповідального маркетингу повинна включати базові елементи, які можуть бути розширені або скореговані з урахуванням певних факторів, що впливають на діяльність організації, а також має містити в собі стратегічну складову, що виключить хаотичність та епізодичність дій в напрямку формування соціальної відповідальності організації (Табл. 1).

Зупинимося на означених вище інструментах соціально відповідального маркетингу більш детально.

Будь-яка організація, що діє на ринку має бачення бізнесу, місію та стратегічні цілі. Бачення бізнесу — це певна філософія бізнесу, яка роз'яснює його існування; базова концепція того, що організація має зробити або досягнути. Вона визначає цінності, переконання, принципи діяльності

організації. З іншого боку бачення бізнесу — це один з найменш чітких орієнтирів в діяльності організації, який може бути і не досягнутий, але з урахуванням певних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, може коригуватися впродовж всього існування організації. Місія — це головна ціль існування організації, яка має конкретні часові рамки (приблизно 5 років). Саме в місії організації має бути закладена соціальна відповідальність, оскільки будь-яка місія перш за все виходить із інтересів споживачів та суспільства в цілому. Місія задає напрямки функціонування організації, а конкретний стан окремих характеристик організації фіксується в цілях.

Формування системи комунікаційних інструментів соціально відповідального маркетингу починається з формулювання місії організації. Комунікативний аспект формулювання місії проявляється в тому, що в ній міститься певна інформація, яка формує уявлення у суспільства про дану організацію. І якщо в цій місії чітко простежується соціальна активність та відповідальність організації, то можна сказати, що початок по впровадженню соціальної відповідальності покладений. Звісно, декларувати не значить виконувати. На жаль, іноді на цьому етапі компанії зупиняються, тобто озвучення певних ідей і принципів впровадження соціальної відповідальності залишається тільки на словах. Ця практика ще досить розповсюджена і сьогодні, але поступово бізнес стає більш цивілізованим, і розуміння того, що соціальна відповідальність — це невід'ємна складова сучасних соціально-економічних процесів поступово приходить. Як приклад, місія компанії «Київстар» звучить так: «Відкриваємо нові можливості для України та змінюємо життя людей на краще» [1]. Тобто, тут робиться акцент саме на покращенні можливостей та розвитку соціально-економічного становища як країни в цілому, так і окремого громадянина. Саме цей акцент говорить про те, що компанія «Київстар» позиціонує себе як соціально відповідальна в своєму прагненні до позитивних змін того середовища, в якому вона функціонує і ті проекти, які закладено в концепцію соціальної відповідальності цієї компанії доказують цей факт. Ще один приклад місії, де чітко простежується соціальна відповідальність, це місія компанії «АТБ-маркет»: «Забезпечення населення України якісними харчовими продуктами та непродовольчими товарами першої необхідності за мінімальними цінами» [2]. Тут простежується суспільний інтерес та задоволення максимальним способом тих потреб, які є першочерговими для населення. Окрім того, ця компанія має декілька проектів, які націлені на покращення якості життя та вирішенню ключових проблем суспільства. Ці приклади серед багатьох інших говорять, що саме за рахунок формулювання місії соціально відповідальні компанії надають інфор-



мацію суспільству про базові цінності компанії, декларують своє призначення та головну ціль свого існування, але в більшості своїй вона знаходиться над поверхнею суто комерційної діяльності та має соціальний характер.

Комунікаційний аспект соціально відповідального маркетингу проявляється і в стратегії організації. Оскільки будь-яка стратегія включає в себе і функціональні напрямки, то стратегія маркетингу, як одна з функціональних стратегій, являється ключовим інструментом досягнення загальних стратегічних цілей. Такий комплексний підхід до стратегічного управління дає можливість систем-

но підійти до розвитку соціально відповідального бізнесу на основі соціально відповідального маркетингу, який в свою чергу дає можливість синхронізувати та скріпити всі напрямки в діяльності підприємства та забезпечити їх реалізацію. Частіш за все соціально відповідальні компанії беруть за основу стратегію сталого розвитку, де соціально відповідальний маркетинг зі всіма його складовими є основою досягнення загальних цілей.

Звернемося до комунікаційних інструментів, які використовуються в маркетинговій діяльності, а в соціально відповідальному маркетингу набувають певних особливостей та специфіки впровадження.

Таблиця 1

Система інструментів соціально відповідального маркетингу

№	Інструмент соціально відповідального маркетингу	Методи та підходи до впровадження
1	Формулювання місії організації	В основі формулювання місії повинна бути офіційно сформована позиція організації по відношенню до своєї соціальної політики. Комунікативний аспект формулювання місії проявляється в тому, що в ній міститься певна інформація, яка формує уявлення у суспільства про дану організацію.
2	Вироблення стратегії.	В основі розробки стратегії аналіз системи показників фінансово-економічної, екологічної та соціальної результативності (як внутрішніх, так і зовнішнього впливу) та постійний моніторинг впливу діяльності організації на соціально-економічне середовище (як внутрішнє, так і зовнішнє)
3	Соціально відповідальна поведінка щодо споживачів	Впроваджується за рахунок активної комунікативної політики організації на основі партнерських взаємовідносин, прозорості та відкритості із залученням споживачів через різноманітні акції, конкурси та інші програми до прийняття рішень (прямим чи опосередкованим чином), що впливають на дії організації на ринку
4	Соціально відповідальна поведінка організації щодо персоналу	Формування певної корпоративної культури, де кожна особистість має право на соціальний захист та професійний та особистісний розвиток та ідентифікує себе з організацією, в якій вона працює, являється носієм корпоративних цінностей та транслює ці цінності за її межі. Використання внутрішнього ПР.
5	ПР-діяльність на засадах морально-етичних стандартів	Вироблення своєї лінії або моделі практичного реагування організації не тільки на зовнішнє, але й на внутрішнє середовище (внутрішній ПР). Вона повинна мати системний характер та відповідати стратегічним орієнтирам соціально відповідальної компанії та впроваджуватись на засадах прозорості, чесності та відкритості через контакти зі ЗМІ та іншими аудиторіями, зокрема через публікацію нефінансових звітів, проведення публічних заходів, презентацій, семінарів та ін..
6	Соціальна реклама	Предметом соціальної реклами є соціально значущі ідеї, проекти, акції. Ключовими носіями або засобами розповсюдження соціальної реклами є преса, радіо, телебачення, зовнішня реклама, інтернет. Бажано, щоб соціальна реклама ідентифікувалася з конкретною компанією та відповідала її ключовим принципам діяльності та місії.
7	Лобізм	Використання прямого, опосередкованого та внутрішнього лобізму дає змогу впливати на законодавчі рішення на основі суспільних та бізнесових ініціатив. Впроваджується лобізм завдяки діловим контактам та проведенню акцій та інших суспільних заходів при залученні різноманітних контактних аудиторій.
8	Соціальне донорство	Реалізується за рахунок благодійності, спонсорства, патронажу та участі у певних фондах соціально-культурного, освітнього та ін. характеру.
9.	Активне використання діджитал-технологій, інтернет ресурсів та соціальних мереж	За рахунок впровадження відеомаркетингу, контент-маркетингу, маркетингу в соціальних мережах, email-маркетингу, веб-аналітики.

Джерело: розроблено автором



Соціальна відповідальність бізнесу проявляється перш за все у відношеннях з клієнтами або споживачами продукту (послуги). Комунікативний аспект цих відношень прямим чином впливає на формування думки про бажання придбати товар або послугу, що запропоновані організацією. Завдяки виваженій з точки зору соціальної відповідальності комунікаційної політики формується лояльність споживача до організації та її продукту. В основі цих відношень повинні бути закладені принципи відкритості, прозорості, правдивості та поваги до споживача. Перш за все це стосується інформації, яку подає організація про себе або свої продукти. Останнім часом популярна концепція залучення споживачів до певних процесів в діяльності організації, особливо це проявляється в сфері соціально відповідального маркетингу. Споживач тут розглядається як партнер та такий, що може впливати на рішення щодо продукту або інших складових діяльності організації прямими, а не опосередкованими чином, шляхом залучення до прийняття цих рішень через певні акції, програми, конкурси, зокрема це стосується проблем використання продукції, упаковки, захисту навколишнього середовища та ін.. Тобто для соціально відповідального маркетингу характерною є активна комунікативна політика з обов'язковим зворотнім зв'язком. Все це формує в суспільстві або ринковому сегменті, в якому діє організація певну позитивну думку або уявлення того, що від думки споживача багато що залежить, і організація, піклуючись про нього та проявляючи інтерес до його особливих думок, діє відповідально по відношенню як до нього, так і до суспільства в цілому. Так зароджуються соціально відповідальні проекти та програми, де споживачі є активними учасниками всіх процесів, долучаючись до вирішення тих чи інших проблем суспільства, споживач тут діє як партнер організації щодо вирішення цих проблем. Звісно, це дає змогу відчути свою значущість та отримати від цього певне задоволення, бажання бути активним членом суспільства та впливати на процеси, що в ньому протікають.

Треба зазначити, що реалізація активної комунікативної політики не можлива без ґрунтовних маркетингових досліджень. Вони є базою в прийнятті рішень, що є основою всіх дій на ринку. Саме завдяки проведенню маркетингових досліджень організація збирає інформацію і контактує (перший раз, періодично, постійно, маючи постійних респондентів або вибіркового, при цьому використовуючи різні методи та підходи до збору інформації) з потенційними або реальними споживачами. Таким чином, відчуваючи, що його думка дійсно має значення, споживач більш позитивно та лояльно відноситься до організації та вважає її соціально відповідальною.

Одним з найефективніших інструментів соціально відповідального маркетингу, що дозволяє

організації позиціонувати себе як соціально відповідальною є PR-діяльність. Але треба зазначити, що для соціально відповідальної компанії ця діяльність теж набуває морально-етичних характеристик. Тобто повинна бути вироблена своя лінія або модель практичного реагування організації не тільки на зовнішнє, але й на внутрішнє середовище (внутрішній PR).

«Практика публік рілейшнз — це мистецтво і соціальна наука, що дозволяють аналізувати тенденції, передбачати їхні наслідки, консультувати керівництво та втілювати в життя плановані заздалегідь програми дій, що служать інтересам як організацій, так і громадськості» [8, с. 24]. Це визначення PR-діяльності досить гармонійно вписується в діяльність по впровадженню соціальної відповідальності організації, оскільки мова йде не тільки про інтереси організації, а й інтереси громадськості, соціуму в цілому.

Нажаль досить часто бізнес в Україні, здійснюючи PR-діяльність, використовує таку модель як «маскувальна етика», або «модель подвійних морально-етичних норм виконуються, а в деяких ні. Проводячи PR-діяльність компанії повинні максимально бути обережними в тому, які методи та способи PR вони обирають. Ще одна проблема українських компаній — це те, що «завдяки роботі над іміджем організація подається соціальним аудиторіям в привабливому, іноді спрощеному вигляді. Частіш всього імідж формується штучно за рахунок зовнішньої атрибутики, іміджевої реклами, промоушену, має в собі велику долю суб'єктивності, може не завжди відповідати громадській думці, а іноді цей образ без реального підтвердження» [12, с. 19]. Зміщення акцентів в PR-компанії на суто зовнішню атрибутику та загальну активність в медіа просторі без урахування реальних дій та реалізації соціальної активності організації не дає можливості суспільству сприймати цю організацію як соціально відповідальною. «Публік рілейшнс — це совість менеджменту» [8, с. 292]. З цим важко не погодитися, оскільки саме PR-діяльність іноді проводиться не зовсім коректно з точки зору моралі та етики. Наприклад, впроваджуючи такі технології як «чорний» чи «сірий» PR, компанії аж ніяк не позиціонують себе як соціально відповідальні, не дивлячись на те, що в цілому їх діяльність виглядає цілком прийнятною. Хоча це допомагає їм вигравати в конкурентній боротьбі в поточному періоді, але ж в подальшому на їх діяльність це може вплинути негативно, особливо коли в основі цих дій неправдива інформація.

Здійснюючи PR-діяльність, соціально відповідальною компанія повинна додержуватись морально-етичних стандартів, що являються прийнятними для соціально-економічного середовища та етики бізнесу. Інакше декларування соціальної

відповідальності буде носити формальний характер, що в свою чергу негативним чином вплине на діяльність організації, знищуючи її репутацію.

Ще один інструмент, до якого досить часто звертаються компанії, що позиціюють себе як соціально відповідальні — це соціальна реклама. Прийнято вважати, що соціальну рекламу для впровадження тих чи інших ідей використовують або держава, або некомерційні організації, або окремі особи. Але останнім часом в цьому напрямку все більш помітна активність бізнесу. Соціальна реклама сьогодні виступає таким же комунікативним інструментом в маркетинговій діяльності організацій як і ПР-діяльність та комерційна реклама. Особливого значення вона набуває в діяльності соціально відповідальних компаній. Соціальна реклама є досить ефективним інструментом, що впливає на психологію споживача та допомагає досягнути конкретні суспільно значущі цілі. Предметом рекламування в соціальній рекламі виступають соціально значущі ідеї, суспільні проекти або акції. Саме завдяки соціальній рекламі бізнес створює те «правильне» середовище, в якому можна впровадити той чи інший соціальний проект або акцію, тим самим заявити про себе як про соціально відповідальний.

Один з найефективніших інструментів бізнесу, завдяки якому створюється соціальна відповідальність — це лобізм. Лобізм — це спосіб реакції бізнесу на проблеми суспільства. «Лобізм як особлива система та практика реалізації інтересів окремих організацій і різноманітних груп громадськості шляхом цілеспрямованого впливу на законодавчі та виконавчі органи державної влади став невід’ємною складовою політичного процесу демократичного суспільства» [8, с. 632]. Лобісти або їх групи виконують посередницьку функцію між громадськістю і владою та впорядковують плюралізм суспільних інтересів. На жаль в українському суспільстві лобізм приймає викривлені форми, а іноді зовсім суперечить інтересам суспільства. Крупний бізнес та промислові групи часто використовують лобізм на основі корупції та шляхом порушення всіх морально-етичних і навіть законодавчих норм. Тому термін «лобізм» в українському суспільстві набуває негативного змісту. Ці негативні прояви обумовлені рядом причин, що притаманні українській підприємницькій культурі. З іншого боку, використовуючи цивілізований підхід до практики лобіювання, відстоюючи інтереси певних громадських груп та інших організацій через вплив на законодавчі органи, бізнес таким чином проявляє свою соціальну відповідальність. У практиці лобіювання можна виокремити три типи лобізму: прямий лобізм — коли ведеться цілеспрямована робота з представниками інститутів влади силами лобістів-професіоналів, що займаються групою інтересу; опосередкований лобізм — коли організуються різноманітні акції

та широкомасштабні кампанії у ЗМІ, збирання підписів, надсилання листів на підтримку або проти конкретних рішень, часто безадресних; внутрішній лобізм — коли інтереси в органах влади відстоюють ті, хто працює в них або має до них безпосередній доступ [6, с. 648].

Таким чином, лобізм — це один з дієвих способів заявити про себе як про соціально відповідальний бізнес. Треба зазначити, що мова йде про цивілізований лобізм, в основі якого інтереси окремих категорій суспільства, організацій, груп або суспільства в цілому. Ця практика використовується у країнах з розвинутою ринковою економікою на протязі століть та допомагає вирішити в тому числі і нагальні проблеми суспільства. Головна мета лобізму — врахувати специфічні інтереси різноманітних громадських груп, їх організацій з дотриманням загальних інтересів суспільства. Цей процес підвищує рівень демократизації суспільства та впливає на формування гармонійного соціально-економічного середовища, де всі його елементи мають певну вагу та вплив. Тобто процес лобіювання допомагає формуванню соціальної відповідальності бізнесу, оскільки відповідальність за законодавчі рішення та їх наслідки лежить в тому числі і на ньому.

Окремої уваги заслуговують прояви соціальної активності організацій за рахунок соціального донорства: благодійності, патронажу та спонсорства, участь в фондах, що підтримують ті чи інші соціальні ініціативи. Причому, ці процеси характерні не тільки для великих компаній, а й для середнього та малого бізнесу. Тут, як ніде можуть себе проявити малі форми підприємництва. Відомо, що для крупних компаній включення соціальної відповідальності в стратегію розвитку являється цілком припустимим, але для малого та середнього бізнесу, що діє в основному на локальних ринках, це не є характерним. Тому, саме завдяки благодійності, спонсорству та патронажу суспільство дізнається про соціальну активність певних організацій.

Окреслюючи перелік комунікаційних інструментів, які повинні бути включеними до системи соціально відповідального маркетингу, не слід забувати і про внутрішні складові діяльності організації. «Один з напрямів соціально відповідального бізнесу — це соціально відповідальна поведінка організації щодо персоналу та формування певної корпоративної культури, де кожна особистість має право на соціальний захист та професійний та особистісний розвиток. Ключову роль в цьому процесі відіграють внутрішньокорпоративні комунікації. Відомо, що соціально відповідальні компанії приділяють велику увагу проблемам розвитку персоналу, вважають його одним з ключових активів компанії, від котрого залежить успіх та подальший розвиток бізнесу» [10, с. 188]. Наприклад, компанія АТБ приділяє велику увагу розвитку та навчанню персоналу, розглядаючи його як один

з головних ресурсів компанії. «АТБ-Маркет» — найбільший роботодавець: сьогодні на підприємстві працюють понад 50 тисяч осіб. Співробітники, які займають адміністративні посади та ті, хто працює у торговельній мережі, отримали професійну підготовку в учбових центрах компанії. Націленість на результат, розвиток професійних якостей, дотримання корпоративних норм та високий рівень відповідальності кожного співробітника уможливають досягнення місії підприємства» [2].

«Останнім часом сформувалася певна тенденція щодо впровадження корпоративної соціальної відповідальності — це активне залучення персоналу в процес розвитку організації, розповсюдження ідеології корпоративної відповідальності серед співробітників та залучення персоналу до практики соціальної активності компанії. Концепція соціальної відповідальності стає основою корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій» [10, с. 188]. В менеджменті існують певні алгоритми створення корпоративної культури та управління нею. Є розуміння того, що людський ресурс — це один з ключових ресурсів організації і він потребує уваги, розвитку, можливостей реалізації потенціалу. Але ж якщо розглядати цей ресурс в контексті впровадження соціальної відповідальності, то приходить розуміння того, що в данному напрямку він теж є одним з головних, оскільки саме за рахунок долучення персоналу до соціально значущих процесів та проектів компанія в змозі їх реалізувати. Іноді саме від людського ресурсу надходять ініціативи щодо тих чи інших проектів, і компанії закладають їх в свої стратегії впровадження концепцій соціальної відповідальності. Навіть спільна участь в тих чи інших проектах або програмах впливає на згуртованість колективу, покращує соціально-психологічний клімат та підвищує значущість людини як для самої себе, так і для компанії, і навіть для суспільства, бо долучаючись до реалізації тих чи інших заходів і вбачаючи результат, людина стає більш вмотивована на подальші кроки в цьому напрямку. «Все це дає можливість сформувати корпоративну культуру таким чином, щоб вона мала соціально відповідальний характер та вплинула на впровадження соціальної відповідальності в бізнесі» [10, с. 189].

Особливу роль в системі комунікативних інструментів виконують сучасні діджитал-технології, вони наскрізним способом проходять через всі її елементи та зв'язують їх в єдиний процес. Максимальна присутність в інтернет середовищі дає можливість компаніям ще краще заявити про себе, зокрема формує додаткові комунікативні шляхи впровадження та реалізації соціальної відповідальності. Використання різних інтернет платформ, соціальних мереж, вдосконалення комунікативних зв'язків з середовищем як зовнішнім, так і внутрішнім, створює розширений формат спілкування

та дозволяє не тільки заявити про себе, а й долучитись до найбільш актуальних та пріоритетних напрямків або проектів, які сьогодні є вкрай важливими. Використовуючи в своїй діяльності такі інструменти як контент-маркетинг, СММ-маркетинг, email-маркетинг, веб-аналітику компанії стають більш обізнані не тільки щодо результатів своєї діяльності, а й мають можливість впливати на процеси, що протікають в зовнішньому середовищі та долучатися до вирішення ключових проблем українського суспільства.

Таким чином, на основі вивчення базових складових соціально відповідального маркетингу, можна виробити певну систему комунікативних інструментів соціально відповідального маркетингу, яка може бути застосована будь-якою організацією, що впроваджує соціальну відповідальність з урахуванням тих чи інших особливостей її діяльності, що може вплинути на корекцію деяких елементів цієї системи.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Проблеми впровадження соціальної відповідальності для бізнесу є тою об'єктивною реальністю, яка потребує вирішення. Від цього залежить не тільки перспективи його розвитку в стратегічному плані, але й збереження компанії на ринку. Це обумовлено тою ситуацією, яка склалася в соціально-економічній системі держави. Головна причина для переосмислення своєї ролі в цій системі — це воєнна агресія з боку Росії. Сьогодні Україна знаходиться в тому стані, коли від кожного залежить не тільки розвиток, але й збереження держави. Саме тому соціальна відповідальність стає тим ключовим інструментом, при допомозі якого можна вирішити безліч проблем, що виникають кожен день. Саме бізнес бере на себе відповідальність щодо вирішення тих питань, з якими держава іноді не може впоратись. Звісно, на це є об'єктивні причини. Тому сьогодні соціальна відповідальність набуває все більшого значення. Впровадження соціальної відповідальності потребує системного підходу, де в основу закладається соціально відповідальний маркетинг. При його застосуванні особливого значення набувають саме комунікативні інструменти, які за своєю суттю притаманні будь-якій маркетинговій діяльності, але ж за наповненням і способом реалізації відрізняються від традиційних підходів, бо враховують певні особливості та характеристики саме тої системи, в якій вони реалізуються згідно викликам, пов'язаних з сучасним її становищем. Проблема впровадження соціальної відповідальності в бізнесі потребує подальшого вивчення з урахуванням динаміки і змін, які відбуваються в українському суспільстві. Це призведе до розуміння того, як і за рахунок чого можна діяти в цьому напрямку, де дії щодо впровадження соціальної відповідальності можуть бути більш системними та враховувати всі фактори, які впливають на ці процеси.



### Література

1. Київстар сьогодні. *Київстар: вебсайт*. URL: <https://kyivstar.ua/about/kyivstar-today> (дата звернення: 26.03.2024).
2. Про компанію. *АТБ-маркет: вебсайт*. URL: <https://www.atbmarket.com/company> (дата звернення: 26.03.2024).
3. Кузнєцов В. Топ-10 соціально відповідальних компаній. *Ділова столиця*. 2023. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/top-10-socialno-vidpovidalnih-kompaniy-28112023-491434> (дата звернення: 26.03.2024)
4. Бондаренко С.М. Корпоративна соціальна відповідальність у концепції загального управління якістю на підприємствах легкої промисловості України. *Економічний простір*. 2016. № 105. С. 154–163.
5. Вовчак А.В., Шумейко В.М. Дослідження сучасних концепцій маркетингу та маркетингового менеджменту. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 4. С. 52–55.
6. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки) : монографія / О.Ф. Новікова, М.Є. Дейч, О.В. Панькова та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-ті. Донецьк, 2013. 296 с.
7. Зінченко О.І., Хімченко А.М. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: сучасні реалії та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 281–286.
8. Королько В.Г., Некрасова О.В. Зв'язки з громадськістю. Наукові основи, методика, практика : підр. для студентів вищих навчальних закладів. 3-тє вид., доповн. і переробл. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2009. 831 с.
9. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : підручник / Саприкіна М.А., Ляшенко О., Саєнсус М.А., Місько Г.А., Зінченко А.Г.; за наук. ред. Редькіна О.С. Київ : ТОВ «Фарбований лист», 2011. 480 с.
10. Остропольська З.М. Корпоративна культура як ключовий елемент формування соціальної відповідальності організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2022. № 11. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8424>.
11. Остропольська З.М. Соціальна відповідальність як невід'ємна складова сучасного бізнесу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2020. № 12. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-12-6706>.
12. Остропольська З.М. Соціально-відповідальний маркетинг як інструмент управління репутацією організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2021. № 3(2). С. 16–21.
13. Прохоренко О.В., Ковшик В.І. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності в контексті забезпечення сталого розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2020. № 3. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-3-5700>.
14. Серєда Н.М., Бурцева О.Є., Фоміченко І.П. Маркетингові аспекти корпоративної соціальної відповідальності компанії. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2020. № 9. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-9-6283>.
15. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / А.М. Колот, О.А. Грішнова та ін.; за наук. ред. А.М. Колота. Київ : КНЕУ, 2012. 501 с.
16. Харченко Т.О. Принципи корпоративної соціальної відповідальності як фактор формування конкурентних переваг організації. *Економічні студії*. 2017. Вип. 5 (18). С. 15–20.

### References

1. Kyivstar sohodni. *Kyivstar: vebсайт*. URL: <https://kyivstar.ua/about/kyivstar-today> (date of access: 26.03.2024).
2. Pro kompaniiu. *ATB-market: vebсайт*. URL: <https://www.atbmarket.com/company> (date of access: 26.03.2024).
3. Kuznietsov V. Top-10 sotsialno vidpovidalnykh kompanii. *Dilova stolytsia*. 2023. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/top-10-socialno-vidpovidalnih-kompaniy-28112023-491434> (date of access: 26.03.2024).
4. Bondarenko S.M. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist u kontseptsii zahalnoho upravlinnia yakistiu na pidpriemstvakh lehkoï promyslovosti Ukrainy. *Ekonomichnyi prostir*. 2016. № 105. S. 154–163.
5. Vovchak A.V., Shumeiko V.M. Doslidzhennia suchasnykh kontseptsii marketynhu ta marketynhovoho menedzhmentu. *Marketynh v Ukraini*. 2009. № 4. С. 52–55.
6. Diahnostyka stanu ta perspektyv rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini (ekspertni otsinky): monohrafiia / O.F. Novikova, M.Ie. Deich, O.V. Pankova ta in.; NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-ti. Donetsk, 2013. 296 s.
7. Zinchenko O.I., Khimchenko A.M. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist v Ukraini: suchasni realii ta perspektyvy rozvytku. *Biznes Inform*. 2013. № 4. S.281–286.
8. Korolko V.H., Nekrasova O.V. Zviazky z hromadskistiu. Naukovi osnovy, metodyka, praktyka: Pidr. dlia studentiv vyshcheykh navchalnykh zakladiv. 3-tie vyd., dopovn. i pererobl. Kyiv: Vyd. dim "Kyievo-Mohylianska akademiia", 2009. 831 s.
9. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist: modeli ta upravlinska praktyka: pidruchnyk / Saprykina M.A., Liashenko O., Saiensus M.A., Misko H.A., Zinchenko A.H.; za nauk. Red. Redkina O.S. Kyiv: TOV "Farbovani lyst", 2011. 480 s.



10. Ostropolska Z.M. Korporatyvna kultura yak kluchovyi element formuvannia sotsialnoi vidpovidalnosti orhanizatsii. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*. Serii: "Ekonomichni nauky". 2022. № 11. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-11-8424>.

11. Ostropolska Z.M. Sotsialna vidpovidalnist yak nevidiemna skladova suchasnoho biznesu. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*. Serii: "Ekonomichni nauky". 2020. № 12. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-12-6706>.

12. Ostropolska Z.M. Sotsialno-vidpovidalni marketynh yak instrument upravlinnia reputatsiieiu orhanizatsii. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*. Serii: "Ekonomichni nauky". 2021. № 3(2). S. 16–21.

13. Prokhorenko O.V., Kovshyk V.I. Rozvytok kontseptsii korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti v konteksti zabezpechennia staloho rozvytku. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*. Serii: "Ekonomichni nauky". 2020. № 3. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-3-5700>.

14. Sereda N.M., Burtseva O.Ye., Fomichenko I.P. Marketynhovi aspekty korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti kompanii. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*. Serii: "Ekonomichni nauky". 2020. № 9. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-9-6283>.

15. Sotsialna vidpovidalnist: teoriia i praktyka rozvytku: monohrafiia / A.M. Kolot, O.A. Hrishnova ta in.; za nauk. red. A.M. Kolota. Kyiv: KNEU, 2012. 501 s.

16. Kharchenko T.O. Pryntsypy korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti yak faktor formuvannia konkurentnykh perevah orhanizatsii. *Ekonomichni studii*. 2017. Vyp. 5 (18). S. 15–20.

УДК 658.589:631.1

**Горбань В'ячеслав Ігорович**  
*студент магістратури*  
*Національного університету біоресурсів і природокористування України*  
**Horban Viacheslav**  
*Master's Student of the*  
*National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

**Алексєєва Катерина Андріївна**  
*кандидат наук з державного управління,*  
*доцент кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту*  
*Національний університет біоресурсів і природокористування України*  
**Alekseieva Kateryna**  
*PhD in Public Administration, Associate Professor of the*  
*Production and Investment Management Department*  
*National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*  
ORCID: 0000-0003-1129-0771

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9763

МЕНЕДЖМЕНТ

## ІННОВАЦІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ПРОГРЕС У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ: УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ

## INNOVATION AND TECHNOLOGICAL PROGRESS IN GRICULTURE: PROJECT MANAGEMENT FOR PRODUCTIVI IMPROVEMENT

**Анотація.** Досліджено теоретичні аспекти інноваційного та технологічного розвитку у сільському господарстві. Зазначено, що інноваційна система нововведень, складовими якої є сільськогосподарські підприємства, є основою інноваційного розвитку галузі. Визначальний вплив на інноваційний розвиток сільського господарства мають наукові дослідження, розробки та впровадження їх у практичну діяльність. Виокремлено особливості інноваційного розвитку і технологічного прогресу у сільському господарстві й доведено відмінність їх від інших галузей національного господарства. Представлено класифікацію інновацій у сільському господарстві за наступними ознаками: предметом та сферою застосування, ступенем новизни інновацій, глибиною змін, формою реалізації інновацій, спрямованістю використання, періодом реалізації, походженням, величиною витрат, джерелами фінансування, ступенем ризику. Обґрунтовано необхідність управління інноваційними проектами у сільському господарстві з метою підвищення продуктивності. Визначено ключові елементи управління інноваційними проектами у сільськогосподарській галузі. Головною стратегією інноваційного розвитку підприємств сільськогосподарського сектору є глобалізаційна стратегія, основними напрямками якої є: освоєння нових ринків, ціноутворення, асортиментна політика, реклама, виробництво й переробка продукції тощо. Визначено основні тенденції у сільськогосподарській галузі, що впливають на компанії й відповідно яких розроблюються та реалізуються нові інноваційні проекти, серед них: інтернет речей, робототехніка, штучний інтелект, дрони, точне землеробство, сільськогосподарські біотехнології, великі дані та аналітика, ведення сільського господарства в контрольованих умовах, відновлене сільське господарство, технології зв'язку. Проаналізовано сучасні тенденції бізнесу в сільському господарстві та відповідні перспективні інноваційні проекти.

**Ключові слова:** інновації, сільське господарство, розвиток, технічний прогрес, інноваційні проекти.

**Summary.** The theoretical aspects of innovation and technological development in agriculture are studied. It is noted that the innovative system of innovations, which includes agricultural enterprises, is the basis for the innovative development of the industry. The decisive influence on the innovative development of agriculture is exerted by scientific research, development and implementation of their practical activities. The peculiarities of innovative development and technological progress in agriculture are highlighted and their difference from other sectors of the national economy is proved. A classification of innovations in

agriculture is presented according to the following features: subject and scope of application, degree of novelty of innovations, depth of changes, form of implementation of innovations, direction of use, period of implementation, origin, cost, sources of financing, and degree of risk. The necessity of managing innovation projects in agriculture in order to increase productivity is substantiated. The key elements of managing innovative projects in the agricultural sector are identified. The main strategy for the innovative development of agricultural enterprises is the globalization strategy, the main directions of which are: development of new markets, pricing, assortment policy, advertising, production and processing of products, etc. The main trends in the agricultural sector that affect companies and according to which new innovative projects are being developed and implemented are identified, including: the Internet of Things, robotics, artificial intelligence, drones, precision farming, agricultural biotechnology, big data and analytics, controlled environment farming, regenerative agriculture, and communication technologies. Current business trends in agriculture and relevant promising innovative projects are analyzed.

**Key words:** innovation, agriculture, development, technological progress innovative projects.

**Постановка проблеми.** У сучасних трансформаційних умовах господарювання розвиток сільського господарства відбувається шляхом впровадження інновацій та новітніх технологій, що забезпечує технологічний прогрес в цій галузі. Впровадження інновацій сприяє конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, підвищенню продуктивності праці, мінімізації втрат, економії ресурсів та підвищенню ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств. У результаті таких змін змінюється система агропромислового комплексу в країні, розроблюються, впроваджуються та реалізуються нові проекти які мають забезпечувати безперервний технологічний прогрес в агробізнесі й сталий розвиток сільських територій. У зв'язку з цим, актуальним є дослідження інноваційної діяльності у сфері сільського господарства й управління проектами впровадження агротехнологічних інновацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам розвитку інновацій та впровадження інноваційних технологій у сільське господарство приділяли багато науковців. Так, проблеми управління інноваційними процесами в аграрній сфері вирішував Садиков М. А. [1]. Шквиря Н. О. [2], який у своїх дослідженнях визначав особливості інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Значну увагу у своїх наукових працях вивченню інноваційної діяльності у сільськогосподарському секторі приділяє Опружак С. С. [3]. Управління інноваційною діяльністю та проектами в аграрних підприємствах дослідила Єфремова Н. [4]. Моделі діджиталізації економіки закордонних країн досліджували Резнік Н., Алексеєва К., Остапчук А. та інші [5]. Попри значну кількість наукових напрацювань у цій сфері, питання розвитку інновацій і технологій у сільськогосподарському бізнесі дуже актуальне і потребує подальших досліджень.

**Мета.** Дослідити теоретичні аспекти інноваційного та технологічного розвитку у сільському господарстві. Проаналізувати сучасні тенденції бізнесу в сільському господарстві та відповідні перспективні інноваційні проекти.

**Виклад основного матеріалу.** Технологічний прогрес та впровадження інновацій у сільському

господарстві є інструментами підвищення конкурентоспроможності й стратегічного розвитку галузі, що сприяють досягання основної мети інноваційного розвитку, зокрема, забезпеченню екологічності й економічності виробництва у сільському господарстві. Інноваційний розвиток у сільському господарстві відбувається шляхом створення інноваційної системи нововведень, елементами якої є взаємні дії сільськогосподарських підприємств. Наукові дослідження та реалізація результатів цих досліджень у практичній діяльності визначають інноваційний розвиток у цій сфері. Взагалі, наукові установи в інноваційній системі сільськогосподарського виробництва посідають особливе місце, адже вони є генератором інноваційного потенціалу для розвитку всіх суб'єктів системи. Але, на жаль, в Україні поки що спостерігається недостатнє фінансування наукових розробок в сільському господарстві.

Потрібно відмітити, що у сільському господарстві інноваційний розвиток і технологічний прогрес мають особливості, які відмінні від інших галузей національного господарства. До таких особливостей належать [1]:

- відмінності природно-кліматичних умов й напрямків спеціалізації сільськогосподарського виробництва в різних регіонах країни;
- значна кількість видів сільськогосподарської продукції й технологій її обробки та утримання тварин;
- відмінність в періодах виробництва та перероблення деяких видів сільськогосподарського продукту;
- наявність підприємств різних організаційно-правових форм й форм власності, спеціалізації, підпорядкованості тощо;
- вплив на технології виробництва аграрного сектору природно-кліматичних умов, розподілення транспортних мереж, наявність постачальників, ринків збуту та інших чинників;
- недорозвинені комунікації сільськогосподарських товаровиробників із виробниками науково-технічної продукції.

У науковій літературі існує науково-обґрунтована класифікація інновацій у сільському госпо-

дарстві за визначеними ознаками [2; 3]: предметом та сферою застосування, ступінь новизни інновацій, глибиною змін, формою реалізації інновацій, спрямованістю використання, періодом реалізації, походженням, величиною витрат, джерелами фінансування, ступенем ризику.

З метою подолання сільськогосподарськими підприємствами сучасних викликів, забезпечення їх інноваційного розвитку, підвищення продуктивності й можливості реалізації потенціалу у зростанні конкурентоспроможності, враховуючи особливості й класифікацію інновацій, доцільним є організація процесу управління інноваційними проектами для підвищення продуктивності.

Управління інноваційними проектами в сільському господарстві характеризується наступними ключовими елементами [4]:

- визначення сфер застосування інновацій і потенційних проблем та можливостей з метою розвитку інноваційної діяльності шляхом впровадження інноваційних проектів;
- стратегічне планування та визначення пріоритетів та розподіл ресурсів щодо інноваційної діяльності;
- встановлення партнерства з іншими організаціями й побудова екосистеми для підтримки інноваційних проектів;
- заохочення підприємців аграрного сектору і фермерів до впровадження інноваційних проектів у господарську діяльність, проведення експериментів;
- проведення моніторингу та оцінювання результатів від впровадження інноваційних проектів у діяльність сільськогосподарських підприємств, створення культури інновацій і подальше їх вдосконалення;

- просування інноваційних проектів у сільському господарстві шляхом комерціалізації інноваційних технологій та продуктів;
- розробка та впровадження стратегій інноваційного розвитку та бізнес-планів, що забезпечать ефективність ведення бізнесу.

Основною стратегією інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств є глобалізаційна стратегія [6], що вмщує в себе технологічні, економічні, екологічні елементи у зв'язку із бізнес-плануванням інноваційного розвитку. Серед основних напрямків стратегії є освоєння нових ринків, ціноутворення, асортиментна політика, реклама, виробництво й перероблення продукції тощо. Ефективність інноваційної стратегії забезпечує узагальнення змін ведення бізнесу, технологіях, техніці, вдосконалення та обґрунтованість економічності проектів.

За результатами дослідження технологій у сільськогосподарській галузі проведеними на базі Платформи виявлення цінної інформації компанії StartUs, яка охоплює понад 2,5 млн. стартапів і скейлапів (комерційних проектів) по всьому світу [7], було визначено основні новітні технології та тенденції, що впливають на компанії й відповідно яких розроблюються та реалізуються нові інноваційні проекти (рис. 1).

У рамках сучасних тенденцій розвитку сільського господарства розроблюються та впроваджуються проекти з новітніх технологій щодо розвитку галузі.

За тенденцією «Інтернет речей», розроблено і впроваджуються сенсорні IP пристрої для збору інформації на основі мобільних застосунків й інших засобів. Відбувається поєднання технологій IP з дронами, робототехнікою, зображеннями

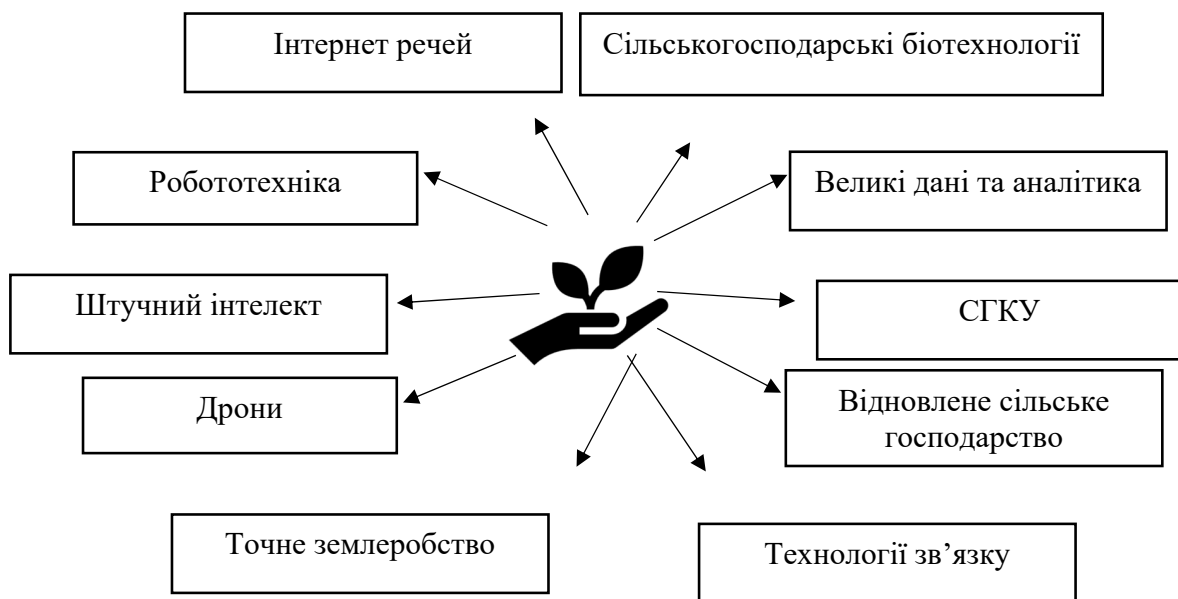


Рис. 1. Основні сучасні тенденції й технології сільського господарства  
Джерело: розроблено автором на основі [7]



у комп'ютері, що впливає на швидкість і правильність сільськогосподарських процесів.

Прикладом застосування технологій IP є сенсорна станція від болгарської компанії Agrila, що проводить вимірювання таких природних параметрів як температуру повітря й ґрунту, вологість, напрямки вітру тощо. Результати аналізу формуються у звіти та графічні інтерпретації, що є ефективним під час формування інформаційної бази. Як ефективна технологія зарекомендувала себе програма Farmer's Hive, що пропонує сенсори для дистанційного моніторингу сільськогосподарського обладнання, мікрокліматів, вирощування культур, а також, хмарні сервіси для збереження даних.

Ефективним інноваційним впровадженням є застосування сільськогосподарської робототехніки, що компенсує нестачу робітників. Застосування технологій штучного інтелекту й робототехніки у сільському господарстві вирішує проблему зниження здатності збирати урожай, знижує виробничі витрати та підвищує потенціал та ефективність діяльності [8]. Серед проектів за якими впроваджується робототехніка у сільському господарстві слід виділити стартапи: американський Advanced.Farm і канадський Nexus Robotics. Компанія Advanced.Farm пропонує використовувати роботи під час збирання врожаю. Пропонуються автономні трактори, системи для автоматизації сільськогосподарських операцій на полях й роботи, які оснащені стереокамерами для збирання зрілого врожаю. Компанія Nexus Robotics пропонує роботів які видаляють бур'яни з полів.

Штучний інтелект застосовують у сільському господарстві для отримання інформації про стан поля, погодні умови, урожайність, виявлення хвороби у тваринництві та рослин, у генному відборі. Штучний інтелект також сприяє ефективному керуванню фінансуванням сільськогосподарських проектів. Так компанія Arwa Intelligence подала свій проект щодо планування урожайності на основі штучного інтелекту. Бельгійська програма з використанням штучного інтелекту Ask Attis спеціалізується на виявленні з допомогою застосування хвороб рослин й надає можливість прийняття рішень фермерами щодо забезпечення врожаю ще до можливості його пошкодження.

За останні роки все більш поширення набуває застосування дронів у сільському господарстві. Дрони роблять знімки з висоти, моніторять поля, створюють 3D-карти, сіють насіння, вносять добрива і хімікати, контролюють посіви, допомагають в іригації, а також контролювати тварин у сільському господарстві [9].

Управління в агробізнесі тваринництвом і сільськогосподарськими культурами базується на основі метода точного землеробства, який забезпечує якість і продуктивність врожаю на основі розрахунку точної кількості ресурсів. Існує багато

агротехнологічних проектів у галузі точного землеробства, що підвищують якість й рентабельність ведення агробізнесу та розв'язують екологічні проблеми. Так, австралійська компанія пропонує проект Data Farming заснований на цифрових технологіях з використанням хмарних сервісів, який надає рішення у сфері точного землеробства. Інструменти для точного землеробства на сільськогосподарському ринку подано компанією Agricolus, Серед них використання дронів та супутників для розрахунку параметрів у рослинництві, кількості добрива та води, що знижують управлінські витрати та оптимізують виробництво.

Застосування у сільському господарстві біотехнологій сприяє покращенню якості вирощуваних культур та худоби. Сільськогосподарські біотехнологічні проекти базуються на генній інженерії, селекції рослин, гібридизації, вияві кращих характеристик рослин, покращенні продуктивності худоби, вирішені проблеми впливу на навколишнє середовище токсичності ґрунтів.

Важливим у сільському господарстві є проведення аналітичних досліджень. Великі дані й аналітичні методи формують корисну інформацію завдяки щоденним спостереженням за посівними площами, цінами на продукцію, виробництвом, погодними умовами, сільськогосподарським обладнанням, якістю врожаю тощо. Сучасні аналітичні проекти створюють моделі використовуючи хмарні сервіси та пристрої для вимірювання даних і подання звітності.

Для подолання проблем у вирощуванні сільськогосподарських культур у несприятливих умовах забезпечується проектами ведення сільського господарства в контрольованих умовах. У таких умовах рослинам подаються визначена норма світла, температури, поживних речовин, вологості. У таких екологічно-раціональних проектах застосовуються технології гідропоніки й аеропоніки при яких вирощуються рослини без ґрунту та аквапоніки, технології вирощування рослин і риби одночасно. Популярним є проект компанії OnePointOne, який спеціалізується на технології вертикальної аеропоніці, що заощаджує місце, робочу силу й воду. Литовський проект Baltic Freya пропонує технологію туманопоніки, яка за допомогою створеного туману покращує процес вирощування рослин методом гідропоніки.

Значна кількість уваги сьогодні приділяється планам щодо відновлення сільського господарства у повоєнний період. Для цього також необхідна значна кількість інноваційних проектів. Для відновлення ґрунту після звичайних методів сільського господарства використовуються нові технології, які направлені на покращення та відновлення верхнього шару земляних угідь. Це такі технології як обмежена обробка ґрунту, нульова обробка, сівозміна тощо. Компаніями подаються технологічні проекти розробки якісного компосту,

ферментації для компостування, обробки насіння, ґрунту та перероблення відходів.

Сучасне землеробство неможливе без технологій розумного землеробства, адже для ведення сільськогосподарської діяльності, прийняття управлінських рішень необхідним є швидкий обмін інформацією між пристроями, роботами, дронами та інші. Для полегшення впровадження пристроїв та покращення зв'язку між ними доцільно переходити на технології 5G, LPWAN, ширококутовий інтернет, супутниковий зв'язок, що значно полегшить комунікації між пристроями, сенсорами IP та забезпечить швидкісний зв'язок. Сучасні компанії представляють інноваційні технологічні проекти для вирішення таких проблем. Серед них компанія Ellenex, яка виготовляє сенсори з функцією зв'язку в Інтернеті, що пропонує значну кількість таких технологій як LPWAN, Sigfox і Wi-Fi. Компанія AgriLinx Компанія AgriLinx розробила

самостійну мережу FLEX (у межах LoRaWAN), яка надає можливість передавати дані й відстежувати обладнання, зрошування культур, підключення віддалених фермерських господарств до інтернет-сервісів.

**Висновки.** Розвитку сільського господарства сприяє впровадження проектів з автоматизації та цифровізації, що забезпечують використання інноваційних технологій, які призводять до стійких змін у сільськогосподарській практиці. Всі інновації у сільському господарстві не тільки покращують якість та підвищують кількість вирощуваних культур та удосконалюють менеджмент у тваринництві, а й сприяють побудові екологічного раціонального майбутнього галузі. Розглянуті проекти відповідно виокремлених сучасних тенденцій у сільському господарстві засновані на новітніх технологіях, мають впроваджуватися у бізнес, що посилить його конкурентоспроможність.

#### Література

1. Садиков М. А. Управління інноваційними процесами в аграрній сфері АПК : автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.02.03. К., 2002. 30 с.
2. Шквиря Н. О. Особливості інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Держава та регіони*. 2007. № 6. С. 216;
3. Опружак С. С. Інноваційна діяльність в сільському господарстві. *Наукова думка сучасності і майбутнього: матер. VIII всеукр. практ.-пизн. конф.* URL: <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/38-vosma-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-konferentsiya-naukova-dumka-suchasnosti-i-majbutnogo/90-innovatsijna-diyalnist-v-silskomu-gospodarstvi> (дата звернення: 25.01.2024).
4. Єфремова Н. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 81, № 2. С. 115–122. doi: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.02.115](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.115).
5. Reznik N., Alekseeva K., Ostapchuk A., Lutsiak V., Kondratyuk V. National Models of Digitalization of Economy of the USA, the UK and the EU-Countries. *Lecture Notes in Networks and Systems*. 2023. Vol. 488. P. 241–254. doi: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-08090-6\\_15](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-08090-6_15).
6. Ковтун В. Інноваційна стратегія розвитку аграрних підприємств. *Фінансовий простір*. 2020. № 3 (39). С. 145–153.
7. 10 найкращих тенденцій, технологій та інновацій у сільському господарстві за 2022 рік. *MIND*. 2022. URL: <https://mind.ua/publications/20250592-10-najkrashchih-tendencij-tehnologij-ta-innovacij-u-silskomu-gospodarstvi> (дата звернення: 22.01.2024)
8. Збільшення ефективності сільськогосподарських роботів. *ПРОКСИС™*. 2023. URL: <https://www.proxis.ua/uk/solution/maximizing-the-efficiency-of-agricultural-robots/> (дата звернення: 28.01.2024).
9. Використання дронів у сільському господарстві. *DRONE CENTER*. URL: <https://dronecenter.ua/review-of-the-dji-phantom-4-pro-quadcopter> (дата звернення: 26.01.2024).

#### References

1. Sadykov, M. A. (2003). Upravlinnya innovatsiynymy protsesamy v ahrarniy sferi APK [Management of innovative processes in the agrarian sector of the agricultural industry]. *Autoref. thesis Dr. Econ. Sciences*. Kyiv. Retrieved from <https://dspace.univd.edu.ua/bitstreams/8c4354b6-55c0-4d7a-bc24> [in Ukrainian].
2. Shkvyria, N. O. (2007). Osoblyvosti innovatsiynoho rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv [Features of innovative development of agricultural enterprises]. *Derzhava ta rehiony — State and Regions*, 6, 216. Retrieved from <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/5055/1/1.pdf> [in Ukrainian].
3. Opruzhak, S. S. (2009). Innovatsiyna diyalnist v silskomu hospodarstvi [Innovative activity in agriculture]. *Naukova dumka suchasnosti i maibutnoho: mater. VIII vseukr. prakt.-pizn. konf.* Retrieved from <https://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/38-vosma-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-konferentsiya-naukova-dumka-suchasnosti-i-majbutnogo/90-innovatsijna-diyalnist-v-silskomu-gospodarstvi> [in Ukrainian].

4. Yefremova, N. (2023). Orhanizatsiyno-ekonomichnyy mekhanizm upravlinnia innovatsiynoyu diyalnistyu ah-rarnykh pidpriemstv [Organizational and economic mechanism of management of innovative activities of agricul-tural enterprises]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk — Galician economic journal*, 81 (2), 115–122. doi: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.02.115](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.115) [in Ukrainian].
5. Reznik, N., Alekseieva, K., Ostapchuk, A., Lutsiak, V. & Kondratyuk, V. (2023). National Models of Digitali-zation of Economy of the USA, the UK and the EU-Countries. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 488, 241–254. doi: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-08090-6\\_15](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-08090-6_15) [in Ukrainian].
6. Kovtun, V. (2020). Innovatsiyna stratehiya rozvytku ah-rarnykh pidpriemstv [Innovative strategy for the development of agrarian enterprises]. *Finansovyy prostir — Financial space*, 3 (39), 145–153. Retrieved from <http://fpnpu.cibs.ubs.edu.ua/article/view/215182/216111> [in Ukrainian].
7. 10 naykrashchych tendentsiy, tekhnolohiy ta innovatsiy u silskomu hospodarstvi za 2022 rik [Top 10 trends, technol-ogies and innovations in agriculture for 2022]. (2022). *MIND*. Retrieved from <https://mind.ua/publications/20250592-10-najkrashchih-tendencij-tehnologij-ta-innovacij-u-silskomu-gospodarstvi-za-2022-rik> [in Ukrainian].
8. Zbilshennia efektyvnosti silskohospodarskykh robotiv [Maximizing the efficiency of agricultural robots]. (2023). *ПРОКСИС™*. Retrieved from <https://www.proxis.ua/uk/solution/maximizing-the-efficiency-of-agricultural-robots/> [in Ukrainian].
9. Vykorystannya droniv u silskomu hospodarstvi [Use of drones in agriculture]. *DRONE CENTER*. Retrieved from <https://dronecenter.ua/review-of-the-dji-phantom-4-pro-quadcopter> [in Ukrainian].

**Козенкова Владислава Дмитрівна**  
*кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри інформаційних систем і технологій  
Дніпровський аграрно-економічний університет*  
**Kozenkova Vladyslava**  
*Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer of the Department of Information Systems and Technologies  
Dnipro State Agrarian and Economic University*  
ORCID: 0000-0003-4159-4610

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9699

## СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ РЕПУТАЦІЇ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

### ESSENCE AND FEATURES OF CORPORATE REPUTATION ASSESSMENT IN MODERN CONDITIONS

**Анотація.** Питання про корпоративну репутацию піднімалося протягом багатьох років в різних дисциплінах. Більшість цих досліджень розглядають корпоративну репутацию як стратегічний актив і стверджують, що її існування призводить до стійкої конкуренції за рахунок збільшення фінансової продуктивності. У статті розглянуто особливості дослідження корпоративної репутации, які в сукупності відрізняють вказаний напрям від інших галузей знань. Наведено розуміння сутності поняття «репутация» зарубіжними і вітчизняними дослідниками, трактування яких підтверджує важливість корпоративної репутации в умовах інформаційної економіки та її суттєвий вплив на перспективу його розвитку. Показано, що основними чинниками, які впливають на формування корпоративної репутации є сім ключових елементів – ноу-хау та досвід; емоційні зв'язки; менеджмент, бачення та бажання; якість: фінансова надійність; соціальна довіра; екологічна надійність. Зроблено висновок про те, що корпоративна репутация виступає найважливішим чинником формування вартості корпорації. Визначено фактори, що впливають на формування корпоративної репутации: інформація від організації; дані аудиту; інвестиційний аналіз; журналістські ідеї; чутки; діяльність бренду (імідж клієнта, імідж спільноти, імідж інвестора, імідж співробітника). Проаналізовано сутність та особливості трьох основних концепцій вимірювання корпоративної репутации: концепції соціальних очікувань, концепції корпоративної особистості та концепції довіри. Розглянуто основні розповсюджені моделі вимірювання корпоративної репутации – модель визначення коефіцієнту корпоративної репутации RQ та RepTrak компаній Reputation Institute та Harris Interactive, модель загальної оцінки репутации (ORS), моделі корпоративної репутации Доулінга тощо. Теоретичне та практичне значення дослідження визначається тим, що в ньому сформовано вимоги до уніфікуючих підходів та інструментів, які були б релевантними і для різних територій дослідження, і які могли б бути зіставлені з бізнес-результатами та метриками, а також вимоги до репутаційних метрик.

**Ключові слова:** корпорація, корпоративна репутация, концепції соціальних очікувань, концепції корпоративної особистості та концепції довіри, моделі вимірювання.

**Summary.** The question of corporate reputation has been raised for many years in various disciplines. Most of these studies consider corporate reputation as a strategic asset, and argue that it leads to sustainable competition through increased financial performance. The article examines the peculiarities of corporate reputation research, which collectively distinguish this direction from other fields of knowledge. The understanding of the essence of the concept of «reputation» by foreign and domestic researchers is presented, the interpretation of which confirms the importance of corporate reputation in the conditions of the information economy and its significant impact on the prospect of its development. It is shown that the main factors influencing the formation of corporate reputation are seven key elements – know-how and experience; emotional connections; management, vision and desire; quality: financial reliability; social trust; environmental reliability. It was concluded that the corporate reputation is the most important factor in the formation of the corporation's value. Factors affecting the formation of corporate reputation



are shown: information from the organization; audit data; investment analysis; journalistic ideas; rumors; brand activity (customer image, community image, investor image, employee image). The essence and features of three main concepts of corporate reputation measurement are analyzed: the concept of social expectations, the concept of corporate personality, and the concept of trust. The main widespread models for measuring corporate reputation are considered – the RQ and RepTrak corporate reputation coefficient determination model of the Reputation Institute and Harris Interactive companies, the general reputation assessment model (ORS), Dowling's corporate reputation model, etc. The theoretical and practical significance of the research is determined by the fact that it contains requirements for unifying approaches and tools that would be relevant for different areas of research and that could be compared with business results and metrics, as well as requirements for reputation metrics.

**Key words:** corporation, corporate reputation, concepts of social expectations, concepts of corporate personality and concepts of trust, measurement models.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах перспективи розвитку підприємства найбільшою мірою забезпечується за рахунок використання факторів нематеріального характеру. По-перше, це реальні нематеріальні активи: патенти і права; монопольні права і привілеї, квоти, франшизи, права обслуговування; ринкові активи при наявності юридичних гарантій (списки клієнтів, відношення з клієнтами і постачальниками, частка ринку і права на збут); людські активи при наявності юридичних гарантій. Другу групу складають сурогатні нематеріальні активи: організаційні витрати, витрати по НДДКР; права власності на нерухомість; права користування. Окрему групу складають неідентифіковані нематеріальні активи особливого характеру — так звані репутаційні активи, тобто уявлення про підприємство як суб'єкт певного виду діяльності, яке складається зі сприйняття, оцінки результатів і наслідків цієї діяльності, незалежно від організаційно-правових форм або масштабів, стейкхолдерів і контактних груп.

