

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

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



№ 4 (84) / 2024
2 том



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
«ІНТЕРНАУКА».**

Серія: «Економічні науки»

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL
«INTERNAUKA».**

Series: «Economic sciences»

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Ідентифікатор медіа R30-03665

№ 4 (84)

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

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

- Подольян Михайло Іванович, Юр'як Роман Іванович, Гаркавий Іван Іванович
ФУТУРОЛОГІЯ СЕРВІСУ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ 11

МАРКЕТИНГ

- Бахчиванжи Людмила Анатоліївна, Дога-Мірзак Маріана
ЗБУТОВІ СТРАТЕГІЇ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ 18

МЕНЕДЖМЕНТ

- Даценко Вікторія Володимирівна, Катерна Ольга Костянтинівна,
Аванесова Ніна Едуардівна, Фесун Ірина Юріївна
ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ SCRUM-ПІДХОДУ 27

- Кустріч Лілія Олександрівна
УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ 36

- Одрехівський Микола Васильович, Ванькович Любомир Ярославович,
Чапран Сергій Петрович, Кошута Віталій Ярославович
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ КОРПОРАТИВНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ
СИСТЕМ ЯК ЗАВДАННЯ СИСТЕМОЇ АНАЛІТИКИ 43

- Потій Олександр Олександрович
МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ЯК ОСНОВИ
ВЗАЄМОВІДНОСИН ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ
МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ 52

- Суворова Ірина Миколаївна, Щепіна Тетяна Георгіївна, Темченко Анна Андріївна
ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА ЛОГІСТИЧНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ 61

- Ткачова Світлана Сергіївна
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ 67

- Шарук Тетяна Михайлівна, Юшкевич Олена Олександрівна
СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВ
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ ВІЙНИ 74

- Щоголева Інна Валентинівна
ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ
ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДСИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА 83

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**Станасюк Наталія Степанівна, Мей Фей****ПРИНЦИПИ ТА ПОСЛІДОВНІСТЬ ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ З КОРПОРАТИВНОЇ
СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У КОНТЕКСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ 90****ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ****Безверхий Костянтин Вікторович****АУДИТ ЗВІТНОСТІ ПРО СТАЛІЙ РОЗВИТОК В КРАЇНАХ ПІВДЕННОЇ ТА ПІВНІЧНОЇ
АМЕРИКИ..... 97****Михайловина Світлана Олексіївна, Матрос Олена Миколаївна,****Поліщук Олег Миколайович, Ратушна Ольга Павлівна****ОБЛІКОВІ АСПЕКТИ РОЗРАХУНКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ ВІДПУСКНИХ..... 110****Пацкань Юлія Вадимівна****МІСІЯ, ПОТЕНЦІАЛ ТА ВІЗІЯ ФОРЕНЗІК-ДІАГНОСТИКИ Й АУДИТУ В УМОВАХ
ВІДКРИТОЇ ЕКОНОМІКИ..... 117****ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ****Грабовецький Владислав Олегович, Дацьков Роман Анатолійович****ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ СКЛАДОВОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ
УКРАЇНСЬКОГО АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 126****Скриньковський Руслан Миколайович, Семчук Жанна Віталіївна,****Процевят Оксана Семенівна, Цюх Святослав Ігорович****СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ Е-БІЗНЕСУ 133****Хашімова Гюнай Гнязь****РОЛЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ
ЕКОНОМІКИ — ПРО ПРЕДСТАВНИЦТВО АЗЕРБАЙДЖАНУ 140****СІЛЬСЬКИЙ (ЗЕЛЕНИЙ) ТУРИЗМ ЯК ІННОВАЦІЙНА ФОРМА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ****Кожухівська Раїса Борисівна, Саковська Олена Миколаївна****ТЕХНОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ТУРУ 147****ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ****Баріда Надія Петрівна, Наконечна Юлія Леонідівна, Демиденко Людмила Миколаївна****ГАРМОНІЗАЦІЯ МОНЕТАРНОЇ І ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ
ТА КРИЗОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ 154****Гордієнко Надія Сергіївна, Славкова Алла Аркадіївна****ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ В УКРАЇНІ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ 163****Грешко Роман Ігорович, Харабара Віолетта Миколаївна****ЗНАЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ 176****Гуцалюк Віталій Володимирович, Ратушняк Сергій Олександрович,****Шиндирук Іван Петрович****ВПЛИВ ФОРМУВАННЯ ВАЛОВОГО ВНУТРІШНЬОГО ПРОДУКТУ НА ПОЛІТИКУ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОТРЕБ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ
ДОСВІДУ ВІЙНИ..... 183**

ІНШЕ

Милянник Тарас Богданович, Музика Юрій Олегович,
Зарічний Роман Ярославович, Уський Микола Романович
ЮРИДИЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ДИРЕКТОРА І ГОЛОВНОГО БУХГАЛТЕРА
НА ПІДПРИЄМСТВІ В УКРАЇНІ: ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ 195

Романинець Олександр Вікторович, Палиг Іриной Ростиславович,
Капраль Назарій Романович, Селепей Юрій Ігорович
ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ВНУТРІШНІХ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ 202

CONTENTS

HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Podolian Mykhailo, Yuriak Roman, Harkavyi Ivan FUTUROLOGY OF SERVICE IN THE RESTAURANT BUSINESS	11
---	----

MARKETING

Bakhchivanzhi Liudmila, Doga-Mirzac Mariana SALES STRATEGIES AS A COMPONENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES MARKETING STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM.....	18
---	----

MANAGEMENT

Datsenko Viktoriia, Katerna Olga, Avanesova Nina, Fesun Iryna ENTERPRISE'S INFORMATION MANAGEMENT BASED ON THE APPLICATION OF THE SCRUM APPROACH.....	27
--	----

Kustrich Liliia MANAGEMENT OF CURRENT ASSETS OF ENTERPRISES IN A SYSTEM OF FINANCIAL MANAGEMENT	36
--	----

Odrekhivskiy Mykola, Vankovych Liubomyr, Chapran Serhii, Koshuta Vitalii CONCEPTUAL APPROACHES TO THE CONSTRUCTION OF CORPORATE INFORMATION SYSTEMS AS A TASK OF SYSTEM ANALYTICS.....	43
---	----

Potii Oleksandr METHODICAL APPROACH TO THE ASSESSMENT OF REPUTATION MANAGEMENT AS THE BASIS OF RELATIONS WITH STAKEHOLDERS AT ENTERPRISES IN THE FIELD OF MEDICAL SERVICES.....	52
---	----

Suvorova Iryna, Shchepina Tetyana, Temchenko Anna THE IMPACT OF INNOVATIONS ON LOGISTICS SERVICES	61
---	----

Tkachova Svitlana DIGITAL TRANSFORMATION OF MANAGEMENT SYSTEMS OF MODERN ORGANIZATIONS	67
---	----

Sharuk Tetiana, Yushkevych Olena STRATEGIC GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF THE INFRASTRUCTURE OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE EXTREME CONDITIONS OF WAR.....	74
---	----

Shchoholieva Inna INTELLECTUALIZATION OF BUSINESS PROCESSES AS A FACTOR IN THE TRANSFORMATION OF THE FUNCTIONING OF ENTERPRISE MANAGEMENT SUBSYSTEMS.....	83
---	----

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Stanasiuk Nataliia, Mei Fei PRINCIPLES AND SEQUENCE OF PLANNING MEASURES FOR CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES	90
---	----

ACCOUNTING AND TAXATION

Bezverkhyi Kostiantyn AUDIT OF SUSTAINABILITY REPORTING IN COUNTRIES OF SOUTH AND NORTH AMERICA	97
Mykhailovyna Svitlana, Matros Olena, Polishchuk Oleh, Ratushna Olga ACCOUNTING ASPECTS OF CALCULATION AND TAXATION OF HOLIDAYS	110
Patskan Yuliya MISSION, POTENTIAL AND VISION OF FORENSIC DIAGNOSTICS AND AUDIT IN THE CONDITIONS OF AN OPEN ECONOMY.....	117

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

Hrabovetskyi Vladyslav, Datskov Roman PROBLEMS OF IMPLEMENTING THE ENVIRONMENTAL COMPONENT OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF UKRAINIAN AGRARIAN BUSINESS UNDER MARTIAL LAW	126
Skrynkovskyy Ruslan, Semchuk Zhanna, Protseviat Oksana, Tsyuh Svyatoslav INNOVATION MANAGEMENT SYSTEM IN THE ACTIVITIES OF E-BUSINESS ENTITIES.....	133
Hashimova Gunay Gnyaz THE ROLE OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS IN THE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY — ON THE REPRESENTATION OF AZERBAIJAN	140

RURAL (GREEN) TOURISM AS AN INNOVATIVE FORM OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

Kozhukhivska Raisa, Sakovska Olena TECHNOLOGICAL SPECIFICS OF THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF THE TOUR	147
---	-----

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Barida Nadiia, Nakonechna Yuliia, Demydenko Liudmyla HARMONISATION OF MONETARY AND FISCAL POLICY IN THE CONDITIONS OF WAR AND CRISIS TRANSFORMATION OF THE ECONOMY	154
Hordiienko Nadiia, Slavkova Alla THE POLICY OF PUBLIC DEBT MANAGEMENT IN UKRAINE AND ITS EFFECTIVENESS	163
Greshko Roman, Kharabara Violetta THE IMPORTANCE OF INVESTMENT ACTIVITY OF THE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS.....	176
Hutsaliuk Vitalii, Ratushnyak Serhiy, Shyndyruk Ivan THE INFLUENCE FORMATION OF THE GROSS DOMESTIC PRODUCT ON POLICY PROVISION OF THE NEEDS OF THE MINISTRY OF DEFENSE OF UKRAINE TAKING INTO ACCOUNT THE EXPERIENCE OF THE WAR.....	183

OTHER

Mylianyk Taras, Muzyka Yuriy, Zarichnyi Roman, Uskyi Mykola LEGAL RESPONSIBILITY OF THE DIRECTOR AND CHIEF ACCOUNTANT AT THE ENTERPRISE IN UKRAINE: ECONOMIC AND LEGAL ASPECT	195
Romanynets Oleksandr, Palyh Irynei, Kapral Nazarii, Selepey Yuriy EVALUATION OF EFFECTIVENESS OF THE SYSTEM OF CONTROLLING INTERNAL BUSINESS PROCESSES AT THE ENTERPRISE.....	202

УДК 338.4866

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Подольян Михайло Іванович

*магістр, асистент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Університет Короля Данила*

Podolian Mykhailo

*Master, Assistant Lecturer of the
Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business
King Danylo University
ORCID: 0000-0002-0654-9382*

Юр'як Роман Іванович

*магістр з економіки підприємства,
старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Університет Короля Данила*

Yuriak Roman

*Master in Enterprise Economics, Senior Lecturer,
Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business
King Danylo University
ORCID: 0009-0000-1133-774X*

Гаркавий Іван Іванович

*викладач циклової комісії
кафедра туризму та готельно-ресторанної справи
Університет Короля Данила*

Harkavyi Ivan

*Teacher of the Cycle Commission
Department Of Tourism And Hotel And Restaurant Business,
King Danylo University
ORCID: 0009-0006-5203-3439*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-4-9850

ФУТУРОЛОГІЯ СЕРВІСУ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

FUTUROLOGY OF SERVICE IN THE RESTAURANT BUSINESS

Анотація. Вступ. Ресторанний бізнес зіткнувся з новими викликами в умовах постійної трансформації технологій та змін у споживчих звичках. Сервіс у ресторанах є ключовим аспектом, що визначає задоволення клієнтів і конкурентоспроможність закладів, що потребує дослідження інноваційних підходів та майбутніх тенденцій у цій сфері. Визначити перспективні напрямки розвитку сервісу в ресторанному бізнесі, зосередивши увагу на використанні нових технологій, екологічних практик та персоналізованих рішень для підвищення якості обслуговування клієнтів.