Наукова література та досвід практиків свідчать про важливість корпоративної репутації як активу, що сприяє підвищенню ринкової вартості компанії, та про необхідність більш ефективного її визначення. Проте немає згоди щодо ключових компонентів корпоративної репутації; підходів до її вимірювання. Це вказує на потребу в розробці інструментів вимірювання репутації для більш ефективного управління цим активом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загалом в останні роки науковцями та дослідниками [1–19] було надано розуміння вартості нематеріальних активів, таких як корпоративна культура, відношення з клієнтами та капітал бренду. У дослідженнях сучасних авторів щодо репутаційних активів підприємств визначається, що корпоративна репутація — це результат накопичення інформації стейкхолдерами, яку вони отримують, орієнтуючись певні сигнали підприємства, такі як дивідендна політика, річні результати діяльності; серед інституційних сигналів — соціальна відповідальність, розмір і маркетингова активність; серед стратегічних сигналів — місія, стратегія диференціації або диверсифікації тощо. Репутацію слід розуміти як знання, яке містить в собі значущі характеристики підприємства і його

оцінку стейкхолдерами. Вважається, що існують три різновиди репутації: репутація, пов'язана з бізнесом; репутація продукту або послуги; репутація, пов'язана з організаційною культурою. Також спостерігається зростання інтересу до концепцій корпоративної ідентичності, корпоративного іміджу, корпоративного бренду та корпоративної легітимації.

Дослідження репутації мають високий рівень актуальності як для практиків, так і для науковців. У літературі підкреслюється внесок і цінність позитивної корпоративної репутації у підвищення економічної цінності компанії; намір клієнта та споживача щодо покупки; до зміцнення позитивного сприйняття якості продукту та/або послуги; зміцненню лояльності клієнтів і співробітників; а також до зміцнення сприйняття унікальної цінності та автентичності компанії. Однак немає згоди щодо того, як слід визначати репутацію та її ключові компоненти, використовується багато суперечливих визначень репутації; пропозиції щодо вимірювання ключових компонент корпоративної репутації мають суперечливий характер, тощо.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є розкриття концептуальних підходів до формування поняття «корпоративна репутація» як чинника формування вартості корпорації, узагальнення підходів та методів визначення корпоративної репутації з використанням існуючого методичного інструментарію.

**Виклад основного матеріалу.** Потрібно відзначити, що існує певна проблема неоднозначності у визначенні поняття корпоративної репутації. Наявна проблема визначена використанням широкого діапазону точок зору як основи формування цього поняття, до яких належать економіка, бухгалтерський облік, соціологія, маркетинг, організаційна поведінка та стратегія. Цей діапазон точок зору призвів до плутанини та до переконання, що корпоративна репутація — це процес, який зосереджується виключно на тому, що компанія робить і як вона поводить себе, а не на тому, що вона повідомляє своїми діями та поведінкою; про її цінності та досягнення та про те, як вони сприймаються різними сегментами зацікавлених сторін.

Загалом вважається, що корпоративна репутація як науковий предмет походить із літератури

Таблиця 1

Генезис розвитку наукових думок щодо корпоративної репутації

Період	Ключові теми	Ключові результати дослідження та автори
1940–1990	КР як стратегічний актив	Досліджено, якою мірою атрибути КР залежать від минулих фінансових результатів та чи можуть хороші фінансові показники відображати хороші корпоративні результати. Сформовано докази впливу КР на стратегічний розвиток (Даттон; Кейв; Камерер; Портер; Фрімен; Соболь; Фарреллі; Уейгелт; Дукеріх).
	КР як сигнал	Досліджено роль КР в конкурентному середовищі; КР визначено як актив, який сигналізує про забезпечення якості. Сформовано думку про те, що КР значною мірою базується на інформації про ефективність управління активами через ринкові та бухгалтерські сигнали (Крепс; Уілсон; Шапіро; Мігром; Робертс, Фомбрун; Шанлі; Райхі-Белькауі; Павлік; Бегвелл).
	Конструктивний погляд на КР	Надано один з перших емпіричних доказів впливу знайомств, знань і ставлення, пов'язаного з КР. Розроблено інноваційний підхід до вимірювання КР — «профіль іміджу компанії», який допомагає систематично оцінювати КР головної компанії, її конкурентів і очікувань зацікавлених сторін (Берлоу; Пейн; Вудворд; Ропер; Волгер; Маклеод; Доулінг; Соболь; Фарреллі; Макгуайр).
1990–2006	КР як сприйняття	Одне з перших визначень КР на основі перцептивної природи її конструкції. Запропоновано огляд досліджень КР та практичних наслідків; розроблено одне з найбільш цитованих визначень КР (Уортік; Фомбрун; Пост; Гріффін; Бальмер; Беннет; Доулінг; Хематонія; Арджеєнті; Друкенміллер).
	Розрізнення КР, іміджу та ідентичності	Розроблено модель, яка розрізняє корпоративний імідж і КР. Внесене суттєве пояснення до поточної дискусії щодо зв'язків між пов'язаними конструктами КР, ідентичністю та іміджем (Даттон, Даккеріх, Прузан, Бальмер, Веттен, Маккей; Фрейзі; Філіс; Браун; Лураті).
	Розробка та критика заходів КР	Сформовано припущення, що значною мірою залежить від фінансових показників, а отже, від фінансового способу вимірювання КР. Запропоновано інструменти вимірювання КР на основі сприйняття (Фрайксел, Ванг; Фомбрун; Дейвіс; МакМіллан; Волш).
	Визначення причинно-наслідкових рамок КР	Надано теоретичні та емпіричні докази в рамках причинно-наслідкової моделі того, як сприйняття зацікавлених сторін впливає на економічні результати. Запропоновано примирення двох протилежних поглядів на КР (орієнтований на компанію проти зацікавлених сторін); дослідження об'єднують моделі та рамки, які зосереджені на КР як на сприйнятті в рамках стратегічного мислення (Даттон; Браун; Гардберг; Фомбрун; Ейхерн; Риндова; Відман; Праушке; Гіленбранд; Мані).
	Бачення КР, орієнтоване на зацікавлені сторони	Надано емпіричні докази того, як і чому КР може вплинути на приналежність зацікавлених сторін до організацій і призвести до результатів поведінки зацікавлених сторін. КР розміщено у відносинах між зацікавленими сторонами та компанією, наголошуючи на взаємному обміні та впливі між обома сторонами (Маель, Ешфорт; Зігодопулос, Філіпс; Сен, Бхаттахарья; Уодок; Ейхерн; МакМіллан; Каруана; Уолш; Фрімен).
2006– т. час	Зв'язок КР з теоріями управління	Визначено, що з точки зору стратегії/основи на активах, КР пов'язана з теорією, що базується на ресурсах. Визначено зв'язок з інституційною теорією, з теорією передачі сигналів, а також з неринковою стратегією. Визначено, що лише дотримуючись стратегічного погляду компанії можуть досягти значної конкурентної переваги; для підтвердження запропоновано структуру, яка розпаковує стратегічні підходи до КР. Визначено вплив ЗМІ на розвиток КР. Використано теорію атрибуції, щоб зрозуміти, як когнітивні процеси керують задоволеністю та наміром зацікавлених сторін. Використано теорію соціальної ідентичності, щоб дослідити психологічний внесок у відносини зацікавлених сторін (Діпхаус; Робертс, Доулінг; Шемсі; Кармеллі, Тішлер; Картер, Руеффі; Берг; Бойд; Рао; Баздео; Стоу, Ешштейн; Шпрівітаі; Форман; Дейвіс, Чан; Олмедо-Чифуентес; Уолш; Ньюберрі; Гардберг; Махо Уоррік; Гобаддіан; Лайдонг; Бхараттайя; Беренс; Коршун. Хелм).
	Розуміння основних механізмів розвитку КР	Розкрито основні психологічні процеси, які керують поведінковими реакціями зацікавлених сторін на сприйняття КР. Запропоновано модель вимірів КР — RepTrak® — яка широко застосовувалася для досліджень між компаніями, галузями, містами та країнами (Ланг, Понці, Уолш, Хілленбран, Фомбрун, Бхаттарая, Вест, Ешфорд, Крейгі).

Джерело: розроблено автором на основі [21; 22]

зі зв'язків з громадськістю у Сполучених Штатах наприкінці 1940-х років, коли було помічено, що великі американські корпорації виявляють зацікавленість у поглядах місцевих громад. Саме у ті часи були поставлені основні питання щодо корпоративної репутації, які є актуальними і зараз, тобто питання про те, чим є корпоративна репутація, на чому вона ґрунтується, як її можна виміряти та яким чином можна використати корпоративну репутацію для досягнення вигод компанії. У таблиці 1 наведено генезис розвитку думок науковців та дослідників щодо корпоративної репутації (КР).

Розгляд напрямів досліджень у галузі корпоративної репутації дає можливість виділити наступні найбільш адекватні підходи до її визначення (рис. 1).

Основу корпоративної репутації складають сім ключових елементів (рис. 2). Важливість кожного з них визначається типом компанії, галуззю та країною.

Можна відзначити, що корпоративну репутацію розглядають як один з аспектів корпоративного іміджу та його синонім, при цьому кваліфікуючи його як оцінку. Деякі дослідники припускають, що корпоративна репутація ґрунтується на сприй-

нятті, яке керує оцінкою репутації, незалежно від реальності ситуації. Зацікавлені сторони оцінюють репутацію також як через діяльність компанії, так і через інформаційні сигнали. Кожна з цих зацікавлених сторін може мати різні проблеми, інтереси та цілі, що призводить до численних оцінок репутації.

Репутаційні активи відрізняються від інших нематеріальних активів методом оцінки, способом придбання, методом амортизації, способом вибуття. Можливо визначити корпоративну репутацію як таку оцінку цінності, яка за своїм значущим змістом схиляє відповідний сегмент зацікавлених сторін думати, відчувати та поводитися більш позитивно щодо організації. Репутація має фінансову цінність та взаємопов'язана трьома способами. По-перше, репутація впливає на прибутковість компанії через операційну ефективність. По-друге, вона впливає на рівень попиту, тобто його ринкову капіталізацію, через сприйняття майбутніх перспектив компанії, куди впливає прибутковість. По-третє, компанії, які створюють репутацію капіталу, вважаються більш привабливими для роботи та інвестицій, а також підвищують прибутковість.

Вартість корпоративної репутації найчастіше виявляється умовною, тоді як інші нематеріальні

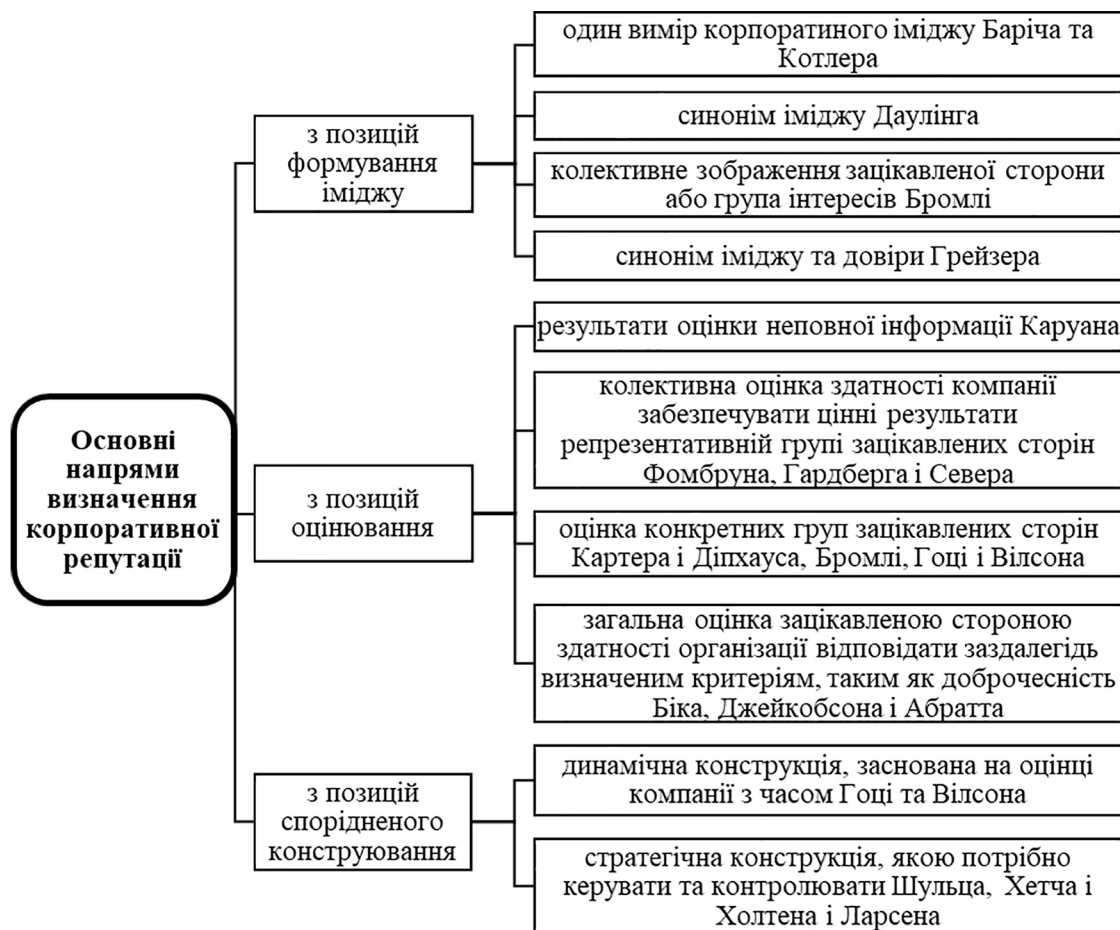


Рис. 1. Основні підходи до визначення корпоративної репутації  
Джерело: розроблено автором



активи мають вартісну оцінку, яка визначається в сумі фактичних витрат на їх придбання або створення. Втім, репутація значно впливає на вартість корпорації (рис. 3).

Можна також визначити наступні властивості корпоративної репутації: вона не має матеріально-речової природи, належить підприємству та невіддільна від нього; виникає тоді, коли організація отримує переваги, які забезпечують в майбутньому стабільні і високі прибутки, що перевищують середній рівень по галузі; перелік елементів, які формують корпоративну репутацію, за своїми властивостями не дає чіткої можливості ідентифікувати її кордони; величина корпоративної репутації знаходить свою оцінку тільки при здійсненні угоди купівлі-продажу підприємства.

Ідентичність, імідж, бренд, легітимація та управління — це поняття, які спочатку виникли в літературі як такі, що мають певне значення для більш повного розуміння корпоративної репутації. Однак сама репутація є оцінкою цінності в даний момент часу. Цю думку поділяють такі автори, як Бальмер [2]; Бромлі [6]; Фомбрун [11] і Джонс [18].

Фомбрун виділив шість факторів, що впливають на формування корпоративної репутації: інформація від організації; дані аудиту; інвестиційний аналіз; журналістські ідеї; чутки; діяльність бренду (імідж клієнта, імідж спільноти, імідж інвестора, імідж співробітника) [11]. Вхідні еле-

менти корпоративного стилю чітко не визначені та можуть бути включені до внутрішніх (інформація від організації) або зовнішніх комунікацій (журналістські висновки, чутки тощо). Іміджеві дані чітко визначені як діяльність, орієнтована на клієнтів, спільноту, інвесторів і співробітників. Вхідними показниками продуктивності є інформація від компанії, дані аудиту, інвестиційний аналіз і журналістські висновки. Інформація від організації може бути включена до внутрішньої чи зовнішньої комунікації в результаті журналістських думок, чуток і комунікації бренду. Також Фомбрун визначив тих, на кого спрямована інформація: співробітники, клієнти, інвестори, громада, громадськість, уряд і конкуренти. Можна сказати, що всі відносини, окрім уряду, були охоплені компонентами ідентичності, іміджу та справедливості. У той час державні відносини підтримуються рядом комунікацій (наприклад, пов'язаних з управлінням і соціальною відповідальністю), а громада оцінює діяльність компанії у сфері дотримання законодавства переважно через закон. Таким чином, дотримання законодавства слід розглядати як можливу складову корпоративної репутації.

Вимірювання корпоративної репутації ґрунтується на трьох основних концепціях: перша — це соціальні очікування, які люди мають щодо компаній; друга — це різні риси корпоративної особистості, які люди приписують компаніям; третя — рівень довіри чи недовіри до компанії.



Рис. 2. Ключові компоненти корпоративної репутації  
Джерело: узагальнено автором на основі [5]



Перша з концепцій базується на соціальних очікуваннях людей щодо компаній. Так, наприклад, Швайгер (2004), використовуючи когнітивний, а також афективний компонент, визначає наступні атрибути корпоративної репутації — якість співробітників, якість менеджменту, фінансові показники, якість продукції та послуг, лідерство на ринку, клієнтоорієнтованість, привабливість, соціальна відповідальність, етична поведінка, надійність, чесне ставлення до конкурентів, прозорість і відкритість, довіра [20].

У спробі Хелма розробити формувальне вимірювання корпоративної репутації було використано чотирьохетапний підхід: визначення конструкції; генерація формувальних показників; перевірка колінеальності індикатора; перевірка валідності конструкції. Автором було визначено десять формувальних індикаторів — кваліфікація менеджменту, фінансова діяльність, якість продукції, корпоративний успіх, клієнтоорієнтованість, відданість благодійним та соціальним питанням, відданість захисту навколишнього середовища, ставлення до співробітників, співвідношення ціни та якості продуктів, достовірність рекламних тверджень [17].

Ранні спроби оцінювання корпоративної репутації у 80-х роках минулого сторіччя базувалися на думках експертів, без урахування фінансової складової. За допомогою певної шкали експертами виставлялися оцінки з наступною обробкою за певним алгоритмом. Отримані оцінки об'єктів дозволяли сформувати рейтинг. Найбільш відомим прикладом такого рейтингування є проект «Найбільш популярні компанії Америки» (АМАС). Оцінка проводилась на базі питань, що містили певні атрибути репутації, яку проводили за шкалою від 0 до 10 із залученням великої групи менеджерів, аналітиків і корпоративних директорів. Оцінка проводилась для корпорацій, які працювали у відповідних секторах (рейтинг дозволяється лише в межах галузі). У якості атрибутів використовувались такі, як якість менеджменту; якість продуктів і послуг; фінансова стійкість; здатність залучати, розвивати і утримувати талановитих співробітників; використання корпоративних активів; цінність як довгострокова перспектива; інноваційність; соціальна відповідальність і турбота про навколишнє середовище. АМАС можливо не був призначений для вимірювання корпоративної

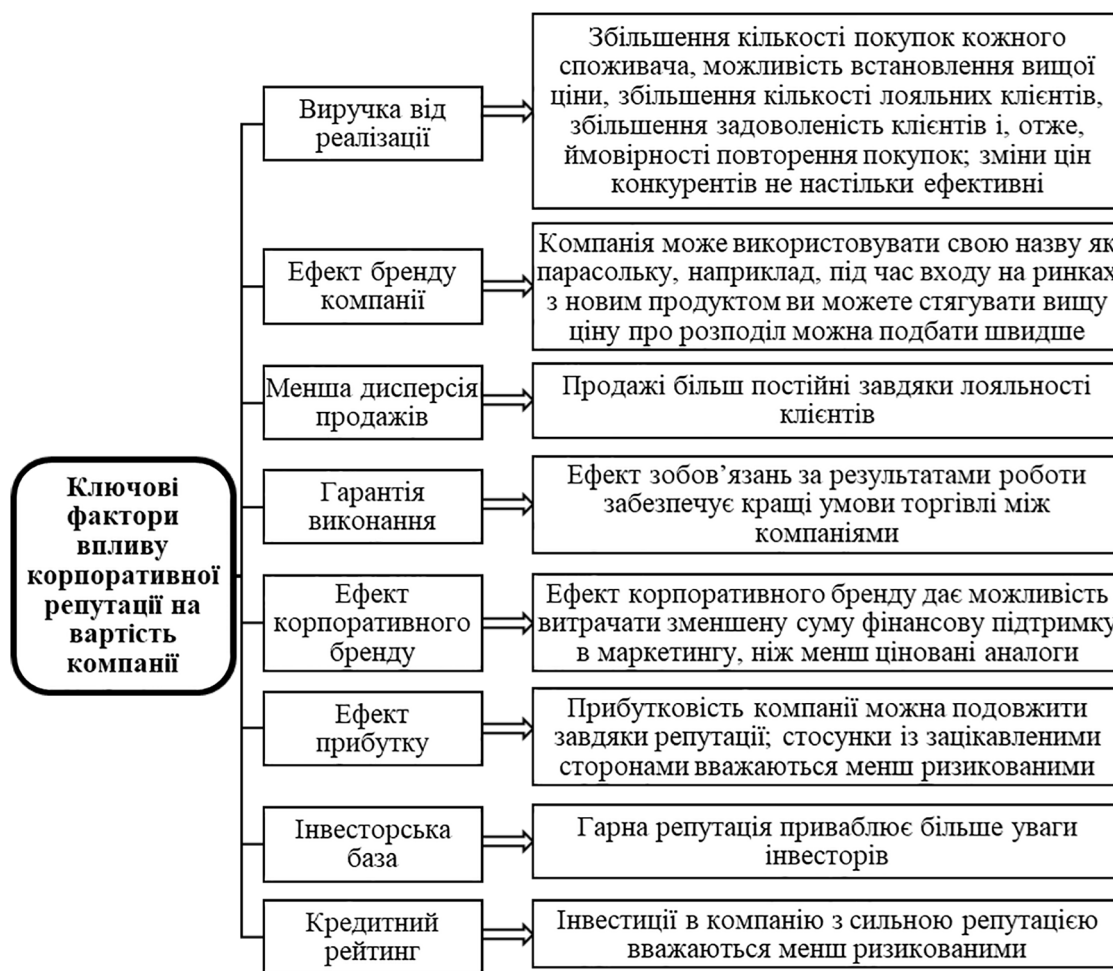


Рис. 3. Ключові фактори впливу репутації на вартість компанії  
Джерело: узагальнено автором на основі [10]

репутації, а скоріше вимірював досягнення компанії у своєму бізнес-секторі за оцінкою відповідних представників сектора.

На базі ідеології АМАС було розроблено велику кількість рейтингових методик, направлених, перш за все на оцінку бренду компанії. Серед них можна відзначити такі рейтинги, як: рейтинги рекламних агенцій: BranDinamics™ (Millward-Brown), BrandZ™ (WPP Group), Brand Capital™ (DDB Worldwide), ImagePower® (Landor Associated), Brand Power (CoreBrand / Tenet Partners), Brand Asset® Valuator — BAV (Young&Rubicam); рейтинги дослідницьких організацій: Equity Engine (Research International), Winning Brands (ACNielsen), EquiTrand™ (Total Research / Harris Interactive), PinPoint™ (Asia Market Intelligence), Equity Builder (Ipsos ASI), TRIM (TNS, WPP); рейтинги академічних установ: Brand Equity Ten (University of California, Berkley), модель Тіма Амблера (London Business School), EQUITYMAP (Srinivasan, Stanford University); рейтинги консалтингових компаній: модель ROBI-8 (Brand Prophet Strategy); корпоративні рейтинги Equittrak™ (PepsiCo) та Brand Equity Monitor (Diageo).

У 1997 році було проведено оцінювання провідних світових фірми у відповідних галузевих секторах за такими ознаками: інноваційність; якість управління; довгострокова інвестиційна вартість; громадська та екологічна відповідальність; здатність залучати, розвивати та утримувати талановитих людей; якість продукції чи послуг; фінансова стійкість; використання корпоративних активів. На базі дослідження було розроблено «Загальну оцінку репутації (ORS)», яка є середнім арифметичним атрибутів, наданих респондентами за вісьмома 11-бальними шкалами [22; 23]. Але використання ранжованих даних у складному багатофакторному статистичному аналізі є сумнівним, а вісім категорій можна критикувати як нечіткі: атрибути, як правило, викладені абстрактно, загальні терміни залишають простір для особистих інтерпретацій оцінювачів та інших впливів, пов'язаних із часом і обставинами опитування.

На ідеології соціальних очікувань базується досить популярна та розповсюджена модель визначення коефіцієнта корпоративної репутації (RQ) компаній Reputation Institute та Harris Interactive. Коефіцієнт репутації є показником для порівняння репутації фірм у різних сферах діяльності, але лише серед клієнтів, а не між різними групами зацікавлених сторін. Інструмент також використовувався для вимірювання корпоративної репутації фірми відносно її конкурентів. Однак це не пояснює, як репутація впливає на реальні чи потенційні стосунки з зацікавленими сторонами фірми.

Основне припущення, зроблене дослідниками, полягає в тому, що корпоративна репутація має низку параметрів репутації, на яких люди ґрун-

тують свої судження про компанії, які об'єднані у 6 так званих стовпів: емоційна привабливість (Emotional appeal); продукти та послуги (Products & Services); фінансова результативність (Financial performance); бачення та лідерство (Vision & Leadership); корпоративна культура та робоче середовище (Workplace & Environment); соціальна відповідальність (Social responsibility) (рис. 4).

Перелік атрибутів був розроблений на основі досліджень, проведених у США, Європі та Австралії у період 1998–2000 років. Методологія RQ надає однакоvu вагу кожному пункту, оскільки передбачає, що ці аспекти роблять однаковий внесок у загальний рівень репутації. Можна відзначити, що така процедура не відображає нерівномірності впливу атрибутів на кінцевий показник репутації, хоча ця інформація має стратегічне значення для управління. Також твердження про універсальність вимірів корпоративної репутації досі не знайшли підтвердження у дослідженнях.

Другий підхід намагався розрізнити компанії на основі уявлень людей про риси корпоративної особистості. Особистість була визначена в термінах тих характеристик людей, які пояснюють узгоджені моделі поведінки. Дослідники корпоративної особистості вважають, що риси особистості — це конструкції, які можна використовувати для пояснення певних аспектів поведінки, і що люди застосовують концепцію особистості не лише до інших людей, але й до компаній. Класифікація корпоративних асоціацій на спостережувану поведінку, пов'язану з «особистісними» рисами, зазвичай зосереджується на сприйнятті ідентичності, іміджу та бренду компанії. Концепція корпоративної особистості використовувалася в останні роки для вивчення розривів між сприйняттям внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін.

На відміну від соціальних очікувань і соціальних оцінок репутації, властивості особистості (відмітна риса особистісного характеру) не завжди є оціночними. Те, чи сприймається певна особистісна риса як позитивна чи негативна, може частково визначатися тим, чи «збігається» вона певним чином з особистістю того, хто сприймає. Або ж соціальні очікування стосуються того, що, на думку людей, має робити особа чи компанія, а виконання очікувань зазвичай розглядається як позитивне, тоді як невиконання очікувань зазвичай розглядається як негативне.

Третій підхід використовує концепцію довіри як відправну точку; тобто уявлення про чесність, надійність і доброзичливість компанії. Корпоративну довіру визначають як сприйманий досвід, надійність і правдивість компанії. Концепція корпоративної довіри походить від концепції довіри до джерела: оцінка людиною ймовірності того, що певне переконливе повідомлення є правдивим, залежно від джерела повідомлення. Але, коли

корпоративні асоціації оцінюються за допомогою рейтингів за набором заздалегідь визначених пунктів, можливо, що рейтингові шкали можуть бути чутливими до «ефектів ореолу», тобто відповіді людей на всі питання можуть бути забарвлені загальною оцінкою, навіть якщо конкретні асоціації, на які посилаються елементи, самі по собі не сприймаються як позитивні чи негативні. Існування різноманітних ефектів ореолу між сегментами зацікавлених сторін і розуміння їх динаміки може мати значні наслідки для вимірювання корпоративної репутації та управління нею.

Подальші дослідження сприяли появі концепції вимірювання репутації, яка спиралася на аспектах двох вимірювань, або моделі корпоративної репутації Доулінга. Ця модель передбачала використання двох груп дескрипторів — дескрипторів/драйверів корпоративної особистості (присутність на ринку, корпоративні можливості і продуктивність, соціальна відповідальність, корпоративна особистість) та дескрипторів репутації (захоплення, повага, довіра, впевненість) за якими визначалася ступінь сприйняття зацікавлених сторін. На основі аналізу даних, розраховуються наступні атрибутивні показники корпоративної репутації (коефіцієнти  $\alpha$  Кронбаха) — коефіцієнт соціальної

підзвітності, коефіцієнт корпоративного потенціалу, коефіцієнт відносини зі ЗМІ, коефіцієнт присутності на ринку, коефіцієнт особистості, коефіцієнт корпоративної репутації [10].

На пленарній сесії 10-го Міжнародного конгресу з ідентичності, репутації та конкурентоспроможності, який проводився в Нью-Йорку у 2005 році, була представлена стандартизована система показників RepTrak яка використовується сьогодні Reputation Institute для вимірювання корпоративної репутації на постійній основі в більш ніж 20 країнах. В її основі лежали концептуальні підходи як соціальних очікувань, так рівня довіри до компанії. Модель RepTrak використовується Reputation Institute як частина інтегрованого аналізу корпоративних комунікацій. Репутація розглядається як результат інтерпретації стейкхолдерами інформації, отриманої на основі комунікацій компанії і присутності в ЗМІ.

На відміну від RQ методологія RepTrak диференціює два фактори емоційної привабливості (Emotional appeal) і раціональних цінностей (Rational attraction). В основі RepTrak лежать чотири теми-індикатори корпоративної репутації: «Я маю позитивну думку про цю компанію»; «Я довіряю цій компанії»; «Я захоплююсь цією



Рис. 4. Структура моделі Reputation Quotient (RQ)  
Джерело: розроблено автором на основі [21]



компанією і поважаю її»; «Ця компанія має хорошу репутацію». Ступінь згоди з кожним із тверджень оцінюють за семибальною шкалою, що фактично є модифікованою шкалою Лайкерта. Для того, щоб пояснити емоційне ставлення, використовується сім факторів, які складаються за атрибутами: продукти та послуги; інновації; умови праці; управління; корпоративне громадянство; лідерство та результативність. Кожен із наведених репутаційних чинників включає певну низку показників.

Тобто модель складається з трьох рівнів: перший рівень — емоційне сприйняття, другий рівень — раціональні атрибути та третій рівень — вимірювання підтримуючої поведінки, складові якої можна змінювати залежно від групи стейкхолдерів (табл. 2). Індекс довіри RepTrak Pulse є усередненим ставленням споживачів до репутації компанії за шкалою від 0 до 100: при досягненні 80 балів і більше компанії мають високий рівень

репутації; 70–74 — хороший; 60–69 — середній; 40–49 — слабкий; менше 40 — дуже низький. Відповідно до індексу формується третій рівень моделі, тобто підтримуюча поведінка, або готовність підтримати компанію у складі таких атрибутів? як готовність купувати товари чи послуги компанії, готовність рекомендувати компанію іншим, готовність інвестувати у компанію тощо.

Таким чином, методика RepTrak дає можливість комплексно підійти до визначення рівня репутації компаній та застосувати її для широкого кола стейкхолдерів.

Оскільки репутація компанії є емоційною складовою бізнесу, то вона здатна генерувати додаткову вартість і впливати на формування довіри споживачів та стейкхолдерів до компанії.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** На сьогоднішній день існує велика кількість різних методологій, що ґрунтуються на абсолютно

Таблиця 2

Стандартизована система показників моделі RepTrak

Критерії	Атрибути
<i>Емоційна складова</i>	
Симпатія	«Я маю позитивну думку про цю компанію»
Довіра	«Я довіряю цій компанії»
Захоплення	«Я захоплююсь цією компанією і поважаю її»
Повага	«Ця компанія має хорошу репутацію»
<i>Раціональне сприйняття</i>	
Продукти та послуги (Products & Services)	1. Пропонує високоякісні продукти та послуги
	2. Пропонує продукти та послуги з хорошим співвідношенням ціна-якість
	3. Відстоює свої продукти та послуги
	4. Задовольняє потреби клієнтів
Інновації (Innovations)	1. Є інноваційною компанією
	2. Як правило, компанія першою виходить на ринок із новими продуктами та послугами
	3. Швидко адаптується до змін
Умови праці (Workplace)	1. Справедливо винагороджує своїх працівників
	2. Демонструє турботу про здоров'я та благополуччя своїх працівників
	3. Пропонує рівні можливості на робочому місці
Управління (Governance)	1. Відкрите та прозоре щодо того, як працює компанія
	2. Поводиться етично
	3. Чесне у тому, як воно веде бізнес
Корпоративне громадянство (Citizenship)	1. Діє відповідально щодо захисту навколишнього середовища
	2. Підтримує добрі справи
	3. Має позитивний вплив на суспільство.
Лідерство (Leadership)	1. Має сильного та привабливого лідера
	2. Має чітке бачення свого майбутнього
	3. Є добре організованою компанією
	4. Має чудових менеджерів
Результативність (Performance)	1. Є прибутковою компанією
	2. Забезпечує фінансові результати, які перевищують очікування
	3. Демонструє гарні перспективи майбутнього зростання

Джерело: розроблено автором на основі [24; 25]



різних теоретичних та методологічних платформах вимірювання репутації. Разом з тим, зважаючи на дедалі більший запит з боку бізнесу на інтеграцію та уніфікацію метрик, виникає потреба у використанні саме уніфікуючих підходів, інструментів, які були б релевантними і для різних територій дослідження (сприйняття різними групами стейкхолдерів, вимірювання у ЗМІ), і які могли б бути зіставлені з бізнес-результатами та метриками. Основними напрямками подальших досліджень цієї методології є залучення змінних, які дають можливість виміряти рівень обізнаності про компанію серед різних груп стейкхолдерів в адаптованій моделі; перегляд переліку факторів та атрибутів відповідно до нових вимог до якості діяльності

корпорацій, врахування культурного показника, який суттєво впливає на сприйняття стейкхолдерами репутації корпорації.

При цьому, репутаційні метрики повинні: бути зрозумілими та прозорими; мати кількісне/цифрове значення; враховувати комплексність поняття репутації та впливу на неї не лише функції комунікацій, а й інших дій, що здійснюються компанією: бути релевантним для різних територій дослідження; демонструвати конкретні механізми та можливості впливу на репутацію для перекладення на мову бізнес-завдань та ActionPlan; бути релевантними для тимчасового аналізу; мати можливість бути вписаними в Balance ScoreCard для встановлення KPIs.

### Література

1. Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5. P. 63–76.
2. Balmer, J. & Dinnie, K. (1999). Corporate identity and corporate communications: the antidote to merger madness. *Corporate Communications*, 4(4). P. 182–192.
3. Barich, H. & Kotler, P. (1991). A framework for marketing image management. *Sloan Management Review*. P. 94–104.
4. Bick G., Jacobson, M. C. & Abratt R. (2003). The corporate identity management process revisited. *Journal of Marketing Management*, 19. P. 835–855.
5. Brady, A. (2005). The seven elements of reputation management. *Corporate Responsibility Management*. Vol. 1, Iss. 5. P. 12.
6. Bromley, D. B. (1993). *Reputation, image, and impression management*. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
7. Caruana, A. (1997). Corporate reputation: concept and measurement. *Journal of Product and Brand Management*, 6(2). P. 109–118.
8. Deephouse, D. L. (2002). The term ‘reputation management’: Users, uses and the trademark trade-off. *Corporate Reputation Review*, 5(1). P. 9.
9. Dowling, G. R. (2004). Journalists’ Evaluation of Corporate Reputations. *Corporate Reputation Review*, 7(2). P. 196.
10. Dowling, G. (2006). How Good Corporate Reputations Create Corporate Value. *Corporate Reputation Review*. Vol. 9, Iss. 2. P. 134.
11. Fombrun, C. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
12. Fombrun, C., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The reputation quotient: a multistakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, 7(4). P. 241–255.
13. Fombrun, C. & Van Riel, C. (2004). *Fame and fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
14. Gardberg, N. A. & Fombrun, C. (2002). For better or worse — the most visible American corporate reputations. *Corporate Reputation Review*, 4(4). P. 385–391.
15. Gotsi, M. & Wilson, A. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications*, 6(1). P. 24–30.
16. Greyser, S. A. (1999). Advancing and enhancing corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(4). P. 177–181.
17. Helm, S. (2005). Designing a Formative Measure for Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 8(2). P. 95–109.
18. Jones, O. (1996). Human resources, scientists, and internal reputation: The role of climate and job satisfaction. *Human Relations*, 49(3). P. 269.
19. Schultz, M., Hatch, M. J. & Larsen, M. H. (2000). *Why the expressive organization? The Expressive Organization*. 1st ed. Oxford: Oxford University Press.

20. Schwaiger, M. (2004). Components and parameters of corporate reputation — an empirical study. *Schmalenbach Business Review*, 56(1). P. 46.
21. Money, K., Saraeva, A., Garnelo-Gomez, I., Pain, S. & Hillenbrand, C. (2017). Corporate reputation past and future: a review and integration of existing literature and a framework for future research. *Corporate Reputation Review*, 20 (3–4). P. 193–211.
22. Berens, G. & van Riel, C.B.M. (2004). Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature. *Corporate Reputation Review*, 7(2). P. 161.
23. The Reputation of America's 100 Most Visible Companies. (2016) *Reputation Quotient Ratings*, URL: <http://www.theharrispoll.com/reputation-quotient> (дата звернення: 29.02.2024).
24. Ponzi, L.J., Fombrun, C.J. & Gardberg, N.A. (2011). RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 3. P. 14–35.
25. Fombrun, C.J., Ponzi L.J. & Newburry, M. (2015). Stakeholder Tracking and Analysis: The RepTrak® System for Measuring Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, 18. P. 3–24.

**Kozub Viktoriia**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Professor of the Department of International Economics and Management  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

**Козуб Вікторія Олександрівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
професор кафедри міжнародної економіки і менеджменту  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
ORCID: 0000-0002-0402-8508*

**Velychko Kateryna**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economics and Business  
State Biotechnological University*

**Величко Катерина Юріївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та бізнесу  
Державний біотехнологічний університет  
ORCID: 0000-0002-7751-585X*

**Kozub Serhii**

*PhD in Economics, Senior Researcher,  
Chief Forensic Expert of the Laboratory of Economic and  
Commodity Expertise in High-Profile Proceedings  
National Scientific Center “Hon. Prof. M.S. Bokarius  
Forensic Science Institute”*

**Козуб Сергій Олександрович**

*доктор філософії з економіки, старший дослідник,  
головний судовий експерт лабораторії економічних та  
товарознавчих експертиз у резонансних провадженнях  
Національний науковий центр “Інститут судових експертиз  
ім. Засл. проф. М.С. Бокаріуса”  
ORCID: 0000-0002-4692-7958*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9754

**FEATURES OF THE FORMATION OF BUSINESS  
PROCESSES OF INTERNATIONAL COMPANIES  
IN THE CONDITIONS OF DIGITAL  
TRANSFORMATIONS**

**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ  
МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ  
ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

**Summary.** The article highlights the problems of organizing business processes of international companies in the conditions of digital transformation. It was noted that carefully organized and effectively implemented business processes become a key element of the company's successful activity, aimed at achieving maximum profit and meeting the needs of consumers. Theoretical approaches to defining the concept of “business processes” were characterized and it was determined that it is a sequence of actions and operations performed by the company to achieve its strategic goals and meet the needs of its customers in the international market.

The classification of business processes of international companies according to key features was presented and it was emphasized that business processes are an indicator of its success. A structural and logical diagram of digitization of business processes of an international company was built. It was established that modern directions of digital transformation include the introduction of electronic data exchange technology, methods, and tools for analyzing and processing large volumes of data (Big Data), advanced solutions in the field of cloud computing, the use of intelligent technologies (machine learning), and the possibility of applying hybrid approaches.

The key factors of digital transformation when building business processes of an enterprise are identified, such as flexibility, openness to innovation and constant adaptation to changes in the international environment.

It was concluded that the conditions of digital transformation today provide international companies with unique opportunities to expand markets, increase operational efficiency, and introduce innovative processes. At the same time, these transformations require international companies to constantly monitor and update approaches to organizing and managing business processes.

**Key words:** business processes, digital transformation, digitalization, international companies, innovations, competitiveness.

**Анотація.** В статті висвітлено проблематику організації бізнес-процесів міжнародних компаній в умовах цифрової трансформації. Зазначено, що ретельно організовані та ефективно впроваджені бізнес-процеси стають ключовим елементом успішної діяльності компанії, спрямованої на досягнення максимального прибутку та задоволення потреб споживачів. Охарактеризовано теоретичні підходи до визначення поняття “бізнес-процеси” та визначено, що це послідовність дій та операцій, які виконує компанія для досягнення своїх стратегічних цілей та задоволення потреб своїх клієнтів на міжнародному ринку.

Подана класифікація бізнес-процесів міжнародних компаній за ключовими ознаками та наголошено, що бізнес-процеси є індикатором її успішності. Побудовано структурно-логічну схему цифровізації бізнес-процесів міжнародної компанії. Встановлено, що сучасні напрями цифрової трансформації включають в себе впровадження технології електронного обміну даними (EDI – Electronic Data Interchange), методи та інструменти аналізу й обробки великих обсягів даних (Big Data), передові рішення у сфері хмарних обчислень (Cloud Computing), використання інтелектуальних технологій (машинне навчання) та можливість застосування гібридних підходів.

Розглянуто ключові чинники успішної цифрової трансформації при побудові бізнес-процесів підприємства, такі як гнучкість, відкритість до інновацій та постійна адаптація до змін у міжнародному середовищі.

Зроблено висновок, що умови цифрових трансформацій сьогодні надають міжнародним компаніям унікальні можливості щодо розширення ринків, підвищення ефективності функціонування та впровадження інноваційних процесів. Одночасно ці трансформації вимагають від міжнародних компаній постійного моніторингу та оновлення стратегій управління бізнес-процесами.

**Ключові слова:** бізнес-процеси, цифрова трансформація, цифровізація, міжнародні компанії, інновації, конкурентоспроможність.

**Statement of the problem in a general form.** Digital transformation has become a key factor in all areas of activity, enhancing the way companies are managed to improve their financial and economic efficiency and increase flexibility and competitiveness. The use of modern software, equipment, and digital tools becomes the basis for creating a competitive advantage for the company in the international market.

The basis of the economic activity of any company is the organization of business processes, the formation of which depends on the strategic goal and tasks. Today, the influence of information technologies on business processes is becoming more and more evident in all industries. We are witnessing the spread of the trend towards the transformation of business processes in the digital environment: from video communication for work meetings and conferences to the conduction of remote professional interviews through web services and the provision of advice to clients through telecommunication services such as the exchange of text messages through messengers and social networks. Additionally, nowadays virtual, and augmented reality are used for virtual

demonstrations and events. These technologies provide companies with new opportunities for effective implementation and optimization of business processes in the digital space. In addition, each company has its website that demonstrates to investors, partners, and customers the advantages of choosing it over any other.

Therefore, if the company has promptly moved to the digital environment and uses digital technologies to organize business processes, this will guarantee its stability and economic growth. In this context, one of the important tasks of the development of companies is the ability to quickly adapt to modern trends of international business, in particular, the active use of digital technologies and the safe storage of digital data. Consequently, the problem of organizing business processes of international companies in the conditions of digitalization is relevant and requires more thorough research.

**Analysis of recent research and publications.** Many scientific works were devoted to the theoretical aspects of the essence and organization of business processes in corporate activity, in particular,



by well-known foreign and domestic scientists, such as M. Binner [1], M. Tushman [1], T. Davenport [2], J. Short [2], M. Rother [3], Shook J [3], M. Hammer [4], D. Champi [4], M. Porter [5], P. Drucker [6], H. Harrington [7], K. Esseling [7], L. Chornobai [8], O. Duma [8], O. Lysenko O. [9], O. Kozachenko [10], O. Lyashenko [10], I. Ladko [10], L. Denysenko [11], S. Shatska [11], and others. At the same time, the intensification of competition and the active use of information technologies have created opportunities for improving business processes aimed at ensuring the efficient operation of international companies. The issues of the development of the digital economy and ways to optimize business processes from the point of view of digitization were covered in the scientific works of domestic and foreign scientists, namely: S. Tyutyunnikova [12], O. Fridman [12], A. Dligach [13], O. Savitskaya [14], V. Salabai [14], V. Fishchuk [15], K. Gurska [16], Yu. Vdovichenko [17], O. Kryvda [18], K. Velychko [19], E. Tsybul'ska [19], and others. Yet in our opinion, the problem of forming a modern mechanism for managing business processes of international companies in conditions of digitalization remains insufficiently investigated.

**Formulation of the goals of the article (task statement).** The purpose of the article is to analyze the impact of digital technologies on the structure, strategies, management, and efficiency of business processes in international companies, as well as to identify the main factors of successful adaptation to digital transformations.

**Presentation of the main material.** In modern conditions, when the business environment is constantly changing, the main task of companies is to promptly respond to changes and take the necessary measures to effectively manage their business activities. Based on world experience, it can be stated that the dynamics of the development of international markets of goods and services, changes in the external and internal environment of the company, and the growth of competition require a constant search for new methods and strategies of business management.

Organizational processes have always existed in any company, but relatively recently they also became an object of management. In general, a process is defined as a systematic, sequential definition of functional operations that lead to a certain result, that is, it is a sequence of related operations or tasks necessary to achieve a result.

The concept of “business process” is multifaceted and does not currently have a generally accepted definition. The unification of all definitions emphasizes the fact that business processes are continuous, with certain inputs (supply of resources, emergence of business ideas, creativity of new products, services, etc.) and outputs in the form of products that satisfy the needs of consumers. That is, business

processes cover the entire activity of the company. The business process is formally considered a limited set of activities characterized by such concepts as “input”, “process”, “output”, “management”, “process supplier”, and “process client”.

A business process in a broad sense is defined as a structured sequence of actions related to the performance of a certain type of activity at all stages of the life cycle of the subject of activity — from the creation of conceptual ideas and design to implementation and results (supply of products, provision of services, completion of certain phases of activity), i.e. a certain closed process.

So, a business process is a set of business operations, a certain number of actions that start with one or more inputs and end with the creation of a product needed by the customer. The primary purpose of business processes is to provide customers with products or services that meet their needs and expectations in terms of value, quality, and service. Business processes must be focused on meeting the needs of customers and contribute to the creation of value for them.

Table 1 presents the approaches to the interpretation of the concept of “business process”.

Based on the analysis of scientific sources (Table 1), it can be stated that there are different interpretations of the “business process” in the scientific works of domestic and foreign authors. Thus, Binner M. [1], Hammer M., and Ciampi J. [4] focus on the added value of implementing business processes. Harrington J., Esseling K., Nimwegen H. Wang [7], Davenport T., and Short J. [2] emphasize the interrelationships and interdependencies of organizational business processes, that is, they form an understanding of the company as an established system of interconnected processes, which together create consumer value for the company's end customers.

In our opinion, it is appropriate to consider a business process as a complex sequence of actions, stages, and operations that are performed within the framework of the company's activities to achieve a certain goal or result. This is a systematized way of performing various tasks and operations aimed at optimizing work processes, increasing efficiency, and achieving the company's strategic goals. A business process can include such elements as planning, execution, control, analysis, and continuous improvement. Its main goal is to ensure the optimal use of resources and ensure the successful functioning of the company.

Agreeing in general with the given definitions (Table 1), we propose to understand the business process as an orderly sequence of actions (business operations) from the moment of defining conceptual ideas and setting a task to their implementation, the result of which is bringing the product (service) to the consumer and receiving profit.

Table 1

**Approaches to interpreting the concept of “business process”**

Authors, source	Definition of the concept of “business process”
Benner M. [1]	a system of interconnected actions, the results of which are the production of products/services that represent value for external and internal consumers.
Davenport T., Short J. [2]	a structured set of measurable activities designed to produce a specific service or product for a specific customer or market. Includes jobs, ordered in space and time tasks, defined “inputs” and “outputs”.
Rother M., Shook J. [3]	a system of consistent, purposeful, and regulated activities in which, with the help of managerial influence and resources, process inputs are transformed into outputs — process results that are valuable to the consumer.
Hammer M., Ciampi J. [4]	a set of different types of activity, within which at the “input” one or more types of resources are used, and, as a result of which, at the “output” they form a product that has value for the consumer.
Harrington J., Esseling K., Nimwegen H. Wang [5]	a logical, sequential, interrelated set of activities that consumes a supplier’s resources, creates value and delivers a result to a consumer.
ISO 9001 [20]	a stable, purposeful set of interrelated types of activities, which according to a certain technology transforms input into output.
Kibyk O., Kotlubai V., Kornilova O. [21]	a hierarchy of internal and interdependent functional actions, the ultimate goal of which is the production of products or individual components thereof.
Chornobai L., Duma O. [8]	a system of continuous, interconnected, ordered, and managed actions, which is an element of the mechanism of the formation of added value in the process of transformation of enterprise resources, aimed at ensuring high productivity and efficiency of the enterprise in general and ensuring the realization of consumer value for the target market, applying the business model of the enterprise.
Tyutyunnikova S., Fridman O. [12]	“workflows” at the enterprise, which represent an ordered sequence of actions (works) from the moment of initiation and setting of the task to its completion, the overall result of which is added value.
Kozachenko H., Lyashenko A., Ladko I. [10]	the sequence of a set of actions related to the implementation of activities that transform resources at the “input” to obtain a result that has value for the consumer.
Sharko V., Nikitishyn A. [22]	the process of interrelated operations, as a result of which the company’s resources are used to improve the object to achieve a better result of obtaining profit, which has a cross-functional impact on a structural unit or an individual employee of the company, which satisfies the requests of the target buyer.

Source: summarized by the authors based on [4; 5; 8; 10; 12; 20; 21; 22]

Therefore, the main goal of the business processes of an international company is to satisfy the needs of customers, which are conventionally divided into five different types:

- 1) primary customers that receive primary outputs;
- 2) secondary clients who are outside the process and receive secondary output;
- 3) indirect customers who do not receive the initial output, but are the next in the chain, so the later output is reflected on them;
- 4) external customers (outside the company) who receive the output of the process (distributors, agents, etc.);
- 5) external indirect customers — consumers.

In the activities of international companies, a process approach to management is appropriate. Thus, all companies go through different stages of development. Initially, in many companies, business processes and control over their organization are carried out by the owner. When the business begins to grow, standard work situations are formed,

which are accompanied by repeated actions of the company’s employees. Further development leads to an expansion of tasks, an increase in the number of processes, and the need to attract additional employees. As a result, a business process is formed, which describes in detail all the components of the algorithm, indicating the specific duties of the employees involved, which contributes to increasing the efficiency of the business as a whole. Companies have about twenty key business processes, the quality of which depends on success in the market, and the total number of business processes in the company may exceed several hundred [9; 10; 23].

It should be noted that business processes in companies are heterogeneous since the organizational activity itself is a set of various interdependent business processes that reflect the implementation of various functions of the enterprise.

From the point of view of elements’ separation, a business process is defined as a series of interrelated activities that transform resources (input) into

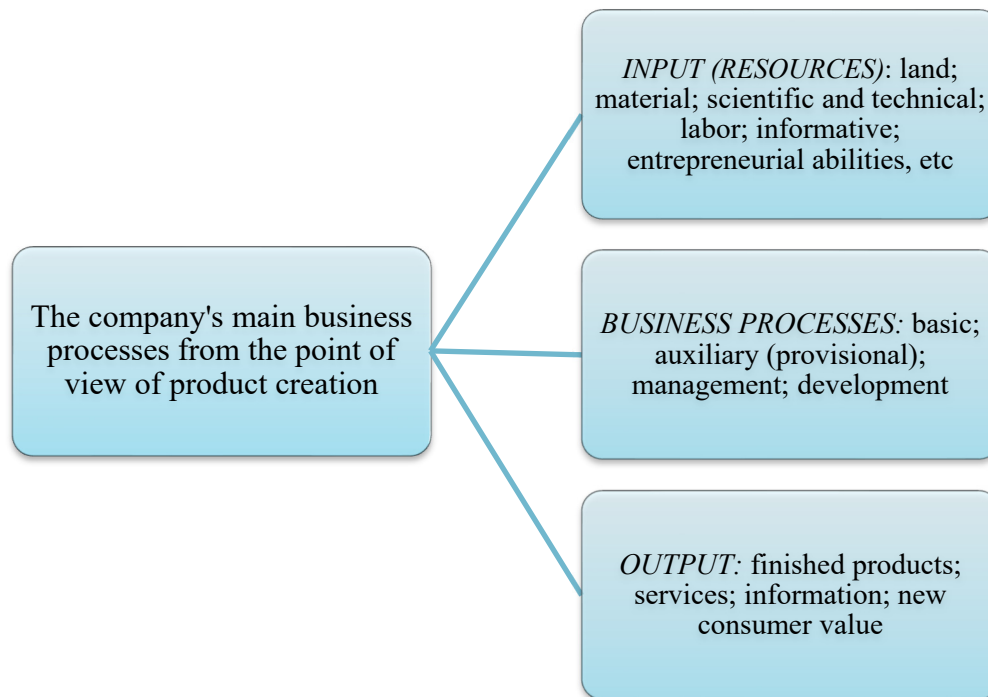


Fig. 1. The structure of the company's business process  
 Source: summarized by the authors based on [9; 10; 22; 23]

products/services (output) to create value for consumers. That is, any business process has a person responsible for its implementation, and the input, output, resources, and results are distinguished as elements (fig. 1).

Input resources of the business process include land, equipment, personnel, information, software, etc. At the output, they receive a result, namely: finished products, services, and information, that is, a new consumer value. Responsible for the business process is its manager, who sets the goals of the process and aligns them with the company's strategic goals. The business process manager is responsible for its efficiency and effectiveness and exercises direct control over other participants to ensure initial results and achieve set goals. During the implementation of business processes, resources are transformed, that is, a set of interdependent sequential operations — the transformation of resources (at the input) into a high-quality final product/service (at the output) according to defined methods and established parameters.

Currently, there is no generally accepted classification of business processes in domestic economic literature and, in practice, companies, analyze their activities and determine the list of main business processes, classifying them according to several features and types. To achieve a strategic goal, it is important for companies to clearly define key business processes, conduct a business analysis, identify the main problematic aspects, and optimize business processes. At the same time, business processes can

be classified by purpose into the main ones important to produce goods or services, auxiliary ones that support the main functions, and management and development processes aimed at managing and ensuring the growth of the company (Table 2).

*Main (primary, reproducible) business processes* include those based on the creation of added value for the company. They have the following characteristics:

- create added value for the company's products or services;
- create products that are valuable for external consumers (customers);
- have the purpose of making a profit;
- take a direct part in the company's activities;
- play a significant role in shaping the company's profitability and competitiveness;
- are of strategic importance.

The main business processes can be divided by type of activity into administrative, production, financial, marketing, scientific, and innovative.

*Auxiliary (provisional, additional, servicing, supporting) business processes* of the company support the general infrastructure of the company and are used by the company's divisions, employees, and main business processes. According to the place of origin, additional business processes are divided into processes from the main activity and processes from the non-main activity.

*Management business processes* are also considered auxiliary business processes that do not create value but ensure the execution of the main business

Table 2

**Characteristics of the company's business-processes**

Definition	Distinct characteristics	Result
<i>Main business processes</i>		
business processes that create added value for the company's product/service; business processes that create a product/service for an external consumer; business processes aimed at obtaining profit; business processes for which the external consumer is ready to pay money.	is a mirror image of the company's business activities; ensure the company receives income; form consumer value; is a source of profit; determine the business profile; are of strategic importance; may be in the development/exit stage depending on market needs or company strategy.	release of the finished product (service provision)
<i>Auxiliary (provisional) business-processes</i>		
business processes whose consumers are the main business processes; business processes that support the company's infrastructure.	products can be sold on the foreign market; have no strategic importance; can turn into the main process; provide basic business processes (supply and distribution of resources, security management, etc.); may disappear if competitive alternatives appear and their implementation is outsourced.	creation of conditions for the implementation of main processes
<i>Management business-processes</i>		
business processes that ensure the survival, competitiveness, and development of the company, regulate its current activities; business processes, the purpose of which is the management processes of the company's activities.	have a typical internal structure: planning; organization; accounting; control; regulation; management of resources and communications; the differences depend on the specifics of the business process management objects (strategy; suppliers; personnel; cash; inventory).	increase in the efficiency and effectiveness of the main and auxiliary processes
<i>Development (strategical) business-processes</i>		
business processes that ensure the company receives profit in the long term, as a result of reorganization, optimization, or improvement of processes.	include the development of new products; introduce innovative, communication, and resource-saving technologies into the processes of production, management, and sale of products; optimization of the organization of employees' work.	sustainable development of the company

Source: summarized by the authors based on [8; 12; 23; 24]

process. They allow the management of the company in the process of ensuring its competitiveness, survival, and further development, as well as regulate the current activities of the company.

*Development business processes* ensure the long-term development of the company and the formation of added value. They are also defined as investment formation centers. Usually, the process of business development is considered a business project, which includes one-time actions for the business of implementation, restructuring, automation, reengineering, bringing new products to the market, and other projects that contribute to the strategic development of the company.

The presented classification of business processes is convenient for company management, as it provides an opportunity to monitor economic activity and carry out effective management. Each set of business processes plays an important role and contributes to the formation of the company's value.

For example, the main business process provides profit and serves as the center of its formation.

Auxiliary business processes ensure the operation of the main business processes and support the company's infrastructure. Management processes manage core and supporting business processes and serve as a cost center for the enterprise. Development business processes ensure the company's strategic development. In this way, a general model of the company's business processes is formulated, which reflects the relationships between different groups of business processes and the impact on the result of the company's activity — profit (fig. 2).

When analyzing approaches to the classification of business processes of companies, it is expedient to highlight the following classification, which divides the main business processes of the company into five main groups [25]:

- 1) main business processes;
- 2) processes serving the main business processes;
- 3) business processes of development;
- 4) business processes of management of company activities;
- 5) business processes of management service.