Мета. Метою статті є дослідження та аналіз перспективних напрямків розвитку сервісу в ресторанному бізнесі, зокрема впливу сучасних технологій, автоматизації, персоналізованого підходу та екологічних практик на покращення якості обслуговування клієнтів та конкурентоспроможності ресторанів.

Об'єкт дослідження – ресторанний сервіс як явище. **Предмет дослідження** – інновації у сервісі, зокрема цифрові технології, автоматизація, екологічні практики та персоналізовані підходи до обслуговування клієнтів.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері ресторанного бізнесу.

У дослідженні використано аналіз наукової літератури, огляди ринку, опитування експертів та аналіз кейсів успішних закладів. Порівняльний аналіз даних дозволив виявити ключові тенденції у сервісі, а опитування експертів дало змогу

оцінити перспективні напрями розвитку. Проведено огляд та аналіз літератури з теми футурології сервісу в ресторанному бізнесі. Виявлено ключові тенденції та перспективні напрямки розвитку сервісу, зокрема цифровізацію, автоматизацію та персоналізацію обслуговування. Проведено порівняльний аналіз різних підходів та технологій у сервісі ресторанів. Розроблено рекомендації щодо практичного впровадження інновацій у ресторанному бізнесі.

Результати дослідження показують, що впровадження сучасних технологій та екологічних рішень у ресторанний сервіс сприяє підвищенню ефективності та якості обслуговування клієнтів. Рекомендується використовувати автоматизовані системи для замовлень, покращувати персоналізацію обслуговування за допомогою аналізу даних, а також впроваджувати екологічні практики для зменшення впливу на навколишнє середовище. Практичне застосування результатів дослідження може призвести до підвищення задоволення клієнтів та довгострокового успіху ресторанних закладів.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на спеціальних пропозиціях та програмах лояльності, які сприяють підвищенню якості обслуговування та збільшенню кількості постійних клієнтів. Екологічні практики у ресторанному бізнесі, такі як використання органічних продуктів, переробка відходів та енергетична ефективність, позитивно впливають на репутацію ресторанів та притягують клієнтів, які цінують екологічну свідомість. Такі практики сприяють стійкому розвитку та підвищують імідж ресторану.

Ключові слова: футурологія ресторанного сервісу, інновації в ресторанному бізнесі, автоматизація обслуговування, персоналізація сервісу.

Summary. Introduction. The restaurant business faced new challenges in the face of constant technology transformation and changes in consumer habits. Service in restaurants is a key aspect that determines customer satisfaction and competitiveness of establishments, which requires the study of innovative approaches and future trends in this area. Identify promising directions for the development of service in the restaurant business, focusing on the use of new technologies, environmental practices and personalized solutions to improve the quality of customer service.

Purpose. The article is aimed at researching and analyzing promising directions of service development in the restaurant business, in particular, the impact of modern technologies, automation, personalized approach and environmental practices on improving the quality of customer service and competitiveness of restaurants.

The object of research is restaurant service as a phenomenon. The subject of research is innovations in the service, in particular digital technologies, automation, environmental practices and personalized approaches to customer service.

Materials and methods. The research materials are the works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of restaurant business.

The study used the analysis of scientific literature, market reviews, expert surveys and analysis of cases of successful institutions. Comparative analysis of the data made it possible to identify key trends in the service, and a survey of experts made it possible to assess the promising directions of development. A review and analysis of literature on the topic of futurology service in the restaurant business. Key trends and promising directions of service development have been identified, in particular digitalization, automation and personalization of service. A comparative analysis of different approaches and technologies in the service of restaurants is carried out. Recommendations for the practical implementation of innovations in the restaurant business.

The results of the study show that the introduction of modern technologies and environmental solutions in the restaurant service contributes to improving the efficiency and quality of customer service. It is recommended to use automated systems for orders, improve service personalization through data analysis, and implement environmental practices to reduce environmental impact. Practical application of the study results can lead to increased customer satisfaction and long-term success of restaurant establishments.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on special offers and loyalty programs that contribute to improving the quality of service and increasing the number of regular customers. Environmental practices in the restaurant business, such as the use of organic products, recycling and energy efficiency, have a positive impact on the reputation of restaurants and attract customers who value environmental awareness. Such practices contribute to sustainable development and enhance the image of the restaurant.

Key words: futurology of restaurant service, innovations in restaurant business, automation of service, personalization of service.

Постановка проблеми. У сучасному світі ресторанний бізнес знаходиться в стані постійної трансформації під впливом динамічних змін у технологіях та споживчих звичках. З одного боку, зростаюча конкуренція між закладами вимагає від ресторанів постійного вдосконалення сервісу та впровадження інноваційних підходів. З іншого боку, клієнти стають дедалі вибагливішими, прагнучи отримувати не лише якісні страви, а й високий рівень обслуговування та унікальні досвіди.

Одним із ключових трендів є цифровізація та автоматизація процесів у ресторанному бізнесі. Системи онлайн-замовлень, електронні меню, безконтактна оплата та автоматизовані процеси на кухні дозволяють підвищити ефективність роботи закладу та зменшити час очікування клієнтів. Однак важливо збалансувати автоматизацію з індивідуальним підходом до клієнтів, забезпечуючи персоналізоване обслуговування. Іншим важливим аспектом є зростання інтересу до екологіч-

них практик у ресторанах. Клієнти все частіше звертають увагу на вплив закладу на навколишнє середовище та віддають перевагу закладам, які використовують екологічно чисті продукти та мінімізують відходи. Гіпотези футурології сервісу в ресторанному бізнесі, включають автоматизація обслуговування, що призведе до підвищення ефективності та задоволення клієнтів, персоналізація сервісу, що заснована на аналізі даних клієнтів, сприятиме лояльності та збільшенню доходів ресторану, впровадження екологічних практик підвищить конкурентоспроможність ресторану та привабить клієнтів, які піклуються про навколишнє середовище. Статистичні дані Європейської федерації готельної індустрії підтверджують важливість футурології як прогнозування майбутнього: згідно з дослідженнями, 70% клієнтів обирають ресторани з автоматизованими системами онлайн-замовлень та безконтактною оплатою, близько 60% клієнтів віддають перевагу закладам, які пропонують персоналізовані рекомендації страв на основі їхніх попередніх замовлень, близько 50% клієнтів висловлюють інтерес до закладів, які впроваджують екологічні практики, такі як сортування відходів та використання органічних продуктів [1].

Таким чином, ресторанний бізнес має значний потенціал для розвитку сервісу завдяки впровадженню інноваційних підходів та технологій. Однак необхідно враховувати баланс між автоматизацією та персоналізацією, а також забезпечувати екологічну відповідальність закладів.

Аналіз літературних джерел. Актуальність теми дослідження визначається увагою авторів до розробки проблематики, зокрема, Дишкантюк О.В., Власюк К.В., Тітомир Л.А., Жмудь А.В., Vo-Thanh T., Zaman M., Hasan R., Akter S. and Dang-Van T., Gottardello D., Karabag S.F. Mejia C., Wilson K., Д'яконова А., Тітомир Л., Жовтяк К., Bocean C.G., Popescu L. and Budică-Iacob A.-F., Salvi A., Raimo N., Petruzzella F., Vitolla F., Зіньцьо Ю., Даниленко М., Riverola C., Dedehayir O., Harrington S., Velasquez Franco S., Rita P., Vong C., Pinheiro F. and Mimoso J., Світлинець О., Горішевський П., Халілова-Чуваєва Ю. [1–11] та інші автори.

Мета та завдання статті. Метою статті є дослідження та аналіз перспективних напрямків розвитку сервісу в ресторанному бізнесі, зокрема впливу сучасних технологій, автоматизації, персоналізованого підходу та екологічних практик на покращення якості обслуговування клієнтів та конкурентоспроможності ресторанів.

Завдання дослідження:

1. Провести аналіз майбутніх тенденцій у сфері ресторанного сервісу та ідентифікувати ключові сучасні тренди.

2. Дослідити, як впровадження нових технологій, зокрема систем онлайн-замовлень, елек-

тронних меню та роботизованого обслуговування, може покращити ефективність роботи ресторану та задоволення клієнтів.

3. Проаналізувати, як персоналізоване обслуговування, засноване на аналізі даних клієнтів, може вплинути на лояльність та задоволення клієнтів.

4. Дослідити, які екологічні практики впливають на репутацію ресторану та привертають клієнтів.

5. Розробити практичні рекомендації для ресторанного бізнесу щодо впровадження інноваційних підходів у сервіс.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері ресторанного бізнесу.

У дослідженні використано аналіз наукової літератури, огляди ринку, опитування експертів та аналіз кейсів успішних закладів. Порівняльний аналіз даних дозволив виявити ключові тенденції у сервісі, а опитування експертів дало змогу оцінити перспективні напрями розвитку. Проведено огляд та аналіз літератури з теми футурології сервісу в ресторанному бізнесі. Виявлено ключові тенденції та перспективні напрямки розвитку сервісу, зокрема цифровізацію, автоматизацію та персоналізацію обслуговування. Проведено порівняльний аналіз різних підходів та технологій у сервісі ресторанів. Розроблено рекомендації щодо практичного впровадження інновацій у ресторанному бізнесі.

Виклад основного матеріалу. Майбутні тенденції у сфері ресторанного сервісу, визначені на основі аналізу сучасних досліджень, вказують на швидке впровадження технологічних інновацій та зміну підходів до обслуговування клієнтів. Ключовими сучасними трендами є цифровізація, автоматизація, персоналізація та екологічні практики, які впливають на ефективність і якість послуг у ресторанах [2].

Одним із основних трендів є цифровізація обслуговування. Використання онлайн-платформ для замовлень, мобільних додатків для бронювання столів та цифрових меню дозволяє ресторанам надавати клієнтам зручні та швидкі сервіси. Цифрові інструменти також допомагають закладам ефективніше керувати замовленнями та скорочувати час очікування гостей. Автоматизація процесів обслуговування, включаючи роботизованих офіціантів та автоматизовані кухонні пристрої, відкриває нові можливості для підвищення продуктивності ресторанного бізнесу, що дозволяє знизити витрати на робочу силу, підвищити якість обслуговування та прискорити процес приготування страв [3].

Персоналізація обслуговування є ще одним важливим трендом. Використання даних клієнтів для аналізу їхніх вподобань та попередніх замовлень дозволяє ресторанам пропонувати індивідуальні рекомендації та покращувати якість

обслуговування, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів та збільшенню доходів.

Екологічні практики в ресторанному бізнесі також стають все більш популярними. Використання органічних та місцевих продуктів, мінімізація відходів та сортування сміття дозволяють закладам покращити свою репутацію та залучити клієнтів, які піклуються про навколишнє середовище [4].

Загалом, аналіз майбутніх тенденцій у сфері ресторанного сервісу показує, що ключові сучасні тренди спрямовані на покращення якості обслуговування, підвищення ефективності та залучення клієнтів. Впровадження представлених інноваційних підходів може забезпечити ресторанам конкурентні переваги та довгостроковий успіх у швидкозмінних умовах сучасного ринку.

Впровадження новітніх технологій у ресторанний бізнес стає ключовим фактором підвищення ефективності роботи та задоволення клієнтів. Одним із найбільш значущих технологічних досягнень є системи онлайн-замовлень, які дозволяють клієнтам робити замовлення дистанційно та економити час, що забезпечують зручність для клієнтів, а також спрощують процес обробки замовлень для персоналу ресторану. Електронні меню є ще однією інновацією, що сприяє покращенню обслуговування клієнтів. Вони дозволяють закладам швидко змінювати меню та додавати нові страви, а клієнтам — легко переглядати пропозиції, в тому числі фотографії страв і їхні описи. Такі меню можуть також містити додаткову інформацію, наприклад, про алергени, калорійність або походження продуктів [5].

Роботизоване обслуговування, яке включає використання роботів-офіціантів та автоматизованих кухонних пристроїв, дозволяє значно підвищити продуктивність та швидкість обслуговування. Роботи можуть виконувати рутинні завдання, такі як подача страв та напоїв, що звільняє персонал для більш складних завдань та покращення взаємодії з клієнтами.