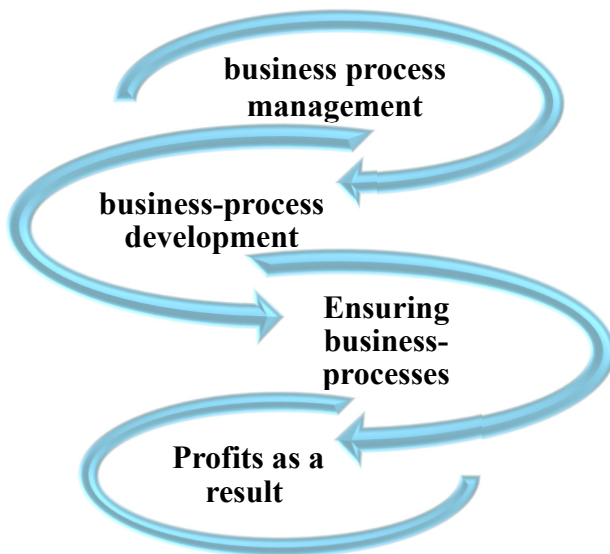


Fig. 2. Organization of business processes of the company in the formation of profit

Source: compiled by the authors based on [11; 25]

It is worth noting that the analysis of scientific publications [1–16] makes it possible to note the presence of systematization of business processes according to various classification features:

- by the formation of the result;
- by orientation;
- by place in the value chain;
- by the nature of the product;
- by the company’s customers;
- by the level of detail of the review;
- by direction of movement;
- by types of activity; by areas of activity;
- by level of difficulty; by the functional basis;
- by the nature of the impact on success;
- by level of detail; by the degree of connection of individual components;
- by level of implementation;
- by the degree of impact on productivity;
- by the sign of time;
- by level of stability;
- by the components of the balanced system of indicators;
- by the focus of management activity;
- by types of development, etc.

The classification of business processes according to the main characteristics is presented in Fig. 3.

Given the relevance and necessity for each subject to respond to transformational changes in the external environment in the context of digitalization, we suggest distinguishing between “traditional types of business processes” and “new types of business processes” for the main and auxiliary processes.

It is expedient to divide the main business processes by types of resources and by management functions. At the same time, business processes for managing digital technologies should be added to the

new main business processes by type of resources, as well as new main business processes by type of activity in the virtual and real environment.

New core business processes by management functions may include managing big data analysis, monitoring globalization processes, international logistics, and other related business processes. The classification of business processes of international companies according to the proposed features is presented in Table 3.

The presented classification generally describes business processes aimed at obtaining added value for the company and achieving the main goal — increasing profits, satisfying consumer needs, and solving other business tasks (reducing costs and optimizing resources; improving the quality of products or services; increasing efficiency and productivity workflows; expansion of market presence and attraction of new customers; support and development of the company’s brand, etc.).

The business processes of an international company are an indicator of its success because transformational changes are possible if they correspond to organizational support, including its process component. Improving the systematization of business processes based on the proposed characteristics makes it possible to formalize the organizational mechanism of company management in more detail, considering new elements (business processes) that meet the requirements of the external environment in the context of digitalization.

An important feature of business entities in the context of digitalization is the introduction of information technologies in all areas of activity, especially management based on electronic document management, which turns information resources (data) into a means of achieving business goals.

An important characteristic of the information (data) used is its great variety, which complicates the structuring, processing, storage, management, and use of the database. Due to the rapid development of communication networks and the use of new data storage tools, the possibility of creating and accumulating large amounts of information has increased, but problems with the possibilities of data processing and analysis have also arisen. Digital technologies expand opportunities for interaction and data exchange between product developers, suppliers, and end users, as well as researchers, providing opportunities for the continuous search for innovation — the creation and modification of products and services based on large-scale technological changes [17, p. 80].

Digital transformation is the introduction of modern technologies into the company’s business processes. This approach involves not only the installation of modern equipment or software, but also radical changes in management methods, cor-

porate culture, and external communications. As a result, the productivity and level of satisfaction of customers and each employee increase, and the business entity gains the reputation of a progressive and modern company [27].

Modern trends in digital transformation include the introduction of electronic data exchange technol-

ogy (EDI — Electronic Data Interchange), methods and tools for analyzing and processing large volumes of data (Big Data), advanced solutions in the field of cloud computing, the use of intelligent technologies (machine training), and the possibility of applying hybrid approaches. With the help of these technologies, companies can: quickly get access to large

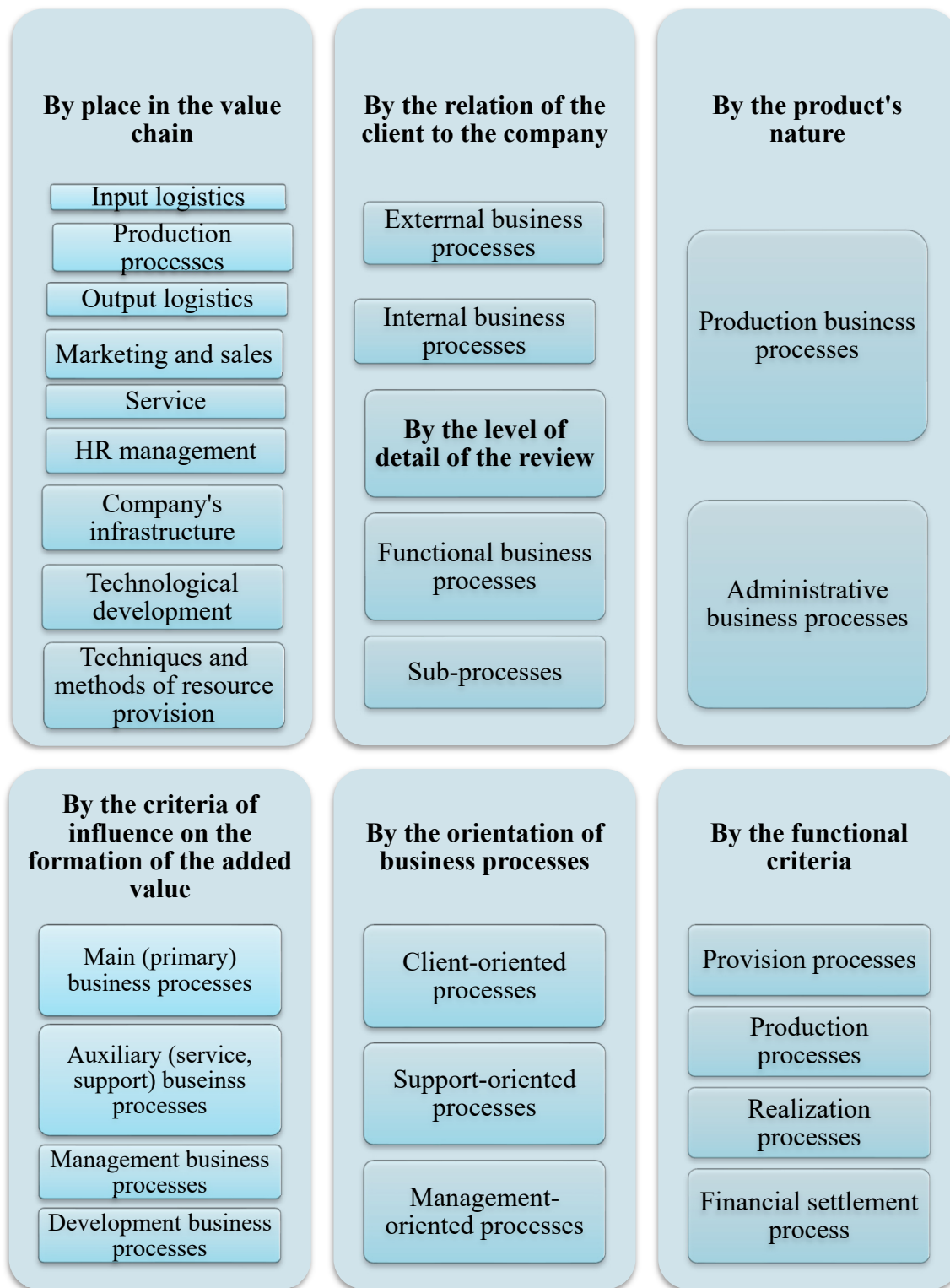


Fig. 3. Types of business processes by classification criteria  
 Source: compiled by the authors based on [9; 11; 13; 14; 15; 16; 23; 24; 25]

Table 3

**Classification of business processes of international companies**

Types	Features	Traditional types of business processes	New types of business processes
Main business processes	By types of activity	administrative production financial marketing scientific innovative	in a virtual environment in real environment
	By types of resources	financial HR technical and technological information interface material intellectual infrastructure innovative	digital
	By management functions	planning organization motivation control and coordination	management of big data analysis monitoring of globalization processes international logistics etc.
Auxiliary business processes	By place of origin	core activity	online
		non-core activity	offline

Source: compiled by the authors based on [8; 9; 26]

resources of data about their customers and types of economic activity; properly use the potential of the obtained data and predictive modeling; predict trends and quickly respond to market challenges.

Leading companies that coordinate sales, marketing, customer support, human resources, and other areas of activity see new technologies as a key element of innovation. They also decide whether innovation should be the goal of all activities carried out in the company and whether other structural units, besides IT, should make decisions about the use of such new technologies [18, p. 49].

According to the authors [19] “digitalization as a whole manifests itself due to the following components: global nature, new technologies, increase in the amount of data, change in interaction with customers, transformation/disappearance of traditional industries, automation and optimization, data security and privacy, development of new markets”.

K. Shukets believes that the purpose of digitalization of business processes is to create and provide new value (usefulness) to consumers, and not just to improve what has already been done or provided [28].

Undoubtedly, the digitization of business processes is primarily aimed at optimizing resources and increasing the company’s productivity through the introduction of modern technologies. This encompasses the use of the latest tools, such as digital workplace technologies, mobile devices, information, and communication technologies, etc., to create a unified connection and the ability to work regardless of location. Digital tools contribute to improving

the efficiency of tasks and provide greater flexibility in the organization of business processes.

Digitization is not just the conversion to digital of large volumes of data. The list of procedures that can be transferred to a digital environment is significant, starting from the digitization of typical production processes, control of work performance and product quality, and communication with teams and customers, all the way to the construction of logistics and delivery. Digital transformation enables the creation of digital revenue streams and offerings. Reengineering business processes will allow the reorganization of work methods/strategies to increase the company’s income. It is worth noting the possibilities of digitalization in the process of creating added value for products, including updating production processes through the integration of information technologies in the use, processing, and storage of databases.

Digitization of the company’s business processes will allow recording the changes made and highlighting the main points so that managers of all levels can control quality at every stage. As a result, changes will be implemented with minimal expenditure of time and effort and lead to a more perfect business. In general, the goals of digitalization of business processes fully correspond to the general goals of companies, focusing the efforts of leaders and managers on optimizing the potential of available resources to increase the efficiency of economic activity. The structural and logical scheme of digitalization of the company’s business processes is presented in Fig. 4.

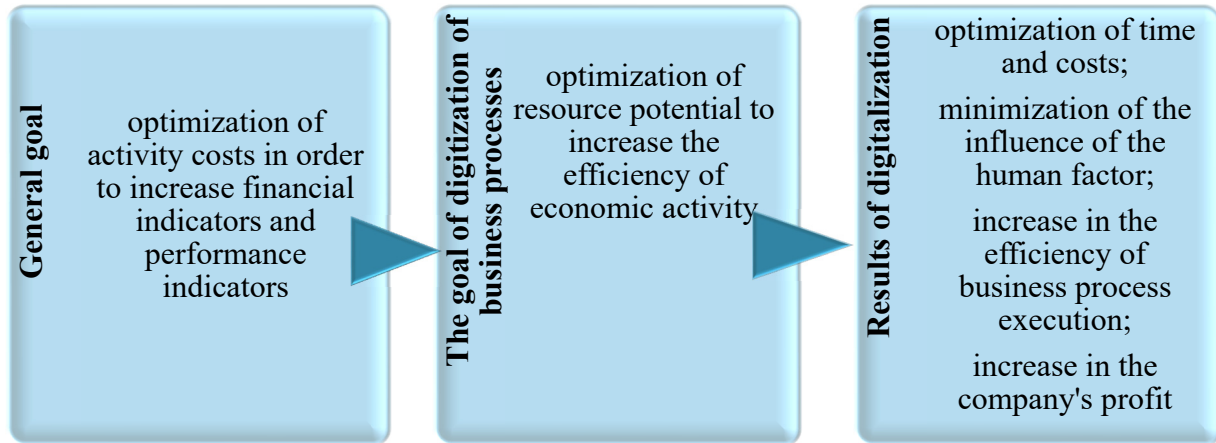


Fig. 4. Structural and logical scheme of digitalization of business processes of an international company  
 Source: compiled by the authors based on [29, p. 53]

To fully understand the possibilities of applying digitalization to business processes, we will analyze the application of digital technologies in practice. If there is interaction between the structural divisions of the company at the international level, then at a certain stage of its development, it is necessary to simplify the communication system between branches, obtain intermediate indicators for monitoring business processes, train new employees, and establish effective interaction between employees. All these issues are gradually being solved because of data digitization. In addition, thanks to the implementation of new software, most processes can be transferred to a digital environment, thereby increasing the efficiency of the company's work.

Thus, the structure of the company's information system, which involves the use of specialized

procedures to ensure interaction between managers, employees, and customers, is presented in Fig. 5.

All services of the information system are closely interconnected, which allows the necessary information to be transferred from the sender to the recipient as quickly as possible. In addition, depending on the communication channel, the sender can be a company manager or an employee, and the recipient can be an employee or a customer. For example, if we consider the information path of a potential candidate from a certain vacancy, then after a remote interview with the HR manager, the candidate must pass (also online) a technical interview with mentors from the company's central office. To do this, they use the capabilities of 3D-resume services, which involve examining the candidate, completing a technical task, and passing an interview. This is done to determine the level of foreign language learner's knowledge,

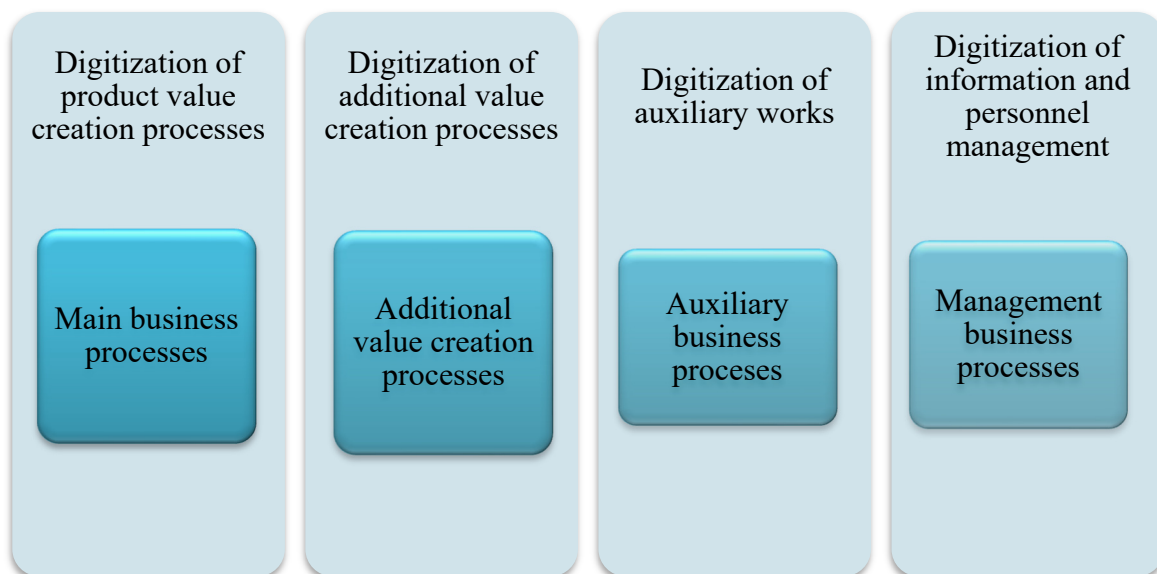


Fig. 5. The structure of the information system of an international company in the context of digitalization  
 Source: compiled by the authors



and professional skills and assess his technical skills in the company's field of activity. This step allows for saving time and money on offline meetings with potential candidates, which is an important advantage for personnel management in international companies.

It should be noted that many international companies also use information systems to support personnel processes, including interviewing candidates for vacancies. They not only rely on the results of indirect professional selection and talent assessment but also look for the opportunity to meet directly with the personnel manager since it is difficult to understand the personality of a candidate for a vacant position or to assess his soft skills from a distance or with the help of special machines [30, p. 29]. If the technical interview is successfully completed, the integration process of the new employee will be carried out through an internal information system, which involves completing tasks of various types of tests, text tasks and video interviews. The integration process can be completed at any convenient time but within the deadlines set by management.

Digital transformation is a key factor in modern business, requiring companies to adapt to new technological requirements and change business processes. In this regard, business process management is extremely important for international companies to maintain market competitive advantages.

Business process management plays an important role in a company's ability to work in the modern business environment and adapt to changes in the international market. The goal of digital transformation is to help companies participate in market competition, and effectively adapt to changes, which allows for more dynamic business activities, adapting to the process of digital transformation and the introduction of digital technologies [31].

Let's consider the essence of business process management in the context of digital transformation. In general, the process of business process management is a combination of certain tools and solutions that can help businesses become more flexible and move to digital processes faster. The main goal of this concept is, first of all, to optimize and improve the company's

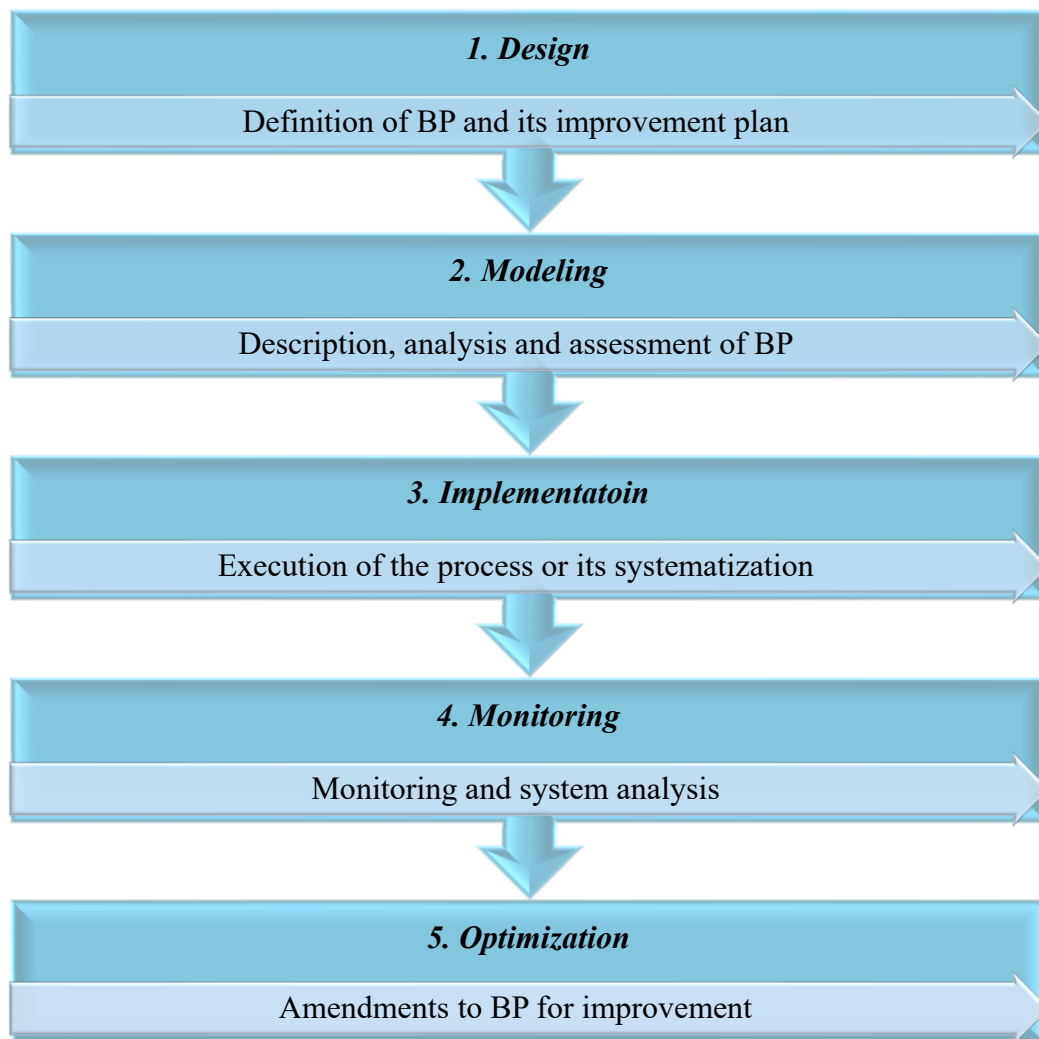


Fig. 6. The main steps of managing the business processes of an international company  
Source: compiled by the authors based on [32]

business processes to achieve strategic business goals. On the other hand, it can be considered a methodology that allows a company to increase the efficiency of business processes, and the quality of products and services, reduce costs, and find weak links in the management system. It is expedient to consider the components of business process management at each of the five stages: design, modeling, implementation, monitoring, and optimization (Fig. 6).

We will consider each of the above steps in more detail (Table 5).

The listed stages of business process management allow companies to increase productivity and improve the quality of their products or services.

Depending on the stage and business process, it is also important to consider the business process management system through which the main changes take place.

Since business process management (BPM) is a rather complex field and often involves the use of various tools, experts distinguish the following categories and approaches to effective BPM [33]:

1. *A system-oriented type* of business process management system is responsible for processes that are performed mainly in existing systems (for example, HRMS, CRM, ERP) without the special participation of the employee. Integration-oriented business process management systems are flexible enough to create new processes and improve outdated business processes relatively quickly.

2. *Human-centric BPM* is people-oriented, i.e. designed for processes that are primarily performed by humans. They often need a lot of coordination and tasks from individuals. This method requires more time and effort but ultimately shows good results.

3. *Document-centric BPM* is a business process management solution for when processes are based on documents, such as contracts or agreements. They allow you to route, format, validate, and sign documents as your complete tasks in your workflow.

Most business process management systems may include each of the above components, but each of them tends to specialize in certain aspects. Data systems play a key role in the functioning of any company, as they allow the collection, storage, and analysis of significant amounts of information related to all aspects of the business processes and activities of the enterprise. These systems help companies make informed decisions, improve process efficiency, and ensure customer satisfaction [33].

However, despite a wide variety of tools and best practices, many international companies do not focus on enterprise-wide process management. Instead, each department operates independently, has its budget, follows its procedures, and uses digital tools distinct from the company. Only the interactivity and consistency of the entire process can ensure the normal operation of the company, and BPM is designed to solve these problems [34].

Thus, the use of BPM systems can help companies achieve higher efficiency and productivity, reduce costs, improve the quality of products or services, and increase customer satisfaction. However, the success of the BPM system implementation depends on such factors as proper planning, interaction between different company departments, personnel training, and compliance of the information infrastructure with the requirements of the BPM system.

**Conclusions and prospects for further research.** Digital transformations are radically changing the way international companies operate, making it necessary to review and optimize their business processes. The key goal of digitalization of business processes of international companies is to create and provide new values, while the organization of business processes itself becomes more flexible.

The main components of successful digital transformation for international companies are openness to new (digital) technologies, readiness for changes, and constant adaptation to the requirements of

Table 5

**Characteristics of business process management of an international company**

Step	Characteristics
1. Design (definition of BP)	consists in identifying and documenting the company's business processes, highlighting those business processes that are planned to be changed in the future, and creating a roadmap for their optimization
2. Modeling of BP	processes are described in the form of diagrams, which allows identification of possible problems and finding ways to solve them; includes analysis and evaluation of processes, identification of weak points, and ways to improve them
3. Implementation of BP	based on the results of the modeling analysis, at this stage, changes to the processes are proposed that will increase their efficiency and the efficiency of the company's work in general, as well as ensure their practical implementation
4. Monitoring and management of BP	provides a proper assessment of the execution and management of business processes to improve the efficiency of the company's work
5. Optimization of BP	a re-analysis of already implemented new business processes is carried out, possible weak points are identified, and adjustments are made.

Source: systematized by the authors based on [32]

the international market. At the same time, it is important not only to implement technologies but also to develop the digital culture of the company, which allows to use the potential of digital tools to the maximum.

The use of a process approach in business management requires a deeper understanding of the concept of business processes when the company is considered a complete system consisting of interconnected business processes aimed at the production of a product or service. At the same time, digital transformations require international companies

to constantly monitor and update business process management strategies to adapt to a rapidly changing environment. The conditions of digital transformations today create unique opportunities for international companies to expand markets, improve operational efficiency, and introduce innovations.

Prospects for further research in this area can be aimed at predicting future trends in digital transformations of international companies and developing appropriate management strategies for their successful adaptation to changes in the business environment.

### Literature

1. Benner M.J., Tushman M.L. Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*. 2001. 28(2). doi:10.5465/AMR.2003.9416096.
2. Davenport T., Short J. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990. P. 11–27.
3. Rother M., Shook J. Learning to See: Value Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda. Publisher: Lean Enterprise Institute Editor: Jim Womack. 1999.
4. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. *Collins Business Essentials*. 2006. URL: [https://sohailumar.files.wordpress.com/2014/03/reengineering\\_the\\_corporation-clean.pdf](https://sohailumar.files.wordpress.com/2014/03/reengineering_the_corporation-clean.pdf) (date of access: 10.03.2024).
5. Porter M.E., Millar V.E. How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*. (July–August 1985). P. 149–160.
6. Drucker P. Theory of the business. *Harvard Business Review*. September–October 1994. P. 95–106.
7. Harrington H.J., Esseling K., Nimwegen V. Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement. Publisher: McGraw-Hill Education; 1st edition. 1997. 314 p.
8. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22, № 2. С. 171–182.
9. Лисенко О.А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. *Університетські наукові записки*. 2013. № 2. С. 190–197.
10. Козаченко О.В., Ляшенко А.Н., Ладко І.Ю. *Управління великим підприємством* : монографія. Київ : Лібра, 2006. 384 с.
11. Денисенко Л.О., Шацька С.Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558> (date of access: 20.02.2024).
12. Тютюнникова С.В., Фрідман О.А. Трансформації інноваційного підприємництва в умовах становлення цифрової економіки. *Економічна теорія та право*. 2020. № 2 (41). С. 26–47.
13. Длігач А.О. Цифрова трансформація як ліфт у майбутнє. *TQM systems: website*. 2020. URL: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/ua-articles/cyfrova-transformaciya-yak-lift-u-majbutnye> (date of access: 20.02.2024).
14. Савицька О.М., Салабай В.О. Діджиталізація управління бізнесом підприємства в контексті розвитку Індустрії 4.0 в Україні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. I Міжнар. наук.-практ. конф.* (Київ, 23 квітня 2020 р). Київ : Вид-во «Політехніка», 2020. С. 62–63. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/issue/viewIssue/%D0%91%D0%86%D0%9C/6416> (date of access: 18.02.2024).
15. Фіщук В.В. Діджиталізація — це лише початок. 2018. URL: <https://day.kyiv.ua/article/ekonomika/didzhytalizatsiya-tse-lyshe-pochatok> (date of access: 04.03.2024).
16. Гурська К. Чому діджиталізація в бізнесі — неминуча? *Дія Бізнес*. 2021. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/tehnologii/comu-didzitalizacia-v-biznesi-neminuca> (date of access: 06.03.2024).
17. Вдовиченко Ю.Б. Цифрові технології як основа та рушійна сила розвитку сучасної глобальної економіки. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 79–82.
18. Кривда О.В. Четверта промислова революція та цифрові перетворення. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей I Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Київ, 23 квітня 2020 р.) Київ, 2020. С. 48–49.
19. Величко К.Ю., Цибульська Е.І. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>.

20. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). ДНАОП законодавча база: *website*. URL: [https://dnaop.com/html/61390\\_6.html](https://dnaop.com/html/61390_6.html) (date of access: 10.03.2024).
21. Кібік О., Котлубай В., Корнілова О. Ефективний менеджмент як чинник інноваційного розвитку сучасного бізнесу. *Development of management and entrepreneurship methods on transport*. 2022. № 3 (80). С. 26–36. URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/420/365> (date of access: 22.02.2024).
22. Шарко В. В., Нікітішин А. О. Управління бізнес-процесами підприємства: процесний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4, Т. 2. С. 268–273. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/vknu-es-2020-n-4-t2-284\\_46.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/vknu-es-2020-n-4-t2-284_46.pdf) (date of access: 02.03.2024).
23. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 22–26.
24. Тур О. В., Магусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6415> (date of access: 04.03.2024).
25. Ільченко Н. Б. Механізм управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С. 224–230.
26. Прокопенко М. О. Удосконалення класифікації бізнес-процесів промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2021/204.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2021/204.pdf) (date of access: 10.03.2024).
27. Як цифрова трансформація змінить ваш бізнес? *De Visu: website*. 2021. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/yak-cifrova-transformaciya-zminyu-biznes> (date of access: 07.03.2024).
28. Szukiec K. The Importance of Business Processes Automation and Digitization. *Stepwise*. 2020. URL: <https://stepwise.pl/the-importance-and-challenges-of-business-processes-automation-and-digitization> (date of access: 10.03.2024).
29. Мельник К. Г., Воржакова Ю. П. Діджиталізація управління бізнес-процесами. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: збірник тез доповідей I Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Київ, 23 квітня 2020 р.). Київ, 2020. С. 52–53.
30. Шестакова А. В. Стан та напрями розвитку персоналу аграрних підприємств в умовах цифрової економіки. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2(58). С. 27–29.
31. Moore C. et al. Digital transformation with business process management. Toronto: Future Strategies Inc, 2017. 190 p.
32. Six steps of business process management. *Power Automate Microsoft*. URL: <https://powerautomate.microsoft.com/en-us/business-process-management-steps/> (date of access: 11.03.2024).
33. Tucci L. What is business process management? An in-depth BPM guide. *Tech Target Network*. 2022. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/business-process-management> (date of access: 11.03.2024).
34. Reijers H. A. Business Process Management: The evolution of a discipline. *Computers in Industry*. 2021. doi: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103404>.

#### References

1. Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2001). Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2). doi: 10.5465/AMR.2003.9416096.
2. Davenport, T., & Short, J. (1990). The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*, 11–27.
3. Rother, M., & Shook, J. Learning to See: (1999). Value Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda. Publisher: Lean Enterprise Institute Editor: Jim Womack.
4. Hammer, M., & Champy, J. (2006). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. *Collins Business Essentials*, 10. Retrieved from [https://sohailumar.files.wordpress.com/2014/03/reengineering\\_the\\_corporation-clean.pdf](https://sohailumar.files.wordpress.com/2014/03/reengineering_the_corporation-clean.pdf).
5. Porter, M. E., & Millar V. E. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 149–160.
6. Drucker, P. (1994). Theory of the business. *Harvard Business Review*, 95–106.
7. Harrington, H. J., Esseling, K., Nimwegen, V. (1997). Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement. Publisher: McGraw-Hill Education; 1st edition.
8. Chornobai, L. I., & Duma, O. I. (2015). Biznes-protsezy pidpryemstva: klasyfikatsiia ta strukturno-iiararkhichna model [Business processes of the enterprise: classification and structural-hierarchical model]. *Ekonomichnyi analiz*, 22 (2), 171–182 [in Ukrainian].
9. Lysenko, O. A. (2013). Klasyfikatsiia biznes-protsesey na promyslovykh pidpryemstvakh: teoretychni aspekty [Classification of business processes at industrial enterprises: theoretical aspects]. *Universytetski naukovi zapysky*, 2, 190–197 [in Ukrainian].
10. Kozachenko, O. V., Liashenko, A. H., & Ladko, I. Yu. (2006). Upravlinnia velykym pidpryemstvom [Management of a large enterprise]: monohrafiia. Kyiv: Libra [in Ukrainian].



11. Denysenko, L.O., & Shatska, S.Ye. (2012). Kontseptualni zasady klasyfikatsii biznes-protsesiv, yak osnovy formuvannya biznes-systemy orhanizatsii. [Conceptual principles of classification of business processes, as the basis of formation of the organization's business system]. *Efektivna ekonomika*, 11. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558> [in Ukrainian].
12. Tiutiunykova, S.V., & Fridman, O.A. (2020). Transformatsii innovatsiinoho pidpriemnytstva v umovakh stanovlennia tsyfrovoi ekonomiky [Transformations of innovative entrepreneurship in the conditions of the formation of the digital economy]. *Ekonomichna teoriia ta parvo*, 2 (41), 26–47 [in Ukrainian].
13. Dliach, A.O. (2020). Tsyfrova transformatsiia yak lift u maibutnie [Digital transformation as an elevator to the future]. *TQM systems: website*. Retrieved from <https://tqm.com.ua/ua/likbez/ua-articles/cyfrova-transformaciya-yak-lift-u-majbutnye> [in Ukrainian].
14. Savytska, O.M., & Salabai, V.O. (2020). Didzhytalizatsiia upravlinnia biznesom pidpriemstva v konteksti rozvytku Industrii 4.0 v Ukraini [Digitization of enterprise business management in the context of Industry 4.0 development in Ukraine]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: zb. tez dop. I Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (pp. 62–63). Kyiv. Retrieved from <http://confmanagement.kpi.ua/proc/issue/viewIssue/%D0%91%D0%86%D0%9C/6416> [in Ukrainian].
15. Fishchuk, V.V. (2018). Didzhytalizatsiia — tse lyshe pochatok [Digitization is only the beginning]. Retrieved from <https://day.kyiv.ua/article/ekonomika/didzhytalizatsiya-tse-lyshe-pochatok> [in Ukrainian].
16. Gurska, K. (2021). Chomu didzhytalizatsiia v biznesi — nemynucha? [Why digitalization in business is inevitable?]. *Diia Biznes*. Retrieved from <https://business.diia.gov.ua/cases/tehnologii/comu-didzitalizacia-v-biznesi-neminuca> [in Ukrainian].
17. Vdovychenko, Yu.B. (2018). Tsyfrovi tekhnologii yak osnova ta rushiina syla rozvytku suchasnoi hlobalnoi ekonomiky [Digital technologies as the basis and driving force of the development of the modern global economy]. *Ekonomika ta derzhava*, 1, 79–82 [in Ukrainian].
18. Kryvda, O.B. (2020). Chetverta promyslova revoliutsiia ta tsyfrovi peretvorennia. [The fourth industrial revolution and digital transformation]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: zbirnyk tez dopovidei I Mizhnar. nauk.-prakt. konf.*, (pp. 48–49). Kyiv [in Ukrainian].
19. Velychko, K.Yu., & Tsybul'ska, E.I. (2023). Transformatsiia biznes-modelei kompanii: suchasni vyklyky ta perspektyvy u tsyfrovii ekonomitsi [Transformation of business models of companies: modern challenges and prospects in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 52. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39> [in Ukrainian].
20. DSTU ISO 9001:2015. Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy. [DSTU ISO 9001:2015 Quality management system. I demand. Requirements]. *DNAOP zakonodavcha baza: website*. Retrieved from <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> [in Ukrainian].
21. Kibik, O., Kotlubai, V., & Kornilova, O. (2022). Efektivnyi menedzhment yak chynnnyk innovatsiinoho rozvytku suchasnoho biznesu [Effective management as a factor in the innovative development of modern business]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannya na transporti*, 3 (80), 26–36. doi: 10.31375/2226-1915-2022-3-26-36 [in Ukrainian].
22. Sharko, V.V., & Nikitishyn, A.O. (2020). Upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva: protsesnyi pidkhid [Management of enterprise business processes: a process approach]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 4 (2), 268–273. Retrieved from [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/vknu-es-2020-n-4-t2-284\\_46.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/vknu-es-2020-n-4-t2-284_46.pdf). [in Ukrainian].
23. Olshanskyi, O.V. (2018). Osoblyvosti upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv torhivli ta metody yikh udoskonalennia [Peculiarities of managing business processes of trade enterprises and methods of their improvement]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 22(3), 22–26 [in Ukrainian].
24. Tur, O.V., & Matusyevych, A.S. (2018). Upravlinnia biznes-protsesamy napidpriemstvi [Management of business processes at the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, 6. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415> [in Ukrainian].
25. Ilchenko, N.B. (2018). Mekhanizm upravlinnia biznes-protsesamy na pidpriemstvi optovoi torhivli [Mechanism for managing business processes at a wholesale trade enterprise]. *Biznes Inform*, 6, 224–230 [in Ukrainian].
26. Prokopenko, M.O. (2021). Udoskonalennia klasyfikatsii biznes-protsesiv promyslovykh pidpriemstv [Improving the classification of business processes of industrial enterprises]. *Efektivna ekonomika*, 12. Retrieved from [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2021/204.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/204.pdf) [in Ukrainian].
27. Yak tsyfrova transformatsiia zminiue biznes? [How does digital transformation change business?]. (2021). *De Vizu: website*. Retrieved from <https://devisu.ua/uk/stattia/yak-cyfrova-transformaciya-zminy-u-biznes> [in Ukrainian].
28. Szukiec, K. (2020). The Importance of Business Processes Automation and Digitization. *Stepwise*. Retrieved from <https://stepwise.pl/the-importance-and-challenges-of-business-processes-automation-and-digitization>.
29. Melnyk, K.H., & Vorzhakova, Yu.P. (2020). Didzhytalizatsiia upravlinnia biznes-protsesamy [Digitization of business process management]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: zbirnyk tez dopovidei I Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (pp. 52–53). Kyiv [in Ukrainian].

30. Shestakova, A. V. (2020). Stan ta napriamy rozvytku personalu ahrarnykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [The state and directions of development of personnel of agrarian enterprises in the conditions of the digital economy]. *Biznes-navihator*, 2 (58), 27–29 [in Ukrainian].

31. Moore C. et al. (2017). Digital transformation with business process management. Toronto: Future Strategies Inc.

32. Six steps of business process management. *Power Automate Microsoft*. Retrieved from <https://powerautomate.microsoft.com/en-us/business-process-management-steps/>.

33. Tucci, L. (2022). What is business process management? An in-depth BPM guides. *Tech Target Network*. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/business-process-management>.

34. Reijers, H.A. (2021). Business Process Management: The evolution of a discipline. *Computers in Industry*. doi: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103404>.

УДК 339.9:338.439.4]:355.4(470/477)

**Гаврилук Оксана Володимирівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародної економіки*

*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

**Gavryliuk Oksana**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of International Economics*

*Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

ORCID: 0000-0002-9651-2101

**Білик Руслана Сергіївна**

*доктор економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародної економіки*

*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

**Bilyk Ruslana**

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of International Economics*

*Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University*

ORCID: 0000-0003-4006-8416

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9774

## ВПЛИВ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ В УКРАЇНІ НА ВНУТРІШНЮ ТА ГЛОБАЛЬНУ ПРОДОВОЛЬЧУ БЕЗПЕКУ

### IMPACT OF FULL-SCALE WAR IN UKRAINE ON DOMESTIC AND GLOBAL FOOD SECURITY

**Анотація.** Статтю присвячено дослідженню впливу повномасштабної війни в Україні на внутрішню та глобальну продовольчу безпеку. Агропродовольчий сектор відіграє важливу роль як в економіці України, так і на світовому аграрному ринку. В умовах повномасштабної війни вітчизняний агропромисловий комплекс продемонстрував вражаючу стійкість. Якщо за підсумками 2022 р. вітчизняна економіка отримала 240,4 млрд. грн. збитків, то підприємствами АПК було одержано 87,1 млрд. грн. чистого прибутку і це найкращий результат серед усіх видів економічної діяльності. Цього вдалося досягнути завдяки «запасу міцності», закладеного до війни, значним площам озимих культур, а також сформованим запасам ресурсів та неможливості перервати виробничий цикл. В той же час, за експертними оцінками, прямі втрати, завдані аграрному сектору України внаслідок широкомасштабного російського вторгнення, на кінець 2023 р. склали 10,3 млрд. дол. США. Очевидно, що вони будуть накопичуватися й далі, до закінчення війни, тому може пройти тривалий час, щоб Україна змогла відновити свої довоєнні позиції в сільському господарстві після руйнувань внаслідок російського вторгнення. Враховуючи критичну важливість постачання продукції українського аграрного сектору для деяких країн Африки, Близького Сходу та Південної Азії, надзвичайно важливими є ініціативи та зусилля країн та міжнародних організацій щодо сприяння і підтримки вітчизняного агропромислового експорту задля забезпечення глобальної продовольчої безпеки.

Інтерпретація результатів Індексу глобальної продовольчої безпеки дає підстави констатувати, що маючи величезний аграрний потенціал, Україна посідає невисокі місця як у загальному рейтингу, так і за складовими інтегрального індексу. У 2022 р. країна отримала 71 місце з підсумковим індексом 57,9 бали, а у європейському рейтингу була взагалі 26-ою з 26 країн. Тому у забезпеченні продовольчої безпеки важливого значення набувають питання управління нею, перш за все, на національному рівні.

**Ключові слова:** продовольча проблема, продовольча безпека, агропродовольчий сектор, експорт продовольчої продукції, Індекс глобальної продовольчої безпеки.

**Summary.** The article is devoted to the study of the impact of a full-scale war in Ukraine on domestic and global food security. The agricultural sector plays an important role both in the economy of Ukraine and in the world agricultural market. In the conditions of a full-scale war, the domestic agro-industrial complex demonstrated impressive resilience. If, according to the results of 2022, the domestic economy received 240,4 billion UAH losses, the enterprises of the agro-industrial complex received 87,1 billion UAH net profit and this is the best result among all types of economic activity. This was achieved thanks to the «safety margin» laid down before the war, significant areas of winter crops, as well as formed reserves of resources and the impossibility of interrupting the production cycle. At the same time, according to expert estimates, the direct losses caused to the agricultural sector of Ukraine as a result of the large-scale Russian invasion amounted to 10,3 billion dollars USA by the end of 2023. Obviously, they will continue to accumulate until the end of the war, so it may take a long time for Ukraine to recover its pre-war position in agriculture after the destruction caused by the Russian invasion. Considering the critical importance of the supply of products of the Ukrainian agricultural sector for some countries in Africa, the Middle East and South Asia, the initiatives and efforts of countries and international organizations to promote and support domestic agro-industrial exports in order to ensure global food security are extremely important.

The interpretation of the results of the Global Food Security Index gives reason to state that, having a huge agricultural potential, Ukraine occupies low places both in the general rating and by the components of the integral index. In 2022, the country received 71st place with a final index of 57.9 points, and in the European ranking it was overall 26th out of 26 countries. Therefore, in ensuring food security, issues of its management, first of all, at the national level, become important.

**Key words:** food problem, food safety, agricultural sector, export of food products, Global Food Security Index.

**П**остановка проблеми. Глобалізація, з одного боку, прискорює поширення глобальних проблеми світогосподарського розвитку, а з іншого боку, — об'єднує держави задля їх спільного розв'язання. Глобальна продовольча проблема стосується забезпечення населення продовольством, що надає їй соціально-економічний характер, тобто від її вирішення залежать добробут людей на локальному рівні та їх соціальна активність у суспільстві. Проте обмеженість світових природних ресурсів для виробництва продовольства, високі темпи приросту чисельності населення світу та його урбанізації, а також політичні кризи та війни надають продовольчій проблемі глобального характеру. До широкомасштабного вторгнення Росії, Україна, маючи родючі землі, багаті сільськогосподарські традиції та потужний агропромисловий сектор, не лише забезпечувала населення різноманітними продуктами харчування, але й посідала чільне місце у постачанні багатьох видів сільськогосподарської продукції на світовий продовольчий ринок.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розвиток теорії і методології продовольчої безпеки, вивчення загроз продовольчій безпеці на різних ієрархічних рівнях зроблено вітчизняними та зарубіжними фахівцями, серед яких О. І. Гойчук [1], К. П. Голікова [2], В. Є. Гришин [3], А. Д. Мостова [4] та інші. Разом з цим, актуальними є питання адаптації агропромислового комплексу України до умов загострення глобальної продовольчої проблеми, а війна з Росією висуває перед нашою державою необхідність забезпечення як внутрішньої продовольчої безпеки, так і виконання міжнародних зобов'язань щодо постачання на зовнішні ринки агропродовольчої продукції.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження впливу повномасштабної війни в Україні на внутрішню та глобальну продовольчу безпеку.

**Виклад основного матеріалу.** Агропромисловий сектор відіграє важливу роль в економіці України. Проте, незважаючи на величезний потенціал сільськогосподарського виробництва, війна в Україні негативно вплинула на внутрішню продовольчу безпеку. Так, виробництво зернових культур у 2022 р. скоротилося порівняно з 2021 р. до 53,9 млн. т. або на 37,0%, виробництво олійних культур — до 17,5 млн. т. або на 24,0%. Галузь тваринництва постраждала дещо менше: виробництво м'яса всіх видів склало 3 млн. т (на 11% менше порівняно з 2021 р.), молока — 7,7 млн. т (на 12% менше, ніж у 2021 р.), яєць — 11,6 млрд. шт. (на 18% менше, ніж у 2021 р.). У 2023 р. збитки АПК України зростали, ракетні удари спрямовувалися на знищення інфраструктури зберігання та логістики.

В той же час, якщо за підсумками 2022 р. вітчизняна економіка отримала 240,4 млрд. грн. збитків, а 34,2% від загальної кількості підприємств були збитковими, то підприємствами сільського, лісового, рибного господарства за цей період було отримано 87,1 млрд. грн. чистого прибутку. І хоча цей показник у 2,7 рази менший, ніж у 2021 р., за абсолютною величиною він найкращий серед усіх видів економічної діяльності. Понад 78% підприємств галузі були прибутковими, 21,6% — збитковими проти 11,7% у 2021 р., проте це все одно менше, аніж в інших галузях. Тобто, в умовах повномасштабної війни вітчизняний агропромисловий комплекс продемонстрував вражаючу стійкість. Цього вдалося досягнути завдяки «запасу міцності», закладеного до війни, рекордними площам озимих культур, а також сформованим запасам ресурсам та неможливості перервати виробничий цикл.

Згідно оцінок фахівців Київської школи економіки, прямі втрати, завдані аграрному сектору України внаслідок широкомасштабного



російського вторгнення, на 31 грудня 2023 р. сягнули 10,3 млрд. дол. США [5]. Зокрема, найбільше збитків фіксується внаслідок пошкодження або знищення сільськогосподарської техніки, на яку припадає 5,8 млрд. дол. США або 56,7% усіх втрат. Також, непрямі втрати внаслідок зменшення обсягів виробництва сільськогосподарських культур та вирощування худоби, збільшення виробничих та логістичних витрат оцінюються у 69,8 млрд. дол. США (табл. 1). Так, втрати внаслідок зниження виробництва сільськогосподарських культур становлять 35,1 млрд. дол. США, додаткові втрати в результаті зниження виробництва продукції тваринництва — 5,6 млрд. дол. США, втрати, спричинені зниженням внутрішніх цін, оцінюються у 24,1 млрд. дол. США, збитки через підвищення витрат на виробництво оцінюються в 4,4 млрд. дол. Відповідно, потреба у реконструкції та відновленні

аграрного сектору, на 31 грудня 2023 р. була оцінена у 56,1 млрд. дол. США [5]. Очевидно і те, що збитки та втрати будуть накопичуватися й далі, до закінчення війни, перш ніж можливо буде почати довгострокову реконструкцію.

Фахівці Київської школи економіки розраховують, що «...лише завдяки ринковим силам соняшниковий, ячмінний та пшеничний сектори відновляться до 2040 року. До 2050 року, за нинішніх тенденцій світового ринку та рівня руйнувань, спричинених війною, очікується відновлення секторів кукурудзи, жита, вівса та ріпаку, зростання виробництва пшениці, ячменю та соняшнику, тоді як виробництво сої суттєво скоротиться. Це означає, що Україні може знадобитися до 20 років, щоб відновити свої позиції в сільському господарстві після руйнувань, спричинених російським військовим вторгненням» [6].

Таблиця 1

Прямі і непрямі втрати аграрного сектору України з 24 лютого 2022 р. по 31 грудня 2023 р.

Регіон	Сума збитків, млрд. дол. США*	Втрати, млрд. дол. США**	Разом, збитки і втрати, млрд. дол. США	У відсотках до загального підсумку
Вінницька	-	4,768	4,768	5,96
Волинська	-	1,013	1,013	1,26
Дніпропетровська	1,0	3,720	3,721	4,65
Донецька	912	3,700	4,612	5,76
Житомирська	0	2,003	2,003	2,5
Закарпатська	-	316	316	0,39
Запорізька	2,929	4,656	7,585	9,47
Івано-Франківська	-	667	667	0,83
Київська	456	3,206	3,662	4,57
Кіровоградська	1	2,900	2,901	3,62
Луганська	1,747	2,799	4,546	5,68
Львівська	-	1,072	1,072	1,34
Миколаївська	476	3,385	3,861	4,82
Одеська	1	2,534	2,535	3,17
Полтавська	0	3,818	3,818	4,77
Рівненська	-	1,008	1,008	1,26
Сумська	119	3,402	3,521	4,4
Тернопільська	-	1,782	1,782	2,23
Харківська	1,360	6,0	7,359	9,19
Херсонська	2,050	5,660	7,710	9,63
Хмельницька	-	4,063	4,063	5,07
Черкаська	1	3,131	3,132	3,91
Чернівецька	0	377	377	0,47
Чернігівська	234	3,785	4,019	5,02
Разом	10,288	69,763	80,052	100

\* Збитки означають часткове/повне знищення сховищ, техніки, обладнання, тваринництва, багаторічних культур, рибальства, аквакультур, викрадені виробничі ресурси та продукцію. Пошкодження машин/обладнання — найбільше джерело загального збитку, друга позиція — викрадені засоби виробництва та пошкоджені сховища.

\*\* Втрати від війни — це переважно недоотриманий дохід вітчизняних агрокомпаній та фермерів внаслідок зниження обсягів виробництва (незібраний врожай), закупівельних цін (внаслідок порушення експортної логістики), більші/додаткові виробничі витрати (на паливо, добрива, вартість розмінування, рекультиваци забруднених земель після їх обстеження).

Джерело: складено за [5]

До війни наша держава посідала чільне місце на світовому аграрному ринку. Якщо два десятиліття тому за рахунок експорту українського зерна можна було нагодувати 40 млн. осіб, то сьогодні — вже більше, ніж 400 млн. осіб. У 2022 р., попри війну, Україна залишалася світовим лідером на ринках зернових та олійних культур. За підсумками 2022/23 маркетингового року (від 1 липня 2022 р. до 30 червня 2023 р.) наша держава була світовим лідером з експорту соняшникового шроту та насіння соняшнику, другим найбільшим експортером соняшникової олії, третім — з експорту насіння ріпаку, четвертим — волоських горіхів та кукурудзи. При цьому у 2022 р. у рейтингу основних споживачів вітчизняної аграрної продукції спостерігалися кардинальні зміни: азійський регіон вперше за понад 10 років поступився Європі позицією основного імпортера української агропромислової продукції, посівши друге місце після неї. Це стало результатом фізичного обмеження можливостей експортувати через порти України (до 24 лютого 2022 р. морським шляхом забезпечувалося орієнтовно 90% всіх експортних поставок аграрної продукції, сьогодні — менше половини). Тобто, замінити морські шляхи постачання практично неможливо і будь-які форс-мажорні

обставини, пов'язані із морськими перевезеннями, одразу ж зумовлюють зниження постачання аграрної продукції. В липні 2022 року Україна уклала з Туреччиною та ООН «Чорноморську Зернову ініціативу» строком на 120 днів, задля організації безпечного морського коридору (шириною у три морські милі та завдовжки 310 морських миль) для експорту сільськогосподарських вантажів з трьох українських портів — Одеса, Чорноморськ та Південний (рис. 1). На той момент в Україні було заблоковано 22 млн. т зерна, для дотримання умов угоди було створено Спільний координаційний центр, до складу якого увійшли представники України, Туреччини, ООН та Росії, які перевіряли судна. Згодом Угода була продовжена декілька разів — у листопаді 2022 р. на 120 днів, і потім — ще двічі на 60 днів. У жовтні 2023 р. Росія ненадовго призупинила участь в Угоді, але завдяки підтримці Туреччини та ООН декілька днів експорт здійснювався попри демарш Росії, яка потім повернулася до її виконання.

Зернова ініціатива дала можливість Україні експортувати майже 32,9 млн. т сільськогосподарської продукції, зокрема, 9 млн. т пшениці (27% від всього обсягу перевезень), 17 млн. т кукурудзи (51% від обсягу експорту коридором), а також майже по 2 млн. т соняшникової олії (5%) та соняшникового шроту (6%) [8]. За класифікацією Світового банку, 3% поставок припала на країни з низьким доходом; 17% — на країни з доходом, нижче середнього; 37% — на країни з доходом вище середнього, а також 44% — на країни з високим рівнем доходу. Понад половина поставок припала на три держави — Китай (8 млн. т або 24% всього експорту), Іспанію (6 млн. т або 18%) та Туреччину (3,2 млн. т або 10%) [8], хоча далі вантаж може бути перероблений і реекспортований з основного пункту призначення.

Також, ця Угода сприяла ініціативі Grain from Ukraine, в рамках якої Україною було поставлено зерно до країн Африки та Азії, в яких частина населення перебувала на межі голоду, а поставки було оплачено партнерами України. За даними ООН, понад 50 тис. т зерна було поставлено Сомалі, 130 тис. т — Афганістану, 250 тис. т — Ефіопії та Ємену.

Відновлення експорту аграрної продукції мало позитивний вплив на українську економіку та дозволило збільшити валютні надходження. Також, за даними ООН, світові ціни на зерно знизилися на 23% порівняно з показниками березня 2022 р. (рис. 2), що позитивним чином вплинуло на глобальну продовольчу безпеку.

Наприклад, пік світових цін на пшеницю фіксувався у травні 2022 р. на рівні 522,3 дол./т, але у липні вони знизилися до 382,5 дол./т, до грудня 2022 р. після невеликого сплеску встановилися на позначці 386,3 дол./т (приблизно на рівні початку



Рис. 1. Маршрут «Чорноморського зернового коридору» [7]

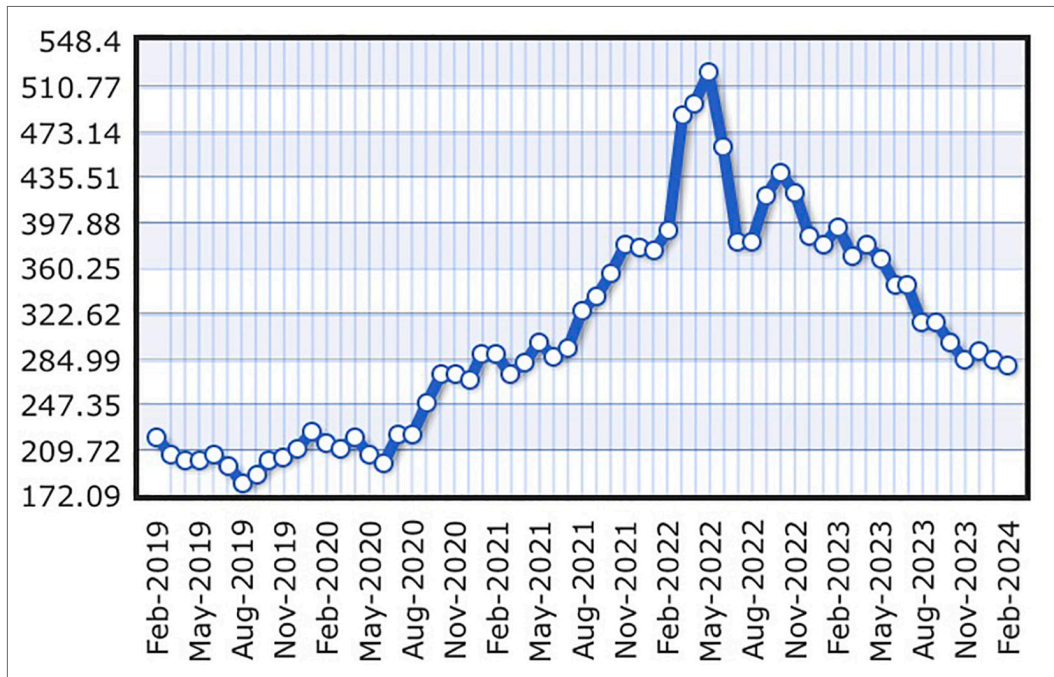


Рис. 2. Динаміка світових цін на пшеницю з лютого 2019 р. по лютий 2024 р., дол. США/т  
Джерело: побудовано за [9]

лютого 2022 р.), у вересні 2023 р. становили 314,7 дол./т, а у лютому 2024 р. знизилися до 278,5 дол./т (рис. 2).

Аналогічні тенденції спостерігалися і за рухом цін на кукурудзу, олійні та кормові культури, соняшникову олію. В результаті індекс світових цін на продовольчі товари, який у квітні-травні 2022 р. зріс до 158,5 пунктів, з липня 2022 р. став зни-

жуватись і в січні 2023 р. впав до 131,8 пункту, у вересні 2023 р. — до 129,2 пунктів, а у лютому 2024 р. знизився до 116,5 (рис. 3). Така циклічна динаміка, безумовно, визначається спочатку дією інфляційних очікувань, а згодом стабілізаційним впливом «Чорноморської зернової ініціативи».

Враховуючи критичну важливість постачання української аграрної продукції для деяких кра-

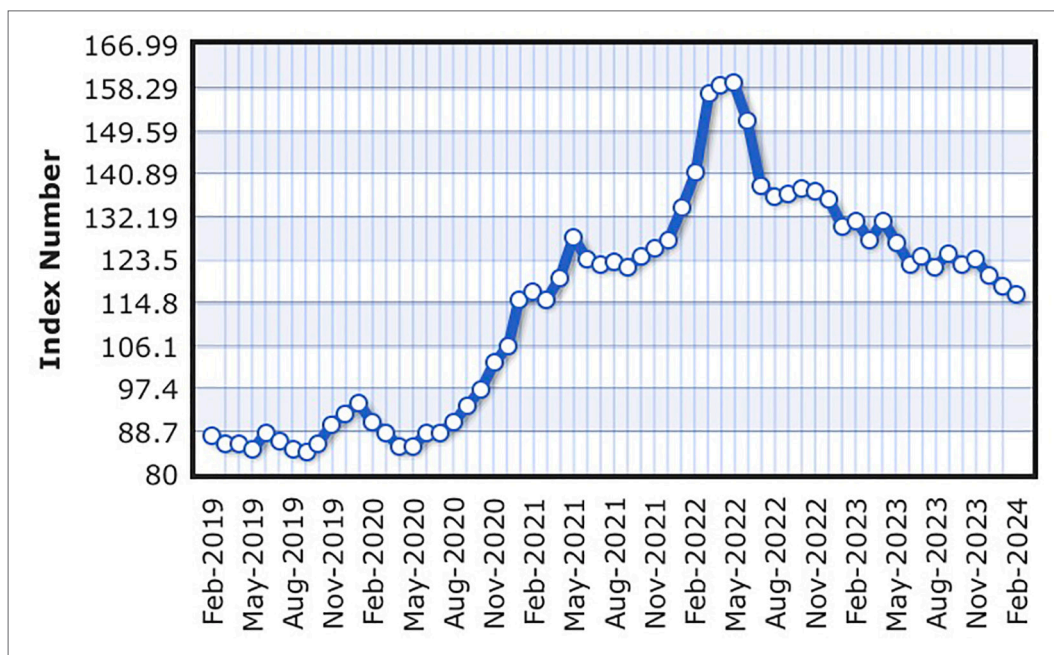


Рис. 3. Динаміка світових цін на продовольчі товари: зернові, рослинне масло, м'ясо, морепродукти, цукор, банани, апельсини (2005 = 100) з лютого 2019 р. по лютий 2024 р.  
Джерело: побудовано за [10]



їн Африки, Близького Сходу та Південної Азії (рис. 4–5), це підкреслює роль України у забезпеченні продовольчої безпеки у світі.