Впровадження інноваційних технологій також сприяє підвищенню якості сервісу завдяки скороченню часу очікування та зменшенню можливості помилок. Системи онлайн-замовлень та електронні меню дозволяють клієнтам швидко отримувати потрібну інформацію та робити замовлення, тоді як роботизоване обслуговування забезпечує точне та швидке виконання замовлень [6].

Впровадження нових технологій у ресторанному бізнесі сприяє підвищенню ефективності роботи та задоволення клієнтів, що дає змогу ресторанам бути більш конкурентоспроможними на ринку та надавати гостям унікальні досвіди, що відповідають сучасним вимогам до обслуговування.

Персоналізоване обслуговування стає все більш важливим фактором у сучасному ресторанному бізнесі, оскільки клієнти прагнуть отримувати уні-

кальні та індивідуальні враження. Аналіз даних клієнтів, зокрема їхні вподобання, історію замовлень та демографічні характеристики, дозволяє ресторанам надавати індивідуальні рекомендації та покращувати взаємодію з кожним гостем [5].

Одним із способів використання аналізу даних є пропозиція страв, які відповідають попереднім замовленням клієнта. Наприклад, якщо гість неодноразово обирав страви з морепродуктів, ресторан може порекомендувати йому нові страви з цього ж розділу меню. Такий підхід сприяє підвищенню задоволення клієнтів, оскільки вони відчують, що їхні вподобання враховані.

Персоналізоване обслуговування також може включати пропозиції на основі важливих подій у житті клієнтів, таких як дні народження або річниці. Вітальні листи, спеціальні пропозиції та знижки в такі дати можуть значно підвищити лояльність клієнтів, оскільки вони відчують індивідуальний підхід. Аналіз даних клієнтів дозволяє ресторанам не тільки пропонувати персоналізовані страви та напої, а й покращувати обслуговування загалом. Наприклад, якщо певна група клієнтів надає перевагу замовленню їжі додому, ресторан може зосередитися на вдосконаленні послуги доставки та прискоренні часу доставки. Вплив персоналізованого обслуговування на лояльність та задоволення клієнтів може бути значним. Клієнти, які відчувають індивідуальний підхід, частіше повертаються до ресторану та рекомендують його іншим, що сприяє збільшенню кількості постійних клієнтів та зростанню доходів ресторану. Персоналізоване обслуговування, засноване на аналізі даних клієнтів, є потужним інструментом для підвищення лояльності та задоволення клієнтів. Ресторани, які успішно впроваджують цей підхід, можуть очікувати довгострокової взаємодії з клієнтами та досягнення конкурентних переваг на ринку — табл. 1.

Великі мережі європейських закладів використовують різноманітні методики персоналізованого обслуговування, включаючи програми лояльності, мобільні додатки та індивідуальні пропозиції, щоб підвищити ефективність роботи, задоволення клієнтів та лояльність.

Екологічні практики стають дедалі важливішими для сучасних ресторанів, оскільки клієнти все більше звертають увагу на те, як заклади піклуються про навколишнє середовище, що можуть мати суттєвий вплив на репутацію ресторану та притягувати клієнтів, які цінують екологічну свідомість — табл. 2.

Інформація про екологічні практики ресторану має бути доступною для клієнтів. Наприклад, заклад може рекламувати свої зусилля з охорони навколишнього середовища через меню, вебсайт або соціальні мережі, що може привернути увагу екологічно свідомих клієнтів та збільшити їхню лояльність до ресторану. Екопрактики ви-

Таблиця 1

Методики персоналізованого обслуговування у великих мережах Європейських закладів [7]

Мережа закладів	Впроваджені методики	Вирішні завдання
Starbucks	Персональні програми лояльності та бонуси, аналітика даних клієнтів для персоналізації пропозицій, мобільний додаток для замовлення та оплати	Підвищення лояльності клієнтів, підвищення середнього чека, зручність та швидкість обслуговування
McDonald's	Кіоски самообслуговування з персональними пропозиціями, мобільний додаток для замовлення та знижок, програми лояльності та персональні пропозиції	Скорочення часу очікування, збільшення ефективності роботи, залучення нових клієнтів
Pizza Hut	Персональні акції та спеціальні пропозиції через додаток, інтерактивне меню для вибору інгредієнтів, історія замовлень для кращої персоналізації	Підвищення задоволення клієнтів, підвищення лояльності клієнтів, збільшення частоти візитів
Domino's	Персональні пропозиції через мобільний додаток, історія замовлень для індивідуальних рекомендацій, програми лояльності та бонуси для постійних клієнтів	Підвищення ефективності роботи, збільшення лояльності клієнтів, підвищення середнього чека

Джерело: складено автором на основі [7]

користуються мережі європейських закладів такі як McDonald's, Subway, KFC, Burger King, Pizza Hut та інші. Впровадження екологічних практик може мати значний позитивний вплив на репутацію ресторану та залучення клієнтів, що допомагає закладам відрізнитися від конкурентів, підвищити лояльність відвідувачів та зробити свій внесок у збереження навколишнього середовища [11].

На основі вище проведеного дослідження можна розробити практичні рекомендації для сучасного розвитку ресторанного бізнесу:

1. Впровадження цифрових технологій: онлайн-замовлення та мобільні додатки для бронювання столиків і оплати, електронні меню, цифрові програми лояльності та індивідуальні пропозиції.

2. Автоматизація обслуговування: автоматизовані кіоски самообслуговування, роботизоване обслуговування на кухні та в залі, автоматизовані системи управління замовленнями та кухонним процесом.

3. Персоналізоване обслуговування: збір даних про клієнтів для індивідуальних рекомендацій, використання історії замовлень та вподобання клієнтів, програми лояльності для постійних клієнтів.

4. Екологічні практики: використання органічних та місцевих продуктів, програми з переробки та утилізації відходів для зменшення екологічного впливу, використання екологічних пакувальних матеріалів та зменшення використання одноразового посуду.

5. Підвищення ефективності роботи: використання енергоефективного обладнання та освітлення для зменшення витрат на енергію, впровадження системи планування та контролю персоналу для оптимізації робочих процесів, встановлення системи безпеки та гігієни для забезпечення безпечного обслуговування.

6. Навчання персоналу: проведення регулярного навчання персоналу щодо нових технологій та сервісних підходів, навчання співробітників

Таблиця 2

Екологічні практики у ресторанному бізнесі

Екологічні практики	Характеристика	Переваги	Недоліки
Використання органічних продуктів [5]	Використання органічно вирощених продуктів без пестицидів та хімікатів	Якісніші продукти, приваблює екосвідомих клієнтів	Вищі витрати на закупівлю, може обмежити різноманітність меню
Мінімізація відходів [8]	Зменшення кількості харчових відходів через планування меню та порцій	Зменшення витрат на утилізацію, поліпшення репутації серед клієнтів	Вимагає продуманого підходу до планування
Переробка відходів [9]	Переробка відходів, таких як папір, пластик та скло	Підвищення екологічної відповідальності, зменшення впливу на навколишнє середовище	Потреба в організації роздільного збирання сміття
Енергетична ефективність [8]	Використання енергоефективного обладнання та світлодіодного освітлення	Зменшення споживання енергії, зниження витрат на електроенергію	Початкові витрати на оновлення обладнання
Екологічні пакувальні матеріали [10]	Використання біорозкладних або перероблених матеріалів для пакування	Зменшення відходів, підвищення екологічної свідомості	Вищі витрати на закупівлю

Джерело: власна розробка автора

екологічним практикам та стійкому розвитку, залучення персоналу до обговорення нових ініціатив та інновацій.

Впровадження представлених рекомендацій може підвищити ефективність роботи ресторану, покращити задоволення клієнтів та забезпечити конкурентоспроможність на ринку.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аналіз майбутніх тенденцій у сфері ресторанного сервісу виявив ключові сучасні тренди, що впливають на розвиток галузі. включає цифровізацію, автоматизацію процесів, персоналізацію обслуговування та екологічні практики, що є основними рушійними силами інновацій у ресторанному бізнесі та формуватимуть майбутнє сервісу. Впровадження нових технологій, таких як системи онлайн-замовлень, електронні меню та роботизоване обслуговування, може значно покращити ефективність роботи ресторану та підвищити задоволення клієнтів, що дозволяють ресторанам скорочувати час очікування, оптимізувати роботу персоналу та надавати зручніші послуги. Персоналізоване обслуговування, засноване на аналізі даних клієнтів, має позитивний вплив на лояльність та задоволення

клієнтів. Індивідуальні рекомендації, спеціальні пропозиції та програми лояльності сприяють підвищенню якості обслуговування та збільшенню кількості постійних клієнтів. Екологічні практики у ресторанному бізнесі, такі як використання органічних продуктів, переробка відходів та енергетична ефективність, позитивно впливають на репутацію ресторанів та притягують клієнтів, які цінують екологічну свідомість. Такі практики сприяють стійкому розвитку та підвищують імідж ресторану. Розроблені практичні рекомендації для ресторанного бізнесу щодо впровадження інноваційних підходів у сервіс включають застосування сучасних технологій, персоналізованого обслуговування, екологічних практик, підвищення ефективності роботи та навчання персоналу, що сприятимуть успішному розвитку ресторанів та підвищенню їх конкурентоспроможності на ринку. Впровадження інноваційних підходів та екологічних практик у ресторанний сервіс має суттєвий потенціал для підвищення ефективності, якості обслуговування та задоволення клієнтів, що допоможе ресторанам залишатися актуальними та успішними в умовах швидкозмінних ринкових умов.

Література

1. Дишкантук О.В., Власюк К.В., Тітомир Л.А., Жмудь А.В. Інновації в ресторанному господарстві: адаптація технологій харчування до сучасних вимог сталого розвитку. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. 2024. 6. С. 113–119. doi: <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2023.6.13>.
2. Vo-Thanh T., Zaman M., Hasan R., Akter S., Dang-Van, T. The service digitalization in fine-dining restaurants: a cost-benefit perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2022. Vol. 34, No. 9. P. 3502–3524. doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1130>.
3. Gottardello D., Karabag S.F. Crisis innovation: a study of Michelin-starred restaurants' strategic renewal and alignment. *International Hospitality Review*. 2024. Vol. 38, No. 1. p. 119–142. doi: <https://doi.org/10.1108/IHR-03-2022-0010>.
4. Mejia C., Wilson K. Coming to terms with a socially unsustainable fine dining business model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2024. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2023-0948>.
5. Д'яконова А., Тітомир Л., Жовтяк К. Інноваційні технології як фактор формування стратегії управління якістю послуг в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. 54. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22>.
6. Bocean C.G., Popescu L., Budică-Iacob A.-F. Sustainability Development Assessment and Indicators. Grima, S., Czen, E. and Romănova, I. (Ed.) *Managing Risk and Decision Making in Times of Economic Distress, Part B (Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis, Vol. 108B)*, Emerald Publishing Limited, Leeds. 2022. P. 91–108. doi: <https://doi.org/10.1108/S1569-37592022000108B035>.
7. Salvi A., Raimo N., Petruzzella F., Vitolla F. The role of communication in restaurant crowdfunding success. *British Food Journal*. 2022. Vol. 124, No. 12. P. 4323–4338. doi: <https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2021-0797>.
8. Зіньцьо Ю., Даниленко М. Аналіз тенденцій розвитку маркетингової цінової політики в ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. 58. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-32>.
9. Riverola C., Dedehayir O., Harrington S., Velasquez Franco S. Building a greener dining scene: how do veg-friendly restaurateurs “crop up”? *British Food Journal*. 2022. Vol. 124, No. 7. P. 2262–2278. doi: <https://doi.org/10.1108/BFJ-10-2021-1104>.
10. Rita P., Vong C., Pinheiro F., Mimoso J. A sentiment analysis of Michelin-starred restaurants, *European Journal of Management and Business Economics*. 2023. Vol. 32, No. 3. P. 276–295. doi: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-11-2021-0295>.