В той же час, експорт продовольства є лише певною часткою загального внеску України у забезпечення глобальної безпеки, основною ж його складовою залишається внутрішня продовольча безпека.

Щоб з'ясувати, наскільки Україна може успішно вирішувати внутрішні проблеми продовольчої безпеки, зокрема і у порівнянні з іншими країнами, проаналізуємо результати Індексу глобальної продовольчої безпеки 2022 (Global Food Security Index) (рис. 6).

Як бачимо, Україна, маючи величезний аграрний потенціал, посідає невисокі місця як у загальному рейтингу, так і за складовими інтегрального індексу. У 2022 р. Україна отримала 71 місце з підсумковим індексом 57,9 бали, а у європейському рейтингу була взагалі 26-ою з 26 країн. У глобальному рейтингу Україна перебуває поруч з Індією (68 позиція, найбільш густонаселена країна світу), Парагваєм (70 позиція), Ньянмою (72 позиція) та Узбекистаном (73 позиція) відповідно.

Якщо проаналізувати чотири складові Індексу, за першою групою індикаторів «Affordability» («Економічна доступність») Україна у 2022 р. отримала 66,6 балів, посівши 65 позицію в глобальному

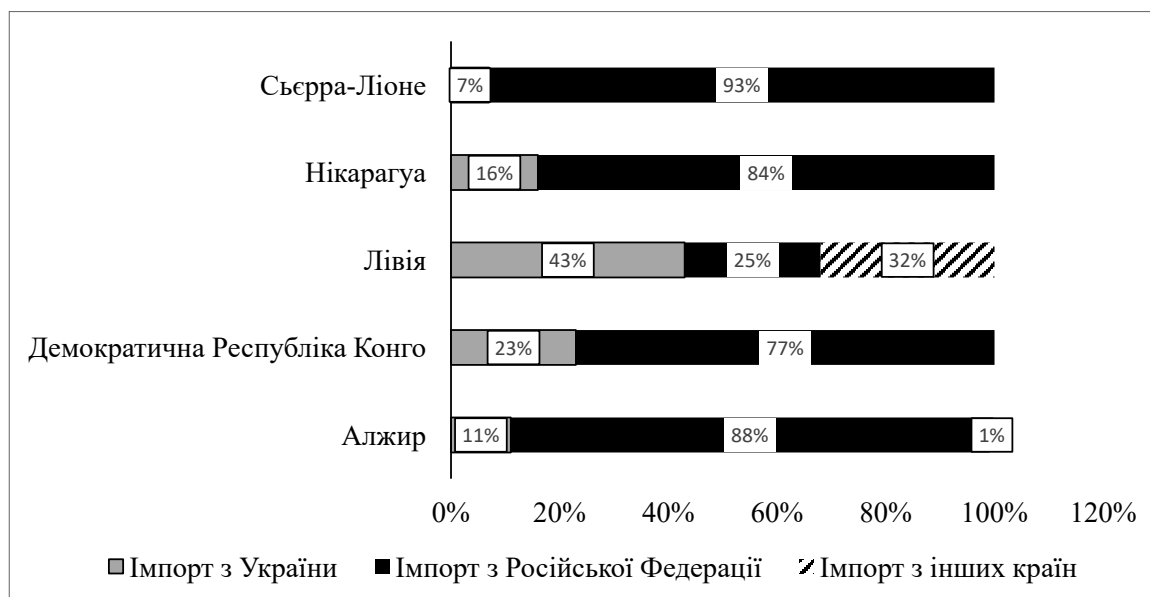


Рис. 4. Питома вага України та Росії в імпорті пшениці окремими країнами у 2021 році, тон  
Джерело: побудовано за [11]

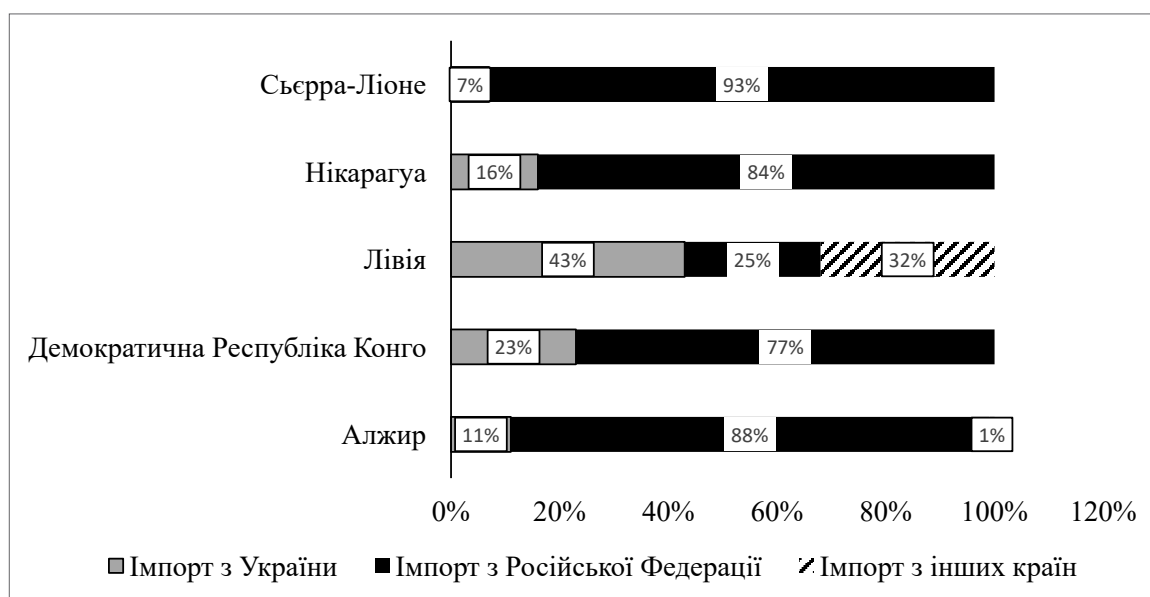


Рис. 5. Питома вага України та Росії в імпорті соняшникової олії окремими країнами у 2021 році, тон  
Джерело: побудовано за [11]



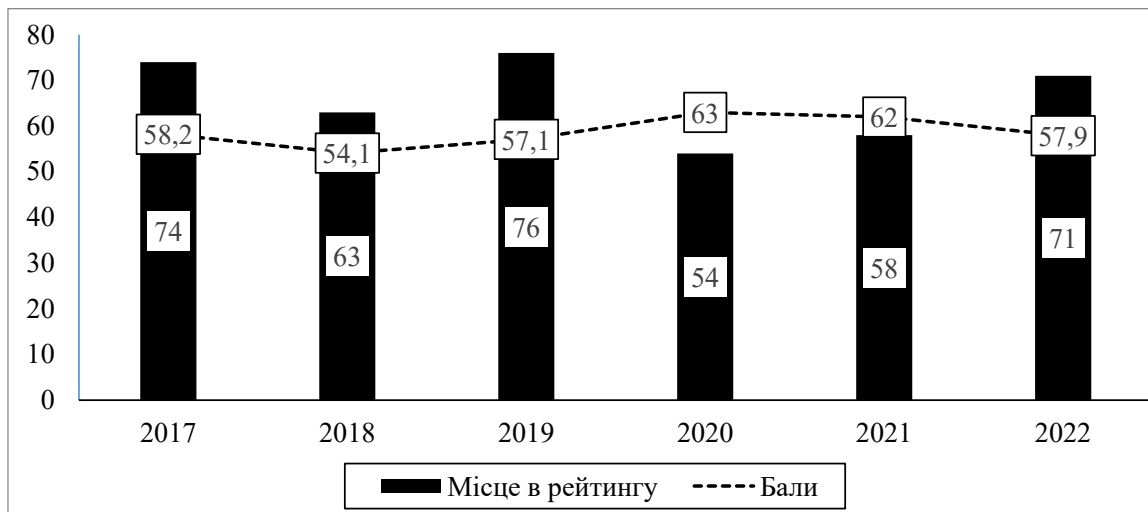


Рис. 6. Динаміка Індексу глобальної продовольчої безпеки України

Джерело: побудовано за [12]

рейтингу (останню серед європейських країн) [50]. Це було зумовлено суттєвим зростанням цін, зміною середніх витрат на продукти харчування, а також відсутністю потужних державних програм захисту.

За другою групою індикаторів «Availability» («Фізична доступність/наявність продовольства») Україна отримала 48,1 бал із 100 можливих, посівши 93 позицію у світі (останню серед європейських країн) [50]. Основними факторами, що негативно вплинули на цей показник, були слабка інфраструктура постачань, політичні, соціальні бар'єри, недостатній розвиток сільськогосподарських досліджень.

За індикаторами третьої групи «Quality and Safety» («Якість та безпечність») Україна посідає 52 сходинку глобального рейтингу, набравши 71,3 бали [12]. Загалом харчові продукти є безпечними, ми вживаємо достатньо якісного білку, проте раціон пересічного українця не відзначається різноманітністю.

Найгіршим показником української продовольчої безпеки виявилася «Sustainability and Adaptation» («Сталість та адаптивність»), за цим блоком показників наша країна отримала лише 43,5 бали із 100, опинившись на 94-у місці глобального рейтингу. Така ситуація демонструє суттєві проблеми із плануванням в галузі продовольства, доступом та управлінням водними ресурсами, системою управління продовольчими ризиками.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Наша держава має всі можливості для забезпечення продовольчої безпеки як на внутрішньому, так і на світовому ринку. Але першою і необхідною умовою цього є перемога України у війні. По-друге, моніторинг динаміки Індексу глобальної продовольчої безпеки в розрізі окремих країн дозволяє

виділити декількох їх груп щодо продовольчої безпеки: з високим рівнем продовольчої безпеки, де значна увага приділяється питанням державного управління нею (Фінляндія, Ірландія, Норвегія, Франція, Нідерланди, Японія, Швеція, Канада); із середнім рівнем продовольчої безпеки (Індонезія, Індія, Україна); з низьким рівнем (Венесуела, Нігерія, Ємен, Сирія, Камерун, Нігерія, Мадагаскар, Гаїті тощо). Тому у забезпеченні продовольчої безпеки важливого значення набувають питання управління нею передусім на національному рівні. Міністерством аграрної політики та продовольства розроблено проєкт Стратегії продовольчої безпеки України, в якому зазначається: «Враховуючи загальний стан продовольчої безпеки держави, в даний час має місце необхідність по розробці комплексу заходів, пов'язаних з післявоєнним відновленням, спрямованих на відновлення ресурсного потенціалу України для забезпечення як внутрішніх потреб, так і експортних поставок сільськогосподарської продукції та харчових продуктів, відновлення збалансованого внутрішнього ринкового середовища, а також застосуванні заходів по забезпеченню безпекової компоненти продовольчої безпеки на випадок воєнного стану або надзвичайних ситуацій» [13]. За цих умов вітчизняний агропромисловий сектор вже у короткостроковій перспективі може стати одним з найбільш привабливих інвестиційних напрямків, при цьому це стосується, насамперед, зеленої енергії та логістики (виробництво біометану, будівництва іригаційних систем, 47 елеваторів), виготовлення готової продукції (овочів, фруктів та продуктів їх переробки, молочної та м'ясної продукції); техніки та ресурсів (засобів захисту рослин, добрив, насіння, сільськогосподарської техніки), глибокої переробки продукції.

### Література

1. Гойчук О.І. Продовольча безпека : монографія. Житомир : Полісся, 2004. 348 с.
2. Голікова К.П. Державне регулювання забезпечення продовольчої безпеки в умовах трансформації національної економіки: дис. ... к.е.н.: 08.00.03. Запоріжжя, Класичний приватний університет. 2017. 261 с.
3. Гринишин В.Є. Формування системи продовольчої безпеки України : дис...к.е.н.: 08.00.03. Житомир : Поліський національний університет, 2021. 220 с.
4. Мосцова А.Д. Стратегічне забезпечення продовольчої безпеки України. Харків : Видавництво «Точка». 2019. 311 с.
5. Neyter R., Zorya S., Muliar O. Agricultural War Damages, Losses and Needs Review. *KSE*. February, 2024. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3\\_eng.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_eng.pdf) (дата звернення: 04.03.2024).
6. Agricultural outlook Ukraine/2030 Financial aid to crop producers. *KSE*. June 2023. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/06/2050-projections-for-crops.pdf> (дата звернення 08.03.2024).
7. United Nations. URL: <https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/bsgi-shipping-route.jpg> (дата звернення 11.03.2024).
8. Black Sea Grain Initiative Joint Coordination Centre. *United Nations*. URL: <https://www.un.org/en/black-sea-grain-initiative/vessel-movements> (дата звернення 11.03.2024).
9. Bloomberg; US Department of Agriculture; World Bank. URL: <https://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=wheat&months=60> (дата звернення 11.03.2024).
10. Bloomberg; US Department of Agriculture; World Bank. URL: <https://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=food-price-index&months=60> (дата звернення 11.03.2024).
11. Global Report on Food Crises 2023. URL: <https://www.fsinplatform.org/global-report-food-crises-2023> (дата звернення 14.03.2024).
12. Exploring challenges and developing solutions for food security across 113 countries. *Global Food Security Index 2022*. URL: <https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security-index> (дата звернення 14.03.2024).
13. Про схвалення Стратегії продовольчої безпеки України: Проект розпорядження КМУ від 19 березня 2024 року. *Міністерство аграрної політики та продовольства України: вебсайт*. URL: <https://minagro.gov.ua/npa/pro-skhvalennia-stratehii-prodovolchoi-bezpeky-ukrainy> (дата звернення 15.03.2024).

### References

1. Hoichuk, O.I. (2004). *Prodovolcha bezpeka: monohrafiia* [Food safety: monograph]. Zhytomyr: Polissia [in Ukrainian].
2. Holikova, K.P. (2017). *Derzhavne rehuliuвання zabezpechennia prodovolchoi bezpeky v umovakh transformatsii natsionalnoi ekonomiky* [State regulation of food security in the conditions of the transformation of the national economy]. *Thesis for a PhD Degree*. Zaporizhzhia: Klashchnyi pryvatnyi universytet [in Ukrainian].
3. Hrynyshyn, V. Ye. (2021). *Formuvannia systemy prodovolchoi bezpeky Ukrainy* [Formation of food security system in Ukraine]. *Thesis for a PhD Degree*. Zhytomyr: Poliskyi natsionalnyi universytet Ministerstva osvity i nauky Ukrainy [in Ukrainian].
4. Mostova, A.D. (2019). *Stratehichne zabezpechennia prodovolchoi bezpeky Ukrainy* [Strategic provision of food security of Ukraine]. Kharkiv: Vydavnytstvo "Tochka" [in Ukrainian].
5. Agricultural War Damages, Losses and Needs Review. *KSE*. February, 2024. Retrieved from [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3\\_eng.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_eng.pdf).
6. Agricultural outlook Ukraine/2030 Financial aid to crop producers. *KSE*. June 2023. Retrieved from <https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/06/2050-projections-for-crops.pdf>.
7. United Nations. Retrieved from <https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/bsgi-shipping-route.jpg>.
8. Black Sea Grain Initiative Joint Coordination Centre. *United Nations*. Retrieved from <https://www.un.org/en/black-sea-grain-initiative/vessel-movements>.
9. Bloomberg; US Department of Agriculture; World Bank. Retrieved from <https://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=wheat&months=60>.
10. Bloomberg; US Department of Agriculture; World Bank. Retrieved from <https://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=food-price-index&months=60>.
11. Global Report on Food Crises 2023. Retrieved from <https://www.fsinplatform.org/global-report-food-crises-2023>.
12. Exploring challenges and developing solutions for food security across 113 countries. *Global Food Security Index 2022*. Retrieved from <https://impact.economist.com/sustainability/project/food-security-index>.
13. Pro skhvalennia Stratehii prodovolchoi bezpeky Ukrainy: Proekt rozporiadzhennia KМУ vid 19 bereznia 2024 roku [On the approval of the Food Security Strategy of Ukraine: Draft Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine from March 19, 2024]. *Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine: website*. Retrieved from <https://minagro.gov.ua/npa/pro-skhvalennia-stratehii-prodovolchoi-bezpeky-ukrainy> [in Ukrainian].

УДК 620.9-044.247(477):061.1ЄС

**Туниця Тарас Юрійович**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри міжнародних економічних відносин  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

**Tunytsya Taras**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of International Economic Relations  
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*  
ORCID: 0009-0007-5024-3667

**Когут-Ференс Оксана Ігорівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

**Kohut-Ferens Oksana**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of International Economic Relations  
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*  
ORCID: 0000-0001-6015-5205

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9764

## ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСКУ ЕНЕРГОСИСТЕМУ

## PROSPECTS FOR THE INTEGRATION OF THE ENERGY SYSTEM OF UKRAINE INTO THE EUROPEAN ENERGY SYSTEM

**Анотація.** Вступ. Сучасний енергетичний ландшафт переживає значні зміни, російсько-українська війна впливає на глобальну енергетику та розвиток окремих регіонів, тому актуальність інтеграції української енергетичної системи в європейську стає все більш актуальною. Даний етап стає стратегічним кроком для України у забезпеченні енергетичної безпеки, розвитку та сталого економічного зростання. Інтеграція в європейську енергосистему надає Україні доступ до нових технологій, ринків та ресурсів, що сприятиме її енергетичній стабільності та конкурентоспроможності на міжнародній арені. Такий курс спрямований на зміцнення довіри і партнерства між Україною та країнами Європейського Союзу, забезпечуючи спільний інтерес у розвитку сталої та ефективної енергетичної системи.

**Мета.** Метою дослідження є глибинний аналіз та визначення перспектив інтеграції енергетичної системи України в європейську енергосистему, зокрема оцінка можливостей, викликів та переваг цього процесу, а також виявлення стратегій, необхідних для досягнення успішної інтеграції.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання інтеграції енергетичних систем; 2) роботи вітчизняних та зарубіжних авторів, які займаються науково-практичними дослідженнями у галузі міжнародних відносин, міжнародних економічних відносин, зокрема щодо інтеграційних процесів у сфері енергетики.

У процесі проведення дослідження були використані такі наукові методи: системного і структурного аналізу (аналіз передумов розвитку інтеграційних процесів у сфері енергетики); логічного узагальнення (вивчення теоретичних основ та концептуальних характеристик енергетичної інтеграції); експертних оцінок (аналіз напрямів реалізації енергетичної стратегії України в контексті дослідження світового досвіду та аналізу перспектив); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

**Результати.** Дослідження у науковій статті щодо перспектив інтеграції енергетичної системи України в європейську енергосистему може підтвердити, що інтеграція сприятиме збільшенню стійкості, надійності та безпеки української енергосистеми, сприяючи вирівнюванню пікових навантажень та забезпечуючи доступ до додаткових джерел енергії в разі

потреби. Крім того, інтеграція може збільшити ефективність використання ресурсів та сприяти розвитку відновлювальних джерел енергії.

Дослідження також може визначити конкретні шляхи та стратегії для успішної інтеграції, включаючи розвиток та модернізацію інфраструктури, удосконалення законодавства та нормативної бази, а також підвищення технічних та технологічних можливостей управління енергосистемою. Результати дослідження можуть також виділити потенційні виклики та перешкоди для інтеграції, такі як політичні або економічні обмеження, технічні труднощі або соціальні проблеми, російське вторгнення та значне руйнування енергетичної інфраструктури.

Перспективи. Перспективи даного дослідження щодо інтеграції енергетичної системи України в європейську енергосистему є дуже важливими. Вони відкривають шлях до покращення енергетичної безпеки країни, забезпечуючи стійкість постачання енергії та зменшення залежності від імпорту. Дослідження може допомогти розробити конкретні стратегії та заходи для модернізації енергетичної інфраструктури, що сприятиме підвищенню ефективності та надійності енергосистеми.

Крім того, дане дослідження може послужити основою для формулювання політичних рішень та законодавчих ініціатив, спрямованих на сприяння інтеграції України в європейський енергетичний простір.

Результати дослідження можуть бути корисними для інвесторів та бізнесу, які зацікавлені в розвитку енергетичного сектору України. Вони можуть надати цінну інформацію щодо потенційних можливостей для інвестицій у відновлювані джерела енергії, модернізацію енергетичної інфраструктури та розвиток нових технологій.

Загалом, перспективи даного дослідження полягають у сприянні розвитку стійкого, ефективного та конкурентоспроможного енергетичного сектору України, що відповідатиме сучасним вимогам та стандартам європейської енергетики.

**Ключові слова:** енергетична система, інтеграція, енергетична безпека, міжнародні відносини.

**Summary.** Introduction. The modern energy landscape is undergoing significant changes, the Russian-Ukrainian war affects global energy and the development of certain regions, therefore the relevance of the integration of the Ukrainian energy system into the European one is becoming more and more relevant. This stage becomes a strategic step for Ukraine in ensuring energy security, development and sustainable economic growth. Integration into the European energy system gives Ukraine access to new technologies, markets and resources, which will contribute to its energy stability and competitiveness in the international arena. Such a course is aimed at strengthening trust and partnership between Ukraine and the countries of the European Union, ensuring a common interest in the development of a sustainable and efficient energy system.

**Purpose.** The purpose of the research is an in-depth analysis and determination of the prospects for the integration of the energy system of Ukraine into the European energy system, in particular the assessment of opportunities, challenges and advantages of this process, as well as the identification of strategies necessary to achieve successful integration.

**Materials and methods.** The research materials are: 1) regulatory and legal support for regulating the integration of energy systems; 2) works of domestic and foreign authors engaged in scientific and practical research in the field of international relations, international economic relations, in particular, in relation to integration processes in the field of energy.

The following scientific methods were used during the research: system and structural analysis (analysis of prerequisites for the development of integration processes in the field of energy); logical generalization (study of theoretical foundations and conceptual characteristics of energy integration); expert evaluations (analysis of directions for the implementation of the energy strategy of Ukraine in the context of the study of world experience and analysis of perspectives); logical generalization of results (formulation of conclusions).

**Results.** Research in a scientific article on the prospects of the integration of the energy system of Ukraine into the European energy system can confirm that the integration will contribute to increasing the stability, reliability and security of the Ukrainian energy system, contributing to the equalization of peak loads and providing access to additional energy sources in case of need. In addition, integration can increase resource efficiency and promote the development of renewable energy sources.

The study can also identify specific pathways and strategies for successful integration, including infrastructure development and modernization, improvement of legislation and regulatory framework, and enhancement of technical and technological capabilities for power system management. Research findings may also highlight potential challenges and obstacles to integration, such as political or economic constraints, technical difficulties or social problems, Russian invasion, and significant destruction of energy infrastructure.

**Discussion.** The prospects of this study regarding the integration of the energy system of Ukraine into the European energy system are very important. They pave the way for improving the country's energy security, ensuring the stability of energy supply and reducing dependence on imports. The research can help develop specific strategies and measures for the modernization of the energy infrastructure, which will contribute to increasing the efficiency and reliability of the energy system.

In addition, this study can serve as a basis for the formulation of political decisions and legislative initiatives aimed at promoting the integration of Ukraine into the European energy space.

The results of the study can be useful for investors and businesses interested in the development of the energy sector of Ukraine. They can provide valuable information on potential opportunities for investment in renewable energy sources, modernization of energy infrastructure and development of new technologies.

In general, the prospects of this study are to promote the development of a sustainable, efficient and competitive energy sector of Ukraine, which will meet the modern requirements and standards of the European energy industry.

**Key words:** energy system, integration, energy security, international relations.



**Постановка проблеми.** Сучасний світовий розвиток характеризується зростанням активності інтеграційних процесів, особливо в Європі та інших частинах світу. Співпраця з ЄС виступає як один із методів зміцнення позицій країни в міжнародних відносинах та втілення національних інтересів, сприяючи розвитку економіки та демократії в державі. З початку повномасштабного вторгнення знищено понад 50 відсотків енергомережі України. Лише в грошовому еквіваленті збиток енергетичної інфраструктури на початку 2023 року оцінювався в понад 11 мільярдів доларів США.

Ключовими проблемами сьогодення для України є забезпечення сумісності енергетичних систем, розвиток необхідної інфраструктури, забезпечення енергетичної безпеки та стабільності постачання, а також вирішення питань енергетичної ефективності та екологічних аспектів. До інших проблем можна віднести встановлення взаємовигідних умов співпраці з країнами Європейського союзу, вирішення правових та регуляторних питань, а також мінімізацію ризиків та негативних наслідків для всіх сторін. Врахування цих проблем є ключовим для розробки стратегії інтеграції, яка б забезпечила ефективний та сталий розвиток енергетичного сектору України та сприяла її успішній інтеграції в європейський енергоринок.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багато наукових праць з участю вчених як з України, так і з-за кордону, приділяють значну увагу дослідженню стратегічних перспектив розвитку енергетичного сектору економіки, міжнародного партнерства та загальної енергетичної безпеки. Наприклад, у праці Г. Костенко [1] визначено міжгалузеві проблеми і системні дослідження в паливно-енергетичному комплексі. Стаття Т. Олешко та Д. Савельєва [2] розкриває сучасний стан і перспективи розвитку нового ринку електроенергії в Україні. А. Тресков [3] у своєму дослідженні зосереджує увагу на напрямках трансформації політики у сфері енергетики в контексті інтеграції. У дослідженнях І. Грушко [4] та С. Гаркавенко [5] детально описано процес синхронізації енергосистеми України з європейською. Численна кількість необхідної для дослідження інформації міститься в дослідженнях та щорічних звітах Міжнародного енергетичного агентства [19], Enerdata [12], Міністерства енергетики України [6, 15].

**Метою статті** є глибинний аналіз та визначення перспектив інтеграції енергетичної системи України в європейську енергосистему, зокрема оцінка можливостей, викликів та переваг цього процесу, а також виявлення стратегій, необхідних для досягнення успішної інтеграції.

**Матеріали і методи:** 1) нормативно-правове забезпечення щодо регулювання інтеграції енергетичних систем; 2) роботи вітчизняних та зарубіжних авторів, які займаються науково-практичними дослідженнями у галузі міжнародних відносин,

міжнародних економічних відносин, зокрема щодо інтеграційних процесів у сфері енергетики.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: системного і структурного аналізу (аналіз передумов розвитку інтеграційних процесів у сфері енергетики); логічного узагальнення (вивчення теоретичних основ та концептуальних характеристик енергетичної інтеграції); експертних оцінок (розробка напрямів реалізації енергетичної стратегії України в контексті дослідження світового досвіду та аналізу перспектив); формалізації, аналізу та синтезу (побудови схеми формування облікової інформації про витрати на винагороди працівників у фінансово-господарській системі підприємства); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

**Виклад основного матеріалу.** Співпраця між Україною та Європейським Союзом у сфері енергетики спрямована на підвищення рівня енергетичної безпеки, конкурентоспроможності та стабільності. Це важливий крок для сприяння економічному зростанню та досягнення прогресу в інтеграції до європейського ринку. Це партнерство ґрунтується на принципах спільних інтересів, взаємності, прозорості та передбачуваності, що відповідають ринковій економіці. Основою його є Договір щодо Енергетичної Хартії 1994 року, Меморандум про взаєморозуміння з щодо співробітництва в енергетиці між Україною та Європейським Союзом, а також Угода про Асоціацію між Україною та ЄС.

Угода про співпрацю між Україною та Європейським Союзом охоплює ряд напрямів, включаючи:

- реалізацію стратегій та політик у сфері енергетики, прогнозування та розробка сценаріїв, а також удосконалення системи статистичного обліку в енергетичному секторі.
- створення ефективних засобів реагування на потенційні кризові ситуації в енергетиці, ґрунтуючись на принципі солідарності.
- модернізацію та посилення існуючої енергетичної інфраструктури, включаючи енергогенеруючі потужності та мережі, для забезпечення їхньої цілісності, надійності та безпеки, а також поступова інтеграція електроенергетичної системи України до європейської електромережі.
- реформування регуляторної сфери для забезпечення розвитку конкурентоспроможних, прозорих та не дискримінаційних енергетичних ринків відповідно до норм і стандартів Європейського Союзу.
- співпрацю в рамках Договору про створення Енергетичного Співтовариства.
- забезпечення стійкості та безпеки довгострокової торгівлі енергоносіями на взаємовигідних та не дискримінаційних умовах відповідно до міжнародних стандартів.
- створення привабливого та стабільного інвестиційного клімату в енергетичному секторі та

- сприяння взаємним інвестиціям на недискримінаційній основі.
- підтримку енергоефективності та енергозбереження через формулювання політики та законодавства відповідно до європейських стандартів.
  - професійне сприяння розвитку та заохочення використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива, з урахуванням їх економічної доцільності та збереження навколишнього середовища.
  - підтримку механізмів спільного виконання Кіотського протоколу для зменшення викидів парникових газів через проекти з енергоефективності та відновлюваних джерел енергії.
  - науково-технічне співробітництво та обмін інформацією для розробки та вдосконалення технологій у сфері енергетики.
  - співпрацю в рамках європейських та міжнародних організацій зі стандартизації енергетики [6].

Інтеграція України в Європейський Союз сприяє зміцненню її енергетичної безпеки. Угода про асоціацію між Україною та ЄС передбачає зусилля обох сторін щодо підвищення енергетичної стабільності, розвитку відповідної інфраструктури, а також зміцнення ринкової інтеграції та адаптації до стандартів ЄС. Крім того, угода спрямована на сприяння енергоефективності та розвиток використання відновлюваних джерел енергії.

Відповідно до Третього енергетичного пакету, національний регулятор має бути незалежним від інтересів галузі та уряду. Регулятори з різних країн Європейського Союзу також мають співпрацювати між собою з метою сприяння конкуренції та ефективного функціонування енергетичної інфраструктури. Для досягнення цієї мети ЄС створив Агентство зі співробітництва енергетичних регуляторів (ACER), яке координує дії різних національних регуляторів [7].

Транскордонне співробітництво є ключовим аспектом національної енергетичної безпеки. Національні оператори магістральних мереж активно співпрацюють з колегами з країн Європейського Союзу для оптимального керування мережами ЄС за допомогою Європейської мережі операторів систем передачі електроенергії (ENTSO-E) та Європейської мережі операторів систем передачі газу (ENTSO-G). Ці оператори спільно розробляють стандарти для гармонізації потоку енергії через передавальні системи різних країн. Співпраця між Україною та Європейським Союзом у сфері енергетики здійснюється як на двосторонньому, так і на багатосторонньому рівнях [8].

Співпраця між Україною та ЄС у сфері палива та енергетики підтверджується прийняттям ключових законів та нормативно-правових актів, спрямованих на впровадження європейського законодавства в українську систему. Наприклад, Закон України «Про ринок природного газу», який набув чинності з 1 жовтня 2015 року, був прийнятий для виконан-

ня зобов'язань перед Енергетичним Співтовариством та відповідно до вимог Третього енергопакету ЄС. Також важливим кроком було завершення процесу анбандлінгу НАК «Нафтогаз України», що призвело до виділення незалежного оператора газотранспортної системи, ТОВ «Оператор ГТС України», відповідального за транспортування газу згідно з європейськими стандартами та регуляціями [9].

У сфері електроенергетики також здійснено значні кроки, зокрема, прийнято Закон України «Про ринок електричної енергії» та розроблено План організації необхідних актів для його реалізації. Нова Енергетична стратегія України до 2035 року також є важливим етапом у забезпеченні енергетичної безпеки та конкурентоспроможності країни [10].

Указом Президента України від 2 грудня 2019 року № 874/2019 «Про невідкладні заходи щодо забезпечення енергетичної безпеки» встановлено розвиток власних енергоресурсів як пріоритетну мету. Це передбачає актуалізацію положень Загальнодержавної програми розвитку мінерально-сировинної бази України до 2030 року та перегляд Енергетичної стратегії України до 2035 року під назвою «Безпека, ефективність, конкурентоспроможність» [11].

Електроенергетика та відновлювана енергетика також є пріоритетними напрямками. Україна запустила новий Оптовий ринок електричної енергії (ОРЕ) 1 липня 2019 року, що створило умови для розвитку конкуренції серед постачальників та дозволило непобутовим споживачам обирати свого постачальника на конкурентних засадах.

Зокрема, відповідно до Служби з енергоефективності та енергозбереження (SAEE), національний план дій з відновлюваної енергетики (NREAP), затверджений у 2014 році, передбачав досягнення цілі щодо відсоткової частки відновлюваних джерел енергії на рівні 11% від кінцевого енергоспоживання до 2020 року (11% для електроенергії, 12,4% для опалення та 10% для транспорту). Однак цю ціль не вдалося досягти на 2 відсоткових пункти, оскільки фактичний рівень становив 9,2% (зокрема 13,9% для електроенергії, 9,3% для теплопостачання та 2,5% для транспорту) (рис. 1).

На 4 серпня 2021 року Кабінет Міністрів України ухвалив Стратегію енергетичної безпеки України до 2025 року. Цей документ чітко визначає, що енергетична безпека України є нерозривною частиною успішної євроінтеграції [13].

У вересні 2021 року було укладено ряд угод, спрямованих на підтримку реалізації інвестиційного проекту «Україна — Підвищення стійкості енергосистеми для європейської інтеграції енергомережі». Цей проект передбачає впровадження гібридних систем для виробництва електроенергії в ПрАТ «Укргідроенерго» (УГЕ). Загальна вартість цього проекту становить 249 мільйонів доларів США. Ці передові технології сприятимуть руху в напрямку декарбонізації енергетичного сектору,

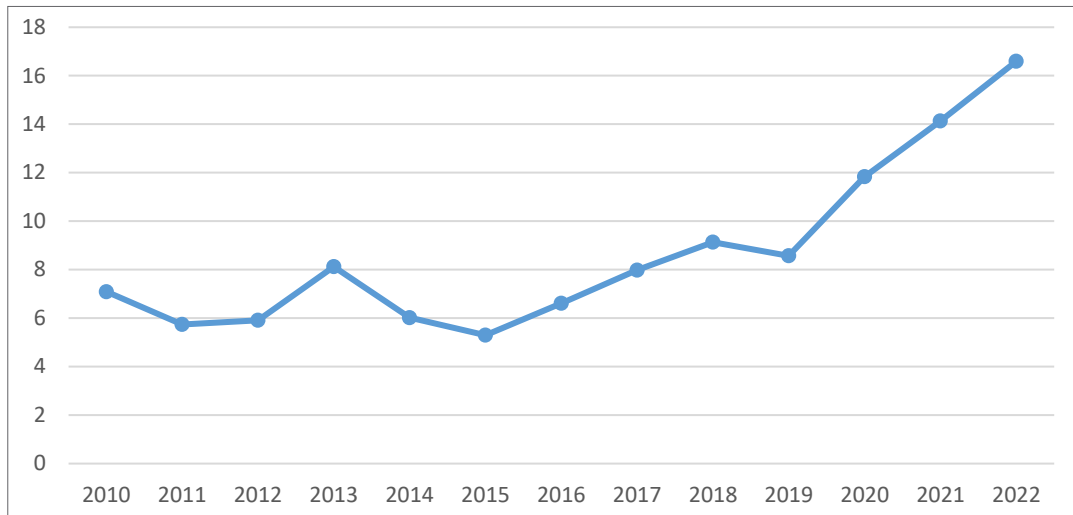


Рис. 1. Частка ВДЕ у виробництві електроенергії в Україні (включаючи гідроенергію)

Джерело: складено автором на основі [12]

підвищати загальну енергоефективність та зміцнювати енергетичну безпеку України [14].

Необхідний технічний та нормативний фундамент для синхронізації енергетичної системи України з європейською був створений завдяки спільним зусиллям і підтримці USAID. 16 березня 2022 року енергомережу України екстрено підключили до європейської енергосистеми, підтвердивши стійкість української енергосистеми навіть в умовах російської агресії.

Наступним кроком після технічної синхронізації буде інтеграція енергетичних ринків, над якою активно працюється, зокрема, під час головування України в Energy Community у 2022 році були схвалені відповідні Регламент і Дорожня карта [15].

28 листопада 2023 року ENTSO-E визнала, що оператор системи передачі (TSO) НЕК «Укренерго» успішно виконав ключові технічні вимоги, необхідні для безперервної синхронізації української та європейської енергосистем. Це має велике значення для подальшої інтеграції в європейський ринок електроенергії та забезпечення стійкості української енергосистеми [16].

Синхронізація з ENTSO-E є відповіддю на потребу підвищення стійкості української енергосистеми через інтеграцію в європейський енергетичний простір. Це означає:

- покращення надійності енергетичної системи та забезпечення безпеки електропостачання завдяки співпраці з європейськими партнерами. Росія та Білорусь більше не впливають на техніко-економічні аспекти української енергосистеми;
- відкриття комерційних можливостей на ринку електроенергії. Україна може експортувати електроенергію, якщо є надлишок, заробляючи гроші, а в разі дефіциту — імпортувати з ЄС, забезпечуючи надійність електропостачання українських споживачів.

Синхронізація енергосистеми України з ENTSO-E є частиною інтеграційного процесу з ЄС, що є важливим етапом у виконанні більш широкої «Каталогу дій» на шляху до вступу до Європейського Союзу [17].

Український оператор електромережі Укренерго став сороковим членом Європейської мережі операторів систем передачі електроенергії (ENTSO-E). Він, разом з іншими членами, сприятиме розробці стратегій, спрямованих на зміцнення безпеки, стійкості та надійності підключених енергосистем континенту.

Ця синхронізація надає можливість для вирівнювання загального енергетичного споживання, оскільки воно впало з 2,9 тне в 2010 році та 2,1 тне в 2021 році, а у 2022 році на 19% до 1,7 тне, що на 55% нижче середнього по ЄС (рис. 2).

Споживання електроенергії на потужність у 2022 році через російське вторгнення впало на 21% і досягло 2250 кВт-год. Раніше, починаючи з 2018 року, воно становило близько 2700 кВт-год, що було приблизно половиною споживання електроенергії порівняно з ЄС.

Поворот енергетичного сектору України в бік Європи під час війни був надзвичайно важливим. Електроенергетична інфраструктура країни стала об'єктом атак російських безпілотників і ракетних ударів з початку війни, що робить боротьбу Укренерго за збереження електричної системи ще складнішою, оскільки вона переходить від спадкової радянської мережі до синхронізації з ЄС.

За два роки авіаударів і бомбардувань Росія знищила більше половини українських теплоелектростанцій і ліній електропередачі, пошкодила або окупувала 90% вітрових електростанцій і захопила Запорізьку АЕС, найбільшу в Європі.

Крім захисту своєї цивільної енергетичної інфраструктури від російських повітряних ударів,



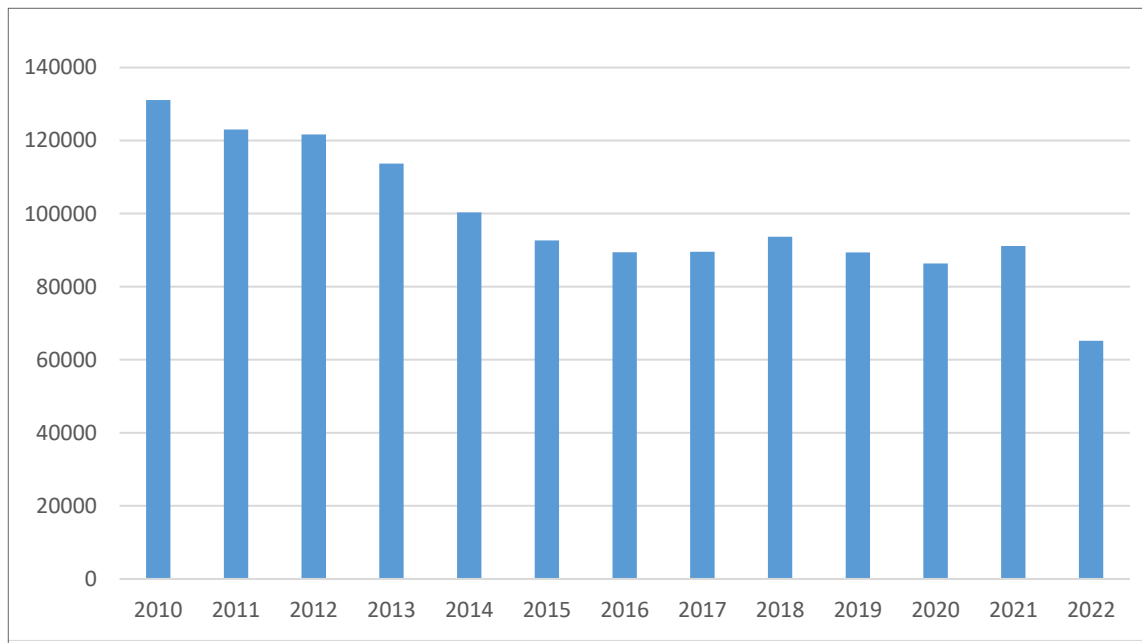


Рис. 2. Загальне споживання енергоресурсів на душу населення в Україні у ktoe (2010–2022 рр.)

Джерело: складено автором на основі [12]

Україна також мусить продовжувати інтеграцію свого ринку електроенергії в той час, коли сам ЄС здійснює свій історичний перехід від вугілля до чистих джерел енергії [18].

У зв'язку з постійним політичним маніпулюванням Росії своїми енергетичними ресурсами, Україні стає вельми важливим розвивати диверсифікацію своїх енергоресурсів та зменшувати імпортозалежність (рис. 3).

Отже, уряд продовжує вживати заходів для втілення політики, спрямованої на диверсифікацію джерел енергопостачання. Це включає в себе придбання природного газу виключно у Європі для внутрішніх потреб, а також інтеграцію національної енергомережі з європейськими мережами операторів систем передачі електроенергії та газу.

Щодо відновлюваної енергетики, Україна має значний потенціал у виробництві такої енергії, а іноземні інвестиції в цей сектор за останні два роки склали близько \$1,15 млрд. Законодавчі зміни спрямовані на збалансування інтересів учасників ринку та підтримку подальшого розвитку відновлюваної енергетики, зокрема за допомогою аукціонної моделі підтримки виробників.

Україна щорічно використовує близько 30 мільярдів кубометрів природного газу. Більшість цього обсягу — газ, який видобувається в самій країні, що покриває 65–70% всіх потреб. Оскільки споживання газу залежить від сезону та погоди, не весь добуток використовується одразу. Частина цього газу зберігається в підземних сховищах газу (ПСГ). Оператором української системи підземного зберігання газу є Оператор газосховищ України. Загальна потужність всіх газосховищ на матери-

ковій частині України становить 30,95 мільярдів кубометрів, що робить її найбільшою в Європі [1].

Україна є транзитною країною, через яку проходить транспортування газу з Росії до країн Європи. Так, газотранспортна система України має зв'язок з системами газопостачання Угорщини, Польщі, Словаччини, Румунії та Молдови.

Впровадження європейських стандартів на газовому ринку дозволяє Україні імпортувати газ як фізичним (через окремі маршрути газопроводу), так і віртуальним (взаємним заліком) реверсом. Крім того, наявність одних з найбільших підземних сховищ газу в Європі дозволяє не лише заповнювати їх українським газом, але й газом з Європи.

В Україні наразі діють сотні газових трейдерів, включаючи європейські компанії, десятки видобувних компаній, працює енергетична біржа, діє система добового балансування, імпорт газу з Європи здійснюється, і створені передумови для створення газового хабу.

Останнім часом Європейський Союз визнав Україну пріоритетним партнером у реалізації Водневої стратегії для кліматично нейтральної Європи до 2050 року. Вже зараз проводиться робота над розробкою Водневої стратегії України та оцінкою можливостей використання української газотранспортної системи для транспортування водню до країн ЄС [20].

Для ефективної інтеграції є важливим завданням створення моделі адаптивної інтеграції української енергосистеми до європейської, яка вимагає комплексного підходу та розгляду різних аспектів, таких як технічні, економічні, політичні та соціокультурні.



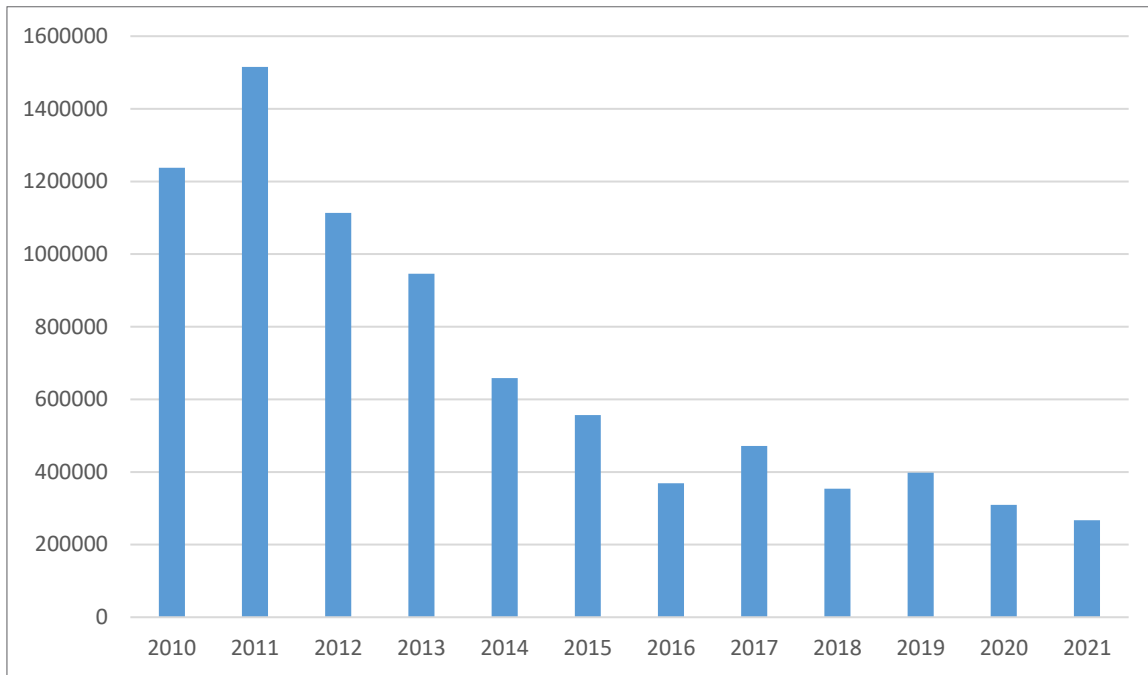


Рис. 3. Імпорт газу Україною у тј (2010–2021 рр.)

Джерело: складено автором на основі [19]

1. Першим кроком буде оцінка поточного стану української енергетичної інфраструктури та ідентифікація технічних можливостей для інтеграції з європейською енергосистемою. Це включатиме аналіз потужностей генерації, передачі та розподілу електроенергії, а також оцінку готовності існуючих мереж до взаємодії з європейськими системами.

2. На основі аналізу потрібно розробити стратегію адаптивної інтеграції, яка враховуватиме різноманітні технічні, економічні та політичні фактори. Ця стратегія має визначити кроки, які потрібно здійснити для плавного впровадження інтеграції та уникнення можливих проблем.

3. Нормативна база є ключовим аспектом успішної інтеграції. Необхідно розробити та впровадити відповідні нормативні акти, які регулюватимуть процес інтеграції та забезпечать відповідність з європейськими стандартами.

4. Успішна інтеграція вимагає підтримки від різних зацікавлених сторін, таких як урядові органи, енергетичні компанії, споживачі та громадські організації. Важливо забезпечити широкий консенсус та співпрацю між усіма сторонами.

5. Впровадження сучасних технологій «смарт-грід» може значно полегшити інтеграцію та забезпечити ефективне управління енергосистемою. Це включає в себе використання сучасних систем моніторингу, передачі даних та автоматизації для оптимізації роботи системи.

6. Важливим елементом успішної інтеграції є підвищення обізнаності та освіти серед учасників енергетичного сектору та громадськості щодо переваг і викликів інтеграції з європейською енергосистемою.

#### Висновки і перспективи подальших досліджень.

Таким чином, підвищення стійкості енергосистеми для інтеграції до європейської енергетичної системи, розвиток конкуренції на енергетичному ринку України та інвестиції у сучасні екологічно чисті енергетичні технології є запорукою розвитку енергетичного сектору та енергетичної безпеки країни.

Подальша інтеграція енергетичної системи України в європейську енергосистему має ключове значення для забезпечення стійкості та розвитку енергетичного сектору країни. Цей процес відкриває перед Україною широкі можливості, включаючи збільшення енергоефективності, розширення джерел енергопостачання та покращення конкурентоспроможності на ринку.

Інтеграція в європейську енергосистему дозволить Україні активніше використовувати відновлювані джерела енергії, зменшуючи залежність від імпортованих вугільних палив та природного газу. Це сприятиме зниженню викидів та поліпшенню екологічної ситуації в країні, а також допоможе виконати зобов'язання з редукції викидів парникових газів в рамках міжнародних угод.

Збільшення інтеграції з європейською енергетичною системою також сприятиме розвитку торгівлі енергією та співпраці в енергетичній сфері. Це відкриє нові ринки для українських енергетичних компаній, сприятиме залученню інвестицій у енергетичну інфраструктуру та розвиток інноваційних технологій.

Продовження інтеграції України в європейську енергосистему передбачає вирішення ряду викликів та завдань, таких як модернізація та розширення транзитної інфраструктури, вдоско-

налення енергетичного законодавства відповідно до європейських стандартів, а також підвищення енергетичної ефективності та розвиток альтернативних джерел енергії.

У перспективі інтеграція української енергетичної системи з європейською має великий потенціал

для створення стійкого, конкурентоспроможного та екологічно чистого енергетичного ринку. Це важливий крок на шляху до енергетичної незалежності та сталого розвитку України, а також сприятиме підвищенню її геополітичного статусу та впливу в регіоні.

### Література

1. Костенко Г. П. Ситуаційний аналіз перспектив розвитку електротранспорту та його інтеграції до енергосистеми України. *Енергетика: економіка, технології, екологія*. 2023. № 1 (71). С. 117–124.
2. Олешко Т. І., Савельєва Д. О. Сучасний стан і перспективи розвитку нового ринку електроенергії в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 92–97.
3. Тресков А. Напрями трансформації державної енергетичної політики в умовах європейської інтеграції України. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2023. № 1(18). С. 248–256. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/17827/1/Treskov.pdf> (дата звернення: 19.03.2024).
4. Грушко І. Синхронізація об'єднаної енергосистеми України з ENTSO-E: економічний вимір. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2 (66). С. 9–16. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/498/528> (дата звернення: 19.03.2024).
5. Гаркавенко С. Інтеграція ринку електричної енергії України до ENTSO-E (Європейська мережа операторів систем передачі електроенергії). *Law. State. Technology*. 2022. Вип. 2. С. 3–7.
6. Угода про асоціацію. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/evropejska-integraciya/ugoda-pro-asociaciu> (дата звернення: 20.03.2024).
7. Commission proposes a new EU instrument to limit excessive gas price spikes. *European Commission*. Strasbourg, 2022. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_22\\_7065](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_7065) (дата звернення: 22.03.2024).
8. Energy/Ukraine-EU Relations. *Mission of Ukraine to the European Union*. 2021. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/en/2633-relations/galuzeve-spivrobitnictvo/energetika> (дата звернення: 22.03.2024).
9. Анбандлінг газотранспортної системи повністю завершено. *НАК «Нафтогаз України»: вебсайт*. 2020. URL: <https://www.naftogaz.com/news/anbandling-gazotransportnoi-sistemy-povnistyu-zaversheno> (дата звернення: 23.03.2024).
10. Про ринок електричної енергії: Закон України. *Відомості Верховної Ради*. 2017. № 27–28. Ст. 312. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text> (дата звернення: 24.03.2024).
11. Про невідкладні заходи щодо забезпечення енергетичної безпеки : Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 грудня 2019 р. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0008525-19#Text> (дата звернення: 24.03.2024).
12. Ukraine Energy Information. *Enerdata*. 2022. URL: <https://www.enerdata.net/estore/energy-market/ukraine/> (дата звернення: 25.03.2024).
13. Про схвалення Стратегії енергетичної безпеки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 4 серпня 2021 р. № 907-р. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/907-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 25.03.2024).
14. Про ратифікацію Договору гарантії (Проект «Україна — Підвищення стійкості енергосистеми для європейської інтеграції енергомережі (Встановлення гібридних систем з виробництва електроенергії в ПрАТ «Укргідроенерго») між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку та Договору гарантії (Проект «Україна — Підвищення стійкості енергосистеми для європейської інтеграції енергомережі (Встановлення гібридних систем з виробництва електроенергії в ПрАТ «Укргідроенерго») між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку, що діє в якості виконавця від імені Фонду чистих технологій : Закон України. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2278-20#Text> (дата звернення: 24.03.2024).
15. Інтеграція у європейську електромережу ENTSO-E. *Міністерство енергетики України: вебсайт*. URL: <https://www.mev.gov.ua/reforma/intehratsiya-u-evropeysku-elektromerezh-entso-e> (дата звернення: 20.03.2024).
16. Український системний оператор НЕК «Укренерго» отримав статус повноправного члена в ENTSO-E. *Комунікаційна команда Офісу Віцепрем'єрки з питань європейської та євроатлантичної інтеграції*. 2023. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/ukrayinskyj-sistemnyj-operator-nek-ukrenergo-otrymav-status-povnopravnogo-chlena-v-entso-e/> (дата звернення: 25.03.2024).
17. The Ukrainian energy system is synchronized with the European network *USAID*. 2023. URL: <https://energy-securityua.org/news/the-ukrainian-energy-system-finalized-synchronization-with-the-european-network/> (дата звернення: 25.03.2024).

18. Sabadus A. Wartime Ukraine's European energy integration continues. *Atlantic Council*. 2023. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/wartime-ukraines-european-energy-integration-continues/> (дата звернення: 26.03.2024).
19. Energy system of Ukraine/Natural gas. *International Energy Agency*. URL: <https://www.iea.org/countries/ukraine/natural-gas> (дата звернення: 26.03.2024).
20. Водень у кліматично-нейтральній Європі. *НГУ: вебсайт*. URL: <http://surl.li/rwoeb> (дата звернення: 24.03.2024).

#### References

1. Kostenko H.P. Sytuatsiinyi analiz perspektyv rozvytku elektrotransportu ta yoho intehratsii do enerhosystemy Ukrainy. *Enerhetyka: ekonomika, tekhnologii, ekolohiia*. 2023. № 1 (71). S. 117–124 [in Ukrainian].
2. Oleshko T.I., Savelieva D.O. Suchasnyi stan i perspektyvy rozvytku novoho rynku elektroenerhii v Ukraini. *Biznes Inform*. 2020. № 3. S. 92–97 [in Ukrainian].
3. Treskov A. Napriamy transformatsii derzhavnoi enerhetychnoi polityky v umovakh yevropeiskoi intehratsii Ukrainy. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Seriia "Derzhavne upravlinnia"*. 2023. № 1(18). S. 248–256. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/17827/1/Treskov.pdf> [in Ukrainian].
4. Hrushko I. Synkhronizatsiia obiednanoi enerhosystemy Ukrainy z ENTSO-E: ekonomichnyi vymir. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*. 2022. № 2 (66). S. 9–16. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/498/528> [in Ukrainian].
5. Harkavenko S. Intehratsiia rynku elektrychnoi enerhii Ukrainy do ENTSO-E (Ievropeiska merezha operatoriv system peredachi elektroenerhii). *Law. State. Technology*. 2022. Vyp. 2. S. 3–7 [in Ukrainian].
6. Uhoda pro asotsiatsiiu. *Uriadovyi portal*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/evropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu> [in Ukrainian].
7. Commission proposes a new EU instrument to limit excessive gas price spikes. European Commission. Strasbourg, 2022. URL: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_22\\_7065](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_7065).
8. Energy/Ukraine-EU Relations. *Mission of Ukraine to the European Union*. 2021. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/en/2633-relations/galuzeve-spivrobotnictvo/energetika>.
9. Anbandlinh hazotransportnoi systemy povnistiu zaversheno. *NAK "Naftohaz Ukrainy": vebсайт*. 2020. URL: <https://www.naftogaz.com/news/anbandling-gazotransportnoi-systemy-povnistyu-zaversheno> [in Ukrainian].
10. Pro rynek elektrychnoi enerhii: Zakon Ukrainy. *Vidomosti Verkhovnoi Rady*. 2017. № 27–28. St. 312. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text> [in Ukrainian].
11. Pro nevidkladni zakhody shchodo zabezpechennia enerhetychnoi bezpeky: Rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 2 hrudnia 2019 r. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiinyi vebportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0008525-19#Text> [in Ukrainian].
12. Ukraine Energy Information. *Enerdata*. 2022. URL: <https://www.enerdata.net/estore/energy-market/ukraine/>.
13. Pro skhvalennia Stratehii enerhetychnoi bezpeky: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 4 serpnia 2021 r. № 907-r. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiinyi vebportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/907-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
14. Pro ratyfikatsiiu Dohovoru harantii (Proekt «Ukraina — Pidvyshchennia stiikosti enerhosystemy dlia yevropeiskoi intehratsii enerhomerezhi (Vstanovlennia hibrydnykh system z vyrobnytstva elektroenerhii v PrAT «Ukrhidroenerho») mizh Ukrainoiu ta Mizhnarodnym bankom rekonstruktsii ta rozvytku ta Dohovoru harantii (Proekt «Ukraina — Pidvyshchennia stiikosti enerhosystemy dlia yevropeiskoi intehratsii enerhomerezhi (Vstanovlennia hibrydnykh system z vyrobnytstva elektroenerhii v PrAT «Ukrhidroenerho») mizh Ukrainoiu ta Mizhnarodnym bankom rekonstruktsii ta rozvytku, shcho diie v yakosti vykonavtsia vid imeni Fondu chystykh tekhnologii: Zakon Ukrainy. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiinyi vebportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2278-20#Text> [in Ukrainian].
15. Intehratsiia u yevropeysku elektromerezhnu ENTSO-E. *Ministerstvo enerhetyky Ukrainy: vebсайт*. URL: <https://www.mev.gov.ua/reforma/intehratsiya-u-yevropeysku-elektromerezhnu-entso-e> [in Ukrainian].
16. Ukrainskyi systemnyi operator NEK «Ukrenerho» otrymav status povnopravnogo chlena v ENTSO-E. *Komunikatsiina komanda Ofisu Vitsepremierky z pytan yevropeiskoi ta yevroatlantychnoi intehratsii*. 2023. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/ukrayinskyj-systemnyj-operator-nek-ukrenergo-otrymav-status-povnopravnogo-chlena-v-entso-e/> [in Ukrainian].
17. The Ukrainian energy system is synchronized with the European network. *USAID*. 2023. URL: <https://energysecurityua.org/news/the-ukrainian-energy-system-finalized-synchronization-with-the-european-network/>.
18. Sabadus A. Wartime Ukraines European energy integration continues. *Atlantic Council*. 2023. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/wartime-ukraines-european-energy-integration-continues/>.
19. Energy system of Ukraine/Natural gas. *International Energy Agency*. URL: <https://www.iea.org/countries/ukraine/natural-gas>.
20. Voden u klimatychno-neitralnii Yevropi. *NHU: vebсайт*. URL: <http://surl.li/rwoeb> [in Ukrainian].

УДК 657

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

**Костюк Уляна Зіновіївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

**Kostyuk Ulyana**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*  
ORCID: 0000-0001-8826-8084

**Долішня Тетяна Іванівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

**Dolishnia Tetiana**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*  
ORCID: 0000-0003-0972-4219

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9726

## ПРОБЛЕМИ ВІДОБРАЖЕННЯ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ ТА ФІНАНСОВІЙ ЗВІТНОСТІ ПРИДБАНИХ ЛІЦЕНЗІЙ НА ПРАВО ЗДІЙСНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ

### PROBLEMS WITH ACCOUNTING AND FINANCIAL REPORTING OF ACQUIRED LICENSES TO OPERATE

**Анотація.** У випадках, передбачених законодавством, господарюючі суб'єкти здійснюють свою діяльність за наявності у них ліцензії. В статті визначено ліцензії на право провадження відповідної підприємницької діяльності. Дано оцінку нормативно-правової бази, що визначає порядок їх ліцензування та відображення їх в обліку та фінансовій звітності підприємства.

В статті проаналізовано порядок формування первісної вартості ліцензії на право здійснення діяльності як об'єкта нематеріальних активів, порядок відображення в бухгалтерському обліку ліцензій з обмеженим та необмеженим терміном дії, а також тих, за якими передбачено разові виплати та виплати частинами. Досліджено особливості нарахування амортизації ліцензій на право здійснення діяльності. Визначено штрафні санкції за провадження господарської діяльності без одержання ліцензії на провадження певного виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню відповідно до закону, чи здійснення таких видів господарської діяльності з порушенням умов ліцензування.

Запропоновано зміни щодо відображення в обліку та фінансовій звітності операцій придбання та списання ліцензій, а саме такий вид нематеріального активу оприбутковувати в розмірі вартості річного внеску та встановлювати строк корисного використання – рік, бо річний платіж гарантує право на провадження діяльності лише протягом одного року, а після внесення наступного платежу вартість ліцензії збільшувати на цю суму.

Такий спосіб відображення в обліку ліцензій дозволить відображати у фінансовій звітності реальну вартість ліцензій, тобто не буде завищено активи підприємства, а також буде відображено реальну вартість дебіторської заборгованості. Запропонований порядок відображення в обліку придбання ліцензій можна застосовувати як і до ліцензій з необмеженим терміном дії, так і до ліцензій, сплата вартості яких здійснюється частинами. Це в свою чергу підвищить достовірність результатів аналізу фінансового стану підприємства.

**Ключові слова:** ліцензія, ліцензування, нематеріальний актив, облік.



**Summary.** According to the law, business entities are required to possess a license in order to carry out their activities. The license grants the right to conduct relevant business activities. The author assesses the regulatory framework that governs the licensing procedure and its reflection in the accounting and financial statements of an enterprise.

The article explores the process of determining the initial cost of a license to operate as an intangible asset, as well as the accounting procedures for licenses with limited and unlimited validity periods, including those that require one-time payments or payments in installments. Furthermore, the article delves into the unique aspects of calculating the depreciation of licenses for the right to operate. Penalties for conducting economic activities without obtaining the required license or for violating licensing conditions are determined by law.

Proposed changes aim to accurately reflect the acquisition and write-off of licenses in accounting and financial statements. Specifically, it is recommended that this type of intangible asset be recorded at the cost of the annual fee and have a useful life of one year. This is because the annual fee only guarantees the right to operate for one year, and after the next payment, the cost of the license should be increased by this amount.

This accounting method can help ensure that the financial statements accurately reflect the value of licenses, which can prevent overstatement of the company's assets and accurately reflect the value of receivables. The proposed procedure applies to licenses with unlimited validity or those paid in installments. This could potentially enhance the reliability of the financial analysis results regarding the company's condition.

**Key words:** license, licensing, intangible asset, accounting.

**Постановка проблеми.** Суб'єкти підприємництва при здійсненні своєї діяльності повинні враховувати вимоги законодавства щодо ліцензування певних видів діяльності. Важливим є правильне відображення в бухгалтерському обліку та фінансовій звітності такого активу з метою надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан та результати діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблем обліку ліцензій займалися Ф. Ф. Бутинець, С. Ф. Голов, В. П. Завгородній, З. Обельницька. На сьогодні серед науковців, бухгалтерів-практиків єдиного підходу щодо відображення в обліку та фінансовій звітності придбаних ліцензій на право здійснення діяльності немає. Частина вважає, що придбана ліцензія в обліку відображається як витрати майбутніх періодів, частина — як об'єкт нематеріальних активів. Тому бухгалтерський облік ліцензій залишається неврегульованим.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження проблем визнання, відображення в бухгалтерському обліку ліцензій на право здійснення діяльності з метою достовірного та реального їх представлення у фінансовій звітності.

**Виклад основного матеріалу.** Господарюючи суб'єкти здійснюють свою діяльність після їх державної реєстрації як суб'єктів підприємницької діяльності, а у певних випадках, передбачених законодавчими актами, за наявності у них ліцензії.

Ліцензування є засобом державного регулювання у сфері господарювання, спрямованими на забезпечення єдиної державної політики у цій сфері та захист економічних і соціальних інтересів держави, суспільства та окремих споживачів [1, ст. 14].

Слово ліцензія в переводі з латинської мови (licentia) означає — свобода, право.

Відповідно до Закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності» ліцензія — право суб'єкта господарювання на провадження виду господарської діяльності або частини виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню [2].

Ліцензуванню підлягають тільки ті види підприємницької діяльності, провадження яких становить загрозу порушення прав, законних інтересів громадян, життя чи здоров'ю людини, навколишньому природному середовищу та/або безпеці держави, і лише у разі недостатності інших засобів державного регулювання.

Ліцензії на право провадження відповідної підприємницької діяльності є іменним документом, в якому вказується інформація про здобувача ліцензії. Вільно продати чи передати іншій особі таку ліцензію не можна, хоча законом визначено, що ліцензія може переходити від ліцензіата фізичної особи-підприємця, до іншої фізичної особи, яка є її спадкоємцем. Але така ліцензія повинна бути переоформлена в місячний термін на ім'я спадкоємця з дати набуття ним такого права, за умови відповідності спадкоємця вимогам відповідних ліцензійних умов.

Для юридичних осіб, зокрема якщо ліцензіатом є акціонерне товариство, не є підставою переоформлення ліцензій зміна типу акціонерного товариства або перетворення його в інше господарське товариство. Проте, якщо ліцензіат припиняється в результаті злиття, приєднання чи перетворення і його правонаступник має намір провадити вид господарської діяльності, на провадження якого ліцензіат мав ліцензію, такий правонаступник має право для забезпечення завершення організаційних заходів, пов'язаних з одержанням нової ліцензії на його здійснення, провадити у строк, що не перевищує трьох місяців, такий вид господарської діяльності на підставі раніше виданої ліцензії. Після закінчення цього строку правонаступник

зобов'язаний отримати нову ліцензію, а раніше видана ліцензія підлягає анулюванню.

Якщо ліцензіат припиняється в результаті поділу, то лише один правонаступник за згодою правонаступників має право провадити вид господарської діяльності, на провадження якого ліцензіат мав ліцензію. Такий правонаступник має право для забезпечення завершення організаційних заходів, пов'язаних з одержанням ліцензії на його провадження, провадити у строк, що не перевищує шести місяців, такий вид господарської діяльності на підставі раніше виданої ліцензії. Після закінчення цього строку правонаступник зобов'язаний отримати нову ліцензію, а раніше видана ліцензія підлягає анулюванню.

Ліцензуванню на території України підлягає 32 види підприємницької діяльності зазначених в ст. 7 Закону України Про ліцензування видів господарської діяльності» [2]. Деякі види діяльності, що підлягають ліцензуванню можуть:

- нести у собі певну пряму небезпеку/можливу шкоду людині і суспільству (зокрема, виробництво і торгівля спиртом етиловим, спиртовими дистилатами, біоетанолом, алкогольними напоями, тютюновими виробами, рідинами, що використовуються в електронних сигаретах, і паливом, зберігання пального; перевезення пасажирів, небезпечних вантажів та небезпечних відходів; виробництво зброї, вибухових матеріалів; охоронна діяльність...);
- потребувати особливих навичок та контролю (зокрема, банківська діяльність, діяльність з надання фінансових послуг; освітня діяльність; надання послуг у галузі криптографічного захисту інформації; будівництво об'єктів, що за класом наслідків (відповідальності) належать до об'єктів з середніми (СС2) та значними (СС3) наслідками; виробництво лікарських засобів; медична практика; ветеринарна практика; випуск та проведення лотерей, діяльність на ринку азартних ігор; туроператорська діяльність; діяльність, пов'язана з розробленням, виготовленням, постачанням спеціальних технічних засобів для зняття інформації, діяльність, пов'язана з розробленням, виготовленням, постачанням технічних засобів розвідки).

За видачу ліцензії справляється разова плата в розмірі одного прожиткового мінімуму, виходячи з розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб, що діє на день прийняття органом ліцензування рішення про видачу ліцензії, якщо інший розмір плати не встановлений законом. На січень-грудень 2024 року ця сума становить 3028 гривні. Це стосується, наприклад, ліцензій на надання фінансових послуг, таких як послуги зі страхування, фінансовий лізинг та інші фінансові послуги, які ліцензує Нацкомфінпослуг, а не Національний банк України, а також ліцензій на продаж лікарських

засобів, на право здійснення туроператорської діяльності. Але вартість ліцензій може змінюватися залежно від конкретних обставин і виду діяльності. Це стосується тих видів діяльності ліцензування в яких регулюється профільними законами.

Термін дії ліцензії загалом є необмеженим, але існують виключення. Зокрема, діяльність пов'язана з торгівлею спиртом етиловим, коньячним і плодovým, алкогольними напоями та тютюновими виробами, ліцензується відповідно до Закону України «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, спиртових дистилатів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального» [3].

Термін дії і вартість такої ліцензії залежить від того, оптовою чи роздрібною торгівлею бажає займатись ліцензіат.

Ліцензії на право оптової торгівлі даними товарами видаються терміном на п'ять років. Оплата здійснюється частковими платежами за кожний наступний рік у розмірі 1/5 вартості ліцензії.

Встановлена річна плата за ліцензію на право оптової торгівлі:

- спиртом етиловим, спиртом етиловим ректифікованим виноградним, спиртом етиловим ректифікованим плодovým у розмірі 500000 гривень. алкогольними напоями, крім сидру та перрі (без додання спирту) — 500000 гривень;
- тютюновими виробами — 500000 гривень;
- рідинами, що використовуються в електронних сигаретах, — 780 гривень;
- сидром та перрі (без додання спирту) — 780 гривень;
- виключно пивом для виробників пива з обсягом виробництва до 3000 гектолітрів на рік — 30000 гривень, обсяг виробництва розраховується з дня внесення плати за ліцензію до дня внесення наступного платежу;
- паливом, за наявності у ліцензіата місць оптової торгівлі паливом, — 5000 гривень за кожне таке місце;
- паливом, за відсутності у ліцензіата місць оптової торгівлі паливом, — 10000 гривень.

Ліцензії на право роздрібною торгівлі алкогольними напоями і тютюновими виробами видаються терміном на один рік. Плата за ліцензії на право роздрібною торгівлі алкогольними напоями, тютюновими виробами, рідинами, що використовуються в електронних сигаретах справляється щоквартально рівними частками і зараховується до місцевих бюджетів згідно з чинним законодавством.

Вартість ліцензії на роздрібну торгівлю:

- алкогольними напоями, крім сидру та перрі (без додання спирту), 8000 гривень на кожний окремий, зазначений в ліцензії електронний контрольно-касовий апарат (книгу обліку розрахункових операцій), що знаходиться у місці торгівлі (а на території сіл і селищ, за винятком

тих, що знаходяться у межах території міст — 500 гривень);

- тютюновими виробами на кожне місце торгівлі — 2000 гривень (а на території сіл і селищ, за винятком тих, що знаходяться у межах території міст — 250 гривень);
- рідинами, що використовуються в електронних сигаретах на кожне місце торгівлі — 780 гривень.
- сидром та перрі (без додання спирту) становить 780 гривень на кожне місце торгівлі незалежно від його територіального розташування.

Річна плата за ліцензію на право роздрібною торгівлі паливом становить 2000 гривень на кожне місце роздрібною торгівлі паливом.

При подачі документів для отримання цих ліцензій вказуються конкретні місця торгівлі та перелік реєстраторів розрахункових операцій

Щодо пального, то ліцензія необхідна не лише для підприємств, які виробляють та торгують паливом, але й для тих, що зберігають паливо. У випадку, коли паливо зберігається на підприємстві без подальшого використання, кількість пального не має значення, оскільки поняття «акцизний склад», яке встановлює кількісні обмеження, не застосовується, і важливі лише положення Закону № 481. Кожне місце зберігання пального повинно мати окрему ліцензію, і це не залежить від термінів зберігання або обсягів пального. Проте існують винятки, коли ліцензія на зберігання пального не потрібна, такі як: зберігання пального у паливних баках автомобілів (оскільки паливний бак автомобіля не вважається нерухомим майном і не має чіткої прив'язки до певного місця чи території); зберігання пального «бюджетниками», які повністю утримуються за рахунок коштів державного або місцевого бюджетів, а також підприємства системи державного резерву; зберігання пального, яке споживається для власних виробничо-технологічних потреб (таке як нафто- та газовидобувні майданчики та бурові платформи, і не реалізується через роздрібну торгівлю); зберігання та оптова та роздрібна торгівля паливом, яке здійснюється в споживчій тарі до 5 літрів (але якщо паливо переливається в іншу тару або резервуар, і загальний обсяг пального перевищує 5 літрів, тоді потрібна ліцензія). При здійсненні діяльності важливо враховувати ці нюанси, оскільки за оптову торгівлю паливом або зберігання пального без ліцензії передбачено штраф у розмірі 500 тисяч гривень (згідно ст. 17 Закону № 481) [3].

Щодо ліцензування зовнішньоекономічної діяльності, то ліцензії видаються лише на експорт/імпорт певних груп товарів. На 2024 рік існує перелік таких товарів, визначений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 року № 1402 [4].

Ліцензійні умови провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, опто-

вої, роздрібною торгівлі лікарськими засобами додатково визначені Постановою Кабінету міністрів України № 929 від 30 листопада 2016 р «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з виробництва лікарських засобів, оптової та роздрібною торгівлі лікарськими засобами, імпорту лікарських засобів (крім активних фармацевтичних інгредієнтів)».

Отже, термін дії ліцензії може бути різним — від одного року до необмеженого терміну. Проте, державний орган, який видає ліцензії, може:

- Анулювати ліцензію повністю або частково, позбавивши права на певний вид господарської діяльності або його частину.
- Зупинити ліцензію, що є тимчасовим відкликанням ліцензії. Зупинення ліцензії може статися за заявою самого суб'єкта господарювання у разі невиконання вимог органу, що видав ліцензію, стосовно усунення порушень або у разі невнесення платежу за ліцензію.

В зв'язку з запровадженням в країні воєнного стану, то під час воєнного стану або за наявності форс-мажорних обставин ліцензії залишаються чинними, навіть якщо не сплачено наступний платіж або закінчився строк дії. Платіж треба здійснити протягом 30 календарних днів після закінчення воєнного або надзвичайного стану в Україні.

Для цілей бухгалтерського обліку придбана ліцензія визнається нематеріальним активом, оскільки відповідно до НПСВО 8 «Нематеріальні активи» нематеріальний актив — це немонетарний актив, який не має матеріальної форми і може бути ідентифікований. Зокрема, права на здійснення діяльності відносяться до групи «Інші нематеріальні активи».

Відповідно до Інструкції № 291 на субрахунок 127 «Інші нематеріальні активи» ведеться облік інших нематеріальних активів, якими володіє підприємство (права на здійснення діяльності (ліцензія), використання економічних та інших привілеїв тощо). Облік ліцензій ведеться за кожною ліцензією окремо [10].

Витрати підприємства, пов'язані з отриманням права на провадження діяльності, яке засвідчується ліцензією, враховуються при формуванні первісної вартості відповідного НМА. До введення в господарський оборот права на провадження діяльності такі витрати відображаються за Дт субрахунку 154 «Придбання (створення) нематеріальних активів» до рахунку 15 «Капітальні інвестиції».

Введення в господарський оборот права на провадження діяльності відображається бухгалтерським записом за Дт субрахунку 127 у кореспонденції з Кт субрахунку 154.

Як нематеріальний актив ліцензія в момент придбання оприбутковується за первісною вартістю, яка відповідно до п. 11 НПСВО 8 складається з ціни (вартості) придбання (крім отриманих торговельних



знижок), мита, непрямих податків, що не підлягають відшкодуванню, та інших витрат, безпосередньо пов'язаних з його придбанням та доведенням до стану, у якому він придатний для використання за призначенням» [5]. Таким чином, ліцензії, оплата за які здійснюється одним платежем, визнаються в обліку за фактично сплаченою вартістю.

Проте не так все однозначно з тими ліцензіями, за якими передбачена часткові періодичні виплати (ліцензії на право імпорту та експорту чи оптової торгівлі алкогольними, тютюновими виробами). Наприклад, у випадку придбання ліцензії на оптову торгівлю тютюновими виробами оплата вноситься щорічно у сумі 500 000 грн., при цьому термін дії ліцензії 5 років, тобто загальна вартість ліцензії 2 500 000 грн. Виникає запитання, яку ж суму відображати в обліку при одержанні ліцензії як первісну вартість: суму фактично сплачену 500 000 грн. чи загальну вартість ліцензії 2 500 000 грн.?

П. 6 НПСБО 8 «Нематеріальні активи» визначає, що нематеріальний актив може бути визнаний в обліку активом за умови достовірної оцінки та ймовірності майбутніх економічних вигід, але не дає чіткої відповіді на запитання, що є первісною вартістю ліцензії у випадку поетапної сплати їх вартості [5].

Міністерство фінансів України ще листом від 20.06.2006р. № 31-34000-10-25/12966 рекомендувало: «Відповідно до НПСБО 8 «Нематеріальні активи» набуто право на здійснення діяльності з метою використання протягом періоду більше одного року визнається нематеріальним активом і зараховується на баланс за первісною вартістю, яка складається із загальної суми, що підлягає сплаті за весь період, на який отримано ліцензію на право здійснення певного виду діяльності» [6]. Тобто первісною вартістю придбаної ліцензії буде 2 500 000 грн — загальна сума, що підлягає сплаті. В обліку відображається таким чином (табл. 1).

Тобто при зарахуванні на баланс підприємства нематеріальний актив (ліцензія) буде обліковуватись в сумі 2 500 000 грн., хоч фактично сплачено 500 000 грн. — вартість річного внеску. Це, на нашу думку, суперечить меті ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності —

надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан та результати діяльності підприємства [8], та принципу обачності, зазначеному в НПСБО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» — методи оцінки, що застосовуються в бухгалтерському обліку, повинні запобігати завищенню оцінки активів [9], оскільки вартість такого активу буде завищена на 2 000 000 грн.

З іншого боку, на активному рахунку 377 буде залишок по кредиту в сумі 2 000 000 грн. Це суперечить Інструкції до плану рахунків, відповідно до якої «за дебетом рахунку 37 «Розрахунки з різними дебіторами» відображається виникнення дебіторської заборгованості, за кредитом — її погашення чи списання» [10]. Тобто несплачена частина вартості ліцензії не може визнаватись як погашення дебіторської заборгованості. Але і кредиторської заборгованості тут немає так як відповідно до НПСБО 11 «Зобов'язання» зобов'язання визнається за умови існування ймовірності зменшення майбутніх економічних вигід внаслідок його погашення [7]. Такої ймовірності тут немає, бо підприємство може передумати продовжувати ліцензовану діяльність або через порушення ліцензії може бути анульовано державним органом і в нього не буде зобов'язання сплачувати наступні платежі.

На нашу думку, такий вид нематеріального активу логічно оприбутковувати в розмірі вартості річного внеску та встановлювати строк корисного використання — рік, а після внесення наступного платежу вартість ліцензії збільшувати на цю суму. Таке рішення пояснюється тим, що у разі несплати підприємством суми чергового платежу дію ліцензії буде припинено (ст. 15 Закону № 481). Тобто річний платіж гарантує право на провадження діяльності лише протягом одного року. В таблиці 2 показано як в обліку відобразатимуться запропоновані зміни.

В такому випадку (табл. 2) відобразатиметься в балансі реальна вартість ліцензії. На кінець кожного року в Балансі (Звіті про фінансовий стан) залишкова вартість ліцензії буде рівна нулю і це логічно, адже всі економічні вигоди від сплаченої вартості ліцензії за період підприємство вже одержало.

Таблиця 1

**Бухгалтерські проведення з обліку ліцензій, за якими передбачені оплати частинами відповідно до рекомендацій Міністерства фінансів України**

Зміст операції	Бухгалтерський облік		Сума, грн.
	дебет	кредит	
1. Сплачено вартість ліцензії (річний платіж — 500 000 грн.)	377	311	500 000
2. Одержана ліцензія і введена в експлуатацію	154	377	2 500 000
	127	154	
3. Нарахована амортизація за місяць (щомісячно)	93	133	41 666,67
4. Сплачено вартість ліцензії в наступному році (річний платіж — 500 000 грн.) (2, 3, 4, 5-й рік)	377	311	500 000



Таблиця 2

Бухгалтерські проведення з обліку ліцензій, за якими передбачені оплати частинами запропоновані авторами

Зміст операції	Бухгалтерський облік		Сума, грн.
	дебет	кредит	
1. Сплачено вартість ліцензії за 1 рік (річний платіж — 500 000 грн.)	377	311	500 000
2. Одержана ліцензія і введена в експлуатацію	154	377	500 000
	127	154	
3. Нарахована амортизація за місяць (щомісячно)	93	133	41666,67
4. Сплачено вартість ліцензії в наступному році (річний платіж — 500 000 грн.) (2, 3, 4, 5-й рік)	377	311	500 000
5. Одержана ліцензія і введена в експлуатацію в наступному році (2, 3, 4, 5-й рік)	154	377	500 000
	127	154	

Джерело: розроблено авторами

У разі якщо підприємство надалі не може отримувати економічні вигоди від використання НМА, припинило займатися ліцензованим видом діяльності, то такий актив списується з балансу (п. 34 НПСБО 8) [5]. Крім того, з балансу списується такий НМА, як право на провадження діяльності, якщо термін дії відповідної ліцензії закінчився. Списання з балансу НМА (права на провадження діяльності) відображається за Кт субрахунку 127. Зменшення суми накопиченої амортизації при списанні об'єкта відображається за Дт субрахунку 133. Залишкова (балансова) вартість списаних необоротних активів, у тому числі НМА, і витрати, пов'язані з їх ліквідацією, відображаються за Дт субрахунку 976 «Списання необоротних активів» до рахунку 97 «Інші витрати» [10].

Слід зазначити, що ліцензії бувають строковими та безстроковими. Якщо ліцензія має певний строк, то згідно з абзацом першим п. 25 НПБСО 8 нарахування амортизації здійснюється протягом встановленого строку її корисного використання. Якщо ліцензія безстрокова, тобто немає обмеження строку її дії, то згідно з абзацом другим п. 25 ПБО 8 такий НМА амортизації не підлягає. Тобто витрати на придбання такої ліцензії не можуть бути визнані поточними витратами. Але в п. 26 цього НПСБО вказано, що для нарахування амортизації нематеріальних активів підприємство може застосовувати строки їх корисного використання, встановлені податковим законодавством. Але такий підхід до амортизації потрібно прописати в обліковій політиці підприємства [5]. В п. 138.3.4 ПКУ сказано, що якщо відповідно до правостановлюючого документа строк дії права користування нематеріального активу не встановлено, такий строк корисного використання визначається платником податку самостійно, але не може становити менше двох та більше 10 років [11].

Щодо вибору методу нарахування амортизації, то згідно з п. 27 НПСБО 8 підприємство самостійно визначає такий метод виходячи з умов отри-

мання майбутніх економічних вигід. Якщо умови визначити неможливо, то амортизація нараховується із застосуванням прямолінійного методу.

Відповідно до ст. 164 КУпАП провадження господарської діяльності без державної реєстрації як суб'єкта господарювання або без одержання ліцензії на провадження певного виду господарської діяльності, що підлягає ліцензуванню відповідно до закону, чи здійснення таких видів господарської діяльності з порушенням умов ліцензування, тягне за собою накладення штрафу від однієї тисячі до двох тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян з конфіскацією виготовленої продукції, зняряд виробництва, сировини і грошей, одержаних внаслідок вчинення цього адміністративного правопорушення, чи без такої.

Повторне правопорушення протягом року, або правопорушення, внаслідок якого отримано дохід у великих розмірах (у великих розмірах розуміють суму яка у тисячу разів і більше перевищує розмір н.м.д. громадян, тобто більше 17000,00 грн.), тягнуть за собою накладення штрафу від двох тисяч до п'яти тисяч неоподатковуваних мінімумів доходів громадян з конфіскацією виготовленої продукції, зняряд виробництва, сировини і грошей, одержаних внаслідок вчинення цього адміністративного правопорушення.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Запропоновані зміни щодо відображення в обліку придбаних ліцензій дозволять відображати у фінансовій звітності реальну вартість ліцензій. Не буде завищено активи підприємства. А також буде відображено реальну вартість дебіторської заборгованості. Кожен наступний платіж буде капіталізуватись і відповідно збільшувати первісну вартість такого нематеріального активу. Запропонований порядок відображення в обліку придбання ліцензій можна застосовувати як і до ліцензій з необмеженим терміном дії, так і до ліцензій, сплата вартості яких здійснюється частинами.

### Література

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. Дата оновлення: 08.03.2024. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18, № 19–20, № 21–22. Ст. 144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 10.03.2024).
2. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 2 березня 2015 р. № 222-VIII. Дата оновлення: 01.01.2024. *Відомості Верховної Ради*, 2015. № 23. Ст. 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text> (дата звернення: 10.03.2024).
3. Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, спиртових дистилатів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів, рідин, що використовуються в електронних сигаретах, та пального : Закон України від 19 грудня 1995 р. № 481/95-ВР. Дата оновлення: 22.01.2024. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 46. Ст. 345. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 10.03.2024).
4. Про затвердження переліків товарів, експорт та імпорт яких підлягає ліцензуванню, та квот на 2024 рік : Постанова кабінету міністрів України від 27 грудня 2023 р. № 1402. Дата оновлення: 08.02.2024. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.03.2024).
5. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи»: затверджено наказом Міністерства фінансів України від 18.10.99 р. № 242. Дата оновлення: 17.02.2023. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Text> (дата звернення: 10.03.2024).
6. Лист Міністерства фінансів України від 20.06.2006 р. № 31-34000-10-25/12966. *Майстерня для бухгалтера: вебсайт*. URL: <http://surl.li/rnjtes> (дата звернення: 10.03.2024).
7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання»: затверджено наказом Міністерства фінансів України від 31.01.2000 р. № 20. Дата оновлення: 03.11.2020. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00#Text> (дата звернення: 10.03.2024).
8. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-XIV. Дата оновлення: 01.01.2024. *Відомості Верховної Ради України*. 1999. № 40. Ст. 365. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 10.03.2024).
9. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: затверджено наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. Дата оновлення: 03.01.2024. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (дата звернення: 10.03.2024).
10. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій : Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291. Дата оновлення: 23.02.2024. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (дата звернення: 10.03.2024).
11. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI. Дата оновлення: 01.03.2024. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13–14, № 15–16, № 17. Ст. 112. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#n10662> (дата звернення: 10.03.2024).

### References

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), *Hospodarskyi kodeks Ukrainy* [The Economic Code of Ukraine], January 16, 2003. no. 436-IV. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), *The Law of Ukraine "Pro litsenzuvannia vydiv hospodarskoi diialnosti* [About licensing of economic activities], March 2, 2015. no. 222-VIII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>.
3. The Verkhovna Rada of Ukraine (1995), *The Law of Ukraine "Pro derzhavne rehuliuвання vyrobnytstva i obihu spyrtu etylovoho, spyrtovykh dystyliativ, alkoholnykh napoiv, tiutiunovykh vyrobiv, ridyn, shcho vykorystovuiutsia v elektronnykh syharetakh, ta palnoho* [On state regulation of the production and circulation of ethyl alcohol, alcohol distillates, alcoholic beverages, tobacco products, liquids used in electronic cigarettes, and fuel], December 19, 2015. no. 481/95-ВР. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481/95-%D0%B2%D1%80#Text>.
4. Ministry of Finance of Ukraine (2023) *The Decree "Pro zatverdzhennia perelikiv tovariv, eksport ta import yakykh pidliahaie litsenzuvanniu, ta kvot na 2024 rik* [On the approval of lists of goods whose export and import are subject to licensing, and quotas for 2024], December 27, 2023. no. 1402. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1402-2023-%D0%BF#Text>.
5. Ministry of Finance of Ukraine (1999), *Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 8 "Nematerialni aktyvy* [Intangible assets]. Kyiv, October 18, 1999. no. 242. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Text> (accessed 10.03.2024).
6. Ministry of Finance of Ukraine (2006), *Lyst* [The letter] June 20, 2006. no.31-34000-10-25/12966. Available at: <http://surl.li/rnjtes>.

7. Ministry of Finance of Ukraine (2000), Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 11 “Zoboviazannia [Obligation]”. Kyiv, january 31, 2000. no.20. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00#Text>.

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine “Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini [About accounting and financial reporting in Ukraine]”, July 16, 1999. no. 996-XIV. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>.

9. Ministry of Finance of Ukraine (2013), Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 1 “Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti [General requirements for financial reporting]”. Kyiv, february 7, 2013. no.73. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.

10. Instruksiiia pro zastosuvannia Planu rakhunkiv bukhhalterskoho obliku aktyviv, kapitalu, zoboviazan i hospodarskykh operatsii pidpriemstv i orhanizatsii [Instructions on the application of the Chart of Accounts for accounting of assets, capital, liabilities and business operations of enterprises and organizations]: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 30.11.1999 r. no. 291. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text>.

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), Podatkovyj kodeks Ukraïny [The Tax Code of Ukraine], december 2, 2010. no. 2755-VI. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#n10662>.

**Райковська Інна Тадеушівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри обліку і оподаткування  
Київський кооперативний інститут бізнесу і права*

**Raikovska Inna**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Head of the Department of Accounting & Taxation  
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law  
ORCID: 0000-0003-2670-7277*

**Костенко Олександр Миколайович**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку і оподаткування  
Київський кооперативний інститут бізнесу і права*

**Kostenko Oleksandr**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Accounting & Taxation  
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law*

**Драба Роман Янович**

*аспірант кафедри обліку і оподаткування  
Київського кооперативного інституту бізнесу і права*

**Draba Roman**

*Graduate Student of the Department of Accounting and Taxation  
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9776

## АУДИТОРСЬКІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОВІРИ ДО ФІНАНСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ

### AUDITING ASPECTS OF ENSURING TRUST IN FINANCIAL INFORMATION

**Анотація.** Вступ. Становлення ринку аудиторських послуг в Україні обумовлюється вимогами чинного законодавства, інформаційними потребами користувачів фінансової звітності, посиленням вимог щодо змісту та якості роботи аудиторів з боку державних регуляторів окремих ринків та Аудиторської палати України, що призводить до зменшення учасників ринку аудиторських послуг та зміни потреб користувачів результатів роботи аудиторів. Неоднозначною є динаміка змін обсягів реалізації аудиторських послуг, що пояснюється зміною пріоритетів користувачів результатів роботи аудиторів, що відбулася, зокрема, змінами у зацікавленості користувачів в незалежному оцінюванні інформації фінансової звітності. У зв'язку з цим, існує необхідність визнання потреби у трансформації аудиту в контексті забезпечення інформаційних інтересів користувачів його результатів.

**Мета.** Метою статті є дослідження проблемних питань трансформації аудиту в контексті забезпечення інформаційних інтересів користувачів його результатів.

**Матеріали і методи.** Інформаційно-методологічною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, наукові та прикладні праці вчених та фахівців, в яких розкривались теоретичні та практичні аспекти організаційного забезпечення аудиту, підвищення якості роботи аудиторів та об'єктивності її оцінювання. В процесі дослідження використано загальнонаукові методи системного підходу, аналізу й синтезу з метою визначення проблем трансформації аудиту, зокрема, в контексті розвитку системи економічного контролю.

**Результати.** У науковій статті надано теоретичне обґрунтування цільової спрямованості аудиту як надання упевненості користувачам фінансової інформації шляхом висловлення думки аудитора, що ґрунтується на оцінюванні відповідності



результатів виконання завдань їх очікуванням, що дозволило уточнити зміст заходів аудиту, процедурних аспектів формалізації його результатів, а також факторів виникнення та існування аудиту. Визначено основні характеристики очікувань користувачів результатів аудиту фінансової інформації. Ідентифіковано очікування, пов'язані з перерозподілом відповідальності, а також очікування щодо характеристик інформації, що дає можливість вирішити теоретичну проблему визначення змісту та природи самих очікувань та причин їх можливої неадекватності. Застосований методичний підхід до ідентифікації мети аудиту на основі моделювання зв'язків мети та її характеристики, а також змісту контрольних заходів, процедурних аспектів формалізації результатів аудиту фінансової інформації та факторів виникнення та існування аудиту, а також моделі виконання завдань аудиту фінансової інформації з визначенням послідовності формування професійного судження аудитора, реалізації заходів аудиту, планування та виконання аудиторських процедур, що дозволить формалізувати процес аудиту та створити достатні умови для забезпечення якості аудиту фінансової інформації.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на реалізації розробленої концепції аудиту фінансової інформації. Це надасть змогу досягнення мети та виконання визначених завдань концепції на основі формалізації середовища їх виконання, в основу якої закладене визнання існування чотирьох елементів відповідного середовища – регуляторного, професійного, функціонального та інтересів користувачів.

**Ключові слова:** аудит, податковий аудит, державний податковий аудит, незалежний податковий аудит, податкова перевірка.

**Summary.** Introduction. The formation of the audit services market in Ukraine is determined by the requirements of current legislation, the information needs of users of financial statements, the strengthening of requirements regarding the content and quality of auditors' work by state regulators of individual markets and the Audit Chamber of Ukraine, which leads to a decrease in participants in the audit services market and changes in the needs of users of work results auditors. The dynamics of changes in the scope of audit services are ambiguous, which is explained by the change in priorities of users of auditors' work results, which occurred, in particular, by changes in the interest of users in the independent evaluation of financial reporting information. In this regard, there is a need to recognize the need for audit transformation in the context of ensuring the informational interests of users of its results.

**Purpose.** The purpose of the article is to study problematic issues of audit transformation in the context of ensuring the informational interests of users of its results.

**Materials and methods.** The informational and methodological basis of the research is legislative and regulatory acts, scientific and applied works of scientists and specialists, which revealed the theoretical and practical aspects of organizational support for audit, improving the quality of auditors' work and the objectivity of its assessment. In the process of research, general scientific methods of system approach, analysis and synthesis were used in order to determine the problems of audit transformation, in particular, in the context of the development of the economic control system.

**Results.** The scientific article provides a theoretical justification of the target orientation of the audit as providing confidence to the users of financial information by expressing the opinion of the auditor, which is based on the assessment of the compliance of the results of the tasks with their expectations, which made it possible to clarify the content of the audit measures, procedural aspects of the formalization of its results, as well as factors of occurrence and existence audit. The main characteristics of user expectations of financial information audit results are defined. Expectations related to the redistribution of responsibility, as well as expectations regarding the characteristics of information, have been identified, which makes it possible to solve the theoretical problem of determining the content and nature of the expectations themselves and the reasons for their possible inadequacy. The applied methodical approach to the identification of the purpose of the audit based on the modeling of the relations of the purpose and its characteristics, as well as the content of control measures, procedural aspects of the formalization of the results of the audit of financial information and the factors of the occurrence and existence of the audit, as well as the model of the execution of the tasks of the audit of financial information with the determination of the sequence of formation professional judgment of the auditor, implementation of audit measures, planning and execution of audit procedures, which will allow to formalize the audit process and create sufficient conditions to ensure the quality of the audit of financial information.

**Discussion.** In further research, it is proposed to focus attention on the implementation of the developed concept of financial information audit. This will make it possible to achieve the goal and fulfill the defined tasks of the concept based on the formalization of the environment for their implementation, which is based on the recognition of the existence of four elements of the relevant environment – regulatory, professional, functional and user interests.

**Key words:** audit, tax audit, state tax audit, independent tax audit, tax audit.

**Постановка проблеми.** Становлення ринку аудиторських послуг в Україні обумовлюється низкою обставин, серед яких можуть бути виділені наступні: вимоги чинного законодавства стосовно обов'язковості проведення аудиту фінансової звітності, інформаційні потреби користувачів фінансової звітності, які приймають рішення на підставі

відповідних даних, посилення вимог щодо змісту роботи аудиторів з боку державних регуляторів окремих ринків (страхового, банківського, фондового, інших), а також — посилення контролю за якістю роботи суб'єктів аудиторської діяльності з боку Аудиторської палати України. Наведені обставини призводять, з одного боку, до зменшення учасників

ринку аудиторських послуг, що є причиною його перерозподілу, з іншого — змінюються потреби користувачів результатів роботи аудиторів, що призводить до зміни у їх запитих щодо характеру послуг, які можуть надати аудитори.

Неоднозначність динаміки змін обсягів реалізації аудиторських послуг можна пояснити, насамперед, зміною пріоритетів користувачів результатів роботи аудиторів, що відбулася. Однією з причин таких змін є зміни у зацікавленості користувачів в незалежному оцінюванні інформації фінансової звітності, натомість відбулося збільшення зацікавленості у таких послугах, як підготовка інформації, консультування, супроводження системи бухгалтерського обліку тощо. Єдиним виходом з ситуації, що склалася, є збільшення довіри до інституту аудиторства. У зв'язку з цим, існує необхідність дослідити основні змістовні характеристики аудиту як завдання, спрямованого на забезпечення користувачів фінансової інформації достатнім рівнем упевненості в можливості її застосування для досягнення відповідних цілей, а також можливостей його трансформації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми трансформації аудиту, зокрема, в контексті розвитку системи економічного контролю, розкриваються в наукових публікаціях багатьох дослідників. Серед іншого, в їх наукових працях визначаються основні чинники, які впливають на необхідність удосконалення аудиту. Серед них можуть бути виділені чинники, пов'язані зі змінами, що відбуваються у функціонуванні суб'єктів господарювання — Вишневський В. П. [6], Кіндзерський Ю. В. [10], трансформацією інституційного середовища — Панчишин С., Приймак З. [7], Стефанишин В. [13], Стефанишин О., Стефанишин М. [14], Якуб'як О. В. [16], залученням аудиторів до виконання додаткових функцій — Петрук О. М., Смагло О. В. [8], Царенко О. В. [15], модифікацією джерел отримання інформації — Плахтій Т. Ф. [9]. Водночас, автори наукових робіт в контексті тематики проведених досліджень обґрунтовують необхідність трансформації аудиту наявністю проблем, пов'язаних з неадекватністю визначення змісту мети і завдань аудиту, неефективністю заходів його планування. Інші автори пояснюють необхідність трансформації аудиту відсутністю єдиних, науково обґрунтованих підходів щодо оцінювання аудиторського ризику, вибору, застосування та оцінювання результатів аудиторських процедур. За результатами інших досліджень визначаються напрями трансформації аудиту як однієї з форм контролю, виходячи з необхідності перегляду та врахування очікувань користувачів інформації, що має бути перевірена. Заслуговують на увагу й результати досліджень, що стосуються розвитку внутрішнього аудиту як окремого його виду, а також — формування конкурентних переваг аудиторських фірм.

Також варто відзначити різноманітність проблем, вирішення яких дослідники визначають в якості об'єктів аудиту. Зважаючи на це, варто визнати, з одного боку, різноманітність очікувань користувачів результатів аудиту, з іншого — наявність проблем організаційного й методичного характеру у їх реалізації.

**Матеріали і методи.** Інформаційно-методологічною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, наукові та прикладні праці вчених та фахівців, в яких розкривались теоретичні та практичні аспекти організаційного забезпечення аудиту, підвищенню якості роботи аудиторів та об'єктивності її оцінювання. В процесі дослідження використано загальнонаукові методи системного підходу, аналізу й синтезу з метою визначення проблем трансформації аудиту, зокрема, в контексті розвитку системи економічного контролю.

**Виклад основного матеріалу.** Досліджуючи окреслену проблематику науковці Загородній А. Г. та Пилипенко Л. М. зазначають, що «значний вплив на еволюцію аудиту... зумовив розвиток ринкової економіки» [4, с. 9]. Натомість, Дорош Н. І. визнає аудит одним з аспектів «підвищення цінності фінансової інформації, ... надання їй більшої достовірності й інтерпретації» внаслідок «посилення контролю над нею» [3, с. 30]. На думку Дмитренко І. М., «вектор розвитку та подальшої еволюції аудиту як інструмента ринкової інфраструктури, здатного сприяти захисту економічних інтересів та задоволенню інформаційних потреб суспільства, завдають сучасні реалії економічного простору України, що характеризуються поглибленням процесів глобалізації, інтеграцією у світове економічне співтовариство, посиленням впливу функціонування компаній корпоративного сектора на формування валового внутрішнього продукту, підвищенням вимог до прозорості їхньої фінансової інформації та розширенням кола інформаційних потреб користувачів для прийняття обґрунтованих економічних рішень» [2, с. 5].

Відсутність єдиних підходів до ідентифікації об'єктів аудиту, визначення відповідних завдань дали підстави на основі аналізу наукової літератури для формалізації моделі для визначення умов та напрямів удосконалення аудиту. Формалізація моделі дасть можливість ідентифікувати причини виникнення невідповідності результатів аудиту очікуванням їх користувачів, які, у власну чергу, обумовлюватимуть необхідність трансформації ролі аудиту в забезпеченні їх належним рівнем упевненості щодо інформації, яка може бути використана з метою обґрунтування та реалізації управлінських рішень.

Визначення терміну «аудит» у нормативних документах характеризується різноманітністю підходів, що ґрунтуються, переважно, на баченні ролі аудиту суб'єктами, що відповідають

за регулювання господарської діяльності. Так, в Законі України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» аудит фінансової звітності визначається як «аудиторська послуга з перевірки даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності та/або консолідованої фінансової звітності юридичної особи або представництва іноземного суб'єкта господарювання, або іншого суб'єкта, який подає фінансову звітність та консолідовану фінансову звітність групи, з метою висловлення незалежної думки аудитора про її відповідність в усіх суттєвих аспектах вимогам національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, міжнародних стандартів фінансової звітності або іншим вимогам» [11]. Вважаємо, що визначення, наведене у Законі [11], потребує певної деталізації. Насамперед, це стосується об'єкта, відносно якого передбачене висловлення думки аудитора. У розділі 1 було визначено, що джерелами отримання фінансової інформації, яка використовується під час формування та обґрунтування рішень користувачів, може бути не лише система бухгалтерського обліку та фінансова звітність, які надають історичну інформацію. Значна кількість рішень користувачів стосуються майбутніх подій та їх наслідків, у зв'язку з чим існує потреба в отриманні перспективної інформації, яка міститься в документах, що визначають очікувані результати функціонування суб'єкта господарювання (бізнес-план, бюджет, касовий план тощо). Водночас, для певних категорій користувачів важливою може стати інформація гіпотетичного характеру, що дає можливість оцінити умовний вплив певних подій, які можуть чи могли б відбутися і вплинути на показники фінансової звітності.

У Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» аудит визначається як «перевірка публічної бухгалтерської звітності, обліку, первинних документів та іншої інформації щодо фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання з метою визначення достовірності їх звітності, обліку, його повноти і відповідності чинному законодавству та встановленим нормативам» [12]. Таке ж визначення наведене і в чинній редакції Господарського кодексу України [1]. В наведеному варіанті слід відзначити такі особливості (табл. 1).

Проаналізувавши дане визначення в Законі України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» та інших нормативних актах, можемо зробити низку висновків, найбільш суттєвими серед яких є: 1) у більшості нормативних документів та наукових публікаціях аудит визначається як процес перевірки інформації; 2) дослідження інформації під час аудиту передбачає необхідність визначення критеріїв перевірки, які мають враховувати вимоги нормативно-правового регулювання та запити користувачів інформації,

що перевіряється; 3) аудит має виконуватися особами, які є незалежними від користувачів інформації та осіб, які створюють інформацію, що підлягає перевірці. При цьому, виконавці аудиту повинні мати належний рівень фахової підготовки та практичний досвід.

Водночас, слід зауважити, що більшість проаналізованих джерел свідчить про відсутність визначення терміну «аудит фінансової інформації». Зокрема, досліджуються аспекти аудиту фінансової звітності, яка має історичний характер, проте не ідентифіковані характеристики процесу аудиту інформації, що за змістом є фінансовою, але не включається до фінансової звітності (перспективна фінансова інформація, гіпотетична фінансова інформація). Виходячи з результатів проведеного дослідження нормативно-правових документів, а також публікацій науковців та практикуючих аудиторів, маємо можливість запропонувати наступне визначення цього терміну: аудит фінансової інформації є процесом її перевірки, що здійснюється незалежними фахівцями, і полягає у дослідженні її відповідності критеріям, встановленим в інтересах користувачів. Користувачами результатів аудиту можуть бути визнані особи, які делегують аудитору повноваження на здійснення заходів, результатом яких є висловлення думки щодо якісних та кількісних характеристик перевіреної фінансової інформації. При цьому, делегування таких повноважень може здійснюватися різними групами користувачів результатів роботи аудитора як на ініціативній основі, так і на вимогу інших зацікавлених осіб.

Окремого розгляду вимагає склад такої групи користувачів результатів аудиту фінансової інформації як «суб'єкти прийняття рішень». Традиційно в їх складі виділяють зовнішніх та внутрішніх користувачів, проте їх ідентифікація в науковій літературі, на нашу думку, є неповною. Зазначений недолік може бути усунуто завдяки ідентифікації суб'єктів, які мають інтерес до змісту фінансової інформації (рис. 1).

Таким чином, інтерес органів місцевого самоврядування в частині забезпечення зайнятості населення, визначення перспектив її зростання; оцінці впливу на стабільність соціально-економічної ситуації в регіоні.

У зв'язку з цим, для органів місцевого самоврядування фінансова звітність суб'єктів господарювання приватної форми власності є цікавою з позицій показників загального об'єму обсягів реалізації готової продукції, обсягу інвестицій, частки забезпеченості операційної діяльності власними джерелами фінансування, обсягів зборів та податкових надходжень до місцевих бюджетів. Їх значення суттєво впливатиме на прогноз соціально-економічного розвитку територіальної громади.



Щодо спільного інтересу як органів місцевого самоврядування, так і профспілок щодо достовірності інформації про рівень оплати праці та заборгованості за нею, слід відмітити, що, зокрема, профспілкам та їх об'єднанням фінансова інформація потрібна для захисту трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів профспілок в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, у відносинах з роботодавцями, а також з іншими об'єднаннями громадян. Профспілки та їх об'єднання також мають здійснювати контроль за виконанням колективних договорів, угод. Для реалізації своїх прав профспілки та їх об'єднання також мають право одержувати безоплатно від роботодавців інформацію про результати господарської діяльності. Зазначена інформація має бути надана не пізніше п'ятиденного терміну. Однак, управлінська цінність такої інформації без гарантій її достовірності є вкрай сумнівною.

Наведений перелік групи «суб'єкти прийняття рішень» є неостаточним, адже, на нашу думку, існують достатні правові підстави для збільшення кола суб'єктів господарювання, відносно фінансової інформації яких має проводитися аудит. Наше переконання ґрунтується на тому, що за своєю правовою природою встановлення аудитором достовірності, повноти та відповідності законодавству фінансової звітності є не що інше, як виконання

публічних, а не приватних функцій, тому аудит фінансової інформації має розглядатися як захист публічних інтересів, зокрема таких користувачів її інформації, як: державні органи (Державна служба статистики України, Фонд державного майна України та інші); інвестори (різних секторів національної економіки); органи місцевого самоврядування та місцеві громади; керівники та працівники суб'єктів господарювання; громадські організації тощо. Зазначена пропозиція ґрунтується й на аналізі нормативно-правових актів, що регламентують діяльність окремих суб'єктів господарювання та організацій, норми яких свідчать, що аудит фінансової звітності слід розглядати як діяльність з надання публічних послуг у сфері незалежного фінансового контролю. Прийняття такого рішення може бути реалізовано за умов широкого обговорення викладеної пропозиції, більш розлого обґрунтування доцільності її впровадження та її відповідного юридичного оформлення.

Як свідчать результати проведеного дослідження, делегування повноважень аудитором викликане необхідністю підвищити ступінь довіри користувача результатів його роботи до фінансової інформації, яка може бути використана ним або іншими особами під час реалізації заходів господарського характеру. Такі заходи можуть передбачати зміни кількісних і якісних характеристик об'єктів,

Таблиця 1

**Особливості та протиріччя нормативних документів щодо розуміння та змісту аудиту**

Протиріччя нормативних актів	Наслідки
1. Метою аудиту в Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» та Господарському кодексі України визнано визначення достовірності та повноти, а не висловлення незалежної думки аудитора. Іншими словами, змінюється, порівняно з Законом України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» результат аудиту, який може очікувати користувач	1.1. У випадку, коли метою є визначення достовірності або повноти інформації, її досягнення полягає у формуванні певного оціночного судження, яке не передбачає доведення відповідних результатів до користувача інформації. При цьому відповідальність аудитора обмежується виключно підготовкою результатів відповідних контрольних заходів, а не змістом підготовленого висловлювання 1.2. Якщо мета аудиту полягає у висловленні незалежної думки, її досягнення полягає в одержанні відповідної думки користувачем інформації. При цьому, думка аудитора є джерелом упевненості користувача в оцінених характеристиках інформації, що міститься у фінансовій звітності. Відповідно, наявність висловленої думки передбачає відповідальність аудитора саме за її зміст
2. Серед критеріїв, за якими здійснюється перевірка інформації в процесі аудиту, Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність та Господарським кодексом України визначається повнота ведення бухгалтерського обліку	2.1. Таке застереження, з одного боку, дозволяє розширити можливості використання аудиту для цілей користувачів облікової інформації. 2.2. Водночас, це призведе до необхідності планування аудиту таким чином, щоб мінімізувати обсяг неперевіраних облікових даних на рівні первинних документів та облікових реєстрів. Виходячи з цього, буде обґрунтованим припущення щодо розширення кола користувачів результатів аудиту за рахунок осіб, зацікавлених не лише в інформації, викладеній у звітності, але й у даних облікового характеру
3. У даному визначенні не передбачене врахування інтересів користувачів інформації під час проведення аудиту, що зменшує ступінь конкретизації завдань, які має виконати аудитор	3.1. Неврахування таких потреб може призвести до побудови такої системи критеріїв перевірки та оцінювання інформації, яка, з урахуванням дотримання інших вимог, призведе до надання необґрунтованої переваги критеріям, що їх висувають особи, які підготували відповідну інформацію, або сам аудитор

Джерело: сформовано авторами на основі аналізу [1; 11; 12]



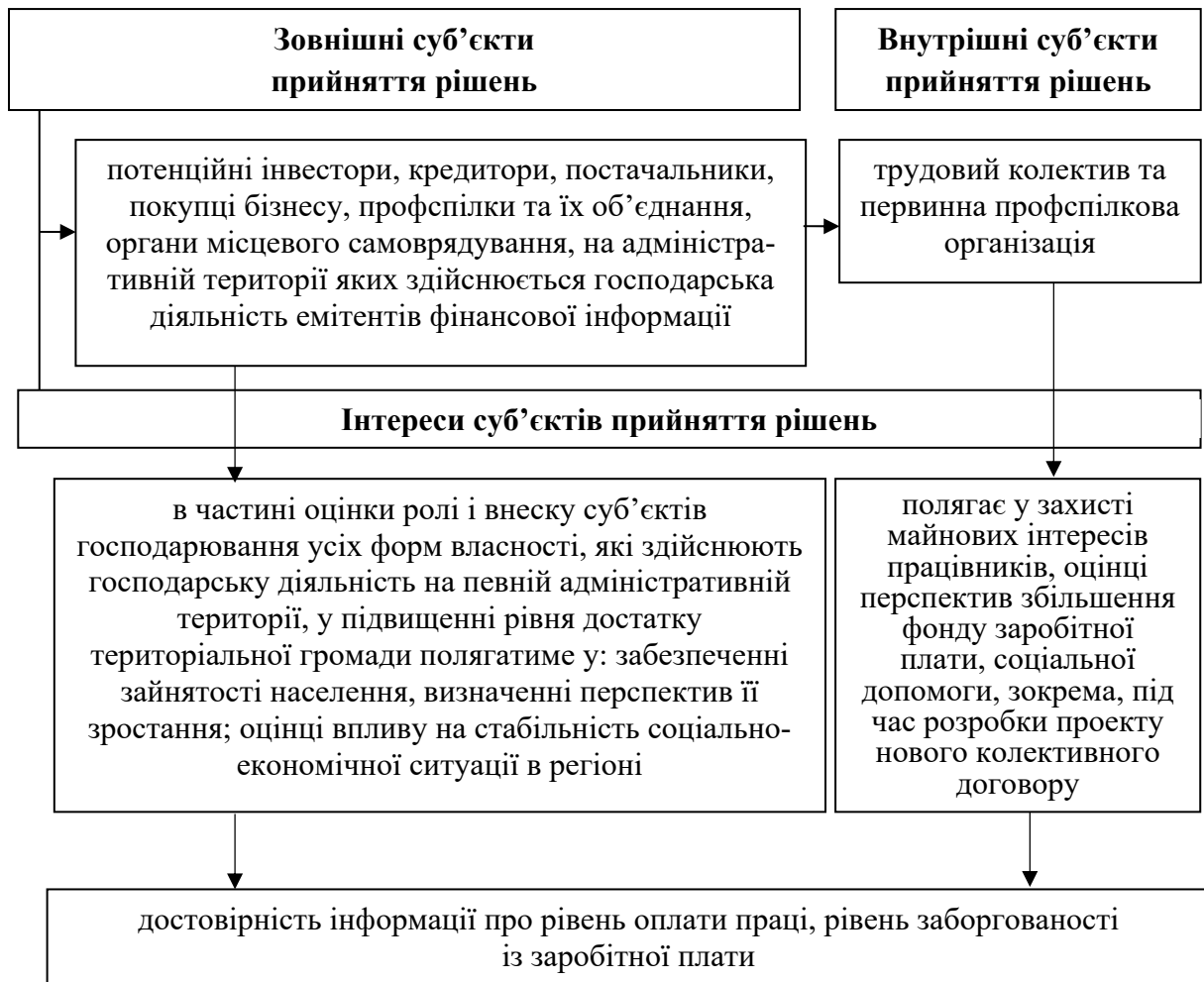


Рис. 1. Ідентифікація зовнішніх і внутрішніх суб'єктів прийняття рішень, які мають інтерес до змісту фінансової інформації

Джерело: розроблено авторами

відображених у фінансовій інформації, що є одним з джерел ризиків, які можуть бути реалізовані під час оцінювання інформації, передбаченої для використання, прийняття управлінських рішень, здійснення на їх основі господарських операцій та отримання відповідних результатів. Таким чином, виникає потреба повністю чи частково мінімізувати зазначені ризики. Одним з механізмів такої мінімізації є делегування повноважень щодо оцінювання змісту інформації та (в деяких випадках) можливостей її використання незалежній особі, що володіє кваліфікацією очікуваного рівня та несе відповідальність за якість роботи, на результати якої покладаються зацікавлені особи. Іншими словами, делегування повноважень аудитором особами, які є користувачами результатів його роботи, передбачає передачу йому відповідальності за виконання заходів, спрямованих на зменшення ризику, пов'язаного з використанням фінансової інформації. Отже, користувачі результатів аудиту очікують визнання відповідальності аудитора за наслідки використання перевіреної ним фінансової інформації.