11. Світлиць О., Горішевський П., Халілова-Чуваєва Ю. Інноваційні стратегії в управлінні готельно-ресторанними послугами: від зелених ініціатив до соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2024. 60. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-153>.

References

1. Dyshkantiuk, O. V., & Vlasiuk, K. V. (2024). Innovatsii v restorannomu hospodarstvi: adaptatsiia tekhnolohii kharchuvannia do suchasnykh vymoh staloho rozvytku [Innovations in the restaurant business: adaptation of food technologies to modern requirements of sustainable development]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Tekhnichni nauky — Taurian Scientific Herald. Series: Technical sciences*, № 6, pp. 113–119. doi: <https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2023.6.13> [in Ukrainian].
2. Vo-Thanh, T., & Zaman, M. (2022). The service digitalization in fine-dining restaurants: a cost-benefit perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 34 No. 9, pp. 3502–3524. doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1130>.
3. Gottardello, D., & Karabag, S. F. (2024). Crisis innovation: a study of Michelin-starred restaurants' strategic renewal and alignment, *International Hospitality Review*, Vol. 38 No. 1, pp. 119–142. doi: <https://doi.org/10.1108/IHR-03-2022-0010>.
4. Mejia, C., & Wilson, K. (2024). Coming to terms with a socially unsustainable fine dining business model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2023-0948>.
5. Diakonova, A., & Titomyr, L. (2023). Innovatsiini tekhnolohii yak faktor formuvannia stratehii upravlinnia yakistiu posluh v hotelno-restorannomu biznesi [Innovative technologies as a factor in the formation of the service quality management strategy in the hotel and restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society*, № 54. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-22> [in Ukrainian].
6. Bocean, C. G., & Popescu, L. (2022). Sustainability Development Assessment and Indicators. Grima, S., Ilsen, E. and Romănova, I. (Ed.) *Managing Risk and Decision Making in Times of Economic Distress, Part B (Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis, Vol. 108B)*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 91–108. doi: <https://doi.org/10.1108/S1569-37592022000108B035>.
7. Salvi, A., & Raimo, N. (2022). The role of communication in restaurant crowdfunding success. *British Food Journal*, Vol. 124 No. 12, pp. 4323–4338. doi: <https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2021-0797>.
8. Zintso, Yu., & Danylenko, M. (2023). Analiz tendentsii rozvytku marketynhovoї tsinovoї polityky v restorannomu biznesi [Analysis of trends in the development of marketing price policy in the restaurant business]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society*, № 58. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-32> [in Ukrainian].
9. Riverola, C., & Dedehayir, O. (2022). Building a greener dining scene: how do veg-friendly restaurateurs «crop up»? *British Food Journal*, Vol. 124, No. 7, pp. 2262–2278. doi: <https://doi.org/10.1108/BFJ-10-2021-1104>.
10. Rita, P., & Vong, C. (2023). A sentiment analysis of Michelin-starred restaurants. *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 32 No. 3, pp. 276–295. doi: <https://doi.org/10.1108/EJMBE-11-2021-0295>.
11. Svitlynets, O., & Horishevskiy, P. (2024). Innovatsiini stratehii v upravlinni hotelno-restorannymy posluhamy: vid zelenykh initsiatyv do sotsialnoi vidpovidalnosti [Innovative strategies in the management of hotel and restaurant services: from green initiatives to social responsibility]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society*, № 60. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-153> [in Ukrainian].

УДК 658.012.34

МАРКЕТИНГ

Бахчиванжи Людмила Анатоліївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі
Одеський національний технологічний університет*

Bakhchivanzhi Liudmila

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Marketing, Entrepreneurship and Trade Department
Odesa National University of Technology*

ORCID: 0000-0001-8381-9684

Дога-Мірзак Маріана

*доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів та банківської справи
Державний університет Молдови*

Doga-Mirzac Mariana

*PhD Habilitat of Economic Sciences,
Associate Professor, Department Finance and Banks
State University of Moldova*

ORCID: 0000-0003-0217-7398

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-4-9825

ЗБУТОВІ СТРАТЕГІЇ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

SALES STRATEGIES AS A COMPONENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES MARKETING STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM

Анотація. У статті обґрунтовані науково-прикладні та методичні підходи до формування збутових стратегій суб'єктів аграрного бізнесу як складової системи маркетингового стратегічного управління в умовах зростання актуальності проблеми адаптації підприємств аграрного сектору до глобальних викликів зовнішнього середовища. В якості базового компоненту, від якого слід відштовхуватись в процесі розробки стратегій підприємства, є управлінські стратегічні цілі його функціонування, постановка яких має відповідати місії підприємства та його потенціалу. При цьому виявлено, що особливістю аграрного бізнесу, зокрема малих форм господарювання, є те, що поряд з кількісними економічними, фінансовими і соціальними цілями, ставляться й цілі, що відображають деякі етичні та особисті цінності власників товарного аграрного бізнесу. У статті надано характеристику та перелік управлінських цілей суб'єктів аграрного бізнесу: великих фірм, корпорацій, агрохолдингів та малих підприємств. Здійснена класифікація управлінських цілей підприємства з виділенням кількісних фінансових, нефінансових та не кількісних цілей.

Виявлено низку питань, що вимагають вирішення стосовно вибору маркетингових стратегічних концепцій як наслідку встановлених управлінських цілей підприємства. Узагальнено стратегії, що переважно обираються та реалізуються в агробізнесі: стратегія максимального обсягу виробництва, стратегія високої якості продукції, кооперативні стратегії, стратегії диверсифікації, екологічна стратегія. Виявлено чинники та особливості аграрного виробництва і аграрного бізнесу, що обумовлюють процес формування і обґрунтування збутових стратегій, які підпорядковуються маркетинговим стратегіям. Обґрунтовано доцільність формування в системі стратегічного управління підприємства комбінованої збутової стратегії з урахуванням збутової політики щодо кожного каналу реалізації стратегічних видів продукції та розробки набору адаптованих і гнучких до умов і стану зовнішнього середовища збутових стратегій.

Формування набору адаптованих до змін зовнішнього середовища збутових стратегій запропоновано здійснювати як складову інтегрованого комплексу стратегій підприємства, що ґрунтується на здійсненні стратегічного аналізу та

розробки і оцінки стратегічних альтернатив. Пропонується формувати набір збутових стратегій аграрних підприємств в розрізі стратегічних видів продукції та каналів їх реалізації.

Ключові слова: маркетингові стратегії, збутові стратегії аграрного бізнесу, стратегічне планування, стратегічне управління.

Summary. The article substantiates scientific-applied and methodical approaches to the formation of sales strategies of agrarian business entities as a component of the marketing strategic management system in the conditions of increasing relevance of the problem of adaptation of agricultural sector enterprises to global challenges of the external environment. As a basic component, which should be used as a starting point in the process of developing the company's strategies, there are management strategic goals of its operation, the formulation of which should correspond to the mission of the company and its potential. At the same time, it was found that the peculiarity of agrarian business, in particular small forms of business, is that along with quantitative economic, financial and social goals, goals are also set that reflect some ethical and personal values of the owners of commodity agrarian business. The article provides a description and list of management goals of agrarian business entities: large firms, corporations, agricultural holdings, and small enterprises. A classification of the management goals of the enterprise was carried out with the allocation of quantitative financial, non-financial and non-quantitative goals.

A number of issues requiring resolution regarding the choice of marketing strategic concepts as a consequence of the established management goals of the enterprise have been identified. The strategies that are mainly chosen and implemented in agribusiness are summarized: the strategy of the maximum volume of production, the strategy of high product quality, cooperative strategies, diversification strategies, ecological strategy. The factors and peculiarities of agrarian production and agrarian business that determine the process of formation and justification of sales strategies, which are subordinate to marketing strategies, have been identified. The expediency of forming a combined sales strategy in the strategic management system of the enterprise, taking into account the sales policy for each channel of implementation of strategic types of products and developing a set of sales strategies adapted and flexible to the conditions and state of the external environment, is substantiated.

The formation of a set of marketing strategies adapted to changes in the external environment is proposed to be carried out as a component of an integrated set of enterprise strategies, which is based on the implementation of strategic analysis and the development and evaluation of strategic alternatives. It is proposed to form a set of marketing strategies of agricultural enterprises in terms of strategic types of products and channels of their implementation.

Key words: marketing strategies, marketing strategies of agrarian business, strategic planning, strategic management.

Постановка проблеми. Україна сьогодні є по праву одним з визнаних лідерів світового аграрного ринку, розвиток і темпи зростання якого перебувають під впливом таких чинників, як високі темпи зростання населення, зростання доходів споживачів, урбанізація. Саме ці чинники обумовлюють зростання попиту на аграрну продукцію, змінюють харчові звички та структуру харчування населення, обумовлюють зростання потреби у доступній їжі, стимулюють зростання потреби у сировині для її виробництва, сприяють розвитку збутової діяльності аграрних підприємств, аграрного маркетингу і логістики. Світовий ринок сільського господарства оцінюється в 3,9 трлн. доларів США [1]. При цьому експерти служби Statista прогнозують, що валовий обсяг продукції сільського господарства України у 2024 році становитиме 21,63 мільярдів дол. США, а до 2028 року він сягне 30,47 мільярдів дол. США при середньорічному темпі зростання 8,9% [2]. Сільське господарство України має й значний експортний потенціал, вартість експорту на ринку сільського господарства у 2024 році очікується у сумі 14,0 мільярдів доларів США та у відносному виразі зросте за рік на 7,9%, а асортиментний портфель сільського господарства України складається з продукції зернових культур (43%), продукції технічних культур (23%), молочної продукції тваринництва (10%),

іншої тваринницької продукції (9%), овочевих культур (5%), фруктів (4%) та іншої продукції, на яку припадає (6%). Україна є одним з найбільших експортерів зерна пшениці, ячменю, кукурудзи, соняшникової олії та ріпаку [2].

Воєнний стан та ризики функціонування аграрних підприємств в умовах повномасштабної агресії негативно вплинули на аграрний сектор України, призвели до ускладнення збутової діяльності підприємств, скорочення експорту аграрної продукції, що обумовило значні фінансові та майнові втрати українських аграріїв. Це у свою чергу позначилось на скороченні частки доданої вартості аграрного сектору у валовому внутрішньому продукті: якщо у 2021 році вона складала 10,89%, то у 2022 скоротилась до 8,22%, а у 2023 році майже до 8% [3]. Така ситуація обумовлює актуальність та породжує необхідність науково-методичного забезпечення вирішення проблеми формування та обґрунтування збутових стратегій аграрних підприємств як складової системи стратегічного планування та їх адаптації до сучасних реалій і глобальних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості формування маркетингових стратегій в аграрному секторі в останніх публікаціях досліджені досить глибоко і предметно. У публікації Багорки М.О. та Челак В.В. викладена сутнісна

характеристика, особливості та принципи формування маркетингових стратегій у діяльності аграрних підприємств [4]. Євтушок О., Ліпова О., Бахчиванжи В. обґрунтували методичні та прикладні аспекти маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства ринкового типу [5].

Підкреслюючи важливість опрацювання маркетингових стратегій, Лагодієнко В.В. при цьому зазначає необхідність погоджувати стратегічні цілі збутової діяльності підприємства з його потенціалом, місією і метою розвитку [6, с. 58].

В умовах діджиталізації маркетингу суттєво змінюється набір маркетингових стратегій підприємств, і зокрема, збутових стратегій в аграрному секторі економіки. Як справедливо відзначає Ільченко Т.В., умови діджиталізації вимагають деталізації стратегій комплексу маркетингу. При цьому збутові стратегії аграрних підприємств, на думку автора, мають включати стратегії, що базуються на формуванні власної торговельної мережі, розвитку Інтернет-торгівлі та Інтернет майданчиків для реалізації сільськогосподарської продукції [7].

Заслугує на увагу пропозиція щодо формування типової маркетингової стратегії, висвітлена у публікації, авторами якої є Боришкевич І.І. та Якубів В.М. Запропонована ними стратегія на основі методу «дерева цілей» дозволить реалізувати стратегічні маркетингові завдання у сфері зовнішньоекономічної діяльності, зокрема щодо стимулювання збуту [8].

Багорка М.О. звертає увагу на те, що маркетингова стратегія підприємства має ґрунтуватись на загальній концепції його розвитку, а для формування збутової стратегії створюються прямі, непрямі, змішані та спеціалізовані канали збуту аграрної продукції [9].

Найбільшого розвитку положення щодо аналізу та формування збутової стратегії аграрних підприємств знайшли відображення в працях Балабанової Л.В., де відзначається, що аграрні підприємства мають спрямувати свою збутову діяльність на стратегічну перспективу [10], у той же час на практиці мають місце такі ситуації, коли стратегічних цілей збуту підприємство не встановлює [11].

Курбацька Л.М., Кадирус І.Г., Ільченко Т.В., Захарченко Ю.В. наголошують на необхідності розробки маркетингової стратегії виробничо-збутової діяльності та обґрунтовують послідовність дій щодо її розробки з урахуванням аграрнотехнологічних особливостей та процесів екологізації вирощування продукції сільськогосподарських культур [12].

Лищенко М.О., Пономаренко Я.С., Шаповал В.В. визначають маркетингове управління збутовою діяльністю як стратегічний напрям розвитку сільськогосподарського підприємства та запропонували узагальнену збутову стратегію, яка

поєднує стратегію глибокого проникнення на ринок та стратегію розвитку продукції [13].

Кадирус І.Г., Донських А.С., Левковська К.І. зазначають важливість маркетингових стратегій у забезпеченні прибуткового ведення аграрного виробництва [14]. При цьому значна кількість досліджень, спрямованих на вирішення проблеми обґрунтування маркетингових стратегій підприємств України, вказує на складність вирішення зазначеної проблеми в сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища та всіх його складових, що вимагає нових стратегічних рішень у сфері маркетингу і збуту. Зокрема дослідження Лагодієнка В.В., Машканцевої С.О., Долинської О.О., Богданова О.О. вказують на необхідність адаптації стратегій маркетингу до мінливих умов зовнішнього середовища [15], на необхідність розробки адаптивних стратегій для підприємств агропродовольчого сектору вказує дослідження Лагодієнка В.В., Басюркіної Н.Й., Савченко Т.В. [16]. На актуальності використання ефективних сучасних інструментів Інтернет — маркетингу у стратегічному управлінні, маркетингу та логістиці наголошується в дослідженнях Лагодієнка В.В. та колективу авторів [17, 18, 19]. При цьому, як зазначає Мовчанюк А.В., в умовах воєнного стану та неможливості повноцінного функціонування збутової інфраструктури, аграрні підприємства повинні вибудовувати нові логістичні ланцюги та канали і стратегії збуту [19].

Науковцями в останніх публікаціях звертається й увага на стратегії розвитку малих сільськогосподарських підприємств. Макаренко Н.О., Байда С.В., Шулепова С.М. при цьому пропонують формування стратегій диференціації комплексу маркетингу, в межах яких пропонуються стратегії диференціації збуту залежно від сезону та каналу реалізації [20, с. 96].

Незважаючи на ґрунтовні дослідження проблеми маркетингового стратегічного планування, вимагає подальшого науково-методичного обґрунтування процес розробки збутових стратегій аграрних підприємств в системі маркетингового стратегічного управління.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтувати науково-методичні засади формування набору адаптивних збутових стратегій аграрних підприємств в системі маркетингового стратегічного управління на основі встановлення управлінських цілей функціонування підприємств і вибору маркетингових стратегій з урахуванням особливостей аграрного виробництва та аграрного ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах ринкової економіки і формування та розвитку в аграрному секторі підприємств ринкового типу гостро постає проблема піднесення на якісно новий рівень управління збутовою діяльністю, від якої без-

посередньо залежить фінансовий стан та фінансова стійкість підприємства, його конкурентоспроможність та здатність до адаптації і виживання в умовах глобальної конкуренції на аграрних ринках. Обґрунтування і розробка маркетингових збутових стратегій має носити ієрархічний характер, тобто бути підпорядкованим маркетинговим стратегіям, які у свою чергу підпорядковуються загальнокорпоративним стратегіям. Базовим компонентом, від якого слід відштовхуватись в процесі розробки стратегій, є цілі підприємства, постановка яких має відповідати місії підприємства та його потенціалу.

Розрізняють дві основні групи цілей: управлінські фірмові (загальнокорпоративні) цілі та маркетингові цілі, які є наслідком перших. Формування, безперервне осучаснення цілей підприємства є складним та комплексним процесом, який виступає як результат узагальнення різних бачень, напрямів та інтересів.

Управлінські цілі великих фірм, корпорацій, агрохолдингів охоплюють максимізацію прибутку і обороту, економічне зростання підприємства, зростання ринкової частки, забезпечення ліквідності, відносно зменшення сплати податків та деякі соціальні цілі. В малих підприємствах, яких в агробізнесі більша частка, крім перелічених цілей додаються ще й деякі етичні та особисті цінності: самостійність, господарська незалежність, відчуття задоволення від праці, збільшення вільного часу, відданість певним ідеям, постачальникам, особистостям.

Німецькі економісти Штефен Г. і Борн Д. сформували систему управлінських цілей агробізнесу [21], які включають кількісні (фінансові та не фінансові цілі) та не кількісні (якісні) цілі. Оскільки управлінські цілі є основою для постановки маркетингових цілей доцільно окреслити їх перелік і зміст з урахуванням особливостей діяльності у сфері агробізнесу, а стосовно кількісних фінансових цілей необхідно узагальнити показники, що характеризують кожну ціль відповідно змісту сучасної фінансової та статистичної звітності (табл. 1).

В зарубіжній та вітчизняній науковій літературі питанням цільових управлінських стратегій присвячено недостатню увагу. У малих підприємствах спостерігається висока суб'єктивність відносно господарської системи цінностей з боку менеджерів, що приймають рішення, тому важко виявити загальнозначущі для агробізнесу цілі. Побудова маркетингової стратегії окремого аграрного підприємства пов'язана з конкретною ситуацією в кожному окремому випадку та специфічними цільовими вподобаннями менеджера. Стратегічні маркетингові цілі формують основне довгострокове бачення відносно маркетингової політики підприємства. Необхідно єдине безперервне погодження між маркетинговою стратегією та маркетинговими цілями. Домінування маркетингових цілей визначається

як єдиний процес пристосування та погодження, що проходить через багато етапів. Визначення маркетингових цілей слід розглядати як процес погодження уяви про цілі і стратегічні можливості підприємства. Якщо з попередньо визначеною стратегією не погоджені в достатній мірі маркетингові цілі, визначається нова стратегія або здійснюється корегування цілей. Особливе значення при формуванні стратегічних маркетингових цілей підприємств в агробізнесі має вибір ринку, для якого вони вироблятимуть продукцію та основна група споживачів. Крім цього, необхідно визначитися попередньо, яку нішу агробізнесу посідатиме підприємство, які аграрні продукти вироблятимуться. Часто у середньому і особливо малому агробізнесі маркетингова стратегія ґрунтується на єдиній основній управлінській ідеї, так щоб на передньому плані у підприємства стояла стратегічна концепція і як наслідок — на ній фіксувалися стратегічні маркетингові цілі. Особливості фірм в агробізнесі та в інших малих фірмах маркетингові цілі спрямовані на певний рівень — певний розмір прибутку або певний рівень відомості продукту серед споживачів, а не на досягнення оптимуму цих показників. Між управлінськими та маркетинговими цілями фірми існує тісний взаємозв'язок. Також слід підкреслити, що визначення стратегічних маркетингових цілей тісно пов'язано з визначенням маркетингових стратегічних концепцій. Причина цього криється в самому створенні або зміні маркетингової стратегії, що уявляє собою процес, який, так би мовити, сам шукає ціль.

Поеднувальною ланкою між управлінськими і маркетинговими цілями та оперативними маркетинговими концепціями є стратегічні концепції. Вони будуються, як правило, на базі і як наслідок маркетингових цілей. Якщо стратегічні маркетингові цілі мають довгостроковий характер, то оперативні стосуються середньострокових і короткострокових маркетингових дій, тоді як останні включають формування маркетингового «міксу» — суміш одночасно використовуваних маркетингових інструментів.

Маркетингові стратегічні концепції як наслідок цілей підприємства містять низку питань відносно вибору виду діяльності, виробничих потужностей, вибору ринку, визначення ринкової частки та позицію на ринку. В господарській практиці країн з ринковою економікою існують та застосовуються численні та різноманітні маркетингові стратегії, серед яких в агробізнесі найчастіше обираються та реалізуються стратегії максимального обсягу виробництва, стратегія високої якості продукції, кооперативні стратегії, стратегії диверсифікації, екологічна стратегія тощо (табл. 2).

Окресленим маркетинговим стратегіям підпорядковуються збутові стратегії, процес формування і обґрунтування яких в аграрних підприємствах

Таблиця 1

Зміст управлінських цілей діяльності підприємств агробізнесу

Кількісні фінансові цілі	Нефінансові цілі	Некількісні цілі
1. Параметри за звітний період часу – прибуток від реалізації – прибуток операційної діяльності – чистий прибуток – вартість продукції (валова продукція сільського господарства у порівнянних цінах) – собівартість продукції – дохід від реалізації – витрати виробництва – ліквідність	1. Цілі відносно продукту і виробничі фактори – надійність щодо забезпечення виробничими факторами – цілі відносно постачання – виробничі цілі – розподільні цілі 2. Цілі відносно трудової діяльності та вільного часу персоналу – тижневий робочий час – вік виходу на пенсію – фізичне навантаження – зміна сфери діяльності – підвищення кваліфікації	1. Престижність – наявність багаторічних насаджень та посівів с.г. культур районуваних чи престижних сортів – племінні якості наявних тварин – наявність сільськогосподарських угідь – наявність споруд та їх вигляд, наявність машин та с.г. техніки відповідних цінових сегментів та їх вигляд
2. Параметри на кінець звітного періоду – балансова сума – власний капітал – інвестований власний капітал – залучений і позичковий капітал – наявність грошових коштів, у тому числі готівкових у касі – співвідношення власного і позичкового капіталу	3. Цілі відносно ризику та сталого розвитку діяльності – можлива періодичність факторів, що загрожують існуванню підприємства – показники тривалості життєвого циклу	2. Влада і незалежність – частка ринку – компетенції у прийнятті рішень – впливовість – самостійність – гнучкість
3. Співвідношення між параметрами 1-ї та 2-ї груп – фактори і показники конкурентоспроможності – фінансові коефіцієнти ліквідності, автономності, ділової активності – рентабельність власного капіталу – рентабельність продажу – частка власного капіталу – показники фінансової стійкості	4. Екологічні цілі – вміст поживних речовин у продукції – вміст шкідливих речовин – різноманітність видів рослин та тварин – родючість ґрунтів, вміст гумусу у ґрунті – рівень шкідливих параметрів навколишнього середовища	3. Соціальні цілі – особисті контакти та неформальні відносини – трудовий клімат – відношення до партнерів та найближчих конкурентів – солідарність
		4. Мораль і етика – людська гідність – справедливість – соціальна відповідальність – захист рослин і тварин від шкідників і хвороб

Джерело: побудовано авторами на основі доповнення даних публікації [21]

Таблиця 2

Маркетингові стратегії в агробізнесі та їх характеристика

Вид стратегії	Характеристика стратегії
Стратегія максимального обсягу виробництва	Застосовується при виробництві однорідної аграрної продукції, яка має великі ринки та високий попит. Основа маса прибутку забезпечується великими масштабами продукції та обороту при відносно низькому прибутку на одиницю продукції та великих обсягах виробництва та реалізації (продукція зернових культур, насіння соняшнику)
Стратегія високої якості	Застосовується з метою задоволення специфічних, більш високих вимог окремих споживачів, а також для виділення продукції підприємства серед продукції конкурентів. З цією стратегією пропонується продукція споживачам, які схильні платити більш високу ціну, ніж за стандартну чи низькоякісну продукцію.
Кооперативна стратегія	Застосовується у випадках, коли управлінські цілі можуть бути досягнуті підприємствами агробізнесу легше на основі кооперації, ніж самостійними діями окремих виробників.
Стратегія диверсифікації	Застосовуються у випадках, коли ринок продукції підприємства знаходиться на стадії стагнації, чи непосильної конкуренції чи у випадках високого навантаження на виробничі потужності.
Стратегія екологічного маркетингу	Застосовується як подальший розвиток стратегії високої якості. В широкому розумінні дана стратегія включає окремі екологічні аспекти в маркетингові концепції на стратегічному, оперативному, і тактичному рівні, а у тісному розумінні — це управлінська філософія та спосіб мислення щодо зменшення забруднення екологічних систем, який формується як струнка стратегічна концепція і закладається як основа при побудові всіх оперативних концепцій і тактичних дій підприємства.