Водночас, користувачі результатів аудиту фінансової інформації зацікавлені в отриманні її оцінки, що формалізується у професійній думці аудитора. При цьому, результати такої оцінки можуть бути використані в контексті оцінювання попередньої, поточної та перспективної діяльності емітента фінансової інформації. Зміст оцінки, що надається аудитором, характеризує інформаційну складову очікувань користувачів його роботи, важливість якої ґрунтується, насамперед, на припущенні будь-якого користувача інформації щодо можливості її подальшого використання для вирішення власних завдань. Інформаційні очікування користувачів результатів аудиту стосуються, переважно, якісних і кількісних характеристик фінансової інформації. При цьому, виходячи з можливостей застосування інформації, користувачі щодо кожної характеристики визначають власні критерії її оцінювання, які визначають можливість ідентифікації значень для кожної з характеристик інформації в контексті формування та розкриття відповідних даних, способів обробки

та використання фінансової інформації в інтересах суб'єктів економічної діяльності. Виходячи з цього, користувачі результатів аудиту формують власні очікування щодо функцій та завдань аудиту фінансової інформації.

Аудитор, висловлюючи власне професійне судження за результатами оцінювання фінансової інформації, бере до уваги зміст критеріїв, сформованих користувачами. Проте, критерії оцінювання якісних та кількісних характеристик фінансової інформації в цілях її аудиту формуються з урахуванням суб'єктивної природи професійного судження аудитора. Це призводить до виникнення невідповідності інформаційних очікувань користувачів методичному та організаційному забезпеченню заходів вирішення завдань аудиту фінансової інформації. Зазначена невідповідність стосується не лише характеристик фінансової інформації, але й самих критеріїв, на яких ґрунтуються очікування користувачів результатів аудиту.

Зважаючи на викладене, в цілях виконання завдань аудиту фінансової інформації аудитор повинен брати до уваги не лише аспекти перерозподілу відповідальності, але й необхідність врахування суб'єктивного ставлення користувачів до заходів формування інформації, обґрунтованості її застосування з метою вирішення тактичних і стратегічних завдань суб'єктів економічної діяльності, а також — механізмів такого застосування. Після ідентифікації невідповідностей очікувань користувачів результатів аудиту щодо розподілу відповідальності та характеристик фінансової інформації, аудитор має оцінити величину такої невідповідності.

Невідповідності, властиві очікуванням користувачів результатів аудиту, на нашу думку, мають суб'єктивну природу. Як вже зазначалося, очікування формуються на основі сприйняття роботи аудиторів особами, що планують використовувати її результати для забезпечення власних економічних інтересів. З іншого боку, аудиторі під час виконання відповідних завдань враховують власні професійні судження, які також мають суб'єктивну природу. У зв'язку з цим, оцінювання невідповідностей має враховувати суб'єктивне ставлення аудиторів та користувачів результатів до функцій і завдань аудиту фінансової інформації. З цією метою, пропонуємо використовувати підхід, що ґрунтується на визнанні мінімального, неістотного, істотного та максимального рівнів величини невідповідності. Основою такого вирішення буде надання аудитором клієнту належного розуміння змісту та результатів своєї роботи. При цьому необхідно враховувати доцільність ідентифікації видів аудиту фінансової інформації залежно від її змісту, а саме: аудит історичної фінансової інформації, перспективної фінансової інформації та гіпотетичної фінансової інформації.

Застосування наведеного визначення дасть можливість ідентифікувати відповідне завдання, що виконується аудитором, і призначенням якого є надання користувачам фінансової інформації упевненості в тому, що вона може бути використана для формування та обґрунтування адекватних рішень. Зазначене дає підстави для припущення стосовно класифікації такого завдання відповідно до вимог Міжнародної концептуальної основи завдань з надання впевненості [5]. Таким чином, кожна з характеристик, визначених Концептуальною основою завдань з надання упевненості, є характерною для кожного з видів аудиту фінансової інформації, що дозволяє віднести його саме до цієї групи завдань, які виконує аудитор.

У наукових публікаціях також розглядаються основні класифікаційні ознаки та види аудиту. Наразі науковцями ідентифіковано понад сорок ознак класифікації аудиту. Застосування різних підходів щодо класифікації видів аудиту є наслідком детальних досліджень, проведених науковцями для вирішення низки теоретичних та практичних проблем аудиту, що виникли внаслідок впливу об'єктивних та суб'єктивних чинників. Розглянуті підходи щодо удосконалення класифікації аудиту фінансової інформації визначають основні характеристики організаційного забезпечення аудиту фінансової інформації. При цьому, можна констатувати певну системність у визначенні об'єктів, предметної області, суб'єктів аудиту фінансової інформації, що, на нашу думку, дозволяє описати його різноманітні характеристики. Використання для класифікації таких ознак, як умова співпраці з клієнтом, характер інформації, що досліджується в цілях аудиту та наявність вимог до суб'єктів аудиту сприятиме теоретичному обґрунтуванню засобів організаційного забезпечення аудиту фінансової інформації, підвищенню обґрунтованості розуміння користувачами фінансової інформації змісту його завдань та результатів, а також — удосконаленню підходів щодо вибору механізмів реалізації очікувань користувачів під час здійснення відповідних заходів. Запропонована класифікація конкретизує зміст аудиту фінансової інформації, що сприяє його розумінню з боку ініціаторів аудиту, суб'єктів виконання відповідних завдань та користувачів одержаних результатів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Узагальнюючи наведений матеріал, слід зазначити, що усунення встановлених умов та причин невідповідності результатів аудиту очікуванням їх користувачів може бути досягнуто завдяки удосконаленню організаційного забезпечення аудиту, перегляду та врахуванню очікувань користувачів, сприянню підвищенню якості роботи аудиторів та об'єктивності її оцінювання, а також надання належного рівня упевненості користувачам.

Одержання якісних змін в аудиту можливе на підставі розробленої концепції аудиту фінансової

інформації, основу якої, окрім сформульованого терміну «аудит фінансової інформації», складатимуть його постулати, дотримання яких обумовить можливість визначати додаткові параметри діяльності суб'єктів аудиту для цілей забезпечення можливості вирішення його завдань. Реалізація розробленої концепції аудиту фінансової інформації, у т.ч. досягнення мети та виконання визначених завдань, відбуватиметься лише на основі формалізації середовища їх виконання, в основу якої

закладене визнання існування чотирьох елементів відповідного середовища, а саме: регуляторного середовища, професійного середовища, функціонального середовища та інтересів користувачів. Вплив наведених елементів середовища виконання завдань аудиту узагальнюється у постулатах та принципах аудиту фінансової інформації, врахування яких забезпечує можливість реалізації місії аудиту — забезпечення користувачів фінансової інформації належним рівнем упевненості.

### Література

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18, № 19–20, № 21–22. Ст. 144. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 22.02.2024).
2. Дмитренко І. М. Концепція розвитку аудиту корпоративних систем : монографія. Київ : Кондор-Видавництво, 2013. 364 с.
3. Дорош Н. І. Аудит: методологія і організація : монографія. Київ : Знання, КОО, 2001. 402 с.
4. Загородній А. Г., Пилипенко Л. М. Ризики аудиторської діяльності: методика виявлення й оцінювання : монографія. Львів : Вид-во ЗУКЦ, 2010. 232 с.
5. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Редакція 2020 року. URL: <https://www.iaasb.org/publications/mizhнародni-standarti-kontrolyu-yakosti-auditu-oglyadu-inshogo-nadannya-vpevnenosti-ta-suputnikh-0> (дата звернення: 05.02.2024).
6. Національна модель неоіндустріального розвитку України : монографія / Вишневецький В. П., Збаразська Л. О., Заніздра М. Ю., Чекіна В. Д. та ін.; за заг. ред. В. П. Вишневецького. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2016. 518 с.
7. Панчишин С., Приймак З. Удосконалення інституційного середовища як головний напрям поліпшення функціонального розподілу доходів в Україні. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2015. Вип. 52. С. 11–17.
8. Петрук О. М., Смагло О. В. Зарубіжний досвід організації фінансового моніторингу та перспективи його впровадження в Україні. *Współpraca Europejska*. 2015. № 2 (2). Р. 89–99.
9. Плахтій Т. Ф. Розвиток системи якісних характеристик облікової інформації в Україні. *Інноваційна економіка*. 2017. № 1–2 (67). С. 152–159.
10. Потенціал національної промисловості: цілі та механізми ефективного розвитку / Кіндзерський Ю. В., Якубовський М. М., Галиця І. О. та ін.; за ред. Ю. В. Кіндзерського. Київ : НАН України; Ін-т екон. та прогноз. 2009. 928 с.
11. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21 грудня 2017 р. № 2258-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2018. № 9. Ст. 50. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19> (дата звернення: 22.02.2024).
12. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16 квітня 1991 р. № 959-XII. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1991. № 29. Ст. 377. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення: 22.02.2024).
13. Стефанишин В. Удосконалення інституційно-безпекової політики на національному ринку капіталу України. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2016. Вип. 35. Ч. 2. С. 220–227.
14. Стефанишин О., Стефанишин М. Підприємництво: інституційне і фінансове сприяння розвитку його в Україні. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2016. Вип. 35. Ч. 2. С. 228–234.
15. Царенко О. В. Стан та перспективи розвитку державного аудиту в Україні. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 1–2. С. 7–158.
16. Якуб'як О. В. Співвідношення приватного та публічного інтересу в межах сучасної економічної системи. *Економічний вісник Донбасу*. 2012. № 3 (29). С. 193–197.

### References

1. Hospodarskyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 16 sichnia 2003 r. № 436-IV. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2003. № 18, № 19–20, № 21–22. St. 144. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15> [in Ukrainian].
2. Dmytrenko I. M. Kontsepsiia rozvytku audytu korporatyvnykh system: monohrafiia. Kyiv: Kondor-Vydavnytstvo, 2013. 364 s. [in Ukrainian].
3. Dorosh N. I. Audyt: metodolohiia i orhanizatsiia: monohrafiia. Kyiv: Znannia, KOO, 2001. 402 s. [in Ukrainian].

4. Zahorodnii A.H., Pylypenko L.M. Ryzkyky audytorskoi diialnosti: metodyka vyivlennia y otsiniuvannia: monohrafiia. Lviv: Vyd-vo ZUKTs, 2010. 232 s. [in Ukrainian].
5. Mizhnarodni standarty kontroliu yakosti, audytu, ohliadu, inshoho nadannia vpevnenosti ta suputnykh posluh. Redaktsiia 2020 roku. URL: <https://www.iaasb.org/publications/mizhnarodni-standarti-kontrolyu-yakosti-auditu-oglyadu-inshoho-nadannya-vpevnenosti-ta-suputnykh-0> [in Ukrainian].
6. Natsionalna model neoindustrialnogo rozvytku Ukrainy: monohrafiia / Vyshnevskiy V.P., Zbarazska L.O., Zanzdra M.Iu., Chekina V.D. ta in.; za zah. red. V.P. Vyshnevskoho. Kyiv: NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti, 2016. 518 s. [in Ukrainian].
7. Panchyshyn S., Pryimak Z. Udoskonalennia instytutsiinoho seredovyscha yak holovnyi napriam polipshennia funktsionalnogo rozpodilu dokhodiv v Ukraini. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii ekonomichna*. 2015. Vyp. 52. S. 11–17 [in Ukrainian].
8. Petruk O.M., Smahlo O.V. Zarubizhnyi dosvid orhanizatsii finansovoho monitorynha ta perspektyvy yoho vprovadzhenia v Ukraini. *Wspólpraca Europejska*. 2015. № 2 (2). P. 89–99 [in Ukrainian].
9. Plakhtii T.F. Rozvytok systemy yakisnykh kharakterystyk oblikovoi informatsii v Ukraini. *Innovatsiina ekonomika*. 2017. № 1–2 (67). S. 152–159 [in Ukrainian].
10. Potentsial natsionalnoi promyslovosti: tsili ta mekhanizmy efektyvnogo rozvytku / Kindzerskyi Yu.V., Yakubovskiy M.M., Halytsia I.O. ta in.; za red. Yu.V. Kindzerskoho. Kyiv: NAN Ukrainy; In-t ekon. ta prohnozuv. 2009. 928 s. [in Ukrainian].
11. Pro audyt finansovoi zvitnosti ta audytorsku diialnist: Zakon Ukrainy vid 21 hrudnia 2017 r. № 2258-VIII. *Vidomosti Verkhovnoi Rady*. 2018. № 9. St. 50. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19> [in Ukrainian].
12. Pro zovnishnoekonomichnu diialnist: Zakon Ukrainy vid 16 kvitnia 1991 r. № 959-XII. *Vidomosti Verkhovnoi Rady URSR*. 1991. № 29. St. 377. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> [in Ukrainian].
13. Stefanyshyn V. Udoskonalennia instytutsiino-bezpekovoii polityky na natsionalnomu rynku kapitalu Ukrainy. *Formuvannia rynkovoii ekonomiky v Ukraini*. 2016. Vyp. 35. Ch. 2. S. 220–227 [in Ukrainian].
14. Stefanyshyn O., Stefanyshyn M. Pidpriemnytstvo: instytutsiine i finansove spriannia rozvytku yoho v Ukraini. *Formuvannia rynkovoii ekonomiky v Ukraini*. 2016. Vyp. 35. Ch. 2. S. 228–234 [in Ukrainian].
15. Tsarenko O.V. Stan ta perspektyvy rozvytku derzhavnogo audytu v Ukraini. *Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia. Serii "Ekonomika"*. 2015. Vyp. 1–2. S. 7–158 [in Ukrainian].
16. Iakubiak O.V. Spivvidnoshennia pryvatnogo ta publichnogo interesu v mezhakh suchasnoi ekonomichnoi systemy. *Ekonomichni visnyk Donbasu*. 2012. № 3 (29). S. 193–197 [in Ukrainian].



УДК 657:336.02

**Сторожук Тетяна Миколаївна**

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

**Storozhuk Tetiana**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Accounting and Consulting  
State Tax University*

ORCID: 0000-0003-2260-1301

**Моргуненко Артем Сергійович**

*здобувач вищої освіти третього (доктор філософії) рівня  
Державного податкового університету*

**Morhunenko Artem**

*a third-level (Doctor of Philosophy) higher Education Student of the  
State Tax University*

ORCID: 0009-0008-2787-2788

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9704

## ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ПРИ ФОРМУВАННІ ПОЛІТИКИ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ

### THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE DEVELOPMENT OF A TRANSFER PRICING POLICY

**Анотація.** У роботі проаналізовано причинно-наслідковий зв'язок розвитку новітніх технологій та їхнього впливу на економічну сферу. Особлива увага авторами, приділена впровадженню штучного інтелекту у бізнес-процеси при формуванні політики трансфертного ціноутворення. Аналіз потенційного застосування новітніх технологій та штучного інтелекту протягом всього процесу формування та використання трансфертних цін дозволив визначити переваги, недоліки та виклики, що виникають у зв'язку з цим. Результати аналізу вказують на зростаючу роль застосування штучного інтелекту в сучасній економіці, а також визначають потенціал цих технологій у покращенні оперативності та ефективності процесів трансфертного ціноутворення.

Сформувано мету статті, яка полягає в дослідженні можливостей оптимізації процесів контролю при формуванні політики трансфертного ціноутворення та виокремити переваги і недоліки використання новітніх технологій та штучного інтелекту.

Розглянуті позитивні аспекти та складнощі формують уявлення від застосування новітніх технологій при здійсненні аналізу контрольованих операцій та великих масивів даних, включаючи встановлення зацікавленості внутрішніх та зовнішніх користувачів в інформації, виявлення та аналізу факторів, що впливають на процес ціноутворення. Як результат, подальші дослідження дозволять сформулювати практичні сценарії з метою прийняття оптимальних рішень. Проведене дослідження дозволило встановити, що використання цих інструментів відкриває широкі можливості в удосконаленні збору даних, проведенні аналізу, визначенні результатів та прийнятті рішень.

Визначено, що використання інформації за допомогою штучного інтелекту може бути корисними для суб'єктів господарювання, податкових консультантів, податкових органів, міжнародних організацій та інших користувачів, що зацікавлені в оптимізації процесів аналізу, контролю та прийняття раціонального рішення на основі великих масивів даних.

Дослідження потенційного застосування новітніх технологій та штучного інтелекту протягом всього процесу формування та використання трансфертних цін дозволило визначити етапи контролю відповідності умов контрольованих операцій принципу «втягнутої руки».

**Ключові слова:** трансфертне ціноутворення, штучний інтелект, контрольовані операції, користувачі.

**Summary.** The article analyses the cause and effect relationship between the development of new technologies and the impact of these technologies on the economic sphere. The authors pay special attention to the introduction of artificial intelligence into business processes in the formation of transfer pricing policy. The analysis of the potential application of the latest technologies and artificial intelligence in the entire process of transfer pricing formation and use allowed to identify the advantages, disadvantages and challenges arising in this regard. The results of the analysis indicate the growing role of artificial intelligence in the modern economy and also determine the potential of these technologies to improve the efficiency and effectiveness of transfer pricing processes.

The aim of the article is to study the possibilities of optimising the control processes in transfer pricing policy making and to highlight the advantages and disadvantages of using the latest technologies and artificial intelligence.

The considered positive aspects and difficulties form an idea of the use of the latest technologies in the analysis of controlled transactions and large data sets, including the determination of the interest of internal and external users in information, identification and analysis of factors influencing the pricing process. As a result, further research will make it possible to formulate practical scenarios for making optimal decisions. The study has shown that the use of these tools opens up wide opportunities to improve data collection, analysis, results determination and decision making.

It was found that the use of information using artificial intelligence can be useful for business entities, tax consultants, tax authorities, international organisations and other users interested in optimising the processes of analysis, control and rational decision-making based on large data sets.

The study of the potential application of the latest technologies and artificial intelligence to the entire process of transfer pricing and transfer pricing application allowed us to identify the stages of control over the compliance of the terms of controlled transactions with the arm's length principle.

**Key words:** transfer pricing, artificial intelligence, controlled operations, users.

**Постановка проблеми.** З швидким розвитком технологій та необхідністю обробки великих масивів даних при аналізі економічних тенденцій, перед суб'єктами господарювання постає питання впровадження нових технологій в складні бізнес-процеси. У контексті контролю за трансфертним ціноутворенням, застосування раціональної політики за рахунок мінімізації витрат, пов'язаних з дослідженням відповідності умов контрольованих операцій принципу «витагнутої руки», спонукає до необхідності використання цифрових технологій та штучного інтелекту.

Відповідно до опитування аудиторської компанії PricewaterhouseCoopers (PwC) «Workforce Hopes and Fears Survey» 202 року [1], з 54 000 опитаних працівників з 46 країн (різних напрямків роботи та посад) 31 відсоток респондентів очікують, що штучний інтелект позитивно вплине на їх кар'єру протягом наступних п'яти років. Тоді як, майже всі опитані керівники компаній стверджують, що найближчим часом їхня компанія впровадить хоча б одну систему, пов'язану із системами штучного інтелекту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню дискусійних питань щодо використання новітніх технологій та штучного інтелекту присвячено багато наукових робіт. Про це свідчать праці таких вчених, як, зокрема, Андрущук Г. [2], Єфремова К. [3], Мартценко Н. [4], Мельниченко О. [5], Рібес Е. [6], Цао Л. [7], Чиполліні К. [8] та багато інших.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті — розглянути застосування новітніх технологій при формуванні політики трансфертного ціноутворення і виокремити переваги та недоліки використання штучного інтелекту для оцінки ризиків.

**Виклад основного матеріалу.** Контроль за трансфертним ціноутворенням є складним та рутинним процесом з використанням великих обсягів інформації, отриманих в результаті консолідації даних із різноманітних джерел: фінансової звітності, інформаційно-аналітичних продуктів цінних агентств, включаючи онлайн-ринки, галузеві звіти та інші відкриті бази даних. Питання оптимізації процесу накопичення, обробки даних та представлення інформації постійно стає об'єктом дослідження вітчизняних і західних науковців. Тоді як розуміння сутності штучного інтелекту є важливим етапом аналізу його особливостей та можливих переваг, у т.ч. й у практичному застосуванні при формуванні політики трансфертного ціноутворення та подальшого дослідження відповідності умов контрольованих операцій принципу «витагнутої руки».

Слід відзначити, що Мельниченко О.В. [5, с. 100–108] визначає штучний інтелект як технологію, яка у своєму функціонуванні в галузі обліку та контролю за господарською діяльністю моделює людський інтелект у комп'ютерних системах. Ці системи програмуються таким чином, щоб їхнє мислення було наближене до людського, а робота полягала у виявленні порушень та аномалій у системі бухгалтерського обліку та фінансової звітності, що можуть бути зумовлені неетичною складовою людської поведінки.

Л. Цао виокремлює напрями використання штучного інтелекту в фінансовій сфері та об'єднує їх в певні категорії [7]: «моделювання механізмів економіко-фінансової системи; аналіз та прогнозування фінансового ринку; агентська економіка та фінанси; розумне інвестування, оптимізація та управління; розумне управління кредитами, позиками та ризиками; розумний маркетинговий аналіз, проведення кампаній і обслуговування клієнтів».

Чиполліні К. [8] зазначає, що блокчейн та новітні технології можуть створити ефективну систему контролю за трансфертним ціноутворенням, з використанням оцифрування інформації та створення системи обліку в реальному часі.

Таким чином, технології мають на меті оптимізацію існуючих процесів адміністрування. Однак існує ризик необачного використання інформації та відсутності прозорості, що може призвести до неправильного застосування штучного інтелекту.

З огляду на існуючі переваги та недоліки застосування штучного інтелекту Європейським парламентом запропоновано до розгляду Закон про штучний інтелект (Artificial Intelligence Act, AI Act) від 21 квітня 2021 року [9], який зосереджується на проблемах регулювання, постачання та використання у професійній діяльності різних типів штучного інтелекту, які здебільшого можуть спричинити стеження, створення дезінформації та, як результат, становити загрозу правам людини. Хоча на даному етапі цей закон і не має прямого відношення до податків та трансфертного ціноутворення, однак він свідчить про високий майбутній ризик при розробці нових правил використання штучного інтелекту. Таким чином, при формуванні правового регулювання штучного інтелекту, затверджуючи нормативно-правові акти, важливо оперувати підходами, що ґрунтуються на оцінці ризиків.

Разом з тим, при прийнятті оптимальних рішень у галузі політики трансфертного ціноутворення, використання новітніх технологій може зробити значний внесок, допомагаючи виявляти патерни під час комплексного аналізу проведених операцій та існуючих тенденцій на відповідному ринку.

У контексті аналізу контрольованих операцій, підприємства можуть користуватися технологічними рішеннями на основі штучного інтелекту. Це дозволить:

- замінити ручний процес обробки даних і подальшого їхнього аналізу;
- значно прискорити його проведення;
- позбавити суб'єктивного впливу одержання результатів;
- зменшити витрати та збільшити результативність проведення;
- оперативно приймати управлінські рішення;
- передбачити одержання не лише результатів аналізу, але і варіанти можливих управлінських рішень тощо.

Алгоритми можуть оптимізувати даний процес на основі різних параметрів, таких як схожість операцій (товарів, робіт та послуг), динаміка ринку та економічні фактори. Застосування штучного інтелекту при аналізі контрольованих операцій покликаний раціоналізувати наступні процеси:

- виявлення помилок, які можуть бути неочевидними за допомогою традиційних методів;

- зосередження уваги на аналізі ланцюга створення доданої вартості та функціонального профіля компаній;
- адаптація до змін у галузях, підтримуючи аналіз у актуальному стані та фіксуючи ринкові тенденції, що розвиваються;
- швидке прийняття рішень з огляду на зовнішні ефекти ринку (екстерналії).

Проте, незважаючи на наявні переваги та позитивні аспекти від використання новітніх технологій на основі штучного інтелекту, є суттєві недоліки. До них варто віднести:

- висока вартість створення нових програм, в результаті чого дані технології можуть бути недосяжними для багатьох компаній, особливо для невеликих підприємств;
- порушення алгоритму, яке може виникнути у зв'язку з необхідністю постійного навчання штучного інтелекту при зміні законодавства та виникненні аномалій на ринку (війни, епідемії та фінансові кризи);
- забезпечення інформаційної безпеки також є важливим аспектом, оскільки аудитори працюють з конфіденційною та чутливою інформацією, і будь-яке порушення цієї безпеки може мати серйозні наслідки для їхньої репутації та довіри зі сторони клієнтів;
- відсутність законодавчої бази є певним недоліком, адже через відсутність чітких правил, певні суб'єкти господарювання можуть зловживати використанням штучного інтелекту.

Типовий процес аналізу, з огляду на існуючі переваги та недоліки, більш детально визначено у схематичному зображенні аудиторської компанії PricewaterhouseCoopers (PwC) (рис. 1) [10].

За допомогою вищезазначеної схеми, можна дослідити потенційне застосування новітніх технологій та штучного інтелекту від стратегії встановлення ціни, заповнення звітності з трансфертного ціноутворення до вирішення спорів, щодо відповідності умов контрольованих операцій принципу «витагнутої руки». Даний процес варто розділити на декілька етапів, а саме:

Етап I. Початкове планування — яке включало би збирання, накопичення та формування вхідних даних.

Етап II. Підготовка даних — включає очищення даних та використання описової аналітики із застосуванням комп'ютерних програм (наприклад, SQL, PowerQuary, Alteryx). Даний етап визначає та виводить тенденції, шаблони з великих наборів даних.

Етап III. Аналіз даних — включає проведення обчислення та візуалізації даних (наприклад, із застосування комп'ютерних програм PowerBI, Tableau, R-Studio), з метою отримання уявлення про результати різних сценаріїв і гіпотез.

Етап IV. Заключний етап — аналіз контрольованих операцій на предмет порівняння даних, виявлення відхилень та моделювання оптимальних



Рис. 1. Процес аналізу контрольованих операцій та візуалізації даних

Джерело: побудовано авторами на основі [1; 10]

рішень за допомогою штучного інтелекту, що допоможе внутрішнім та зовнішнім користувачам інформації (директори, аудитори, фінансові аналітики та інші) приймати рішення при формуванні політики трансфертного ціноутворення.

Використання цих інструментів відкриває широкі можливості, зокрема у вдосконаленні збору даних щодо фактично здійснених контрольованих операцій, проведення аналізу відповідності умов контрольованих операцій принципу «витягнутої руки» та оптимізації інших процесів. Як результат, систематизацію основних зацікавлених сторін політики трансфертного ціноутворення та їх інтересів наведено у таблиці 1.

Систематизація учасників політики трансфертного ціноутворення та їхньої зацікавленості у впровадженні новітніх технологій та штучного інтелекту є основним фактором, що визначає темпи розвитку та інтеграції кожної зі сторін в умовах стрімкого розвитку цифровізації традиційних економічних процесів. Відповідно це сприяє, з одного боку, підвищенню якості аналізу контрольованих операцій — для підприємств та, з іншого боку, виявленню ризиків порушення податкового законодавства — для податкових органів.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** За результатами дослідження встановлено, що важливо розглядати штучний інтелект з різних

Таблиця 1

**Систематизація зацікавлених сторін політики трансфертного ціноутворення**

Користувачі	Інтереси користувачів	Мета
Аудиторські компанії, податкові консультанти	Полягає у вдосконаленні процесу аналізу контрольованих операцій, оцінки відповідності законодавству та виявлення можливих фінансових аномалій, з метою створення дієвого механізму мінімізації податкових ризиків	Забезпечення представлення податкової інформації та дотримання норм законодавства в частині контролю за трансфертним ціноутворенням
Податкова служба та інші державні органи виконавчої влади	Оптимізація процесу адміністрування контролю за трансфертним ціноутворенням шляхом інтеграції новітніх технологій та створення оптимальної системи моніторингу ризиків	Максимізація податкових надходжень та зменшення витрат на адміністрування
Транснаціональні компанії (менеджери компаній, акціонери та інвестори)	Розробка ефективної стратегії ведення господарської діяльності та прийняття раціонального рішення при формуванні політики трансфертного ціноутворення шляхом моделювання можливих сценаріїв	Мінімізація податкових надходжень та максимізація прибутків шляхом ефективного управління ризиками
Міжнародні організації (ОЕСР, ООН, МВФ, ЄС та інші)	Мають зацікавленість у створенні гармонізованих міжнародних стандартів та рекомендацій щодо трансфертного ціноутворення, за рахунок обробки великих масивів даних та прогнозування поведінки суб'єктів на основі існуючих варіацій	Створення міжнародних стандартів і рекомендацій для формування чітко визначених «правил гри» та забезпечення рівномірного економічного зростання

Джерело: складено авторами



аспектів та аналізувати переваги і недоліки його застосування для різних учасників процесу. Для суб'єктів господарювання застосування технологій в поєднанні з штучним інтелектом при формуванні політики трансфертного ціноутворення може мати суттєве позитивне значення. Це дає можливість не лише ефективно використовувати наявні дані, а й розкривати нові перспективи для розвитку та оптимізації діяльності. Дослідження потенційно-

го застосування новітніх технологій та штучного інтелекту протягом всього процесу формування та використання трансфертних цін дозволило визначити етапи контролю відповідності умов контрольованих операцій принципу «витагнутої руки».

Як результат виникає необхідність у дослідженні практичного використання штучного інтелекту, що й стане об'єктом подальшого наукового дослідження.

#### Література

1. PwC's Global Workforce Hopes and Fears Survey — 2023. *PwC*. 2023. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html> (дата звернення: 28.02.2024).
2. Андрощук Г. Штучний інтелект: економіка, інтелектуальна власність, загрози. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2021. № 2. С. 56–74. doi: <https://doi.org/10.33731/22021.236555>.
3. Єфремова К. В. Особливості застосування штучного інтелекту у сфері фінансових послуг: досвід ЄС. *Право та інноваційне суспільство*. 2020. № 1 (14). С. 66–71.
4. Martsenko N. Artificial Intelligence and Human Rights: a Scientific Review of Impacts and Interactions. *Studia Prawnoustrojowe*. 2022. 58. P. 315–321. doi: <https://doi.org/10.31648/sp.8245>.
5. Мельниченко О. В. Засади використання штучного інтелекту в контролі підприємств. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки*. 2020. № 1. С. 100–108. doi: [10.31651/2076-5843-2020-1-100-108](https://doi.org/10.31651/2076-5843-2020-1-100-108).
6. Ribes E. A. Transforming personal finance thanks to artificial intelligence: myth or reality? *Financial Economics Letters*. 2023. № 2(1). doi: <https://doi.org/10.58567/fel02010002>.
7. Cao L. AI in finance: A review. *SSRN Electronic Journal*. 2020. doi: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3647625>.
8. Cipollini C. Blockchain and Smart Contracts: A Look at the Future of Transfer Pricing Control. *Intertax*. 2021. Vol. 49, Iss. 4. P. 315–332. doi: <https://doi.org/10.54648/taxi2021030>.
9. Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the council laying down harmonised rules on artificial intelligence (artificial intelligence act) and amending certain union legislative acts. *European Union: official website*. 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021PC0206> (дата звернення: 28.02.2024).
10. PwC's Transfer pricing analytics: The exploitation of Big Data and emerging technologies in transfer pricing. *PwC*. 2019. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/tax/publications/transfer-pricing/perspectives/assets/tp-16-analytics.pdf> (дата звернення: 28.02.2024).

#### References

1. PwC's Global Workforce Hopes and Fears Survey — 2023. (2023). *Pw C*. Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html>.
2. Androschuk, G. O. (2021). Shtuchnyi intelekt: ekonomika, intelektualna vlasnist, zahrozy [Artificial intelligence: economy, intellectual property, threats]. *Theory and practice of intellectual property*, 2, 56–74. doi: <https://doi.org/10.33731/22021.236555> [in Ukrainian].
3. Yefremova, K. V. (2020) Osoblyvosti zastosuvannja stucnoho intelektu v sferi finansovykh posluh: dosvid JeS [Features of artificial intelligence application in financial services: EU experience]. *Pravo ta innovacijne suspilstvo*, 1(14), 66–71 [in Ukrainian].
4. Martsenko, N. (2022). Artificial Intelligence and Human Rights: a Scientific Review of Impacts and Interactions. *Studia Prawnoustrojowe*, 58. doi: <https://doi.org/10.31648/sp.8245>.
5. Melnychenko, O. (2020). Zasady vykorystannia shtuchnoho intelektu v kontroli pidpriemstv [Principles of artificial intelligence application in control of the enterprise]. *Bulletin of Bohdan Khmelnytsky Cherkasy National University. Series of Economic Sciences*, 1, 100–108. doi: [10.31651/2076-5843-2020-1-100-108](https://doi.org/10.31651/2076-5843-2020-1-100-108) [in Ukrainian].
6. Ribes, E. A. (2023). Transforming personal finance thanks to artificial intelligence: myth or reality? *Financial Economics Letters*, 2(1), 7. doi: <https://doi.org/10.58567/fel02010002>.
7. Cao, L. (2020). AI in finance: A review. *SSRN Electronic Journal*. 2020. doi: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3647625>.
8. Cipollini, C. (2021). Blockchain and Smart Contracts: A Look at the Future of Transfer Pricing Control. *Intertax*, 49 (4), 315–332. doi: <https://doi.org/10.54648/taxi2021030>.
9. Proposal for a Regulation laying down harmonised rules on artificial intelligence. (2021). *European Union: official website*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021PC0206>.
10. PwC's Transfer pricing analytics: The exploitation of Big Data and emerging technologies in transfer pricing. (2019). *PwC*. Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/tax/publications/transfer-pricing/perspectives/assets/tp-16-analytics.pdf>.

**Яценко Наталя Михайлівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку і фінансів*

*Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського*

**Yatsenko Natalia**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Accounting and Finance*

*Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyyi National University*

ORCID: 0000-0001-7795-7300

**Загірняк Денис Михайлович**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри обліку і фінансів*

*Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського*

**Zagirniak Denys**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,*

*Head of the Department of Accounting and Finance*

*Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyyi National University*

ORCID: 0000-0002-7009-8635

**Глухова Валентина Іванівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку і фінансів*

*Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського*

**Glukhova Valentyna**

*Ph.D. in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Accounting and Finance*

*Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyyi National University*

ORCID: 0000-0003-3120-9651

**Хоменко Людмила Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку і фінансів*

*Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського*

**Khomenko Liudmyla**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Accounting and Finance*

*Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyyi National University*

ORCID: 0000-0002-8074-4805

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9700

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ АУДИТУ  
РОЗРАХУНКІВ З ПІДЗВІТНИМИ ОСОБАМИ  
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**FEATURES OF THE ORGANIZATION  
OF THE AUDIT OF SETTLEMENTS WITH  
RESPONSIBLE PERSONS AT THE ENTERPRISE**

**Анотація.** Стаття присвячена удосконаленню методики аудиту розрахунків з підзвітними особами на підприємстві з метою підвищення ефективності їх контролю.

У сучасних умовах в суспільстві існує потреба в достовірній і надійній інформації. Методом, який може забезпечити впевненість у достовірності фінансової звітності її користувачам є аудит. Він є інструментом, який здійснює діагностику роботи підприємства та підтверджує законність, отримання достатньої впевненості у достовірності та неупередженості фінансової звітності для користувачів і сприяє правильному прийняттю управлінських рішень, а також підвищенню довіри партнерів та формує позитивний імідж підприємства.

Сучасні суб'єкти господарювання мають потребу у розробці ефективних механізмів управління фінансово-господарської діяльністю. При цьому важливе значення мають питання законності, достовірності, доцільності та правильності розрахунків з підзвітними особами на підприємстві.

Як показує практика аудиторської діяльності розрахунків з підзвітними особами, на підприємстві існують ризики помилок, шахрайства, зловживань. Відомо, що грошові кошти є об'єктом загрози економічній безпеці підприємства, тому на підприємстві повинен здійснюватися постійний контроль за грошовими коштами та їх використанням. Здійснювати контроль за господарською діяльністю підприємства, ідентифікувати помилки в обліку та виправляти їх дозволяє аудит розрахунків з підзвітними особами.

Матеріалами дослідження є: інформаційне забезпечення обліку, оподаткування, аудиту; наукові дослідження українських вчених у сфері аудиту розрахунків з підзвітними особами.

У процесі дослідження використано наукові методи: теоретичного узагальнення та групування; аналізу та синтезу; графічні, логічного узагальнення результатів.

Авторами статті запропонована програма аудиту розрахунків з підзвітними на вігміну від існуючих програм відрізняється тим, що визначає стратегію аудиту розрахунків з підзвітними особами, у який аудиторські процедури відображені у логічній послідовності, наведені критерії якості аудиторських процедур дозволяють здійснити оцінку аудиторських процедур, джерела аудиту дозволяють отримати та документувати достатні та прийнятні аудиторські докази для висловлення незалежної аудиторської думки.

Удосконалена методика аудиту розрахунків з підзвітними особами дозволить здійснити ефективний аудит, проаналізувати результати перевірки, оформити підсумкові документи, діагностувати факти помилок і зловживань та попереджати їх, висловити аудитором незалежну думку про повноту, достовірність відображення інформації про розрахунки з підзвітними особами.

**Ключові слова:** аудит, вігрядження, підзвітна особа, загальний план, програма аудиту, помилка, зловживання.

**Summary.** The article is devoted to improving the methodology of auditing settlements with accountable persons at the enterprise in order to increase the effectiveness of their control.

In today's society, there is a need for reliable and reliable information. A method that can provide confidence in the reliability of financial statements to its users is an audit. It is a tool that diagnoses the company's work and confirms legality, obtaining sufficient confidence in the reliability and impartiality of financial reporting for users, and contributes to the correct management decisions, as well as increasing the trust of partners and forming a positive image of the company.

Modern business entities need to develop effective mechanisms for managing financial and economic activities. At the same time, issues of legality, reliability, expediency and correctness of settlements with accountable persons at the enterprise are of great importance.

As the practice of auditing activities of settlements with accountable persons shows, there are risks of errors, fraud, and abuse at the enterprise. It is known that money is the object of a threat to the economic security of the enterprise, therefore, the enterprise must carry out constant control over money and its use. The audit of settlements with accountable persons allows to control the economic activity of the enterprise, to identify errors in accounting and to correct them.

The research materials are: information provision of accounting, taxation, audit; scientific studies of Ukrainian scientists in the field of auditing settlements with accountable persons.

Scientific methods were used in the research process: theoretical generalization and grouping; analysis and synthesis; graphic, logical generalization of results.

The authors of the article proposed the audit program of settlements with accountable persons, in contrast to existing programs, which differs in that it determines the strategy of auditing settlements with accountable persons, in which audit procedures are reflected in a logical sequence, the given criteria for the quality of audit procedures allow to evaluate audit procedures, audit sources allow to obtain and document sufficient and acceptable audit evidence to express an independent audit opinion.

The improved methodology of auditing settlements with accountable persons will allow to carry out an effective audit, analyze the results of the inspection, draw up final documents, diagnose the facts of errors and abuses and warn them, express an independent opinion by the auditor about the completeness and reliability of the display of information about settlements with accountable persons.

**Key words:** audit, business trip, accountable person, general plan, audit program, error, abuse.

**Постановка проблеми.** Війна в Україні завдала серйозного удару національній економіці та прискорила вихід бізнесу на міжнародні ринки, як можливість виживання та отримання додаткового доходу через розширення ринків збуту та можливість скористатися перевагами технологічних удосконалень.

З виходом українського бізнесу на світовий ринок пов'язано зростання світогосподарських зв'язків, інвестицій, збільшення кількості процесів зростання розрахунків між підприємствами.

Важливе місце у системі розрахунків між підприємствами належить готівковим та безготівковим розрахункам. Щоденно підприємство здійснює широке коло різноманітних розрахунків, важлива роль при цьому належить розрахункам з підзвітними особами.

Аудит розрахунків з підзвітними особами дозволяє своєчасно отримати достатню впевненість у достовірності, законності, цільовому викорис-

танні грошових коштів, повному і вірному відображенню їх в обліку та фінансовій звітності підприємства, ідентифікувати помилки в обліку та допомагає їх виправити. Тому питання вдосконалення методики аудиту розрахунків з підзвітними особами відповідно до вимог сучасної економіки та міжнародних стандартів аудиту є актуальними і потребують подальших досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням аудиту розрахунків з підзвітними особами присвячені роботи вітчизняних науковців таких як: Бержанір І. А. [11], Кадацька А. М. [2], Карпенко Є. А., Загірняк Д. М. [3], Макаренко А. П. [4], Меліхова Т. О. [4–7], Пилипенко І. І. [12], Подмешальська Ю. В. [13] та інших.

Незважаючи на наявні наукові дослідження українських вчених з питань аудиту розрахунків з підзвітними особами, перехід на міжнародні

Мета аудиту розрахунків з підзвітними особами							
Перевірка законності, достовірності, повноти та правильності відображення інформації про розрахунки з підзвітними особами у фінансовій звітності та облікових регістрах обліку							
Предмет аудиту розрахунків з підзвітними особами							
Сукупність теоретичних, методичних, організаційних і практичних засад обліку та аудиту розрахунків з підзвітними особами							
Об'єкти аудиту розрахунків з підзвітними особами							
Елементи облікової політики	Господарські операції	Первинні документи	Довідки бухгалтерії	Облікові регістри	Фінансова звітність		
Основні завдання аудиту розрахунків з підзвітними особами							
Перевірка наявності, правильності та законності оформлення первинних документів	Перевірка законності, доцільності та обґрунтування витрат на відрядження	Перевірка правильності розрахунків авансових звітів та термінів відрядження	Перевірка своєчасності складання авансових звітів та доданих до даних документів	Перевірка цільового використання грошей, які видані підзвіт	Оцінка стану синтетичного і аналітичного обліку розрахунків з підзвітними особами	Оцінка повноти і правильності відображення розрахунків з підзвітними особами в облікових регістрах та звітності	Формування переліку виявлених помилок і порушень в обліку розрахунків з підзвітними особами
Методи організації аудиту розрахунків з підзвітними особами							
Вибірковий метод			Суцільний метод				
Загальний план аудиту розрахунків з підзвітними особами							
Етапи проведення аудиту	Процедури аудиту		Прізвище ім'я по-батькові аудитора		Термін аудиту		
Програма аудиту розрахунків з підзвітними особами							
Аудиторські процедури	Критерії якості аудиторських процедур	Аудиторські докази	Метод аудиту	Код аудиторської документації аудитора	Термін аудиту	Виконавець	
Узагальнення результатів аудиту							
Аналіз виявлених порушень	Оформлення підсумкових документів	Надання рекомендацій щодо організації обліку розрахунків з підзвітними особами, попередженню помилок		Обговорення з управлінським персоналом підприємства результатів аудиту	Формування аудиторського звіту		

Рис. 1. Алгоритм здійснення аудиту розрахунків з підзвітними особами

Джерело: авторська розробка



Таблиця 1

Загальний план аудиту розрахунків з підзвітними особами

№ з/п	Етапи проведення аудиту	Процедури аудиту	Прізвище ім'я по-батькові аудитора	Термін аудиту
1	Інформаційний	Знайомство з підприємством клієнта, з загальними документами, наказом про облікову політику.		
2	Попередній	Оцінка системи внутрішнього контролю підприємства, визначення аудиторського ризику, рівня суттєвості, призначення, планування аудиту розрахунків з підзвітними особами.		
3	Основний	Перевірка наявності, правильності та законності оформлення первинних документів.		
		Перевірка законності, доцільності та обґрунтування витрат на відрядження.		
		Перевірка правильності розрахунків авансових звітів та термінів відрядження.		
		Перевірка своєчасності складання авансових звітів та доданих до даних документів.		
		Перевірка цільового використання грошей, які видані підзвіт		
		Оцінка стану синтетичного і аналітичного обліку розрахунків з підзвітними особами		
		Оцінка повноти і правильності відображення розрахунків з підзвітними особами в облікових регістрах та звітності		
4	Заключний	Формування переліку виявлених помилок і порушень в обліку розрахунків із підзвітними особами		
		Узагальнення результатів аудиторської перевірки: аналіз виявлених порушень, зловживань, оформлення підсумкових документів. Надання рекомендацій щодо організації обліку розрахунків з підзвітними особами, попередженню помилок. Обговорення з управлінським персоналом підприємства результатів аудиту. Формування аудиторського звіту.		

Джерело: авторська розробка

стандарти аудиту та їх оновлення, постійні зміни законодавства обумовлюють необхідність подальших досліджень.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є аналіз існуючих методик аудиту розрахунків з підзвітними особами та розробка науково обґрунтованих пропозицій щодо удосконалення методики аудиту розрахунків з підзвітними особами на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Питання законності, доцільності, достовірності, повноти, та правильності обчислення розрахунків з підзвітними особами на підприємстві потребують спеціальної уваги. Отримати підтвердження правильності розрахунків з підзвітними особами та відображення у бухгалтерському обліку можливо за допомогою вдосконаленої методики аудиту.

Нормативно-правове забезпечення розрахунків з підзвітними особами забезпечується такими ос-

новними документами як: Інструкцією про службові відрядження в межах України та за кордон № 59 [16], Порядком бухгалтерського обліку окремих активів та зобов'язань бюджетних установ та внесення змін до деяких нормативно-правових актів з бухгалтерського обліку бюджетних установ № 372 [10], Законом № 2888-IX від 12.01.2023 «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо платіжних послуг» [17], Порядком № 841 «Про затвердження форми Звіту про використання коштів/електронних грошей, виданих на відрядження або під звіт, та Порядку його складання» [14], Постановою № 148 «Положення про ведення касових операцій у національній валюті в Україні» [18] та іншими документами.

Для підвищення ефективності та якості аудиторської перевірки необхідно мати методику послідовності дій аудитора для досягнення поставленої

Таблиця 2

Програма аудиту розрахунків з підзвітними особами на підприємстві

Аудиторські процедури	Критерії якості аудиторських процедур	Джерела аудиту	Методи аудиту	Код аудиторської документації аудитора	Термін аудиту	Виконавець
Перевірка наявності, правильності та законності оформлення первинних документів	А, Б, В, Г, Д, Е, Є	Наказ керівника; посвідчення про відрядження; Журнал реєстрації посвідчень про відрядження, звіт про використання коштів, виданих на відрядження або під звіт первинні документи, що додаються до авансових звітів, квитки за проїзд, рахунки за проживання; прибуткові та видаткові касові ордери	Організаційний, документальний, нормативно-правовий	РД-1		
Перевірка законності, доцільності та обґрунтування витрат на відрядження	А, Б, В, Г, Д, Е, Є	Наказ керівника; посвідчення про відрядження; Журнал реєстрації посвідчень про відрядження. Авансові звіти та документи до нього, ПКО, ВКО.	Нормативно-правовий, документальний	РД-2		
Перевірка правильності розрахунків авансових звітів та термінів відрядження.	Б, Г, Д, Е, Є	Авансові звіти та документи до нього, ПКО, ВКО, касова книга.	Документальний, арифметичний, порівняння	РД-3		
Перевірка своєчасності складання авансових звітів та доданих документів.	Б, Г, Д, Е, Є	Авансові звіти	Документальний	РД-4		
Перевірка цільового використання грошей, які видані під звіт.	Б, Г, Д, Е, Є	Авансові звіти та документи до нього, ВКО	Документальний, арифметичний	РД-5		
Оцінка стану синтетичного і аналітичного обліку розрахунків з підзвітними особами.	Б, В, Г, Д, Е,	Журнали, авансові звіти	Документальний, арифметичний, порівняння	РД-6		
Оцінка повноти і правильності відображення розрахунків з підзвітними особами в облікових регістрах та звітності.	Б, В, Г, Д, Е	Регістри синтетичного обліку, фінансова звітність,	Документальний, арифметичний, порівняння	РД-7		
Формування переліку виявлених помилок і порушень в обліку розрахунків із підзвітними особами	Б, В, Г, Д	Авансові звіти	Документальний, арифметичний	РД-8		

Джерело: авторська розробка

мети. На нашу думку, методику аудиту розрахунків з підзвітними особами можна представити, як алгоритм послідовних дій аудитора враховуючи специфіку діяльності підприємства та особливості облікової політики (рис. 1). Запропонований алгоритм є інформаційно-аналітичним забезпеченням аудиту, що дозволить сформуванню аудиторське досье клієнта, здійснити якісну аудиторську перевірку та забезпечити суворий контроль за грошовими коштами.

Важливим етапом формування методики аудиту розрахунків з підзвітними особами є планування аудиторської перевірки та розробка загального плану аудиту. Планування аудиту розрахунків з підзвітними особами регламентовано МСА 300 «Планування аудиту фінансової звітності» та формується за методом дедукції [8]. Авторами статті пропонується загальний план аудиту розрахунків з підзвітними особами з виділенням етапів проведення аудиту та процедур аудиту (табл. 1).

На підставі загального плану розробляється програма аудиту. Слід відмітити, що вітчизняними вченими пропонуються різні види програм аудиту. Так вітчизняний вчений І.І. Пилипенко розробив програму аудиту розрахунків з підзвітними особами яка включає такі елементи як: перелік аудиторських процедур, виконавець, індекс робочого документу примітки аудитора [12]. О.В. Гамова, І.А. Козачок, А.О. Кисла програму аудиту розрахунків з підзвітними особами включають більш широке коло елементів таких як: мета і завдання, процедури, методи, аудиторські докази, індекс робочого документу, термін перевірки, виконавець [1].

Авторами статті запропонована програма аудиту розрахунків з підзвітними особами, яка на відміну від існуючих включає аудиторські процедури, критерії якості аудиторських процедур, методи аудиту, код аудиторської документації аудитора, термін аудиту, виконавець (табл. 2).

Розроблена програма розкриває стратегію аудиту розрахунків з підзвітними особами, у якій аудиторські процедури відображені у логічній послідовності; наведені критерії якості аудиторських процедур дозволяють здійснити оцінку ау-

диторських процедур; джерела аудиту дозволяють отримати та документувати достатні та прийнятні аудиторські докази для висловлення незалежної аудиторської думки.

У таблиці 2 використано критерії аудиторських процедур: А — наявність, Б — правдивість, В — права та зобов'язання, Г — повнота, Д — вимірювання, Е — оцінка вартості, Є — подання та розкриття.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Авторами статті розроблено алгоритм аудиту розрахунків з підзвітними особами, який є інформаційно-аналітичним забезпеченням аудиту, що дозволить сформуванню досье замовника аудиту, якісно і ефективно здійснити аудиторську перевірку та забезпечити суворий контроль за грошовими коштами.

Розроблена програма аудиту розрахунків з підзвітними особами може бути використана у практичній аудиторській діяльності. Програма аудиту розрахунків з підзвітними особами відображає стратегію аудиту, її структура включає такі елементи: аудиторські процедури, критерії якості аудиторських процедур, джерела аудиту, код аудиторської документації аудитора, термін аудиту, виконавець. Вдосконалена програма аудиту розрахунків з підзвітними особами дозволяє своєчасно отримати достатню впевненість у достовірності, законності, цільовому використанні грошових коштів, правильному відображенню їх в обліку та фінансовій звітності підприємства.

Удосконалена методика аудиту розрахунків з підзвітними особами на відміну від існуючих включає: алгоритм послідовних дій аудитора, який є інформаційно аналітичною базою для здійснення аудиторської перевірки; загальний план аудиту; програму аудиту, що дозволить здійснити якісну та ефективну аудиторську перевірку.

**Подальший розвиток аудиту розрахунків з підзвітними особами доцільно здійснювати у таких напрямках:**

- удосконалення нормативно-правової документації;
- впровадження digital-аудиту;
- посиленні контролю за грошовими коштами.

#### Література

1. Гамова О.В., Кисла А.О., Козачок І.А. Удосконалення аудиту розрахунків з підзвітними особами на ПАТ «Державний ощадний банк України». *Агросвіт*. 2018. № 3. С. 49–51. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/3\\_2018/11.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/3_2018/11.pdf) (дата звернення: 03.02.2024).
2. Кадацька А.М., Пташнік О.С. Проблеми обліку розрахунків з підзвітними особами та працівниками щодо витрат на відрядження. *Вісник СНАУ. Серія «Фінанси і кредит»*. 2011. № 1. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/Vsnau/2011\\_1/21Kadatska.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/Vsnau/2011_1/21Kadatska.pdf) (дата звернення: 05.02.2024).
3. Карпенко Є.А., Загірняк Д.М. Проблеми та переваги впровадження комплексного аудиторського програмного забезпечення (GAS) в Україні. *Перспективи розвитку бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в умовах інноваційних інформаційних технологій*: монографія Полтава: ПУЕТ, 2021. С. 203–210.

4. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Бескоста Г. М. Аудит: навч.-метод. посіб. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 184 с.
5. Меліхова Т. О., Новосолова К. О. Удосконалення документального забезпечення аудиту розрахунків з підзвітними особами з метою якісного проведення перевірки. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2012. Вип. 36. С. 108–116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pprbsu\\_2012\\_36\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pprbsu_2012_36_14) (дата звернення: 07.02.2024).
6. Меліхова Т. О., Лукашова М. А. Удосконалення методики внутрішнього аудиту розрахунків з підзвітними особами для підвищення економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6826> 12 (дата звернення: 07.02.2024).
7. Меліхова Т. О. Методичні засади проведення внутрішнього аудиту розрахунків з підзвітними особами для підвищення ефективності діяльності підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 9. С. 10–17. doi: 10.32702/23066814.2019.9.10.
8. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. 2018. Ч. I. URL: [https://www.apob.org.ua/?page\\_id=3482](https://www.apob.org.ua/?page_id=3482) (дата звернення: 03.02.2024).
9. Про внесення змін до Інструкції про службові відрядження в межах України та за кордон : Наказ Міністерства фінансів України від 17.03.2011 № 362. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0410-11> (дата звернення: 05.02.2024).
10. Про затвердження Порядку бухгалтерського обліку окремих активів та зобов'язань бюджетних установ та внесення змін до деяких нормативно-правових актів з бухгалтерського обліку бюджетних установ: Наказ Міністерства фінансів України від 02.04.14 р. № 372. *LIGA ZAKON*. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/RE25203.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/RE25203.html) (дата звернення: 03.02.2024).
11. Організація і методика аудиту : навч. посіб. / уклад. І. А. Бержанір. Умань : ВПЦ «Візаві», 2022. 326 с.
12. Пилипенко І. І. Аудит: застосування міжнародних стандартів в аудиторській практиці: навч. посіб. К.: ТОВ ІАМЦАУ СТАТУС, 2005. 172 с.
13. Подмешальська Ю. В., Троян О. В., Ковалик М. Д. Удосконалення методики аудиту операцій з грошовими коштами у касі підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 1. С. 114–121. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4241&i=18> (дата звернення: 09.02.2024).
14. Про затвердження форми Звіту про використання коштів / електронних грошей, виданих на відрядження або під звіт, та Порядку його складання : Наказ Міністерства фінансів України від 28.09.2015 № 841. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1248-15> (дата звернення: 01.02.2024).
15. Про затвердження Порядку бухгалтерського обліку окремих активів та зобов'язань бюджетних установ та внесення змін до деяких нормативно-правових актів з бухгалтерського обліку бюджетних установ : Наказ Міністерства фінансів України від 02.04.2014 № 372. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0426-14> (дата звернення: 06.02.2024).
16. Про затвердження Інструкції про службові відрядження в межах України та за кордон : Наказ Міністерства фінансів України від 13.03.1998 № 59. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0218-98> (дата звернення: 06.02.2024).
17. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо платіжних послуг : Закон України від 12.01.2023 № 2888-IX. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2888-20> (дата звернення: 07.02.2024).
18. Про затвердження Положення про ведення касових операцій у національній валюті в Україні : Постанова Національного банку України. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0148500-17> (дата звернення: 07.02.2024).
19. Савченко О. Видаємо кошти на госппотреби / відрядження: основні правила. *Податки та бухгалтерський облік*. 2020. № 11. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2020/february/issue-11/article-106821.html> (дата звернення: 10.02.2024).

#### References

1. Hamova O. V., Kysla A. O., Kozachok I. A. Udoshkonalennia audytu rozrakhunkiv z pidzvitnymy osobamy na PAT "Derzhavnyi oshchadnyi bank Ukrainy". *Ahrosvit*. 2018. № 3. S. 49–51. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/3\\_2018/11.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/3_2018/11.pdf) (date of access: 03.02.2024).
2. Kadatska A. M., Ptashnik O. S. Problemy obliku rozrakhunkiv z pidzvitnymy osobamy ta pratsivnykamy shchodo vytrat na vidriadzhennia. *Visnyk SNAU. Seriya "Finansy i kredyt"*. 2011. № 1. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/Vsnau/2011\\_1/21Kadatska.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/Vsnau/2011_1/21Kadatska.pdf) (date of access: 05.02.2024).
3. Karpenko Ye. A., Zahirniak D. M. Problemy ta perevahy vprovadzhennia kompleksnoho audytorskoho prohramnoho zabezpechennia (GAS) v Ukraini. *Perspektyvy rozvytku bukhhalterskoho obliku, analizu ta audytu v umovakh innovatsiinykh informatsiinykh tekhnolohii: monohrafiia*. Poltava: PUET, 2021. S. 203–210.
4. Makarenko A. P., Melikhova T. O., Beskosta H. M. Audyt: navch.-metod. posib. Zaporizhzhia: ZDIA, 2016. 184 s.
5. Melikhova T. O., Novosolova K. O. Udoshkonalennia dokumentalnoho zabezpechennia audytu rozrakhunkiv z pidzvitnymy osobamy z metoiu yakisnoho provedennia perevirky. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy*. 2012. Vyp. 36. S. 108–116. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pprbsu\\_2012\\_36\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pprbsu_2012_36_14) (date of access: 07.02.2024).



6. Melikhova T. O., Lukashova M. A. Udoskonalennia metodyky vnutrishnoho audytu rozrakhunkiv z pidzvitynymi osobamy dlia pidvyshchennia ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstva. *Efektyvna ekonomika*. 2019. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6826> 12 (date of access: 07.02.2024).
7. Melikhova T. O. Metodychni zasady provedennia vnutrishnoho audytu rozrakhunkiv z pidzvitynymi osobamy dlia pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpryiemstva. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2019. № 9. S. 10–17. doi: 10.32702/23066814.2019.9.10.
8. Mizhnarodni standarty kontroliu yakosti, audytu, ohliadu, inshoho nadannia vpevnenosti ta suputnykh posluh. 2018. Ch. I. URL: [https://www.apob.org.ua/?page\\_id=3482](https://www.apob.org.ua/?page_id=3482) (date of access: 03.02.2024).
9. Pro vnesennia zmin do Instruktsii pro sluzhbovi vidriadzhennia v mezhakh Ukrainy ta za kordon: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 17.03.2011 № 362. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0410-11> (date of access: 05.02.2024).
10. Pro zatverdzhennia Poriadku bukhhalterskoho obliku okremykh aktyviv ta zoboviazan biudzhetykh ustanov ta vnesennia zmin do deiakykh normatyvno-pravovykh aktiv z bukhhalterskoho obliku biudzhetykh ustanov: Nakaz Minfinu vid 02.04.14 r. № 372. *LIGA ZAKON*. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/RE25203.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/RE25203.html) (date of access: 03.02.2024).
11. Orhanizatsiia i metodyka audytu: navch. posib. / uklad. I. A. Berzhanir. Uman: VPTs “Vizavi”, 2022. 326 s.
12. Pylypenko I. I. Audyt: zastosuvannia mizhnarodnykh standartiv v audytorskii praktytsi: navch. posib. K.: TOV IAMTsAU STATUS, 2005. 172 s.
13. Podmeshalska Yu. V., Troian O. V., Kovalyuk M. D. Udoskonalennia metodyky audytu operatsii z hroshovy-my koshtamy u kasi pidpryiemstv. *Ekonomika ta derzhava*. 2019. № 1. S. 114–121. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4241&i=18> (date of access: 09.02.2024).
14. Pro zatverdzhennia formy Zvitu pro vykorystannia koshtiv / elektronnykh hroshei, vydanykh na vidriadzhennia abo pid zvit, ta Poriadku yoho skladannia: Nakaz Minfinu Ukrainy vid 28.09.2015 № 841. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1248-15> (date of access: 01.02.2024).
15. Pro zatverdzhennia Poriadku bukhhalterskoho obliku okremykh aktyviv ta zoboviazan biudzhetykh ustanov ta vnesennia zmin do deiakykh normatyvno-pravovykh aktiv z bukhhalterskoho obliku biudzhetykh ustanov: Nakaz Minfinu Ukrainy vid 02.04.2014 № 372. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0426-14> (date of access: 06.02.2024).
16. Pro zatverdzhennia Instruktsii pro sluzhbovi vidriadzhennia v mezhakh Ukrainy ta za kordon: Nakaz Minfinu Ukrainy vid 13.03.1998 № 59. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0218-98> (date of access: 06.02.2024).
17. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo platiznykh posluh: Zakon Ukrainy vid 12.01.2023 № 2888-IX. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2888-20> (date of access: 07.02.2024).
18. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro vedennia kasovykh operatsii u natsionalnii valiuti v Ukraini: Postanova Natsionalnoho banku Ukrainy. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0148500-17> (date of access: 07.02.2024).
19. Savchenko O. Vydaemo koshty na hospotreby /vidriadzhennia: osnovni pravyla. *Podatky ta bukhoblik*. 2020. № 11 URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2020/february/issue-11/article-106821.html> (date of access: 10.02.2024).

УДК 336.276

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

**Діденко Людмила Вікторівна**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансових ринків та технологій  
Державний податковий університет

**Didenko Liudmyla**  
*PhD in Economics, Docent*  
Associate Professor of the Department of Financial Markets and Technologies  
State Tax University  
ORCID: 0000-0003-3535-4266

**Дембовська Вероніка Артемівна**  
здобувачка вищої освіти (першого) бакалаврського рівня  
Державного податкового університету

**Dembovska Veronika**  
*Bachelor's Degree Candidate of the*  
State Tax University

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9701

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БОРГОВОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ ENSURING UKRAINE'S DEBT SUSTAINABILITY UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

**Анотація.** Суттєвість вирішення проблем щодо забезпечення боргової безпеки України полягає у формуванні самої концепції боргової стійкості. Актуальність дослідження полягає у виявленні боргової стійкості України на тлі негативної макроекономічної та політичної кон'юнктури. Ці виклики мають негативний вплив на фінансову стійкість країни. У статті досліджено методи формування загального боргу України, і саме цей державний борг розглянуто як сукупність всіх фінансових зобов'язань, які влада приймає для покриття дефіциту бюджету. Визначено, що в Україні спостерігається стійка тенденція до зростання загального державного боргу, переважно через залучення кредитів на зовнішньому ринку. Наслідки залучення боргових коштів для фінансування дефіциту Державного бюджету України визначаються у контексті гарантування фінансової стабільності України. У цьому контексті було проведено аналіз відношення загального державного боргу до ВВП України, що вказує на перевищення встановлених норм. Така ситуація призводить до погіршення загальнооекономічного положення країни та її фінансової обтяженості. У сучасних умовах неможливо уникнути залучення кредитів, тому забезпечення стійкості боргового ринку вимагає відмінного управління державним боргом та перегляду раніше нарахованих боргових зобов'язань. Основні труднощі, пов'язані зі зростанням державного боргу та його впливом на стійкість, включають: підвищений ризик банкрутства та дефолту країни; велика вартість зовнішніх позик і кредитів; можливий значний тиск та вплив міжнародних організацій для прийняття рішень, навіть у разі конфлікту з національними інтересами. Для підвищення стійкості до боргових викликів важливо прийняти ряд заходів з управління державним боргом та досягти угод з кредиторами для реструктуризації частини державного боргу.

**Ключові слова:** дефіцит бюджету, боргова безпека, боргова стійкість, державний борг, державні запозичення, фінансова безпека держави.

**Summary.** The significance of addressing issues related to ensuring Ukraine's debt security lies in the formation of the very concept of debt sustainability. The relevance of the research lies in identifying Ukraine's debt sustainability against the backdrop of negative macroeconomic and political conditions. These challenges have a negative impact on the country's financial stability. The article explores the methods of forming Ukraine's total debt, with this public debt considered as the sum of all financial obligations that the government assumes to cover the budget deficit. It has been determined that Ukraine is experiencing a consistent trend of increasing its total public debt, mainly through borrowing on the foreign market. The consequences of attracting debt funds to finance the deficit of the State Budget of Ukraine are determined in the context of guaranteeing the financial stability of

Ukraine. In this context, an analysis of the ratio of the total public debt to the GDP of Ukraine was carried out, which indicates an excess of the established norms. This situation leads to deterioration of the general economic situation of the country and its financial burden. In modern conditions, it is impossible to avoid attracting loans, therefore ensuring the stability of the debt market requires excellent management of public debt and revision of previously accrued debt obligations. These challenges have a negative impact on the country's financial stability. It was determined that in Ukraine there is a steady trend towards the growth of the general public debt, mainly due to the attraction of loans on the foreign market. The main challenges related to the growth of public debt and its impact on sustainability in this context include: increased risk of bankruptcy and default of the country; high cost of foreign loans and credits; significant pressure and influence of international organizations for decision-making is possible, even in case of conflict with national interests. To increase resilience to debt challenges, it is important to adopt a number of measures to manage the public debt and reach agreements with creditors to restructure part of the public debt.

**Key words:** budget deficit, debt security, debt sustainability, public debt, government borrowing, financial security of the state.

**Постановка проблеми.** У сучасному світовому господарстві державний борг, як економічне та юридичне явище, визначає значний вплив на національну економіку, визначаючи її кількісні та якісні характеристики. Критичний стан державного боргу в Україні протягом останніх років став основною турботою фінансової системи, який виник в результаті військових дій, складної економічної ситуації, формування державного бюджету з дефіцитом, а також невиконання зобов'язань держави як гаранта позикових операцій суб'єктів господарювання та інших факторів. Ці фактори сприяли негативному впливу на боргову ситуацію країни, викликаючи потребу у ретельному аналізі та прийнятті дієвих заходів для поліпшення фінансової стабільності та зменшення негативних наслідків великого державного боргу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питань визначення сутності боргової стійкості, виявлення та забезпечення оптимального рівня цієї стійкості в державі активно займалися такі вчені, як Т. П. Богдан [2], Ю. Ю. Вергелюк [3], О. С. Власюк [4], О. А. Єрмоленко [8], С. В. Онишко [10], Ю. Н. Пікуліна [11] та інші. Враховуючи значимість досліджень вчених, недостатньо вивченим залишається проблема боргової стійкості саме в умовах військового стану.

**Формулювання цілей статті.** Мета даної статті полягає у глибокому вивченні теоретичних підходів до розуміння поняття боргової стійкості держави та її взаємодії з борговою безпекою, а також у систематизації факторів, які впливають на боргову стійкість держави та проведенні аналізу боргової стійкості України в умовах сьогодення.

**Виклад основного матеріалу.** Більшість дослідників розглядає боргову стійкість як стан обсягу і структури заборгованості, який дозволяє країні-позичальниці виконувати свої поточні та майбутні зобов'язання з обслуговування, і може включати потребу у списанні чи реструктуризації боргу. Деякі дослідники висловлюють погляд, що для забезпечення боргової стійкості держави необхідно зберігати певний рівень економічного зростання. На нашу думку, боргова стійкість ви-

значається збалансованістю обсягів державного боргу та темпів економічного зростання, яка виникає внаслідок процесу прийняття своєчасних оперативних тактичних рішень Урядом та Національним банком [3].

Оцінка стійкості державного боргу є ключовим етапом фінансового аналізу, спрямованим на визначення стійкості та управління зобов'язаннями країни ефективно вирішувати фінансові зобов'язання та уникати негативних наслідків, що виникають внаслідок збільшення боргового тягаря. Цей процес вимагає врахування різноманітних аспектів економіки та фінансів. Розгляд теоретичних аспектів, що визначають цей процес та впливають на його результати, є важливим завданням цієї оцінки.

Перед урядом та економічними аналітиками стоїть завдання ретельно враховувати фактори, що визначають боргову стійкість, серед яких ключові аспекти економічного здоров'я країни, ефективність управління бюджетом, та взаємозв'язок боргових зобов'язань із загальним економічним контекстом. У цьому контексті, оцінка боргової стійкості стає необхідним інструментом для розробки ефективних стратегій управління фінансами та забезпечення сталого розвитку національної економіки [5].

Насамперед, слід звернути увагу на державний бюджет України, зокрема на динаміку виконання його показників протягом періоду з 2019 по 2023 рік. Необхідно зосередитися на аналізі видаткової та дохідної частин бюджету, оскільки це дозволить більш детально вивчити фінансовий стан країни за вказаний період (рис. 1).

На основі інформації, яка представлена на графіку 1, можна відмітити зростання як доходів, так і видатків державного бюджету. Зазначена загальна сума доходів у 2023 році склала 2671998 млн. грн., що становить на 884602,4 млн. грн. більше, ніж у попередньому 2022 році, відображаючи зростання на 49,49% у відсотковому відношенні. Під час аналізу показників рівня видатків спостерігається послідовна позитивна динаміка, виражена зростанням суми видатків з 985842 млн.

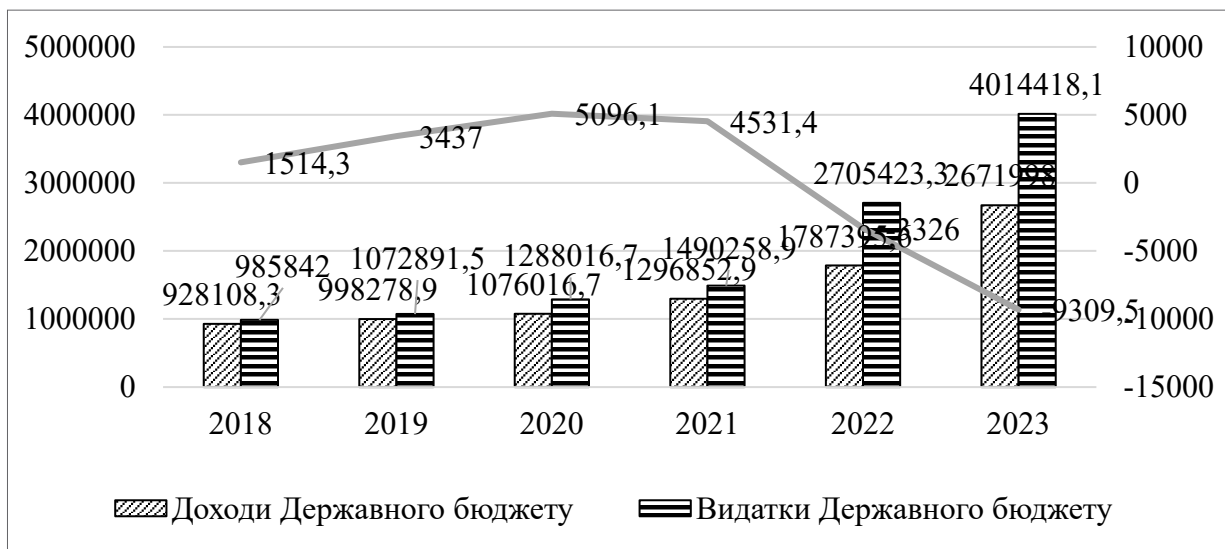


Рис. 1. Показники виконання Державного бюджету України за період 2018–2023 рр., млн. грн.

Джерело: побудовано авторами за даними [5]

грн. у 2018 році до 4014418,1 млн. грн. у 2023 році. Це свідчить про збільшення потреб, які фінансуються за рахунок державних коштів. У порівнянні з попереднім роком видаткова частина зросла на 48,38%. Такі значущі витрати пов'язані з військовими подіями на нашій території. Щодо обсягів кредитування за рахунок бюджетних коштів, відзначається спадна тенденція з 2022 року, вказуючи на від'ємне значення порівняно з попереднім роком і становить –9309,5 млн.грн. Перевищення загальних доходів та швидке збільшення обсягів видатків бюджетних коштів призводять до дисбалансу в бюджеті і спричиняють зростання рівня бюджетного дефіциту. Цей дефіцит стає невід'ємною частиною сучасної бюджетної політики країни, особливо в умовах військових дій [1; 7].

Таким чином, можна зазначити, що виникла критична потреба у додатковому залученні коштів, зокрема шляхом емісії цінних паперів. Фактичні державні запозичення до загального фонду державного бюджету склали 1,68 трлн. грн, що становить 73,7% від запланованих на цей період. З розміщенням ОВДП для фінансування державного бюджету залучено 552,6 млрд. грн, у тому числі в іноземній валюті 164,1 млрд. грн (3,68 млрд. дол. США та 735,8 млн. євро). Завдяки емісії військових облігацій вдалося залучити 281,8 млрд. грн. Зовнішні джерела становили 1,13 трлн. грн (або 30,9 млрд.дол.), включаючи 714,9 млрд. грн (18,0 млрд.євро) коштів ЄС у вигляді макрофінансової допомоги згідно з Меморандумом про взаєморозуміння між Україною та ЄС; 164,0 млрд. грн (3,3 млрд. СПЗ) коштів МВФ в межах чотирирічної програми розширеного фінансування ERF; 64,2 млрд. грн (2,4 млрд. канадських дол.) позики уряду Канади; 54,9 млрд. грн (1,5 млрд. дол. США) позики МБРР на підтримку політики роз-

витку та відновлення; 33,3 млрд. грн (900,0 млн. дол. США) позики МБРР у рамках проекту «Інвестиції у соціальний захист задля підвищення охоплення, стійкості та ефективності (INSPIRE)» [9]. Найбільші донори фінансової допомоги у 2023 році представлені на рис. 2.

Незважаючи на труднощі, пов'язані із зниженням рівня боргового навантаження та ситуацією військового стану, Україна дотримується своїх зобов'язань щодо вчасного погашення боргу. З цією метою був утворений Фонд обслуговування та погашення державного боргу. На основі аналізу стану боргової стійкості, проведеного Міжнародним валютним фондом (рис. 3), отримані прогностичні оцінки, характеризуються негативним настроєм.

Так, відповідно до наданої інформації на рис. 3, можна спостерігати зростаючу тенденцію, і передбачається, що до 2027 року відсоткове співвідношення державного боргу до ВВП може досягти 105%. Така ситуація представляє значний ризик для економіки країни, тому важливо вживати ефективних заходів для вирішення цієї проблеми. Шляхом реструктуризації передбачається здійснення економії при погашенні та обслуговуванні державного боргу у 2024 році на суму 4,6 млрд. доларів, а загалом до 2027 року — 14,8 млрд. доларів. За результатами 2023 року очікується, що відсоткове співвідношення державного боргу до ВВП складе приблизно 85% ВВП (порівняно з 78,4% у 2022 році та 48,9% у 2021 році).

У той же час, раніше надані прогнози на поточний рік були менш оптимістичними (зокрема, МВФ розраховував на 98% ВВП). Високе боргове навантаження на економіку лишається, ризики, пов'язані з боргом, збільшилися, але усі зазначені показники на сьогоднішній день контрольовані. Це підтверджується успішним перезапуском



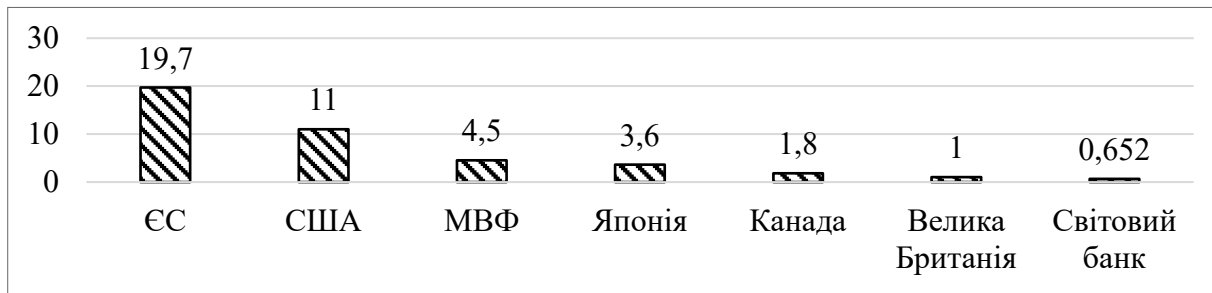


Рис. 2. Отримана фінансова допомога від зарубіжних країн за 2023 р., млрд. грн.

Джерело: побудовано авторами за даними [9]

внутрішнього боргового ринку, продовженням реструктуризації перед офіційними кредиторами та оголошеними планами Міністерства фінансів щодо повернення на зовнішні комерційні ринки у 2025–2026 роках. Проте слід відзначити, що остання оцінка боргової стійкості вказує на негативний тренд та потребу у значному фінансуванні для відновлення цієї стійкості. У цьому контексті важливо розглянути представлений аналіз боргової стійкості, який був наданий Міжнародним валютним фондом (МВФ) [1].

Згідно з аналізом Міжнародного валютного фонду, датованим 31 березня 2023 року, без активного управління боргом його стійкість в базовому та песимістичному сценаріях до реструктуризації виявляється непостійною. Однак для відновлення стабільності боргу були прийняті заходи, що включають ексклюзивну фінансову підтримку та списання боргу. Таким чином, як у базовому, так і у песимістичному сценарії, державний борг розглядається як стійкий на довгостроковій основі. Також ключовими умовами є швидке відновлення економічної діяльності в регіонах, де не відбуваються активні бойові дії, а також дотримання основних положень Бюджетної декларації на 2022–2024 роки та Стратегії управління державним боргом на 2021–2024 роки. Проте важливо зауважити, що ризики стійкості боргу залиша-

ються на надзвичайно високому рівні. Загалом, використання методології аналізу стійкості боргу для країн, що мають доступ до ринку, викликає серйозні ускладнення у зв'язку з втратою Україною можливості залучення зовнішнього фінансування на ринкових умовах через війну. Це може призвести до того, що емісія єврооблігацій стане менш привабливою через збільшення премії за ризик інвестування в українські активи. Однак, не дивлячись на це, імовірно, що міжнародна спільнота продовжить надавати фінансову підтримку, забезпечуючи необхідне фінансування за сприятливими умовами. У майбутньому також можливе обслуговування зовнішнього боргу в національній валюті, сприяючи зменшенню залежності від іноземних валютних ринків.

Узагальнено, війна значно впливає на рівень боргового навантаження, особливо у контексті зменшення ВВП. Хоча очікується покращення ситуації з 2024 року, але прогноз є чутливим до різних факторів, тому рекомендується систематично проводити аналіз під час і після військового конфлікту, оскільки стійкість боргу виявляється вразливою перед можливими викликами. В умовах продовження зменшення ВВП або необхідності в суттєвому підвищенні відсоткових ставок для привертання фінансування, а також при тривалому дефіциті первинного балансу, загалом, за

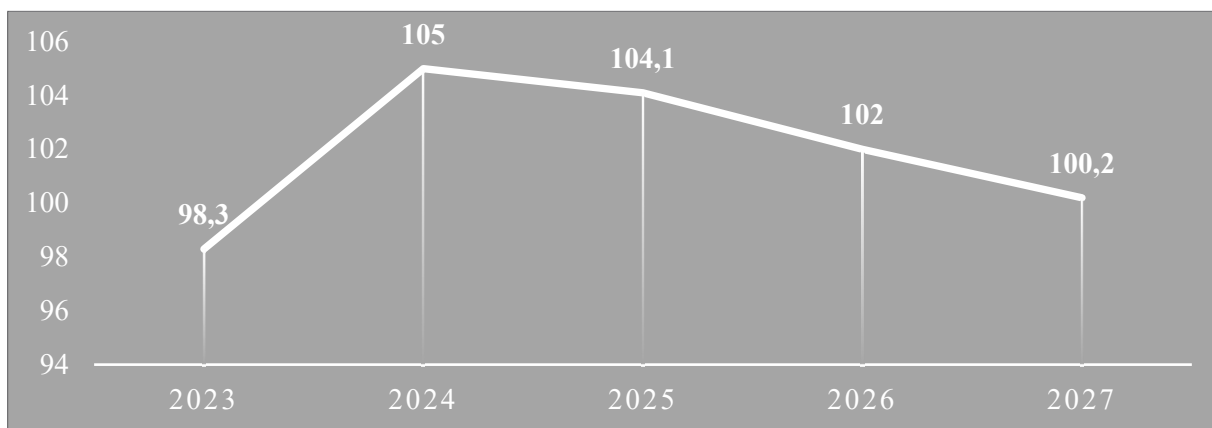


Рис. 3. Динаміка стану державного боргу за прогнозами МВФ, % від ВВП протягом 2023–2027 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними [12]

будь-якого негативного турбуленсу, стан боргу може стати нестійким. Загальна економічна ситуація в Україні високо залежить від подальшої підтримки та фінансування міжнародних організацій та партнерських країн, а також від можливості отримання Україною статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу.

Тривала війна залишається ключовим ризиком для стійкості боргу, оскільки з кожним подальшим роком ресурси, як наші, так і наших партнерів, виснажуються, а готовність надавати підтримку зменшується. При цьому бюджетні дисбаланси продовжують зростати разом із збільшенням боргового навантаження. Також наступними основними проблемами, що значно можуть похитнути боргову стійкість національної економіки є зменшення податкових надходжень, зовнішній тиск від міжнародних фінансових установ та кредиторів, економічний спад та інші. Врахування цих ризиків та розробка ефективних стратегій фінансового управління є важливими для збереження стійкості боргу в умовах військового стану.

Проте варто зауважити, що максимально ефективне використання наявних ресурсів та гнучке управління бюджетом дозволить країні забезпечувати фінансову стійкість під час військових дій. Залучення внутрішніх ресурсів через реформи в системі оподаткування та збільшення прозорості може стати джерелом додаткових доходів для зменшення необхідності в екстремній фінансовій підтримці. В свою чергу саме активна співпраця з міжнародними партнерами може забезпечити додаткові ресурси та фінансову підтримку для від-

новлення економіки та зменшення впливу військових дій на державний борг. Важливим є створення комплексного підходу до забезпечення боргової стійкості країни в умовах війни та сприяти її подальшому економічному відновленню.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Забезпечення боргової стійкості України в умовах військового стану є надзвичайно складним завданням, що вимагає ретельного планування та впровадження комплексу заходів. Врахування особливостей військового конфлікту дозволяє визначити ключові аспекти для забезпечення стійкості державного боргу. Важливо активно шукати інноваційні та ефективні рішення для забезпечення боргової стійкості. Додатковим аспектом забезпечення боргової стійкості України в умовах військового стану є важливість розробки та впровадження стратегій диверсифікації економіки. Спрямовані на розвиток нових галузей та ринків може стати не лише джерелом нових доходів, але й зменшити залежність від секторів економіки, які можуть бути особливо чутливими до впливу війни. Крім того, важливим є здійснення ефективного управління ризиками, пов'язаними з військовим станом, та впровадження прозорої та стабільної фінансової політики. Забезпечення відкритості та доступності інформації щодо фінансових операцій сприятиме підвищенню довіри як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів. Таким чином, комплексний підхід, що поєднує фінансові, економічні та соціальні аспекти, сприятиме забезпеченню боргової стійкості України в умовах військового стану та створить передумови для сталого розвитку країни.

#### Література

1. Ukraine. IMF Country Report No. 23.132. March 2023. 167 p.
2. Богдан Т. П. Боргова політика держави в умовах глобальної нестабільності. *Економіка України*. 2013. № 2. С. 4–17.
3. Вергелюк Ю., Болдова А., Москаленко Н. Проблеми забезпечення боргової стійкості України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-6>.
4. Власюк О. С., Шемаєва Л. Г., Лондар Л. П. Боргова стійкість як стратегічний напрям підвищення рівня фінансової безпеки : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2016. 50 с.
5. Державний бюджет України. *Міністерство фінансів України: офіційний вебсайт*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/> (дата звернення: 05.02.2024).
6. Діденко Л. В., Позднякова О. О. Вплив міжнародних фінансових організацій на фінансову систему України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 4 (123). С. 13–20. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/2022/4/7961> (дата звернення: 05.02.2024).
7. Діденко Л. В., Чорна І. О. ОВДП як надійний фінансовий інструмент інвестування в економіку України. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. 2018. № 15 (57). С. 61–67.
8. Єрмоленко О. А. Боргова стійкість України: теоретична та практична складова. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 32–36.
9. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості в умовах воєнного стану в Україні (грудень 2023 — січень 2024 рр.). *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-01/monitoring\\_fin12-23-4\\_borg\\_25012024.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-01/monitoring_fin12-23-4_borg_25012024.pdf) (дата звернення: 05.02.2024).
10. Онишко С. Фінансовий простір України в умовах глобалізаційних і деглобалізаційних трансформацій : монографія / за наук. ред. С. В. Онишко. Ірпінь : Державний податковий Університет, 2023. 686 с.

11. Пікуліна О., Огданський К., Пікуліна Н. Аналіз впливу зовнішньої заборгованості на фінансову стійкість та національну економічну безпеку України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-2>.

12. Заражевська С. Програма війни та перших кроків до відбудови. Якою буде Україна у 2027 році, на думку МВФ? Деталі меморандуму та макропрогноз. *Forbes*. 2023. URL: <https://forbes.ua/money/mvf-04042023-12832> (дата звернення: 05.02.2024).

#### References

1. Ukraine. IMF Country Report No. 23.132. March 2023. 167 p.
2. Bohdan, T.P. (2013). Borhova polityka derzhavy v umovakh hlobalnoi nestabilnosti [State debt policy in the context of global instability]. *Ekonomika Ukrainy*, 2, 4–17 [in Ukrainian].
3. Vergelyuk, Yu., Boldova, A., & Moskalenko, N. (2023). Problemy zabezpechennya borgovoyi stijkosti Ukrayiny [Challenges in ensuring debt sustainability in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 56 [in Ukrainian].
4. Vlasiuk, O.S., Shemaieva, L.H., & Londar, L.P. (2016). Borhova stiikest yak stratehichnyi napriam pidvyshchennia rivnia finansovoi bezpeky [Debt sustainability as a strategic direction for improving financial sec]: analit. dop. Kyiv: NISD [in Ukrainian].
5. Derzhavnyy byudzhet Ukrayiny [State budget of Ukraine]. *Ministry of Finance of Ukraine official website*. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/> [in Ukrainian].
6. Didenko, L.V., & Pozdnyakova O.O. (2022). Vplyv mizhnarodnykh finansovykh organizacij na finansovu systemu Ukrayiny [The impact of international financial organizations on the financial system of Ukraine]. *International scientific journal "Internauka"*, 4 (123), 13–20 [in Ukrainian].
7. Didenko, L.V., & Chorna, I.O. (2018). OVDP yak nadijnyj finansovyj instrument investuvannya v ekonomiku Ukrayiny [OVDP as a reliable financial instrument for investing in the economy of Ukraine]. *Ekonomichni nauky. Seriya: Oblik i finansy*, 15 (15), 61–67 [in Ukrainian].
8. Yermolenko, O.A. (2023). Borgova stiikest Ukrayiny: teoretychna ta praktychna skladova [Debt sustainability of Ukraine: theoretical and practical aspects]. *Ekonomichnyj prostir*, 185, 32–36 [in Ukrainian].
9. Oglyad instrumentiv pidtrymky finansovoyi stijkosti v umovax voyennogo stanu v Ukrayini (gruden 2023 — sichen 2024 rr.) [Review of instruments to support financial stability during the state of war in Ukraine (December 2023 — January 2024)]. *National Institute of Strategic Studies*. Retrieved from [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-01/monitoring\\_fin12-23-4\\_borg\\_25012024.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-01/monitoring_fin12-23-4_borg_25012024.pdf) [in Ukrainian].
10. Ony'shko, S.V. (2023). Finansovyj prostir Ukrayiny v umovax globalizacijnykh i deglobalizacijnykh transformacij [The financial landscape of Ukraine amidst processes of globalization and deglobalization transformations]: monografiya: za nauk. red.. Irpin: Derzhavnyy podatkovy'j Universytet [in Ukrainian].
11. Pikulina, O., Ogdanskyj, K., & Pikulina, N. (2023). Analiz vplyvu zovnishnoyi zaborgovanosti na finansovu stiikest' ta nacionalnu ekonomichnu bezpeku Ukrayiny [Analysis of the impact of external debt on the financial stability and national economic security of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 56 [in Ukrainian].
12. Zarazhevska, S. (2023). Programa vijny ta pershyx krokiv do vidbudovy. Yakoyu bude Ukrayina u 2027 roci, na dumku MVF? Detali memorandumu ta makroprognoz [War Program and First Steps to Reconstruction. What Will Ukraine Be Like in 2027, According to the IMF? Details of the Memorandum and Macroeconomic Forecast]. *Forbes*. Retrieved from <https://forbes.ua/money/mvf-04042023-12832> [in Ukrainian].

**Ковернінська Юлія Вікторівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

**Koverninska Yuliia**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance  
The National Academy of Statistics, Accounting and Auditing  
ORCID: 0000-0003-3773-1205*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9782

## **РОЛЬ НЕФОРМАЛІЗОВАНИХ МЕТОДІВ ДОСЛІДЖЕНЬ У ФІНАНСОВОМУ АНАЛІЗІ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

### **THE ROLE OF INFORMAL RESEARCH METHODS IN THE FINANCIAL ANALYSIS OF THE FINANCIAL ACTIVITIES OF BUSINESS ENTITIES**

**Анотація.** Статтю присвячено дослідженню ролі неформалізованих методів в контексті проведення фінансового аналізу фінансової діяльності суб'єктів господарювання. Досліджено розуміння поняття «метод» та відмінності між формалізованими та неформалізованими методами аналізу, які можуть бути використані як у фінансовому так і в стратегічному аналізі суб'єктів господарювання. Формалізовані методи у фінансовому аналізі є важливим, але не вичерпним інструментом прийняття обґрунтованих бізнес-рішень, адже у фінансовій сфері існують явища, які чинять суттєвий вплив на результати фінансово-господарської діяльності підприємств та організацій, проте в меншій мірі піддаються формалізованій оцінці. В цілому, неформалізовані методи допомагають під час розв'язання нестандартних аналітичних завдань або в умовах відсутності (обмеженості) інформації. Тому поруч з формалізованими доцільно застосовувати неформалізовані методи, які спираються на інтуїцію, творчий пошук, логіку та досвід експертів-дослідників. В структурі неформалізованих (евристичних) методів найчастіше виокремлюють методи експертних оцінок та психологічні методи. До психологічних методів входять: «мозковий штурм», метод аналогій, інверсії, «конференції ідей» тощо. Щодо групи методів експертних оцінок, то у фінансовому аналізі найчастіше використовують метод сценаріїв, аналітичний метод, метод «інтерв'ю», метод комісій, метод Дельфі, матричний метод, морфологічний метод тощо. Кожен з перелічених методів може використовуватися на різних етапах проведення фінансового аналізу фінансової діяльності суб'єктів господарювання та досліджувати різноманітні фінансові явища.

В результаті проведеного дослідження узагальнено такі ключові характеристики неформалізованих методів у контексті їх використання у фінансовому аналізі фінансової діяльності суб'єктів господарювання: вища доля суб'єктивізму у порівнянні з використанням формалізованих методів; використання в багатьох випадках паралельно з формалізованими методами; застосування здебільшого для прогнозування розвитку фінансових явищ та оцінки ступеня фінансових ризиків.

**Ключові слова:** фінансовий аналіз, методи, формалізовані методи, неформалізовані методи, фінансова діяльність, фінанси суб'єктів господарювання, фінансово-господарська діяльність, фінансовий стан, стратегічний аналіз.

**Summary.** The article is devoted to the study of the role of informal methods in the context of financial analysis of the financial activities of business entities. The understanding of the concept of «method» and the differences between formalized and informal methods of analysis, which can be used both in financial and strategic analysis of business entities, are studied. Formalized methods in financial analysis are an important, but not exhaustive, tool for making informed business decisions, because in the financial sphere there are phenomena that have a significant impact on the results of financial and economic activity of enterprises and organizations, but to a lesser extent are amenable to formalized assessment. In general, informal methods help when solving non-standard analytical tasks or in conditions of lack of (limited) information. Therefore, next to the formalized ones, it is advisable to use informal methods that are based on intuition, creative search, logic and experience of research experts. In the structure of non-formalized (heuristic) methods, expert evaluation methods and psychological



methods are most often distinguished. Psychological methods include: «brainstorming», the method of analogies, inversions, «conferences of ideas», etc. As for the group of expert evaluation methods, the scenario method, analytical method, «interview» method, commission method, Delphi method, matrix method, morphological method, etc. are most often used in financial analysis. Each of the listed methods can be used at different stages of conducting a financial analysis of the financial activities of economic entities and investigate various financial phenomena.

As a result of the conducted research, the following key characteristics of informal methods in the context of their use in the financial analysis of the financial activity of economic entities are summarized: a higher share of subjectivism compared to the use of formalized methods; use in many cases in parallel with formalized methods; application mostly for forecasting the development of financial phenomena and assessing the degree of financial risks.

**Key words:** financial analysis, methods, formalized methods, informalized methods, financial activity, finances of economic entities, financial and economic activity, financial condition, strategic analysis.

**Постановка проблеми.** Ефективність діяльності суб'єкта господарювання будь-якої форми власності та організаційної структури напряду залежать від того, які саме управлінські рішення приймаються та надалі реалізуються його менеджментом. Таким чином, в сучасних реаліях економічної та політичної нестабільності підґрунтям прийняття виважених управлінських рішень є якісне використання методичного інструментарію фінансового аналізу. В таких реаліях своєчасно проведений фінансовий аналіз на основі якісно відібраної фінансової інформації дозволяє прийняти та реалізувати більш обґрунтовані рішення щодо управління фінансовою діяльністю різноманітних підприємницьких структур. Особливо актуальним в таких умовах стає використання поруч з формалізованими методами фінансового аналізу, що належать до категорії загальноприйнятого методичного інструментарію, неформалізованих методів, що можуть особливо допомогти, враховуючи нестандартність ситуацій, з якими стикаються вітчизняні суб'єкти господарювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням вивчення та дослідження фінансового аналізу функціонування суб'єктів господарювання, а також методичних підходів щодо проведення даного аналізу присвячені праці таких вчених, як: І. Боярко [10], Т. Бондарук [2], Т. Василюк [8], Н. Власюк [3], О. Дейнека [10], І. Заїчко [2], М. Синькевич [8], О. Рузакова [7], А. Кулик [6], І. Школьник [10] та інші. Віддаючи належне та високо оцінюючи наукові здобутки вчених у сфері дослідження окресленої проблематики, варто зауважити, що більшість з них акцентують увагу на формалізованих методах оцінки, надаючи у своїх працях лише короткий перелік неформалізованих методів. Саме тому окреслення ролі неформалізованих методів та основних засад їх проведення в рамках фінансового аналізу суб'єктів господарювання потребує подальших досліджень.

**Формування цілей статті.** Метою написання статті є визначення ролі неформалізованих методів у проведенні фінансового аналізу суб'єктів господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Здійснення перманентної оцінки фінансово-

господарської діяльності будь-якого суб'єкта господарювання за допомогою різноманітних методів фінансового аналізу є основною прийняття виважених та ефективних бізнес-рішень, які сприятимуть вчасній діагностиці негативних явищ в діяльності суб'єкта та покращенню його фінансового стану [5]. Зазвичай проведення цілісної оцінки фінансово-господарської діяльності суб'єкта або окремих її аспектів здійснюється з використанням методичного інструментарію фінансового аналізу. Тому важливо розуміти сутність поняття «метод» та вирізнити ключові методи фінансового аналізу. Метод має грецьке походження від слова «méthodos» — шлях дослідження, спосіб пізнання [9].

В узагальненому представленні методами фінансового аналізу є «система теоретико-методичних принципів, інструментів та способів вивчення фінансового стану суб'єкта господарювання, що мають наукове обґрунтування» [2]. В теорії та практиці проведення досліджень фінансово-господарської діяльності організацій та підприємств сформувався чималий перелік методів фінансового аналізу, які відрізняються один від одного цільовим сегментом та практикою застосування. Менеджмент суб'єкта господарювання на підставі власних критеріїв здійснює вибір методу, а здебільшого — низки методів, що відповідають обраним цілям і завданням проведення аналізу. Зазвичай в практиці на різних етапах проведення фінансового аналізу можуть бути використані різноманітні методи або комбінація елементів з різних методів, що підсилює результативність їх використання. Варто зауважити, що наразі не існує повністю уніфікованого та стандартизованого поділу методів фінансового аналізу, хоча традиційна практика й містить усталені та до певної міри відпрацьовані методи. Найчастіше в системі методів фінансового аналізу виділяють формалізовані та неформалізовані методи.

Формалізовані методи ґрунтуються на чітко формалізованих фінансових даних. Вони є важливою, але не вичерпною основою прийняття бізнес-рішень у сфері фінансово-господарської діяльності, оскільки формалізовані методи здебільшого ґрунтуються на точних алгоритмах та розрахунках

і тому дають можливість проаналізувати лише ті фінансові явища, які можна кількісно виміряти та представити. Натомість у фінансовій сфері існують явища, які меншою мірою піддаються формалізації, але впливають на результати фінансово-господарської діяльності не менше, аніж інші чинники. Тому паралельно з формалізованими доцільно застосовувати і неформалізовані методи, які спираються на інтуїцію, творчий пошук, логіку та досвід експертів-дослідників. Виходячи з такого розуміння неформалізованих методів їх часто ще називають евристичними.

Неформалізовані методи застосовують часто в умовах часткової або повної невизначеності. Невизначеність характеризується відсутністю точної інформації про ймовірність здійснення конкретних дій у майбутньому чи про подальший напрямок розвитку [8]. Також у сфері функціонування фінансів суб'єктів господарювання часто доводиться вирішувати нетипові задачі, що зумовлено динамічним розвитком фінансово-господарської діяльності та зовнішніми змінами у середовищі, що нестандартно впливають на функціонування різних суб'єктів господарювання, як-от до прикладу розгортання військових дій на території України. Тому суб'єктам господарювання приходиться використовувати не лише потенціал формалізованих методів, але й долучати до процесу аналізу досвід та знання висококваліфікованих фахівців (експертів), потенціал творчого мислення та інтуїції менеджменту.

Таким чином, неформалізовані методи орієнтуються на розв'язання завдань в умовах відсутності (обмеженості) інформації або нестандартних завдань. Неформалізовані методи як частина більш загального економічного аналізу найчастіше використовуються у стратегічному та фінансовому аналізі (рис. 1).

Найбільш поширеним є виокремлення двох груп неформалізованих (евристичних) методів, а саме: психологічні методи, експертні методи (методи експертних оцінок, методи експертиз). Часто досить складно включити той чи інший метод до

однієї з груп, оскільки вони тісно між собою переплітаються та мають спільні характеристики. Проте, такий поділ слід робити за переважанням психологічних чи експертних характеристик, властивих певному методу [6].

Психологічні методи, що можуть бути використані у фінансовому аналізі тлумачать як «методи, що ґрунтуються на активізації здатності людини до творчого нестандартного мислення, її логіки, інтуїції — психологічними методами або методами психологічної активізації творчого мислення» [6]. До них належать «мозковий штурм», метод аналогій, інверсії, «конференції ідей» тощо.

Найпоширенішим методом активізації творчого мислення є метод генерації ідей (метод «мозковий штурм»). Метод «мозкового штурму» реалізується шляхом творчої співпраці фахівців, які володіють неоднорідними знаннями та досвідом, у вирішенні поставленого завдання. «Мозковий штурм» проводиться переважно у формі засідання. Ключовими учасниками «мозкового штурму» є власне учасники та керівник. Керівник (куратор) організовує проведення та проводить штурм, контролює дотримання правил, визначених заздалегідь, а також слідкує за дискусією, щоб вона не виходила за рамки поставлених цілей. Учасники, в свою чергу, висувують ідеї, розвивають та комбінують вже озвучені ідеї і т.д. Цей метод є універсальним і може бути використаний не лише в процесі здійснення фінансового аналізу діяльності суб'єктів господарювання.

В практиці оцінки фінансових ризиків фінансово-господарської діяльності, якщо інші методи оцінки ризику неприйнятні, може використовуватися метод аналогій. При використанні даного методу проводиться аналогія з вже проведеними угодами (проектами), а саме аналізуються знання про ризик з метою врахування потенційних ризиків у нових проектах, схожих за основними характеристиками з уже завершеним.

В узагальненому розумінні методи експертних оцінок (або методи експертиз) представляють

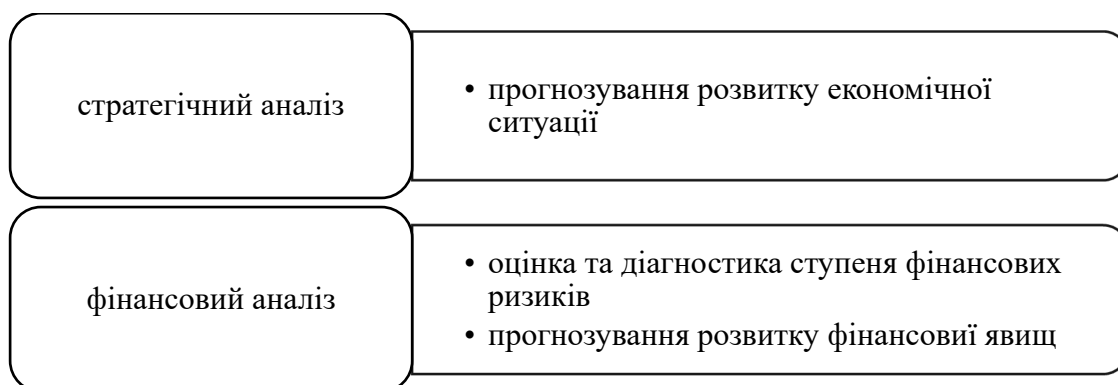


Рис. 1. Основні напрямки використання неформалізованих методів у економічному аналізі

Джерело: побудовано автором на основі [6]

собою «методи, що ґрунтуються на припущенні про можливість проектування адекватної картини майбутнього розвитку з урахуванням всіх можливих відхилень і стрибків на основі думок спеціалістів у певній галузі знань» [4].

Під час застосування даної групи методів можуть проводитися різноманітні опитування шляхом анкетування, при чому опитування можуть бути проведені в один етап або ж мати багаступеневий характер. В цілому дана група методів є простою у застосуванні та, як правило, дає змогу сформулювати висновки щодо об'єкта, який досліджується, досить швидко.

Використання методів експертиз як інструменту фінансового аналізу передбачає застосування знань, досвіду та інтуїції експертів щодо фінансово-господарської діяльності підприємств та організацій комплексно або окремих його аспектів. Щодо ступеня достовірності, то в рамках використання експертних оцінок для цілей прогнозування фінансово-господарських явищ у сфері фінансів підприємств він визначається частотою відповідності висновків кваліфікованих фахівців (експертів) фактичним змінам об'єкта дослідження.

Комплекс експертних методів включає індивідуальні та колективні методи. Загальна характеристика ключових методів експертних оцінок наведена у табл. 1.

У табл. 1 представлені лише ключові методи експертних оцінок, які використовуються у фінансовому аналізі в процесі оцінки фінансових явищ властивих суб'єктам господарювання, відповідно, вище наведений перелік не є вичерпним.

Слід узагальнити такі ключові характеристики неформалізованих методів у контексті їх використання у фінансовому аналізі:

- вища доля суб'єктивізму у порівнянні з використанням формалізованих методів;
- використання в багатьох випадках паралельно з формалізованими методами;
- застосування здебільшого для прогнозування розвитку фінансових явищ та оцінки ступеня фінансових ризиків.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, в структурі методичного інструментарію фінансового аналізу найчастіше виокремлюють формалізовані та неформалізовані методи, кожен з яких займає свою нішу. Менш дослідженим залишається напрямок використання неформалізованих методів оцінки, в основі якого знаходиться застосування знань, досвіду та інтуїції дослідників-експертів у фінансовій сфері. Проте в сучасних реаліях динамічного розвитку зовнішнього середовища все більш доречним стає використання в цілях реалізації фінансового аналізу неформалізованих методів поруч з формалізованими (методи

Таблиця 1

Загальна характеристика ключових методів експертних оцінок

Назва методу	Зміст методу
Метод сценаріїв	Передбачає вивчення чинників, що впливають на об'єкт дослідження та окреслює можливі варіанти розвитку подій залежно від різних умов
Аналітичний метод	Передбачає самостійну роботу висококваліфікованого фахівця (експерта) над аналізом об'єкта дослідження та формування за результатами дослідження аналітичних висновків
Метод «інтерв'ю»	Безпосереднє спілкування з висококваліфікованим фахівцем (експертом) за схемою «питання-відповідь» щодо об'єкта дослідження з подальшим формулюванням аналітичних висновків
Метод комісій	Передбачає обговорення висококваліфікованими фахівцями (експертами) суджень, сформульованих раніше окремими спеціалістами та погодження загальних аналітичних висновків щодо об'єкта дослідження
Метод Дельфі	Передбачає проведення опитування незалежних один від одного кваліфікованих фахівців шляхом анкетування їх щодо об'єкта дослідження у декілька етапів. При чому таке опитування виключає безпосередній контакт фахівців між собою, інформація збирається за допомогою застосування електронної пошти, Google форм і т.д.
Матричний метод	Передбачає використання матриць, що відображають вплив чинників на об'єкт дослідження
Морфологічний метод	Передбачає поєднання в собі морфологічного аналізу (перший етап) та морфологічного синтезу (другий етап). Перший етап полягає в морфологічному поділі множини систем. На другому етапі здійснюється оцінка описів різних систем класу, що є об'єктом дослідження, і вибір тих, які відповідають умовам задачі. В спрощеному представленні сутність даного методу полягає у поділі будь-якого завдання (проблеми) на складові, які є відносно незалежними, а потім у здійсненні пошуку всіх можливих рішень для практичної реалізації кожної з складових. Найбільш розповсюдженим є метод морфологічної скрині.

Джерело: складено автором на основі [4; 6; 10]

експертних оцінок та психологічні методи), адже ця група методів може сприяти розв'язанню нетипових задач або задач, які поставлені в умовах відсутності (обмеженості) інформації. Подальші

дослідження доцільно спрямувати на розширення використання конкретних видів неформалізованих методів в практиці проведення фінансового аналізу.

#### Література

1. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підруч. Київ : Кондор, 2016. 378 с.
2. Бондарук Т. Г., Заїчко І. С., Бондарук І. В. Діагностика фінансового стану та інвестиційної привабливості підприємства в системі фінансового менеджменту. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2022. № 1–2. С. 62–75.
3. Власюк Н. І. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Львів : Вид-во «Магнолія-2006», 2022. 254 с.
4. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2010. 171 с.
5. Ковернінська Ю. В. Фінансовий аналіз як основа прийняття управлінських рішень в сфері фінансової діяльності підприємства. *Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти: матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції НАСОА*. Київ, 2023. С. 99–101.
6. Кулик А. В. Теорія економічного аналізу : навч. посіб. Київ : ДП «Вид. дім «Персонал»», 2018. 452 с.
7. Рузакова О. В. Аналіз сучасних методик оцінювання фінансового стану підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 2 (304). С. 7–13.
8. Синькевич М. І., Василюшин Т. М. Аналіз існуючих прийомів і методів фінансового аналізу діяльності суб'єктів господарювання. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 313–317. URL: [http://business-inform.net/export\\_pdf/businessinform-2014-4\\_0-pages-313\\_317.pdf](http://business-inform.net/export_pdf/businessinform-2014-4_0-pages-313_317.pdf) (дата звернення: 29.03.2024)
9. Словник іншомовних слів / За ред. О. С. Мельничука. 2-е вид., випр. і доп. Київ : Головна редакція «Українська радянська енциклопедія» (УРЕ), 1985. 966 с.
10. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / За заг. ред. Школьник І. О. [І. О. Школьник, І. М. Боярко, О. В. Дейнека та ін.]. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 368 с.

#### References

1. Boichyk, I. M. (2016). *Ekonomika pidprijemstva* [The business Economics]. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
2. Bondaruk, T. H., Zaichko, I. S., & Bondaruk, I. V. (2022). *Diahnostyka finansovoho stanu ta investytsiinoi pryvablyvosti pidprijemstva v systemi finansovoho menedzhmentu* [Diagnostics of the financial condition and investment attractiveness of the enterprise in the financial management system]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoi akademii statystyky, obliku ta audytu*, 1–2, 62–75 [in Ukrainian].
3. Vlasiuk, N. I. (2022). *Finansovyi analiz* [Financial analysis]. Lviv: Vyd-vo «Mahnoliia-2006» [in Ukrainian].
4. Hrabovetskyi, B. Ye. (2010). *Metody ekspertnykh otsinok: teoriia, metodolohiia, napriamky vykorystannia* [Methods of expert evaluations: theory, methodology, directions of use]. Vinnytsia: VNTU [in Ukrainian].
5. Koverninska, Yu. V. (2023). *Finansovyi analiz yak osnova pryiniattia upravlinskykh rishen v sferi finansovoi diialnosti pidprijemstva* [Financial analysis as a basis for making managerial decisions in the field of financial activity of the enterprise]. *Stratehiia rozvytku Ukrainy: finansovo-ekonomichni ta humanitarnyi aspekty: materialy X Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii NASOA*. Kyiv [in Ukrainian].
6. Kulyk, A. V. (2018). *Teoriia ekonomichnoho analizu* [Theory of economic analysis]. Kyiv: DP “Vyd. dim “Personal”” [in Ukrainian].
7. Ruzakova, O. V. (2022). *Analiz suchasnykh metodyk otsiniuvannia finansovoho stanu pidprijemstva* [Analysis of modern methods of assessing the financial state of the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 2(304), 7–13 [in Ukrainian].
8. Synkevych, M. I., & Vasylyshyn, T. M. (2014). *Analiz isnuuychkh pryimiv i metodiv finansovoho analizu diialnosti subiektiv hospodariuvannia* [Analysis of existing techniques and methods of financial analysis of business entities]. *Biznes Inform*. URL: [http://business-inform.net/export\\_pdf/businessinform-2014-4\\_0-pages-313\\_317.pdf](http://business-inform.net/export_pdf/businessinform-2014-4_0-pages-313_317.pdf) [in Ukrainian].
9. *Slovyk inshomovnykh sliv* [Dictionary of foreign words]. (1985). Za red. O. S. Melnychuka. 2-e vyd., vypr. i dop. Kyiv: Holovna redaktsiia “Ukrainska radianska entsyklopediia” (URE) [in Ukrainian].
10. Shkolnyk, I. O., Boiarko, I. M., & Deineka O. V. (Eds.). (2016). *Finansovyi analiz* [Financial analysis]. Za zah. red. Shkolnyk I. O. Kyiv: «Tsentр uchbovoi literatury» [in Ukrainian].



**Козенко Аліна Олександрівна**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Київський кооперативний інститут бізнесу та права*  
**Kozenko Alina**  
*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the  
Department of Finance, Banking and Insurance  
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law*

**Кравцова Людмила Леонідівна**  
*старший викладач,  
методист кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Київський кооперативний інститут бізнесу та права*  
**Kravtsova Ludmyla**  
*Senior Lecturer, Methodologist of the  
Department of Finance, Banking and Insurance  
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9702

## СИСТЕМА БЮДЖЕТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УКРАЇНІ

### SYSTEM OF BUDGET MANAGEMENT AT THE LOCAL LEVEL IN UKRAINE

**Анотація.** У статті розглянуто теоретичні аспекти бюджетного менеджменту, визначено його місце і роль у здійсненні ефективного управління на місцевому рівні, а також запропоновано напрями удосконалення системи бюджетного менеджменту в Україні. Виявлено проблеми при формуванні системи управління місцевими фінансами, які пов'язані з формуванням системи управління місцевими фінансами. Досліджено елементи системи бюджетного менеджменту в Україні, зокрема, бюджетному плануванню, виконанню бюджету, бюджетному обліку, бюджетній звітності, контролі за виконанням бюджетів усіх рівнів, охарактеризовано взаємозв'язок між ними. Розглянуто фактори, які впливають на ефективне функціонування системи бюджетного менеджменту. До них відносяться: планування, виконання, фінансовий контроль місцевих бюджетів та залучення громадськості в бюджетний процес. Авторами запропоновано оцінювання ефективності бюджетного менеджменту на місцевому рівні з використанням інтегрального методу. За допомогою показників інтегральної оцінки, можна визначити ефективність бюджетного менеджменту окремого регіону з огляду на збалансованість показників формування та використання коштів місцевих бюджетів. На основі проведеного дослідження запропоновані заходи щодо удосконалення бюджетного менеджменту на місцевому рівні, зокрема забезпечення доступу до інформації про бюджетні процеси, залучення громадськості до процесу планування та моніторингу бюджету, надання підтримки у розвитку кваліфікованих фахівців у сфері бюджетного менеджменту, використання інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації бюджетного процесу, розвиток та впровадження стратегічних планів розвитку місцевих громад, посилення механізмів фінансового контролю та аудиту за використанням бюджетних коштів та заохочення обміну досвідом між місцевими громадами та органами вищої влади.

**Вступ.** Стимулювання підвищення якості управління місцевими фінансами в сучасних умовах в Україні є дуже актуальним завданням. Тільки при досягненні повноти та ефективності розкриття інформації на всіх рівнях бюджетної системи, наявності оперативної системи «стримування та протидія», що поєднує як елементи примусу, так і елементи стимулювання, можливе підвищення ефективності використання суспільних ресурсів при послідовній децентралізації функцій управління державними та місцевими фінансами. Необхідність ведення регулярного моніторингу стану та управління суспільними фінансами актуалізується як у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності міжбюджетних відносин, так і у зв'язку з просуванням бюджетної реформи на місцевий рівень.

**Мета.** Метою статті є виявлення проблем неефективності функціонування системи бюджетного менеджменту на місцевому рівні в Україні та розробка напрямів її реформування в контексті організаційного та нормативно-правового забезпечення.

Матеріали і методи. Інформаційно-методологічною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, наукові та прикладні праці вчених та фахівців, в яких розкривались теоретичні та практичні аспекти бюджетного менеджменту. В процесі дослідження використано загальнонаукові методи системного підходу, аналізу й синтезу з метою визначення сутності та моделі бюджетного менеджменту.

Результати. У науковій статті розглянуто теоретичні аспекти бюджетного менеджменту та запропоновано власне визначення даної категорії. Визначено об'єкти та суб'єкти бюджетного менеджменту та побудована модель на їх основі. Розкрито елементи системи бюджетного менеджменту на місцевому рівні та виявлено проблеми з управління місцевими фінансами. Для ефективного бюджетного менеджменту на місцевому рівні необхідно вчасне планування та виконання місцевих бюджетів, контроль та залучення громадян до бюджетного процесу.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується покращити бюджетний контроль за ефективністю виконання бюджетних програм; створити систему показників для оцінки ефективності бюджетного менеджменту; необхідність використання менеджерського підходу до управління бюджетом.

**Ключові слова:** бюджетний менеджмент, місцеві фінанси, моніторинг і контроль, бюджет.

**Summary.** The article examines the theoretical aspects of budget management, defines its place and role in implementing effective management at the local level, and also suggests directions for improving the budget management system in Ukraine. Problems in the formation of the local finance management system were identified, which are related to the formation of the local finance management system. The elements of the budget management system in Ukraine are studied, in particular, budget planning, budget execution, budget accounting, budget reporting, control over the execution of budgets at all levels, and the relationship between them is characterized. Factors affecting the effective functioning of the budget management system are considered. These include: planning, implementation, financial control of local budgets and public involvement in the budget process. The authors proposed evaluating the effectiveness of budget management at the local level using the integral method. With the help of integrated assessment indicators, it is possible to determine the effectiveness of budget management of a separate region, taking into account the balance of indicators of the formation and use of local budget funds. On the basis of the conducted research, measures are proposed to improve budget management at the local level, in particular, providing access to information about budget processes, involving the public in the process of budget planning and monitoring, providing support in the development of qualified specialists in the field of budget management, using information and communication technologies for automation of the budget process, development and implementation of strategic plans for the development of local communities, strengthening of financial control and audit mechanisms for the use of budget funds, and encouraging the exchange of experience between local communities and higher authorities.