Джерело: узагальнено авторами

ускладнюється великою низкою чинників та особливостями аграрного виробництва і аграрного бізнесу. З огляду на те, що в аграрному підприємстві, навіть за умови, що виробляється лише продукція рослинництва, а саме такі підприємства сьогодні переважають в аграрному секторі, має місце значна кількість видів економічної діяльності.

Це обумовлює те, що в аграрних підприємствах має місце виробнича диверсифікація, адже в межах навіть окремих груп сільськогосподарських культур (зернових, бобових, технічних, кормових, овочевих) виділяються виробництва, що відрізняються суттєво не лише за технологіями виробництва, а й за призначенням продукції, періодом її отримання в залежності від вегетаційного періоду сільськогосподарських культур, рівнем товарності, еластичністю попиту, кількістю каналів реалізації. Структура виробництва та реалізації в значній мірі визначатиметься й системою сівозмін та вимогами до науково-обґрунтованої системи землеробства. До факторів, що ускладнюють формування збутової стратегії аграрних підприємств, належать й значна варіація ціни реалізації протягом маркетингового року, наявність логістичної інфраструктури для зберігання продукції з метою пролонгування терміну її реалізації в очікуванні зростання ціни на аграрному ринку. Належне врахування і класифікація всіх можливих чинників дозволить обрати найбільш оптимальний варіант збутової стратегії.

Так, наприклад, в підприємстві, що здійснює виробництво продукції зернових культур, може здійснюватись виробництво насіннєвого матеріалу, товарного і фуражного зерна. Каналами реалізації продукції в такому разі будуть виступати різні категорії споживачів та суб'єктів ринку. Насін-

невий матеріал державних дослідних господарств реалізовується безпосередньо фермерським господарствам, агрофірмам та іншим підприємствам, що функціонують на національному чи регіональному ринку. Товарне зерно реалізується трейдерам, що пропонують вищу ціну продукції та більш привабливі умови транспортування. Давальницьку та власну перероблену сировину реалізують працівникам підприємства через власну торгівлю (ларьки, торгові палатки, павільйони та магазини підприємства), на ринках та в спеціалізованих магазинах. В сільськогосподарських кооперативах зберігається і такий канал реалізації власної продукції, як видача продукції в рахунок оплати праці, орендної плати (якщо в договорах оренди передбачена натуральна форма орендної плати).

З огляду на такий багатоваріантний характер каналів реалізації та диверсифіковану економічну діяльність аграрного підприємства, його збутова стратегія, повинна бути комбінованою з урахуванням збутової політики щодо кожного каналу та кожного стратегічного виду продукції. Такий підхід цілком буде відповідати вимогам принципів ієрархічності, взаємопідтримки та взаємодоповнюваності стратегій щодо підтримання збутовою стратегією можливості реалізації маркетингової та корпоративної стратегій підприємства. А відтак, актуально розробляти набір адаптованих і гнучких до умов і стану зовнішнього середовища збутових стратегій.

Процес розробки набору збутових стратегій аграрного підприємства має стати складовою процесу стратегічного управління і стратегічного планування (рис. 1).

Формування набору адаптованих до змін зовнішнього середовища збутових стратегій є складовою

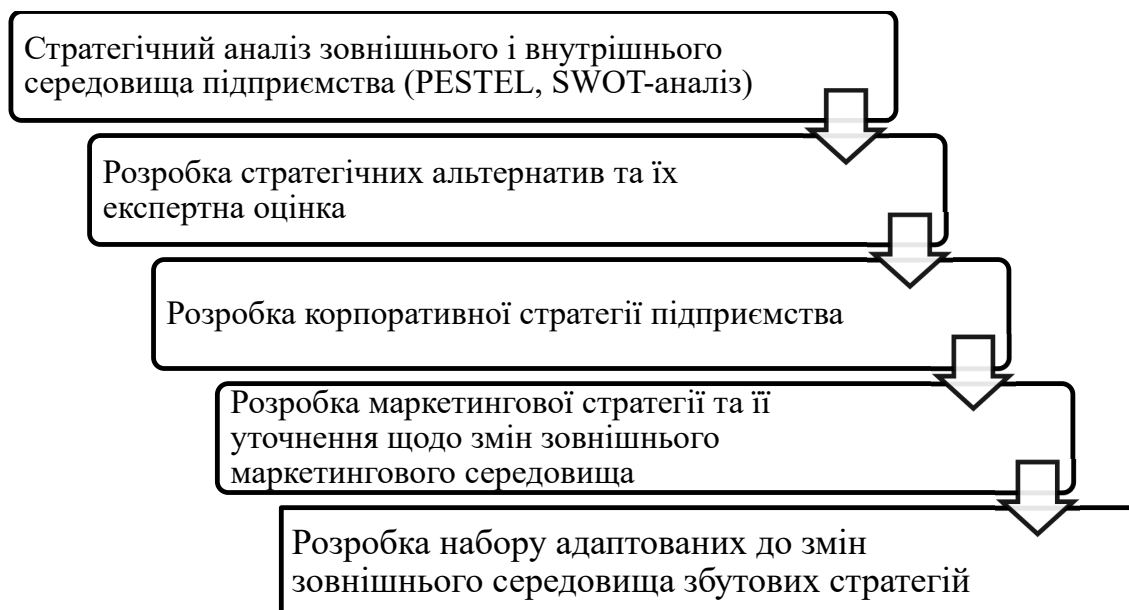


Рис. 1. Процес стратегічного планування та розробки набору збутових стратегій аграрного підприємства
Джерело: розробка авторів на основі узагальнення і доповнення матеріалу публікації [22]

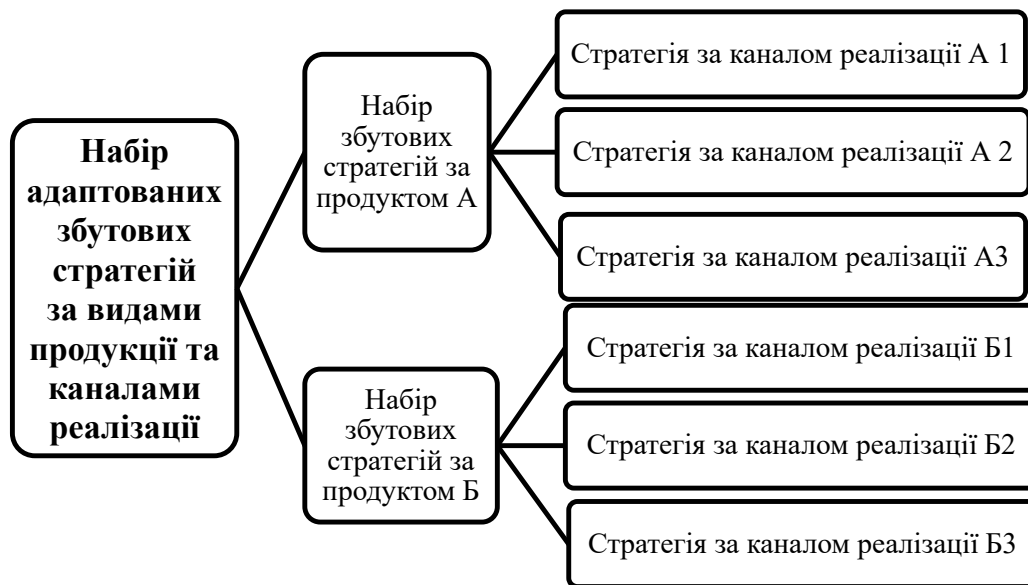


Рис. 2. Модель формування набору адаптованих збутових стратегій диверсифікованого аграрного підприємства

Джерело: розробка авторів

інтегрованого комплексу стратегій підприємства, що ґрунтується на здійсненні стратегічного аналізу та розробки і оцінки стратегічних альтернатив.

Набір збутових стратегій, модель якого представлена на рисунку 2, може бути розгалужений в розрізі стратегічних видів продукції та каналів їх реалізації.

Наявність у аграрного диверсифікованого підприємства такого набору стратегій може слугувати своєрідним інструментом адаптації до умов мінливого зовнішнього маркетингового середовища, особливостей аграрного виробництва, каналів реалізації продукції, аграрного ринку та його кон'юнктури.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Невід'ємною складовою системи маркетингового стратегічного управління аграрних підприємств має стати формування адаптивних збутових стратегій, здатних забезпечити підприємству можливість здійснювати рентабельну діяльність в умовах мінливого маркетингового середовища та загострення кон'юнктури світового аграрного ринку.

Базовим компонентом, покладеним в основу ієрархічного процесу формування збутових стратегій, має бути комплекс управлінських загальнокорпоративних та маркетингових цілей. Наслідком формулювання маркетингових стратегічних цілей підприємства є маркетингові стратегічні концепції, що містять управлінські рішення відносно вибору видів економічної діяльності, формування виробничого потенціалу, оцінки виробничої потужності, вибору ринку та рішення відносно бажаної частки і позиції на ринку.

З урахуванням особливостей аграрного бізнесу та тенденцій розвитку світового аграрного ринку, зростаючих потреб споживачів аграрної та агропромислової продукції до її якісних характеристик, зростаючого впливу аграрного сектора на екологію, з урахуванням особливих форм організації діяльності в аграрному секторі найбільш поширеними маркетинговими стратегіями аграрних підприємств в сучасних умовах мають стати стратегії максимального обсягу виробництва, високої якості продукції, кооперативні стратегії, стратегії диверсифікації, екологічна стратегія.

Диверсифікований характер виробництва та багатоваріантний характер каналів реалізації підприємств аграрного бізнесу вимагає формування комбінованої збутової стратегії з урахуванням збутової політики щодо кожного каналу реалізації та кожного стратегічного виду продукції. З метою формування ефективного інструменту адаптації до мінливих умов маркетингового середовища і кон'юнктури аграрного ринку доцільною є модель маркетингової збутової стратегії, що включає набір збутових стратегій, які диференційовані за окремими стратегічними видами продукції та каналами їх реалізації.

В подальших наукових дослідженнях передбачається розвинути методичні та прикладні аспекти розробки збутових стратегій суб'єктів агробізнесу в системі їх стратегічного маркетингового управління з урахуванням стану світового і національного аграрного ринку та євроінтеграційних процесів.

Література

1. Сільське господарство — у всьому світі. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/outlook/io/agriculture/worldwide> (дата звернення: 31.03.2024).
2. Сільське господарство — Україна. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/outlook/io/agriculture/ukraine> (дата звернення: 31.03.2024).
3. Частка доданої вартості аграрного сектору до валового внутрішнього продукту (ВВП) в Україні з 2010 по 2022 рр. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/1326724/ukraine-agriculture-share-gdp/> (дата звернення: 31.03.2024).
4. Багорка М.О., Челак В.В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20, Ч. 1. С. 32–36.
5. Євтушок О., Ліпова О., Бахчиванжи В. Обґрунтування маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства ринкового типу. *Food Industry Economics*. 2018. 10 (1). doi: <https://doi.org/10.15673/fie.v10i1.866>.
6. Лагодієнко, В.В. Організація маркетингової діяльності в аграрних підприємствах. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2014. Т. 18, № 3. С. 56–59.
7. Ільченко Т.В. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21>.
8. Боришкевич І.І., Якубів В.М. Формування типової маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. doi: 10.32702/2307-2105-2021.4.93; URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8802> (дата звернення: 01.03.2024).
9. Багорка М.О. Маркетингові стратегії як основа стратегічного розвитку аграрних підприємств. *Держава та регіони*. 2019. № 5 (110). С. 71–76. doi: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-13>.
10. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств : підруч. Донецьк : Дон. ДУЕТ, 2009. 246 с.
11. Балабанова Л.В. Маркетинг : підруч. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : Знання. Прес, 2004. 646 с.
12. Курбацька Л.М., Кадирус І.Г., Ільченко Т.В., Захарченко Ю.В. Розробка стратегії формування та реалізації маркетингових заходів у виробничо-збутовій діяльності аграрних підприємств. *Агроевіт*. 2015. № 24.
13. Лищенко М.О., Пономаренко Я.С., Шаповал В.В. Маркетингове управління збутом продукції сільськогосподарського підприємства як стратегічний напрям маркетингової політики розподілу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 2 (19). С. 169–176.
14. Кадирус І.Г., Донських А.С., Левковська К.І. Формування маркетингових стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 85–89. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2018/16.pdf (дата звернення: 15.03.2024).
15. Лагодієнко В.В., Машканцева С.О., Долинська О.О., Богданов О.О. Розвиток регіональної системи маркетингу в сфері транспортних послуг. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 1. С. 76–80.
16. Лагодієнко В.В., Басюркіна Н.Й., Савченко Т.В. Стратегія та механізми просування товарів у системі маркетингу агропродовольчих підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 1/2. С. 59–64.
17. Lagodiienko V., Karyu O., Ohienko M., Kalaman O., Lorvi I., Herasimchuk T. Choosing Effective Internet Marketing Tools in Strategic Management. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. Vol. 8, No. 3. P. 5220–5225.
18. Lagodiienko V., Perevozova I., Bakhchivanzhi L., Ozarko K., Milcheva V., Orlova O. The Role of Digital Technologies in Optimizing the Functioning of the Marketing and Logistics System of the Enterprise. *Review of Economics and Finance*. 2023. [ref]: vol. 21. P. 2019–2026. URL: <https://refpress.org/ref-vol21-a217/> (дата звернення: 15.03.2024).
19. Мовчанюк А.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27>.
20. Макаренко Н.О., Байда С.В., Шулепова С.М. Особливості формування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств малого бізнесу на засадах маркетингу. 2019. Вип. 1(12). С. 94–98. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/1_12_uk/18.pdf (дата звернення: 15.03.2024).
21. Steffen G., Born D. Betriebs und Unternehmens-Führung in der Landwirtschaft, 1987. S. 148.
22. Абрамович І.А. Стратегічні засади управління збутовою діяльністю. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2067> (дата звернення: 02.03.2024).

References

1. Silske gospodarstvo — u vsomu sviti. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/outlook/io/agriculture/worldwide> (date of access: 31.03.2024).

2. Silske gospodarstvo — Ukraina. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/io/agriculture/ukraine> (date of access: 31.03.2024).
3. Chastka dodanoi vartosti ahrarnoho sektoru do valovoho vnutrishnoho produktu (VVP) v Ukraini z 2010 po 2022 rr. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1326724/ukraine-agriculture-share-gdp/> (date of access: 31.03.2024).
4. Bahorka M.O., Chelak V.V. Sutnisna kharakterystyka marketynhovykh stratehii, osoblyvosti ta pryntsypy yikh formuvannia u diialnosti ahrarnykh pidpriemstv. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. 2018. Vyp. 20, Ch. 1. S. 32–36.
5. Yevtushok O., Lipova O., Bakhchyvanzhy V. Obruntuvannia marketynhovoї stratehii rozvytku ahrarnoho pidpriemstva rynkovoho typu. Food Industry Economics. 2018. 10 (1). doi: <https://doi.org/10.15673/fie.v10i1.866>.
6. Lahodiienko, V.V. Orhanizatsiia marketynhovoї diialnosti v ahrarnykh pidpriemstvakh. Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. prats. Ternopil'skyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet. Ternopil: Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu «Ekonomichna dumka». 2014. T. 18, № 3. S. 56–59.
7. Ilchenko T.V. Marketynhova stratehiia diialnosti ahrarnykh pidpriemstv v umovakh didzhytalizatsii. Ekonomika ta suspilstvo. 2021. Vyp. 26. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21>.
8. Boryshkevych I.I., Yakubiv V.M. Formuvannia typovoї marketynhovoї stratehii silskohospodarskoho pidpriemstva pry zdiisnenni zovnishnoekonomichnoi diialnosti. Efektyvna ekonomika. 2021. № 4. doi: 10.32702/2307-2105-2021.4.93; URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8802> (date of access: 01.03.2024).
9. Bahorka M.O. Marketynhovi stratehii yak osnova stratehichnoho rozvytku ahrarnykh pidpriemstv. Derzhava ta rehiony. 2019. № 5 (110). S. 71–76. doi: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-5-13>.
10. Balabanova L.V., Mytrokhina Yu.P. Stratehichne marketynhove upravlinnia zbutom pidpriemstv: pidruch. Donetsk: Don. DUET, 2009. 246 s.
11. Balabanova L.V. Marketynh: pidruch. 2-he vyd., pererob. i dop. K.: Znannia. Pres, 2004. 646 s.
12. Kurbatska L.M., Kadyrus I.H., Ilchenko T.V., Zakharchenko Yu.V. Rozrobka stratehii formuvannia ta realizatsii marketynhovykh zakhodiv u vyrobnycho zbutovii diialnosti ahrarnykh pidpriemstv. Ahrosvit. 2015. № 24.
13. Lyshenko M.O., Ponomarenko Ya.S., Shapoval V.V. Marketynhove upravlinnia zbutom produktsii silskohospodarskoho pidpriemstva yak stratehichni napriam marketynhovoї polityky rozpodilu. Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. 2019. Vyp. 2 (19). S. 169–176.
14. Kadyrus I.H., Donskykh A.S., Levkovska K.I. Formuvannia marketynhovykh stratehii u zabezpechenni konkurentospromozhnosti ahrarnykh pidpriemstv. Investysii: praktyka ta dosvid. 2018. № 22. C. 85–89. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2018/16.pdf (date of access: 15.03.2024).
15. Lahodiienko V.V., Mashkantseva S.O., Dolynska O.O., Bohdanov O.O. Rozvytok rehionalnoi systemy marketingu v sferi transportnykh posluh. Aktualni problemy innovatsiinoї ekonomiky. 2020. № 1. S. 76–80.
16. Lahodiienko V.V., Basiurkina N.Y., Savchenko T.V. Stratehiia ta mekhanizmy prosuvannia tovariv u systemi marketingu ahroprodovolchykh pidpriemstv. Aktualni problemy innovatsiinoї ekonomiky ta prava. 2023. № 1/2. S. 59–64.
17. Lagodiienko V., Karyy O., Ohiienko M., Kalaman O., Lorvi I., Herasimchuk T. Choosing Effective Internet Marketing Tools in Strategic Management. International Journal of Recent Technology and Engineering. 2019. Vol. 8, No. 3. P. 5220–5225.
18. Lagodiienko V., Perevozova I., Bakhchivanzhi L., Ozarko K., Milcheva V., Orlova O. The Role of Digital Technologies in Optimizing the Functioning of the Marketing and Logistics System of the Enterprise. Review of Economics and Finance. 2023. [ref]: vol. 21. P. 2019–2026. URL: <https://refpress.org/ref-vol21-a217/> (date of access: 15.03.2024).
19. Movchaniuk A.V. Osoblyvosti upravlinnia marketynhovoї diialnistiu pidpriemstv ahrarnoho sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. Ekonomika ta suspilstvo. 2023. № 54. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27>.
20. Makarenko N.O., Baida S.V., Shuliepo S.M. Osoblyvosti formuvannia stratehii rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv maloho biznesu na zasadakh marketingu. 2019. Vyp. 1(12). S. 94–98. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/1_12_uk/18.pdf (date of access: 15.03.2024).
21. Steffen G., Born D. Betriebs und Unternehmens-Führung in der Landwirtschaft, 1987. S. 148.
22. Abramovych I.A. Stratehichni zasady upravlinnia zbutovoї diialnistiu. Efektyvna ekonomika. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2067> (date of access: 02.03.2024).

UDC 334

МЕНЕДЖМЕНТ

Datsenko Viktoriia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Dean of the Faculty of Economics, Business and International Relations
University of Customs and Finance*

Даценко Вікторія Володимирівна

*кандидат економічних наук, доцент,
декан факультету економіки, бізнесу та міжнародних відносин
Університет митної справи та фінансів*

ORCID: 0000-0002-4670-6848

Katerna Olga

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Air Transportation Management Department
National Aviation University*

Катерна Ольга Костянтинівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри організації авіаційних перевезень
Національний авіаційний університет*

ORCID: 0000-0002-6307-8767

Avanesova Nina

*Doctor of Economic Sciences, Professor
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

Аванесова Ніна Едуардівна

*доктор економічних наук, професор
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

ORCID: 0000-0003-3636-9769

Fesun Iryna

*PhD in Economics
Khmelnytskyi National University*

Фесун Ірина Юріївна

*кандидат економічних наук
Хмельницький національний університет*

ORCID: 0000-0003-2901-031X

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-4-9812

ENTERPRISE'S INFORMATION MANAGEMENT BASED ON THE APPLICATION OF THE SCRUM APPROACH

ІНФОРМАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ SCRUM-ПІДХОДУ

Summary. This study presents a theoretical generalization and new interpretation of the scientific problem of the development of theoretical and methodological provisions, as well as practical recommendations for the economic evaluation and management of enterprise's information activities. The results of the work will provide the basis for assessing the level of information activity of enterprises, scientific validity and systematic management of information activity, which lies in the proper level of planning information activities based on the usage of scrum approach elements, the formation of optimal organizational management structures, rational motivation of employees of the information sphere and the entire staff of the enterprise, proper control of their activity and regulation of the information activity, aimed at the effective elimination of detected deviations in the work of employees involved into information sphere and the entire enterprise; will provide an opportunity to obtain all

the important prerequisites in order to ensure the effectiveness of the enterprise's information activity, which is necessary to make decision in time regarding the strategy, tactics, policies of the enterprise. This enables business owners and executives to ensure an adequate level of decentralization, flexibility and transparency in managing information activities through the usage of scrum approach. The study also outlines the features of the scrum approach to enterprise information management: the inability to use remote access, because the employees of the scrum team must be directly employees of the enterprise; the need for appropriate technical and information support; complexity of controlling the implementation processes of scrum projects; the number of Backlog tasks that characterize information management operations has been identified; dependence on innovation; the need to create specific organizational forms and types of interaction between scrum team employees. Moreover, the structure of the enterprise's information management in conditions of application of the scrum approach implies the creation of a unit for information activity management (information department).

Key words: Scrum team, backlog, sprint planning, scrum master, information management.