**Introduction.** Stimulating the improvement of the quality of local finance management in the current conditions in Ukraine is a very urgent task. Only when the completeness and effectiveness of information disclosure at all levels of the budget system is achieved, and an operational system of «checks and balances» combining both coercive and incentive elements is in place, can the efficiency of public resources be improved with consistent decentralization of public and local finance management functions. The need for regular monitoring of the state and management of public finances is actualized both in connection with the need to improve the efficiency of intergovernmental relations and in connection with the promotion of budget reform to the local level.

**Objective.** The purpose of the article is to identify the problems of inefficiency of the budget management system at the local level in Ukraine and to develop directions for its reform in the context of organizational and regulatory support.

**Materials and Methods.** The information and methodological basis of the study is legislative and regulatory acts, scientific and applied works of scientists and specialists, which revealed theoretical and practical aspects of budget management. The study used general scientific methods of systematic approach, analysis and synthesis to determine the essence and model of budget management.

**Results.** The article discusses the theoretical aspects of budget management and offers its own definition of this category. The objects and subjects of budget management are defined and a model based on them is built. The elements of the budget management system at the local level are disclosed and the problems of local finance management are identified. Effective budget management at the local level requires timely planning and execution of local budgets, control and public involvement in the budget process.

**Discussion.** In further research, it is proposed to improve budgetary control over the effectiveness of budget programs; to create a system of indicators to assess the effectiveness of budget management; the need to use the negro approach to budget management

**Key words:** budget management, local finances, monitoring and control, budget.

**Постановка проблеми.** Формування, розподіл та перерозподіл бюджетних ресурсів на всіх рівнях бюджетної системи це багатоетапний процес, який охоплює соціальну, економічну, фінансову та інші сфери діяльності держави. В процесі формування та розподілу бюджетів аналізується великий об'єм інформації, який включає фінансові ресурси, перспективи соціально-економічного

розвитку, джерело доходів, видатки бюджетів та ін. і все це коректується та взаємопов'язується в сфері державної фінансової політики.

Тому саме цей процес вимагає координаційного та ціленаправленого процесу управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок в дослідження теоретичних аспектів бюджетного менеджменту зробили такі видатні

вітчизняні вчені та науковці, як: Базилевич В. Д. [2], Барановський О. І. [3], Василик О. Д. [9], Ватаманюк-Зелінська У. З. [6], Галушка Є. О. [11], Дем'янишин В. Г. [7], Опарін В. М. [8, 16], Погрищук Г. Б. [7], Федосов В. М. [8; 16; 17], Фролова С. М., Чечуліна О. О. [1], Юрій С. І. [17] та інші.

**Виклад основного матеріалу.** У економічно розвинених країнах бюджетний менеджмент в секторі державного та місцевого управління вважається одним з широко використовуваних інструментів контролю в бюджетній сфері, який органічно вбудований у систему виконавчої влади. При цьому на органи виконавчої влади лягає відповідальність за прийняття планів підвищення якості бюджетного менеджменту, а фінансові органи повинні організувати його моніторинг та оцінку з метою оптимізації функцій державного та місцевого управління.

Щодо визначення сутності категорії бюджетний менеджмент вітчизняними науковцями напрацьовані різноманітні трактування цієї категорії. Автори [3, с. 21] характеризують бюджетний менеджмент як сукупність взаємопов'язаних дій (управлінських функцій), прийомів, методів, що направлені на керування бюджетними потоками, бюджетними ресурсами, централізованим фондом грошових коштів держави, основним фінансовим планом держави, бюджетною системою країни з метою досягнення стратегічних цілей соціально-економічного розвитку суспільства та якісного виконання державою свої функцій.

Галушка Є. О. зазначає, що бюджетний менеджмент покликаний розв'язувати проблеми ефективного управління бюджетом — від раціоналізації бюджетного процесу, оптимізації джерел бюджетних надходжень і видатків до поліпшення діяльності органів виконавчої влади [11, с. 25–26].

Разом з тим Музика О. А. [15, с. 22] розглядає бюджетний менеджмент як сукупність фінансових методів, важелів та інструментів цілеспрямованого впливу на бюджет і бюджетну систему держави, використовувану фінансовим апаратом суспільства для формування, розподілу та ефективного використання бюджетних ресурсів з метою досягнення стратегічних завдань соціально-економічного розвитку країни.

Грузіна І. А. [13, с. 110] виділяє, що основним завданням бюджетного менеджменту є забезпечення ефективного управління бюджетною системою, як сукупністю бюджетів різних рівнів, та відносинами, що виникають у даному процесі.

Враховуючи вищезазначене, ми вважаємо, що бюджетний менеджмент є системою управління бюджетними потоками з використанням науково обґрунтованих ринкових форм та методів прийняття ефективних рішень у галузі управління бюджетними активами, пасивами та бюджетними ризиками. Об'єктом бюджетного менеджменту є фінансові потоки, що проходять через бюджетну

систему, а суб'єктом виступають органи управління бюджетом.

Формування ефективного та якісного бюджетного менеджменту на всіх рівнях управління державними та місцевими фінансами базується на розвитку методології фінансового менеджменту в секторі державного та місцевого управління, формуванні критеріїв оцінки (моніторингу) його якості, розвитку нормативно-правового та методичного забезпечення внутрішнього фінансового контролю та аудиту в органах державної влади (органах місцевого самоврядування), а також надання методичної підтримки головним розпорядникам коштів державних та місцевих бюджетів.

Управління бюджетною системою здійснюється через бюджетний механізм та його елементи: бюджетне планування та організацію, бюджетне регулювання та контроль. Використання елементів бюджетного механізму дозволяє організувати бюджетний процес щодо складання та виконання бюджетів всіх рівнів бюджетної системи (рис. 1).

В той же час, для забезпечення ефективного функціонування бюджетного механізму необхідне ефективне управління, яким може стати саме бюджетний менеджмент. Саме бюджетний менеджмент може сприяти ефективному та чіткому управлінню бюджетними ресурсами на всіх рівнях управління.

Разом з тим не відпрацьованість процедур оцінки якості бюджетного менеджменту замикається на цілій низці проблем, які пов'язані з незавершеністю процесу формування цілісної системи управління місцевими фінансами, до яких можна віднести наступні:

- відсутність стратегічного планування, що виявляється насамперед у слабкій ув'язці між стратегічним та бюджетним плануванням;
- низька мотивація органів місцевого самоврядування до вирішення завдань оптимізації бюджетних видатків;
- недостатня дієвість системи державного та місцевого контролю та його орієнтація на оцінку ефективності бюджетних витрат;
- недостатня самостійність і відповідальність регіональних та місцевих органів влади при здійсненні своїх видаткових та бюджетних повноважень;

Реформування та покращення ефективності застосування інструментів бюджетного менеджменту в секторі державного та місцевого управління пов'язано з реформуванням системи міжбюджетних відносин та підвищенням якості управління місцевими фінансами.

Модернізація управління суспільними фінансами та формування системи бюджетного менеджменту в загальному секторі економіки передбачають застосування нових правил, процесів та процедур, спрямованих на:



Рис. 1. Модель бюджетного менеджменту

Джерело: власна розробка авторів

- розробку та здійснення нормативного та методичного забезпечення системи моніторингу якості бюджетного менеджменту;
- підвищення якості бюджетного планування та виконання місцевих бюджетів;
- оцінку якості боргової політики на місцевому рівні;
- підвищення прозорості бюджетного процесу;
- підвищення якості управління державною власністю та надання державних послуг;
- отримання та виконання законодавчих та інших нормативних правових законів та актів;
- формування та представлення повної та достовірної фінансової, бухгалтерської та іншої звітності [10].

Система бюджетного менеджменту на місцевому рівні в Україні складається з комплексу законодавчих та організаційних засад, які регулюють планування, здійснення, моніторинг та контроль за використанням фінансових ресурсів місцевих бюджетів. Ключові елементи системи бюджетного менеджменту на місцевому рівні в Україні представлено на рис. 2.

Ці елементи складають систему бюджетного менеджменту на місцевому рівні в Україні, яка спрямована на забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами та розвитку місцевих громад.

Бюджетний менеджмент на місцевому рівні відноситься до процесу планування, управління та контролю фінансових ресурсів на рівні місцевих

органів влади, таких як міські чи сільські ради. Для функціонування системи успішного бюджетного менеджменту на місцевому рівні існує декілька ключових вимог:

1. **Планування бюджету:** Цей етап включає визначення пріоритетів та цілей розвитку місцевої громади, а також установлення бюджетних обмежень і ресурсів, доступних для досягнення цих цілей. В Україні планування місцевих бюджетів відбувається відповідно до законодавства та нормативно-правових актів, які регулюють фінансові відносини на рівні місцевого самоврядування.

Відповідно до законодавства, місцеві ради мають розробляти та затверджувати стратегічні плани розвитку територій, які враховуються при формуванні бюджетів. Важливим елементом планування є визначення бюджетних програм, які відображають конкретні напрямки діяльності та витрати місцевої влади.

2. **Виконання бюджету:** Після затвердження бюджетного плану місцева влада повинна забезпечити, щоб бюджетні кошти були використані відповідно до затверджених планів і без порушень фінансової дисципліни. Місцеві органи влади здійснюють систематичний моніторинг за виконанням бюджету, порівнюючи фактичні доходи та витрати з планованими показниками. Це включає в себе здійснення фінансових аналізів та аудиту, щоб забезпечити дотримання фінансової дисципліни та ефективного використання бюджетних коштів. У разі необхідності місцеві органи влади можуть



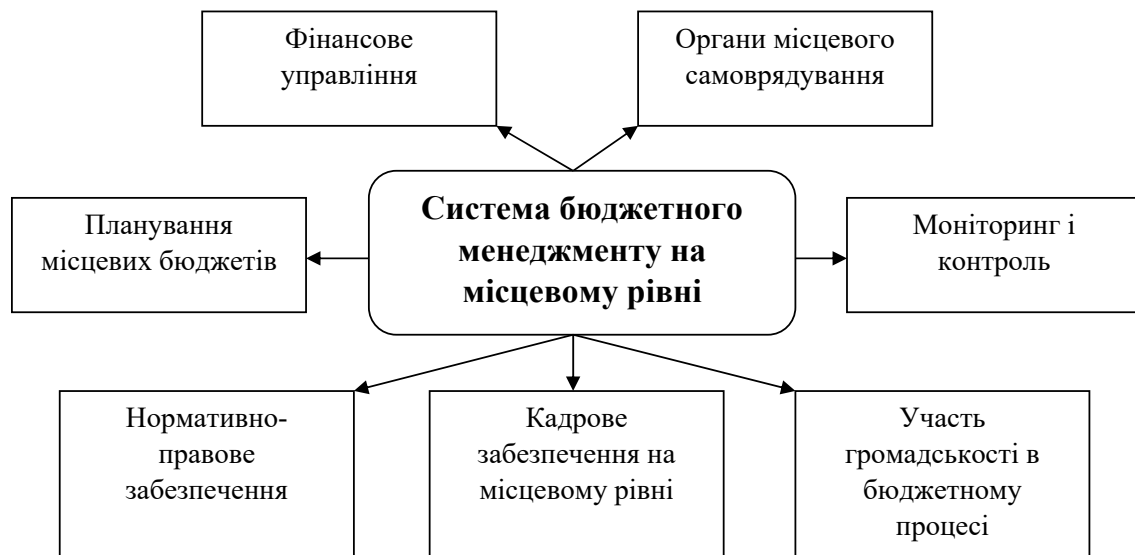


Рис. 2. Елементи системи бюджетного менеджменту на місцевому рівні  
Джерело: власна розробка авторів

здійснювати коригування бюджету, вносячи зміни до планування видатків та доходів з урахуванням зміни умов та пріоритетів.

Місцеві органи влади зобов'язані представляти звітність про виконання бюджету перед громадськістю, включаючи публікацію фінансової звітності та інформації про фінансовий стан. У випадку виявлення порушень або недоліків у виконанні бюджету, можуть застосовуватися механізми фінансового контролю, включаючи аудит та перевірки.

Виконання місцевих бюджетів в Україні підлягає ретельному контролю та регулюванню з метою забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами та задоволення потреб громадян на місцевому рівні [4].

3. Фінансовий контроль: Місцева влада повинна мати механізми контролю за використанням бюджетних коштів. Це включає моніторинг, аудит та звітність щодо фінансових операцій. Державна служба фінансового контролю України, здійснює фінансовий контроль за використанням бюджетних коштів на рівні місцевого самоврядування. Вона здійснює аудит, перевірки та інші дії для забезпечення дотримання фінансових норм та правил. Фінансовий контроль місцевих бюджетів в Україні спрямований на забезпечення прозорості, ефективності та відповідності законодавству у використанні бюджетних коштів для задоволення потреб громадян на місцевому рівні.

4. Залучення громадськості: Важливо залучати місцевих жителів до процесу бюджетного планування та контролю, щоб забезпечити прозорість та відповідність витрат громадським потребам [4].

Ефективність бюджетного менеджменту на місцевому рівні залежить від компетентності та відповідальності місцевої влади, а також від прозорості та участі громадськості у процесі прийнят-

тя рішень. Добре розроблена система бюджетного менеджменту може сприяти сталому розвитку територіальних громад та поліпшенню якості життя їхніх мешканців.

Доцільним для повного оцінювання ефективності бюджетного менеджменту на місцевому рівні є використання інтегрального методу, який передбачає побудову єдиного інтегрального показника, що дасть змогу об'єднати певні бюджетні чинники з метою ухвалення управлінського рішення щодо ефективності бюджетного менеджменту в кожному регіоні.

Для здійснення інтегральної оцінки ефективності бюджетного менеджменту необхідно враховувати такі важливі показники:

- основні стимулятори (частка податкових надходжень в доходах місцевого бюджету, %, частка місцевих податків і зборів в доходах місцевого бюджету, %);
- основні дестимулятори (частка офіційних трансфертів в доходах місцевого бюджету, %, співвідношення профіциту (дефіциту) місцевого бюджету до обсягу його доходів, %).

Всі ці показники дають можливість встановити фінансову залежність місцевих бюджетів на регіональному рівні від місцевих доходів та офіційних трансфертів. Чим вищі показники інтегральної оцінки, тим ефективнішим є бюджетний менеджмент окремого регіону з огляду на збалансованість показників формування та використання коштів місцевих бюджетів в умовах трансформаційних змін та євроінтеграції [14, с. 6–7].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** З огляду на вищезазначене, на нашу думку, удосконалення бюджетного менеджменту на місцевому рівні в Україні є важливим завданням для забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів та досягнення стратегічних цілей

розвитку місцевих громад. Для цього необхідно дотримуватися таких заходів:

1. Забезпечення доступу до інформації про бюджетні процеси, витрати та результати виконання бюджету для громадськості. Це може включати публікацію фінансових звітів та проведення громадських обговорень.

2. Залучення громадськості до процесу планування та моніторингу бюджету шляхом проведення громадських обговорень, консультацій та звітності перед громадою.

3. Надання підтримки у розвитку кваліфікованих фахівців у сфері бюджетного менеджменту на місцевому рівні, а також забезпечення доступу до сучасних методів та інструментів управління.

4. Використання інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації бюджетного процесу,

електронного планування та моніторингу виконання бюджету.

5. Розвиток та впровадження стратегічних планів розвитку місцевих громад, які враховують фінансові можливості та пріоритети розвитку.

6. Посилення механізмів фінансового контролю та аудиту за використанням бюджетних коштів для забезпечення їх ефективного та цільового використання.

7. Заохочення обміну досвідом між місцевими громадами та органами влади щодо успішних практик у бюджетному менеджменті.

Ці заходи можуть сприяти удосконаленню бюджетного менеджменту на місцевому рівні в Україні та забезпечити більш ефективне використання фінансових ресурсів для розвитку громад і задоволення їхніх потреб.

#### Література

1. Александров В.Т., Ворона О.І., Германчук П.К., Назарчук О.І., Петрашко П.Г., Рубльова С.М., Стефанік І.В., Сушко Н.І., Чечуліна О.О. Планування, облік, звітність, контроль у бюджетних установах, державне замовлення та державні закупівлі. Київ : НВП «АВТ», 2004. 593 с.
2. Базилевич В.Д., Баластрик Л.О. Державні фінанси : навчальний посібник. К. : Атіка, 2002. 368 с.
3. Бюджетна система України та Євросоюзу : монографія / [Булгакова С.О., Барановський О.І., Кучер Г.В. та ін.]; за заг. ред. А.А. Мазаракі. К. : КНТЕУ, 2010. 396 с.
4. Бюджетний кодекс України : Закон України від 01.10.2011 р. № 2456-17. *Верховна Рада України*.
5. Фролов С.М., Скляр І.Д. Бюджетний менеджмент прикордонних територій (теорія і практика): навчальний посібник. Суми: Сумський державний університет, 2012. 340 с.
6. Ватаманюк-Зелінська У.З., Ситник Н.С., Стасишин А.В., Круглякова В.В. Бюджетний менеджмент : навчальний посібник. Л. : Видавництво «Магнолія», 2021. 511 с.
7. Бюджетний менеджмент : підруч. / за ред. В.Г. Дем'янишина, Г.Б. Погріщук. Тернопіль : Крок, 2015. 522 с.
8. Бюджетний менеджмент : підруч. / В.Федосов, В.Опарін, Л.Сафонова та ін.; За заг. ред. В.Федосова. К. : КНЕУ, 2004. 864 с.
9. Василик О.Д., Павлюк К.В. Бюджетна система України : підруч. К. : ЦУЛ, 2002. 544 с.
10. Винниченко Н.В. Проблеми участі громадськості у бюджетному процесі м. Сум. Problems of social and economic development of business : монографія за заг. ред. проф. С.І. Дробязко. Канада : Монреаль, 2014. С. 366–371.
11. Галушка Є.О. Бюджетний менеджмент : навч.-метод. посіб. Чернівці : Книги-XXI, 2007. 280 с.
12. Горбунов О.В. Бюджетний менеджмент як складова системи державного регулювання економіки. *Економіка: реалії часу*. 2018. № 2(36). С. 96–103.
13. Грузіна І.А. Переваги застосування бюджетного менеджменту у процесі управління бюджетною системою України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2016. № 21. С. 108–115. doi: <https://doi.org/10.18371/fcstrp.v2i21.91513>.
14. Гузар Б.С. Сучасний стан та напрями удосконалення бюджетного менеджменту в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. doi: 10.32702/2307-2105-2021.7.89; URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7\\_2021/91.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2021/91.pdf) (дата звернення: 12.02.2024).
15. Музика О. Трансформація підходів щодо визначення бюджету. *Право України*. 2012. № 2. С. 20–24.
16. Федосов В., Опарін В., Львовичкін С. Фінансова реструктуризація в Україні: проблеми і напрями : моногр. / За ред. В.Федосова. К.: КНЕУ, 2002. 387 с.
17. Федосов В.М., Юрій С.І. (ред.) Бюджетна система. Підручник. К. : Центр учбов. літератури; Тернопіль : Екон. думка, 2012. 871 с.

#### References

1. Aleksandrov V.T., Vorona O.I., Hermanchuk P.K., Nazarchuk O.I., Petrashko P.H., Rublova S.M., Stefanuk I.V., Sushko N.I., Chechulina O.O. Planuvannia, oblik, zvitnist, kontrol u biudzhetykh ustanovakh, derzhavne zamovlennia ta derzhavni zakupivli. Kyiv: NVP "AVT", 2004. 593 s.

2. Bazylevych V.D., Balastryk L.O. Derzhavni finansy: navchalnyi posibnyk. K.: Atika, 2002. 368 s.
3. Biudzhethna systema Ukrainy ta Yevrosoiuzu: monohrafiia / [Bulhakova S.O., Baranovskiy O.I., Kucher H.V. ta in.]; za zah. red. A.A. Mazaraki. K.: KNTEU, 2010. 396 s.
4. Biudzhethnyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 01.10.2011 r. № 2456–17. *Verkhovna Rada Ukrainy*.
5. Frolov S.M., Skliar I.D. Biudzhethnyi menedzhment prykordonnykh terytorii (teoriia i praktyka): navchalnyi posibnyk. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet, 2012. 340 s.
6. Vatamaniuk-Zelinska U.Z., Sytnyk N.S., Stasyshyn A.V., Kruhliakova V.V. Biudzhethnyi menedzhment: navchalnyi posibnyk. L.: Vydavnytstvo “Mahnoliia”, 2021. 511 s.
7. Biudzhethnyi menedzhment: pidruch. / za red. V.H. Demianyshyna, H.B. Pohrishchuk. Ternopil: Krok, 2015. 522 s.
8. Biudzhethnyi menedzhment: pidruch. / V.Fedosov, V.Oparin, L.Safonova ta in.; Za zah. red. V.Fedosova. K.: KNEU, 2004. 864 s.
9. Vasylyk O.D., Pavliuk K.V. Biudzhethna systema Ukrainy: pidruch. K.: TsUL, 2002. 544 s.
10. Vynnychenko N.V. Problemy uchasti hromadskosti u biudzhethnomu protsesi m. Sum. Problems of social and economic development of business: monohrafiia za zah. red. prof. S.I. Drobiazko. Kanada: Monreal, 2014. S. 366–371.
11. Halushka Ye.O. Biudzhethnyi menedzhment: navch.-metod. posib. Chernivtsi: Knyhy-KhKhI, 2007. 280 c.
12. Horbunov O.V. Biudzhethnyi menedzhment yak skladova systemy derzhavnoho rehuliuвання ekonomiky. *Ekonomika: realii chasu*. 2018. № 2(36). S. 96–103.
13. Hruzina I.A. Perevahy zastosuvannya biudzhethnoho menedzhmentu u protsesi upravlinnia biudzhethnoiu systemoiu Ukrainy. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*. 2016. № 21. S. 108–115. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i21.91513>.
14. Huzar B.S. Suchasnyi stan ta napriamy udoskonalennia biudzhethnoho menedzhmentu v Ukraini. *Efektivna ekonomika*. 2021. № 7. doi: 10.32702/2307-2105-2021.7.89; URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7\\_2021/91.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2021/91.pdf) (date of access: 12.02.2024).
15. Muzyka O. Transformatsiia pidkhodiv shchodo vyznachennia biudzhetu. *Pravo Ukrainy*. 2012. № 2. S. 20–24.
16. Fedosov V., Oparin V., Lovochkin S. Finansova restrukturyzatsiia v Ukraini: problemy i napriamky: monohr. / Za red. V.Fedosova. K.: KNEU, 2002. 387 s.
17. Fedosov V.M., Yurii S.I. (red.) Biudzhethna systema. Pidruchnyk. K.: Tsentr uchbov. literatury; Ternopil: Ekon. dumka, 2012. 871 s.

**Метошоп Олександра-Анна Юріївна**

*студентка магістратури*

*Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**Metoshop Oleksandra-Anna**

*Master's degree of the*

*Taras Shevchenko National University of Kyiv*

**Носова Євгенія Анатоліївна**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

**Nosova Evygenia**

*PhD, Associate Professor*

*Taras Shevchenko National University of Kyiv*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9773

## **ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ФІНАНСОВИЙ РОЗВИТОК НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ**

## **FACTORS INFLUENCING THE FINANCIAL DEVELOPMENT OF NAFTOGAZ UKRAINE NJSC IN CURRENT CONDITIONS**

**Анотація.** Фінансовий розвиток компаній України є однією із ключових умов забезпечення успішного повоєнного відновлення країни, оскільки компанії генерують оборот грошових коштів у економіці, надходження до бюджету та створюють робочі місця для населення. Водночас тема фінансового розвитку досить поверхнево висвітлюється у наукових працях та в основному ототожнюється із поняттями фінансового стану та стабільності. Окрім того, умови воєнного стану та динамічного середовища формують новий набір чинників, що впливають на фінансовий розвиток нафтогазових компаній. Зважаючи на те, що енергетичний сектор України є одним із найбільш постраждалих від війни через постійні обстріли об'єктів енергетики, окупацію територій та експлуатацію природних ресурсів країни під час окупації, а НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» є ключовим гравцем на енергетичному ринку, виокремлення та аналіз чинників, що впливають на фінансовий розвиток компанії, обумовлює актуальність теми дослідження та визначає його мету.

У дослідженні визначені чинники впливу на внутрішньому (ефективність внутрішнього управління компанією, рівень компетентності та кваліфікації персоналу, інвестиційна діяльність, фінансова стійкість та ліквідність компанії тощо) та зовнішньому рівні (політична ситуація та рівень геополітичних ризиків, рівень залежності від імпорту енергоресурсів, конкуренція на ринку природного газу та енергоресурсів, рівень розвитку технологій в енергетичній галузі тощо).

Проведений SWOT-аналіз умов діяльності НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» дає підстави зробити висновок про можливість його фінансового розвитку у сьогоdnішніх реаліях. Сформована SWOT-матриця та проведений аналіз фінансових показників показали, що компанія знаходиться на перетині слабких сторін та загроз, що обумовлено отриманими збитками та загрозами у зв'язку із впливом воєнних дій. Встановлено, що оптимальною стратегією для компанії на даному етапі є стратегія стабілізації фінансового стану, основними кроками для реалізації якої є управління ліквідністю, фінансовою стійкістю та рентабельністю.

Полею для подальшого дослідження є поглиблений аналіз фінансової звітності компанії та дослідження динаміки фінансових показників для деталізації стратегії фінансового розвитку у коротко- та довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** Фінансовий розвиток, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, фінансова стійкість, фінансовий стан, SWOT-аналіз.

**Summary.** The financial development of Ukrainian companies is one of the key conditions for ensuring the successful post-war recovery of the country, as companies generate cash flow in the economy, revenues to the budget, and create jobs for the



population. At the same time, the topic of financial development is covered rather superficially in scientific works and is mainly identified with the concepts of financial condition and stability. In addition, the conditions of martial law and the dynamic environment form a new set of factors affecting the financial development of oil and gas companies. Considering the fact that the energy sector of Ukraine is one of the most affected by the war due to the constant shelling of energy facilities, occupation of territories, and exploitation of the country's natural resources during the occupation, and NJSC NAFTOGAZ UKRAINE is a key player in the energy market, isolation and analysis factors affecting the company's financial development determines the relevance of the research topic and determines its purpose.

The study identified factors of influence at the internal (efficiency of the company's internal management, level of competence and qualification of personnel, investment activity, financial stability and liquidity of the company, etc.) and external levels (political situation and level of geopolitical risks, level of dependence on the import of energy resources, competition on the natural market gas and energy resources, the level of technology development in the energy sector, etc.).

The conducted SWOT-analysis of the operating conditions of NJSC NAFTOGAZ UKRAINE gives grounds to conclude about the possibility of its financial development in today's realities. The formed SWOT-matrix and the analysis of financial indicators showed that the company is at the intersection of weaknesses and threats, which is due to the received losses and threats in connection with the impact of military actions. It was established that the optimal strategy for the company at this stage is the strategy of stabilizing the financial situation, the main steps for the implementation of which are the management of liquidity, financial stability, and profitability.

A field for further research is an in-depth analysis of the company's financial statements and a study of the dynamics of financial indicators to detail the strategy of financial development in the short- and long term.

**Key words:** financial development, external environment, internal environment, financial stability, financial state, SWOT-analysis.

**Постановка проблеми.** Сьогодні компанії України зіткнулися із рядом викликів, які вимагають від менеджменту не тільки ефективного управління ресурсами та ризиками, але й адаптації до швидко змінюваних геополітичних та економічних умов. Фінансова стійкість та стабільність є ключовими чинниками у розвитку будь-якої компанії, а він, своєю чергою, є підґрунтям для економічного розвитку та повоєнного відновлення країни в цілому. Одне із провідних місць у даному контексті займає паливно-енергетичний комплекс та компанія НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» як ключовий гравець на енергетичному ринку.

Тому дослідження чинників, що впливають на фінансовий розвиток НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» є актуальним для розуміння ситуації на ринку енергетики та забезпечення стабільного розвитку не тільки компанії, але й всієї країни.

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідженням фінансової стійкості, стану, стратегії та розвитку підприємств, зокрема і в умовах економічної нестабільності, займалися низка вітчизняних науковців: Воронкова Т.Є. [2], Галушак В.В. [3], Готра В.В. [4], Гузь В.В. [7], Коваль Н.В. [12], Короленко О.Б. [7], Костенко Ю.О. [7], Пугіль Н.Г. [11], Янковська В.А. [24] та інші.

Науковці акцентують увагу саме на дослідженні фінансового стану підприємства, описуючи методологію, послідовність та інструменти фінансового аналізу [2; 3; 4; 7; 11; 12; 24]. Поняттю фінансового розвитку та його дослідженню при цьому фактично не приділяється увага. Окрім того, дослідження та аналіз фінансового розвитку в умовах воєнного стану розкриті у працях вчених вкрай поверхнево. Все ще залишаються невизначени-

ми методика дослідження фінансового розвитку включно із чинниками, що впливають на нього в умовах динамічного середовища. У проведених нами попередніх дослідженнях [8] було сформульовано поняття «фінансового розвитку» компанії та визначено загальні чинники, що впливають на нього на внутрішньому та зовнішньому рівні. Дані фактори, проте, будуть відрізнятися залежно від галузі та безпосередньо підприємства.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є виокремлення та дослідження чинників, що впливають на фінансовий розвиток саме НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» як ключового гравця на ринку енергетики в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження сутності фінансового розвитку компанії показало, що це процес покращення показників її фінансового стану, підвищення інвестиційної привабливості, а також мінімізації ризиків шляхом ефективного управління фінансовими ресурсами компанії.

Фінансовий стан та фінансовий розвиток підприємства — це взаємозалежні поняття, які варто розглядати разом, адже низькі показники фінансового стану унеможливають фінансовий розвиток компанії, а відсутність розвитку, своєю чергою, призведе до погіршення фінансового стану у перспективі.

Фінансовий розвиток будь-якої компанії є динамічним процесом, а отже він буде постійно піддаватися впливу чинників, що визначають внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства.

НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» — монополіст на роздрібному ринку газу, його частка ринку у 2022 році становила 97,6% [9]. Відповідно його фінансовий стан хоч і буде важливим для оцінювання перспективи подальшого фінансового розвитку,

але визначальними все ж будуть фактори зовнішнього середовища.

Фінансовий розвиток компанії може бути оцінений як кількісними, так і якісними методами. Кількісні показники, проте, є менш репрезентативними у сучасних умовах воєнного стану, оскільки оприлюднення фінансової звітності відбувається із значними лагом після закінчення звітного періоду (так, консолідована фінансова звітність за 2023 рік станом на 31.03.2024 ще не опублікована на веб-сайті), а попит на продукцію та послуги компанії значно залежать від енерге-

тичної політики країн Європи. Тому, враховуючи значну залежність НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» від мінливості зовнішнього середовища, основну увагу у статті буде зосереджено саме на оцінці фінансового розвитку з використанням методів якісного аналізу.

Для цього спершу проведемо PESTEL-аналіз (рис. 1), який дозволяє оцінити чинники зовнішнього середовища, які впливають на функціонування НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» та його фінансовий розвиток, а отже дозволяють ідентифікувати існуючі можливості та загрози.



Рис. 1. PEST-аналіз чинників, що впливають на фінансовий розвиток НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ»  
Джерело: складено авторами на основі [2; 3; 4; 7; 11; 12; 21; 24]

Перелічені на рис. 1 чинники формують зовнішнє середовище, у якому діє НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» та відповідно впливають на формування його внутрішніх сильних та слабких сторін, що, своєю чергою, також впливають на фінансовий розвиток компанії.

Для більш детального дослідження нами було проведено SWOT-аналіз чинників, що впливають на фінансовий розвиток НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» (табл. 1).

Із проведеного SWOT-аналізу бачимо, що загрози значно переважають можливості, а слабкі сторони переважають сильні. Відповідно можемо зробити висновок, що компанія опинилася на перетині загроз та слабких сторін. Воєнний стан, окупація територій та загроза енергетичній безпеці країни створюють поле суттєвої невизначеності щодо можливості компанії продовжувати свою

діяльність. Залежність компанії від зовнішнього середовища у поточній ситуації лише зростає. Слабкі сторони у вигляді низьких показників фінансового стану та одержуваних збитків тільки підтверджують цю позицію. Компанія має значні обсяги сумнівної дебіторської заборгованості і під час війни вони зростають через зменшення фінансових можливостей населення, їх релокації, втрати домівок тощо.

Окрім наведеного вище SWOT-аналізу було проведено аналіз фінансової звітності компанії за останні 7 років та виокремлено основні показники, що підтверджують викладені у SWOT-аналізі тези (рис. 2). Оскільки консолідована фінансова звітність за 2023 рік ще не була опублікована на момент написання статті, то для показників за 2023 рік було взято прогнозні значення, розраховані на основі опублікованої консолідованої звітності за 9

Таблиця 1

**SWOT-матриця чинників впливу на фінансовий розвиток НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ»**

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>Підвищення рівня енергоефективності для зменшення залежності від імпорту енергоресурсів</li> <li>Розвиток сфери послуг в галузі енергетики, таких як енергозберігаючі технології, консалтинг та інші</li> <li>Залучення іноземного технологічного досвіду в енергетичний сектор України на вигідних умовах</li> <li>Перспектива створення регіонального східноєвропейського газового хабу</li> <li>Диверсифікація імпорту енергоресурсів</li> <li>Можливість видобутку нетрадиційного газу (газ із сланців, газ із шельфу Чорного моря)</li> <li>Можливість співпраці з іншими країнами при виконанні сейсмозвідувальних робіт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Геополітичні ризики: збільшення впливу росії на газовий ринок</li> <li>Зміни у екологічному законодавстві у зв'язку із підвищенням важливості підтримання сталого розвитку, що призведуть до збільшення витрат на розвиток відповідних технологій та підвищення енергоефективності</li> <li>Фінансові кризи та зниження світової економічної активності можуть привести до зниження попиту на природний газ, що може погіршити фінансову стійкість компанії</li> <li>НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» має конкурувати з іншими гравцями на ринку, що може вплинути на ціну природного газу та на ринкову позицію компанії</li> <li>Компанія може зазнавати збитків від операційної та неопераційної курсової різниці</li> <li>Вплив міжнародних конфліктів на стабільність постачання енергоресурсів</li> <li>Збільшення цін на імпортні енергоресурси, що може негативно вплинути на фінансові показники компанії</li> <li>Продовження воєнних дій та окупації територій, експлуатація газових свердловин та крадіжка природного газу, нафти чи ресурсів підприємства на окупованих територіях</li> <li>Зростання інфляції та зниження рівня доходів населення</li> </ul>
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>Кваліфіковані працівники та ТОП-менеджмент компанії сприяють підвищенню її конкурентоспроможності</li> <li>Широка мережа філій та партнерів по всій країні, що забезпечує доступ до послуг компанії та покриття всіх регіонів</li> <li>Сильний бренд і репутація відомої компанії на ринку</li> <li>Оновлена дивізійна організаційна структура позитивно впливає на управління компанією</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Значні обсяги дебіторської заборгованості та слабка оптимізація запасів, що призводять до зниження оборотності коштів</li> <li>Фінансова неспроможність компанії здійснювати необхідні капітальні інвестиції для розвитку техніки та технологій</li> <li>Складність при проведенні обліку та аудиту, що може призвести до помилок у фінансовому звіті та порушення вимог законодавства</li> <li>Недостатня фінансова стійкість та ліквідність компанії, що може змушувати компанію залучати додатковий кредитний капітал та платити високі відсотки</li> <li>Неспроможність реалізувати ефективну стратегію розвитку компанії та невідповідність ринковим умовам, що може призвести до втрати конкурентних переваг та ринкової позиції</li> <li>Зростання величини касового розриву між сплатою дебіторської та кредиторської заборгованості</li> <li>Значні обсяги сумнівної заборгованості</li> <li>Збитки як фінансові результати протягом декількох років поспіль</li> </ul>

Джерело: складено авторами на основі [5; 10; 17; 20; 21]

місяців 2023 року (не перевіреної аудитором). Для цього було визначено частку 4 кварталу у доходах за останні 3 роки. В середньому вона становить 66%. Відповідно до цього коефіцієнту розраховано прогнозне значення за 2023 рік. Для показників активів та власного капіталу як прогнозні значення було використано дані консолідованої фінансової звітності за 9 місяців 2023 року, оскільки активи та власний капітал є досить сталими та значних змін не очікується.

Було досліджено дохід від реалізації, чистий прибуток (збиток), розраховано та порівняно рентабельність активів та рентабельність власного капіталу.

Проаналізувавши дані у динаміці, бачимо низку змін у фінансових показниках, що відбулися за аналізований період.

Протягом 2017–2019 рр. спостерігається зменшення доходу від продажів на 78 млн. гривень за даний період. Причиною цього стали в основному коливання цін на газ та зменшення споживання в результаті теплої зими 2018 року. Негативний ефект також мало зниження цін на нафтопродукти та зміцнення гривні, оскільки послуги з транзиту нафти оплачуються в іноземній валюті. Також значно зріс рівень сумнівної заборгованості через низький рівень платіжної дисципліни операторів газорозподільчих мереж. Починаючи з 2018 року був запущений процес реформування НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» у результаті якого у 2020 році відбулося відокремлення діяльності із транспортування газу (ТОВ «Оператор газотранспортної системи України» (ОГТСУ)) у окрему ГТС у відповідності до європейських зобов'язань України, що також мало вплив на рівень доходу Групи.

Щодо чистого прибутку, бачимо, що діяльність протягом 2017–2019 років була прибутковою. Позитивні результати 2017 року пов'язані в основному із відображенням виплат від Газпрому за результатами Стокгольмського арбітражу в розмірі 12,6 млрд. гривень. У 2019 році НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» вдалося збільшити прибуток на 23,8 млн. грн у порівнянні із 2017 за рахунок компенсації за результатами позитивного рішення у арбітражі щодо транзитного контракту та успішного відокремлення транспортування газу. Проте уже у 4 кварталі 2019 року відбулося значне падіння цін на газ, що створило складнощі на 2020 рік. Значний вплив на показники 2020-го року здійснили борги газозбутових компаній, які заборгували НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» понад 20 мільярдів гривень після скасування ПСО (покладених спеціальних обов'язків).

Після звільнення голови правління у квітні 2021 році за пріоритет для нового керівництва було визначено збільшення доходу від реалізації, тому до кінця 2021 року отримано дохід на 58 млн. грн більший, ніж у 2020 році. Також у 2021 отримано прибуток як фінансовий результат після збитку 2020 року. Це, своєю чергою, мало вплив на зростання показників рентабельності активів та власного капіталу, що розраховуються на його основі.

Початок війни, окупація та постійні обстріли енергетичної інфраструктури обумовили необхідність залучення додаткових об'ємів газу.

Під час війни компанія під керівництвом Юрія Вітренка (голови правління НАК «НАФТОГАЗ «Україна» 2021–2022 рр.) зіткнулася з серйозними викликами підготовки до опалювального сезону.

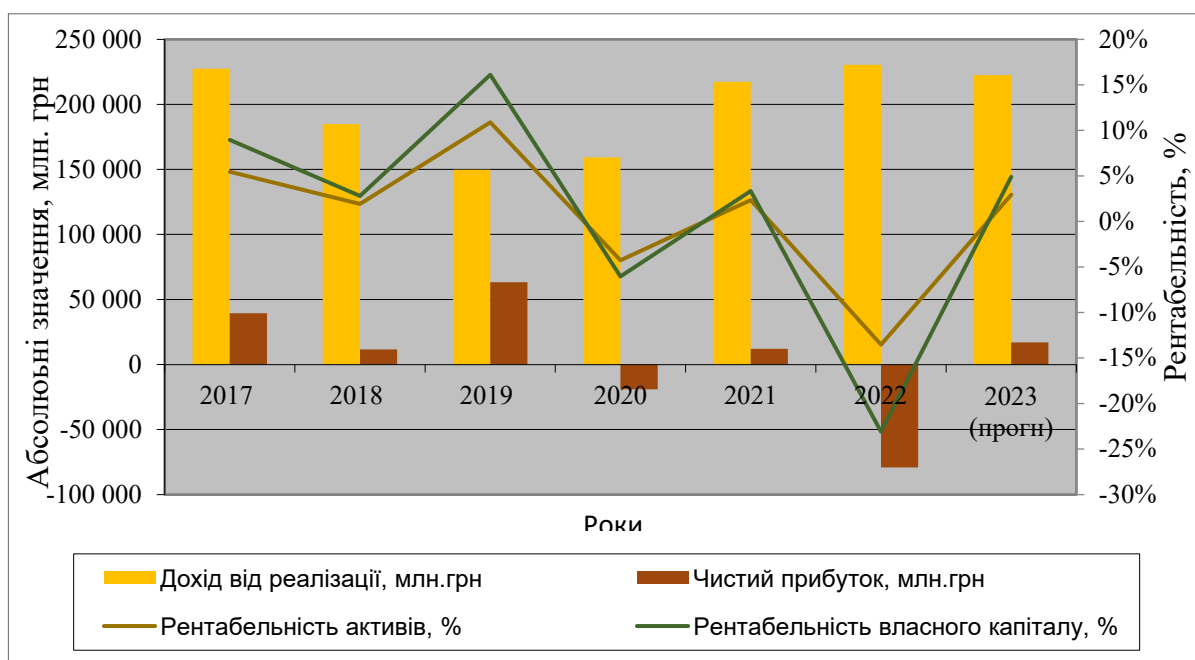


Рис. 2. Порівняльний аналіз змін основних фінансових показників НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ»  
Джерело: побудовано авторами на основі даних [6; 13; 14; 15; 16; 18; 19; 20; 21]



Крім того, в липні НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» був вимушений оголосити дефолт після того, як уряд не дозволив компанії здійснити планові виплати власникам єврооблігацій [1]. Також важливим фактором є те, що під час війни громадянам України не нараховуються пеня та штрафи за несплату комунальних послуг і вони продовжують надаватися. Це спричинило зростання обсягів заборгованості та зростання сумнівних боргів. Відповідно за 2022 рік компанія отримала чистий збиток у розмірі 79 139 млн. грн.

Позитивний прогноз на 2023 рік та фінансовий результат за 9 місяців 2023 року обумовлений значною мірою зниженням собівартості природного газу у вартості його реалізації порівняно із 9 місяцями 2022 року, що спричинене зниженням обчисленої ціни реалізації для природного газу, що видобувається платниками рентної плати за користування надрами для видобування природного газу у 2023 році у порівнянні із 2022. Ціна реалізації встановлюється у відповідності до вимог підпункту 69.31 пункту 69 підрозділу 10 розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України та публікується на сайті Міністерства економіки України [23]. Значну складову собівартості також займає рентна плата за користування надрами, що розраховується із фактичної ціни реалізації природного газу, відповідно до чого, витрати на сплату ренти знизилися сумарно на 8 257 млн. грн за 9 місяців 2023 року порівняно із 9 місяцями 2022 року. Також протягом періоду зріс обсяг реалізації нафти та нафтопродуктів, при цьому відбулося зменшення їхньої собівартості у доході від їх реалізації за 9 місяців 2023 року порівняно із 9 місяцями 2022 року. Окрім того, за 9 місяців 2023 року спостерігається зростання інших операційних доходів, в основному за рахунок отриманого фінансування та грантів, зокрема отримано грантове фінансування від Спеціального фонду реагування на кризові ситуації ЄБРР на суму до 189 мільйонів євро, під гарантії Уряду Норвегії [21]. Також протягом 9 місяців 2023 року відбулося зменшення витрат від знецінення фінансових активів на 26 769 млн. грн, порівняно із 9 місяцями 2022 року та НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» отримав чистий прибуток від курсових різниць у розмірі 804 млн. грн (9 місяців 2022

року: збиток від курсових різниць — 10 185 млн. грн) [21]. Не зважаючи на покращення позицій Компанії у 2023 році, НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» все ще має значний рівень зобов'язань, що можуть мати негативний вплив на фінансову стійкість у майбутньому.

Враховуючи зазначене вище, на нашу думку, на даному етапі НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» першочергово слід обрати стратегію стабілізації фінансового стану [22; 24]. Дана стратегія повинна акцентувати увагу на управлінні ліквідністю, фінансовою стійкістю та рентабельністю. У цьому аспекті основним для НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» є зменшення періоду погашення дебіторської заборгованості, адже вона унеможливує планування грошових потоків, зменшення вартості непродуктивних активів і модернізація обладнання. При цьому важливо зважати на загрози зовнішнього середовища та використовувати наявні можливості.

Подальший фінансовий розвиток буде можливим лише після стабілізації фінансового стану та зникнення основних загроз зовнішнього середовища (закінчення воєнного стану, деокупації територій, підвищення рівня економічної стабільності країни тощо).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, у даній статті було виокремлено чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на фінансовий розвиток НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» та формують можливості та загрози, а також сильні і слабкі сторони для розвитку. Здійснені SWOT-аналіз та попередній аналіз фінансової звітності дали змогу встановити, що компанія знаходиться на перетині слабких сторін та загроз. Це відображається у фінансових результатах компанії за рік та протягом аналізованого періоду. Відповідно на даному етапі НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» слід обрати стратегію стабілізації фінансового стану. Лише стабілізація фінансової діяльності та показників може стати підґрунтям для подальшого розвитку компанії. Для подальшого дослідження необхідно здійснити глибинний аналіз фінансової звітності компанії та дослідити динаміку фінансових показників для деталізації стратегії фінансового розвитку у коротко- та довгостроковій перспективі.

#### Література

1. Вітренка звільнили з посади голови Нафтогазу. *BBC News Україна*. 2022. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-63423588> (дата звернення: 28.03.2024).
2. Воронкова Т. С., Біляк А. С. Фінансова стратегія в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. URL: <http://surl.li/hlpln> (дата звернення: 28.03.2024).
3. Галушак В. В. Фінансова стійкість та фінансова стратегія підприємства як ефективне формування та використання фінансових ресурсів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 810–813. URL: <http://surl.li/gxndk> (дата звернення: 28.03.2024).

4. Готра В. В., Ріпич В. В., Дячок А. В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. с. 219–223. URL: <http://surl.li/hlplx> (дата звернення: 28.03.2024).
5. Івасечко О., Дорош Л. Swot-аналіз енергетичної безпеки України. *Політичні науки*. 2016. Вип. 2, ч. 2. С. 25–30. URL: <http://surl.li/hlplz> (дата звернення: 28.03.2024).
6. Консолідована фінансова звітність станом на та за рік, який закінчився 31 грудня 2022 року. *Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України»: вебсайт*. 2022. URL: <https://www.naftogaz.com/short/2f215918> (дата звернення: 28.03.2024).
7. Костенко Ю. О., Короленко О. Б., Гузь М. М. Аналіз фінансової стійкості підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка і суспільство*. 2022. Вип. 43. URL: <http://surl.li/hlpmh> (дата звернення: 28.03.2024).
8. Метешко О.-А. Ю. Фінансовий розвиток компанії: сутність та чинники впливу. *Світові тенденції та перспективи розвитку фінансової системи України: матеріали XVI міжнар. наук.-практ. Конференції* (м. Київ, 25–26 травн. 2023 р.). КНУ ім. Тараса Шевченка, 2023. С. 148–151.
9. Водяний А. Нафтогаз став монополістом на роздрібному ринку газу. У нього 98% побутових споживачів. *Інформаційна агенція ЛІГАБізнесІнформ*. 2022. URL: <http://surl.li/huvm0> (дата звернення: 28.03.2024).
10. Перспектива створення регіонального східноєвропейського газового хабу — підсумки зустрічі. *Energy Club*. 2022. URL: <http://surl.li/hlpmj> (дата звернення: 28.03.2024).
11. Пугіль Н., Поповченко А. Напрями забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Актуальні проблеми фінансової системи України: матеріали XIX міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів і студентів* (м. Черкаси, 24 лист. 2022 р.). ЧДТУ, 2022. С. 161–163. URL: <http://surl.li/hlpmn> (дата звернення: 28.03.2024).
12. Пунько Ю. М., Коваль Н. В. Фінансова стійкість підприємства: сутність, показники, особливості управління. Наукові пошуки молоді у XXI столітті: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. магістрантів і молодих вчених (м. Біла Церква, 17 лист. 2022 р.). ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» Білоцерківський національний аграрний університет, 2022. С. 82–84. URL: <http://surl.li/gdwax> (дата звернення: 28.03.2024).
13. Річний звіт 2018 НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ». *Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України»: вебсайт*. URL: <http://surl.li/hlpmw> (дата звернення: 28.03.2024).
14. Річний звіт 2019 НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ». *Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України»: вебсайт*. URL: <http://surl.li/hlpmz> (дата звернення: 28.03.2024).
15. Річний звіт 2020 НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ». *Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України»: вебсайт*. URL: <http://surl.li/huvmq> (дата звернення: 28.03.2024).
16. Річний звіт 2021 НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ». *Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України»: вебсайт*. URL: <http://surl.li/hlprn> (дата звернення: 28.03.2024).
17. Савко О. Я. Фактори впливу на формування стратегії розвитку операторів газорозподільних систем. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 42. С. 103–107. URL: <http://surl.li/hlprj> (дата звернення: 28.03.2024).
18. Скорочена консолідована проміжна фінансова звітність НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» станом на та за дев'ять місяців, які закінчилися 30 вересня 2021 року, не перевірена аудитором. *Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України»: вебсайт*. URL: <http://surl.li/huvor> (дата звернення: 28.03.2024).
19. Скорочена консолідована проміжна фінансова звітність НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» станом на та за дев'ять місяців, які закінчилися 30 вересня 2020 року, не перевірена аудитором. *Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України»: вебсайт*. URL: <http://surl.li/huvmr> (дата звернення: 28.03.2024).
20. Скорочена консолідована проміжна фінансова звітність НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» станом на та за дев'ять місяців, які закінчилися 30 вересня 2022 року, не перевірена аудитором. *Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України»: вебсайт*. URL: <http://surl.li/hlprl> (дата звернення: 28.03.2024).
21. Скорочена консолідована проміжна фінансова звітність станом на та за дев'ять місяців, які закінчилися 30 вересня 2023 року, не перевірена аудитором. *Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України»: вебсайт*. URL: <https://www.naftogaz.com/short/139e163f> (дата звернення: 28.03.2024).
22. Степанова Д. С., Яременко А. М., Розроблення фінансової стратегії для стабілізації фінансового стану підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 27, ч. 2. С. 62–66. URL: <http://surl.li/hlprm> (дата звернення: 28.03.2024).
23. Фактична ціна реалізації природного газу. *Міністерство економіки України: вебсайт*. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=63f4223f-fe52-4a45-8e51-16f9eb21b146&tag=FaktichnaVartistPrirodnoGazu> (дата звернення: 28.03.2024).
24. Яновська В. А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 50. С. 182–187. URL: <http://surl.li/hlprp> (дата звернення: 28.03.2024).

#### References

1. Vitrenka zvilnyly z posady holovy Naftohazu. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-63423588> (дата звернення — 28.03.2024).

2. Voronkova T. Ye., Biliak A. S. (2017). Finansova stratehiia v systemi upravlinnia pidpriemstvom. *Efektivna ekonomika*. № 11. URL: <http://surl.li/hlpln>.
3. Halushchak V. V. (2015). Finansova stiikist ta finansova stratehiia pidpriemstva yak efektyvne formuvannia ta vykorystannia finansovykh resursiv. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Vyp. 4. S. 810–813. URL: <http://surl.li/gxndk>.
4. Hotra V. V., Ripych V. V., Diachok A. V. (2017). Diahnostyka finansovoho stanu pidpriemstva ta shliakhy yoho pokrashchennia. *Ekonomika i suspilstvo*. Vyp. 8. S. 219–223. URL: <http://surl.li/hlplx>.
5. Ivasechko O., Dorosh L. (2016). Swot-analiz enerhetychnoi bezpeky Ukrainy. *Politychni nauky*. Vyp. 2, ch. 2. S. 25–30. URL: <http://surl.li/hlplz>.
6. Konsolidovana finansova zvitnist stanom na ta za rik, yakyi zakonchivsia 31 hrudnia 2022 roku. (2022). *Natsionalna aktsionerna kompaniia "Naftohaz Ukrainy": vebсайт*. URL: <https://www.naftogaz.com/short/2f215918>.
7. Kostenko Yu. O., Korolenko O. B., Huz M. M. (2022). Analiz finansovoi stiikosti pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika i suspilstvo*. Vyp. 43. URL: <http://surl.li/hlpmb>.
8. Metoshop O.-A. Yu. (2023). Finansovyi rozvytok kompanii: sutnist ta chynnyky vplyvu. *Svitovi tendentsii ta perspektyvy rozvytku finansovoi systemy Ukrainy: materialy XVI mizhnar. nauk.-prakt. Konferentsii* (m. Kyiv, 25–26 travn. 2023 r.). KNU im. Tarasa Shevchenka, 2023. S. 148–151.
9. Vodiani A. (2022). Naftohaz stav monopolistom na rozdrubnomu rynku hazu. U noho 98% pobutovykh spozhyvachiv. *Informatsiina ahentsiia LIHABiznesInform*. URL: <http://surl.li/hyvm0>.
10. Perspektyva stvorennia rehionalnoho skhidnoevropeiskoho hazovoho khabu — pidsumky zustrichi. (2022). *Energy Club*. URL: <http://surl.li/hlpmj>.
11. Puhil N., Popovchenko A. (2022). Napriamy zabezpechennia finansovoi stiikosti pidpriemstva. *Aktualni problemy finansovoi systemy Ukrainy: materialy XIX mizhnar. nauk.-prakt. konf. molodykh vchenykh, aspirantiv i studentiv* (m. Cherkasy, 24 lyst. 2022 r.). ChDTU, 2022. S. 161–163. URL: <http://surl.li/hlpmn>.
12. Punko Yu. M., Koval N. V. (2022). Finansova stiikist pidpriemstva: sutnist, pokaznyky, osoblyvosti upravlinnia *Naukovi poshuky molodi u KhKhI stolitti: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. mahistrantiv i molodykh vchenykh* (m. Bila Tserkva, 17 lyst. 2022 r.). DNU "Instytut modernizatsii zmistu osvity" Bilotserkivskiy natsionalnyi ahrarniy universytet, 2022. S. 82–84. URL: <http://surl.li/gdwax>.
13. Richnyi zvit 2018 NAK "NAFTOHAZ UKRAINY". (2018). *Natsionalna aktsionerna kompaniia "Naftohaz Ukrainy": vebсайт*. URL: <http://surl.li/hlpmw>.
14. Richnyi zvit 2019 NAK "NAFTOHAZ UKRAINY". (2019). *Natsionalna aktsionerna kompaniia "Naftohaz Ukrainy": vebсайт*. URL: <http://surl.li/hlpmz>.
15. Richnyi zvit 2020 NAK "NAFTOHAZ UKRAINY". (2020). *Natsionalna aktsionerna kompaniia "Naftohaz Ukrainy": vebсайт*. URL: <http://surl.li/hyvnq>.
16. Richnyi zvit 2021 NAK "NAFTOHAZ UKRAINY". (2021). *Natsionalna aktsionerna kompaniia "Naftohaz Ukrainy": vebсайт*. URL: <http://surl.li/hlpne>.
17. Savko O. Ia. (2019). Faktory vplyvu na formuvannia stratehii rozvytku operatoriv hazorozpodilnykh system. *Prychornomorski ekonomichni studii*. Vyp. 42. S. 103–107. URL: <http://surl.li/hlpnj>.
18. Skorochedna konsolidovana promizhna finansova zvitnist NAK "NAFTOHAZ UKRAINY" stanom na ta za deviat misiatsiv, yakyi zakonchivsia 30 veresnia 2020 roku, ne perevirena audytom (2020). *Natsionalna aktsionerna kompaniia "Naftohaz Ukrainy": vebсайт*. URL: <http://surl.li/hyvor>.
19. Skorochedna konsolidovana promizhna finansova zvitnist NAK "NAFTOHAZ UKRAINY" stanom na ta za deviat misiatsiv, yakyi zakonchivsia 30 veresnia 2021 roku, ne perevirena audytom (2021). *Natsionalna aktsionerna kompaniia "Naftohaz Ukrainy": vebсайт*. URL: <http://surl.li/hyvp0>.
20. Skorochedna konsolidovana promizhna finansova zvitnist NAK "NAFTOHAZ UKRAINY" stanom na ta za deviat misiatsiv, yakyi zakonchivsia 30 veresnia 2022 roku, ne perevirena audytom (2022). *Natsionalna aktsionerna kompaniia "Naftohaz Ukrainy": vebсайт*. URL: <http://surl.li/hlpnl>.
21. Skorochedna konsolidovana promizhna finansova zvitnist stanom na ta za deviat misiatsiv, yakyi zakonchivsia 30 veresnia 2023 roku, ne perevirena audytom (2023). *Natsionalna aktsionerna kompaniia "Naftohaz Ukrainy": vebсайт*. URL: <https://www.naftogaz.com/short/139e163f>.
22. Stepanova D. S., Yaremenko A. M. (2019). Rozroblennia finansovoi stratehii dlia stabilizatsii finansovoho stanu pidpriemstva. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Vyp. 27, ch. 2. S. 62–66. URL: <http://surl.li/hlpom>.
23. Faktychna tsina realizatsii pryrodnoho hazu (2023). *Ministerstvo ekonomiky Ukrainy: vebсайт*. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=63f4223f-fe52-4a45-8e51-16f9eb21b146&tag=FaktichnaVartistPrirodnoGazu>.
24. Iankovska V. A. (2013). Finansova stratehiia ta yii rol u rozvytku pidpriemstva. *Visnyk NTU "KhPI"*. 2013. № 50 s. 182–187. URL: <http://surl.li/hlppe>.





**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».**  
**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».**  
**Series: «Economic sciences»**

**№ 3 (83)**

**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 30.03.2024. Формат 60×84/8  
Папір офсетний. Гарнітура UkrainianSchoolBook. Друк офсетний.  
Умовно-друкованих аркушів 18,6. 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.