Анотація. Дане дослідження є теоретичним узагальненням і новим трактуванням наукової проблеми розробки теоретико-методологічних положень, а також практичних рекомендацій з економічної оцінки та управління інформаційною діяльністю підприємства. Результати роботи є основою для оцінки рівня інформаційної активності підприємств, наукової обґрунтованості та системного управління інформаційною діяльністю, яке полягає в належному рівні планування інформаційної діяльності на основі використання елементів scrum-підходу, формуванні оптимальних організаційних структур управління, раціональної мотивації співробітників компанії. Інформаційна сфера та весь персонал підприємства, належний контроль за їх діяльністю та регулювання інформаційної діяльності, спрямований на ефективне усунення виявлених відхилень в роботі співробітників, залучених в інформаційну сферу всього підприємства; надасть можливість отримати всі важливі передумови для забезпечення ефективності інформаційної діяльності підприємства, що необхідно для своєчасного прийняття рішення щодо стратегії, тактики, політики компанії. Це дозволяє власникам бізнесу та керівникам забезпечити належний рівень децентралізації, гнучкості та прозорості в управлінні інформаційною діяльністю за рахунок використання Scrum-підходу. У дослідженні також позначені особливості scrum-підходу до управління корпоративною інформацією: неможливість використання віддаленого доступу, оскільки співробітники scrum-команди повинні бути безпосередньо співробітниками підприємства; необхідність відповідної технічної та інформаційної підтримки; складність контролю процесів реалізації scrum-проектів; кількість невиконаних робіт. Були визначені завдання, що характеризують операції з управління інформацією; залежність від інновацій; необхідність створення певних організаційних форм і типів взаємодії між співробітниками scrum-команди. Більш того, структура інформаційного менеджменту підприємства в умовах застосування scrum-підходу передбачає створення підрозділу з управління інформаційною діяльністю (інформаційного відділу).

Ключові слова: Scrum-команда, беклог, sprint planning, scrum-майстер, управління інформацією.

Introduction. It is well known that the processes of collecting, processing, storing and transmitting information are essential elements of effective enterprise management, as information is exchanged daily between the management subsystems of the enterprise and the external environment. They reflect the content of the event, the phenomenon of economic activity in order to make rational and effective management decisions.

In terms of modern economy conditions, characterized by dynamic change of the external environment of the enterprise and its complication under the influence of globalization and internationalization, development of science, technology, information technologies, the intensification of information flows and processes is traced, as well as the growing importance of information support of the enterprise.

In these conditions, great importance is attached to the technical support of communication processes, the generation of decisions about the volume, location and existence forms of information at the enterprise in the process of management.

At the same time, information activities, as a rule, are not seen as a separate element and com-

ponent of the management process, which ensures that the needs of the enterprise subsystems and external users for information. This necessitates the development of a scientifically based approach to the enterprise's information management, which involves, in particular, the implementation of economic evaluation processes.

Nowadays, there is a rapid development of information technologies, which forms an information-oriented society and, at the same time, directly influences all spheres of activity of the individual, enterprise and state. Such prerequisites create new rules and opportunities for business entities.

Development of enterprise's information activity as a separate management object helps to optimize its functioning. In other words, the boundaries between the internal and external environment disappear, moreover, competitors, consumers and suppliers acquire partnerships by working in one information base.

The competitive advantages of modern enterprises are achieved by means of access to information, speed of its processing, storage, transfer and improvement of information security level. These prerequisites increase the relevance of the topic and

lead to the development of theoretical and applied aspects of enterprise's information activity as an separate object of economic evaluation and management in modern economic environment.

The purpose of study is to develop theoretical and methodological provisions and practical recommendations for economic evaluation and management of enterprises' information activities.

Literature review. One of the main tasks of the enterprise's information activity is to create the information environment that determines the economic security of enterprises [7].

Businesses need sound information support to assess their internal and external environment and make decisions at an appropriate level, which in turn will reduce their uncertainty and minimize risks.

If we consider the development of information activities at the macro level, it is worth noting that the formation of enterprises' information environment can significantly change the structure of national manufacturing [2].

In other words, a significant portion of the total volume belongs to information products, the level of enterprises is determined by the power of their information base, a complex of analytical and calculating tools [10], the ability to process large amounts of information in the shortest time and to ensure its timely delivery to interested users [12].

Efficiency improvement of the economic entity requires special attention to the processes related to its information activities, which is carried out by providing such important areas of work as the activation of innovation processes [1], implementation of information security systems [4], which is closely related to the enterprise's information function — a unique tool for collecting and spreading the necessary information.

Summarizing the researched and analyzed literature resources and practice of enterprise activity, it can be noted that the main problems that impede the quality of information activity in the enterprise are the following:

- 1) lack of effective methodology for information management [13];
- 2) incompleteness or lack of primary necessary information to make rational management decisions in order to manage information activities effectively and the enterprise in general [8];
- 3) lack of awareness of the capabilities of modern information and communication technologies in the process of enterprise management [3];
- 4) imperfection of the regulatory framework regarding the order, forms and content of information exchange between management levels, resulting in both duplication of information, as well as, in its shortage [6];
- 5) imperfection of regulatory and technical support of information processes, which in turn complicates

the interaction and coordination of individual information projects [11];

- 6) use of outdated or non-standard computer equipment that provide information management of the enterprise [9];
- 7) complexity of adaptation of existing integrated information management systems to the activity specifics on a particular enterprise, which in turn leads to a low usage level of the available capabilities [5].

Methods. In order to achieve this goal, the following methods were used in the work: theoretical generalization and systematization; survey and grouping method, balance method, graphic image method — to characterize the state of enterprise's information activity of; Scrum-method — for management of enterprise's information activity.

Management technology involves the consistent implementation of management functions, their transformation into management methods and, eventually, formalization into management decisions. The starting point of application of the influence means of the managing system on the managed is the planning of the enterprise's activity and its individual aspects (supply, production, distribution, marketing activities, etc.), in order to determine the prospects and future status of the organization.

Specific approaches, methods, tools should be applied in order to plan the enterprise's information activity, paying attention to the special nature of information activities, the variety of technological operations to ensure it, the current trends in the growth of information flows. The scrum approach to planning has gained popularity among them, which should be explored in more detail.

Results and Discussion. Scrum is not a process or technique in product development; it is an approach that allows to apply a variety of processes and techniques. It is formed and used by implementing the following basic provisions:

1. The usage of the scrum approach is possible only if the Scrum team is functioning. The scrum approach involves the formation of a special team consisting of a Product Owner, a Development Team, and a Scrum Master. The Product Owner is the leader of projects (tasks) that are implemented with the help of the scrum approach; he or she defines the requirements for the results of the scrum team activities, moreover, is responsible for solving their tasks. Quite often, the product owner is a customer representative or other person who is not part of the executive team, but has clear imagine about the products that he or she should develop. This approach clearly defines the requirements that the product must meet and objectively assess the ability of providing them. The Development Team is a group of people who accomplish tasks by using the scrum approach and all the work principles associated with

it. Scrum Master is the chief of the scrum team (project manager), who monitor the execution of tasks and their compliance with the scrum principles.

2. Scrum teams take into account Sprint (the amount of time it takes to complete a set of tasks) and plan it (sprint planning). Accordingly, sprint planning is a kind of managerial activity aimed at developing parameters, measures, budgets, administrative levers in order to fulfill the tasks provided in advance in the sprint. Sprint is the reporting period during which the tasks for the scrum team must be completed. As a rule, the optimum duration of a sprint for which the most difficult tasks can be accomplished is from 1 week to 1 month. In a shorter period of time there is a risk of losing the quality of the completed tasks. Over a longer period, the likelihood of a decrease in the productivity of employees and a delay in the implementation of projects increases.

3. In order to support the activities of the scrum team the backlog is used — a list of basic tasks. It is a subject field of activity, outlines the reasons for the creation of scrum teams, which are necessary to complete the list of tasks. Accordingly, the set of measures necessary to achieve the goals of the scrum team in a specific project is called — Product backlog. A number of works for the next reporting period (sprint) are called sprint backlogs.

The usage of the scrum approach is related to the compliance of the scrum principles. These principles include transparency, inspection and adaptation. Transparency is ensured through the formation of a Scrum team to which the Product Owner is involved. Thus, it controls the progress of the scrum team projects. Also, in order to achieve the principle of transparency, it is important to have a common understanding of the tasks of all the team members, as well as the unity of terminology, success criteria etc. Control is achieved by directing the scrum team to the sprint and planning it. During and after each of the sprints implementation, an assessment of the completion of the sprint tasks is usually provided.

Next we propose to consider the usage of the scrum approach in the process of information management of the enterprise. We consider information activity as a set of employees' actions of the information sphere of the enterprise, aimed at ensuring effective information exchange between the management and the controlled subsystems and within them, as well as the information exchange of its management system with the external environment to meet the needs of management personnel and owners of the enterprise in a timely, reliable, structured, high-quality, legal information for prompt decision-making about the tactics and strategy of the enterprise's effective work. It contains the following technological operations: obtaining information, using information, distribution of information,

storing information, removing from circulation and destroying data, etc.

In our opinion, the advantages of applying a scrum approach to information management are the following: flexibility provided by rapid structural adjustment, as well as by the possibility of changing methods of influence in the process of making rational management decisions regarding the actions of employees of the enterprise's information sphere; transparency of information exchange processes, knowledge, experience regarding the implementation of information exchange processes between the management and managed subsystems and within them, as well as its management system and enterprise with the external environment; motivation of enterprise employees through their involvement into management processes, as a result of transparency; reducing the risks of management activities that may result in lowering the productivity of this work, increasing the costs level, etc.; the presence of feedback and the possibility of two-way influence during the management process; reasonable and sufficient level of decentralization of management processes that ensures the formation of favorable psychological climate in the enterprise, etc.

At the same time, eliminating the disadvantages of using the scrum approach in managing information activities requires a solution at the expense of ensuring the high qualification of employees of the scrum team. This is especially true for the Scrum Master.

The work of scrum teams is associated with a high level of authority and responsibility of their participants, which links the success of the scrum approach with the competence of the project manager (Scrum Master). Applying a scrum approach to managing large projects is time consuming. This is due to the need to detail and structure many of the tasks for the implementation of these projects. This complicates the control, regulation of their implementation processes, etc.

The scrum approach takes a lot of time to formulate, adjust plans, hold meetings, and as a result evaluate project connection. Therefore, its main disadvantage is the high cost of time in order to comply with the scrum principles described above.

For effective implementation of the scrum approach, a number of prerequisites in the enterprise management system should be fulfilled, among which are: developed social interaction, a functioning communication system, declared corporate values, etc. Moreover, the application of the scrum approach has a range of limitations, which are related to the number of members of the scrum team, their roles in the project implementation process, transparency of information regarding its implementation dates and budgets, etc. It should be mentioned that the scrum approach requires a clear specification of

the tasks that should be combined into the backlog, which is a kind of limitation to the application of this approach.

The above groups of advantages (strengths) and disadvantages (weaknesses) in the use of the scrum approach in the management of enterprise information activity necessitates the creation of SWOT-analysis, which, in turn, identifies the opportunities of the enterprise to use the strengths of the scrum approach and the presence of threats that are caused by its weaknesses (Table 1).

Increasing the level of technical support in managing information activities and using the scrum approach in the process of its implementation were considered as opportunities of the external environment. That is, the means intended for the collection, processing of information, protection of databases, providing its storage, etc. One of the opportunities for improving the motivation of the personnel of the enterprise during the usage of the scrum approach will lead to the increase of educational level of the employees of the enterprises. As a result of using the scrum approach, it is possible to develop information activities of the enterprise, in particular, the sale of information to others or the effective usage for the needs of the enterprise. This in turn creates the prospect of improving the financial position of the enterprise and strengthening its position on the market. Adequate level of information support for the activity of the enterprise and the process of managing it allows to ensure the stability of its activity and timely response to changes in the external environment. In the future, the scrum approach can be used to manage different areas of the enterprise. The approach is universal, based on the principles mentioned above, and, their observance, in

turn, ensures the presence of the outlined strengths and their comprehensive effect on the enterprise. Moreover, the introduction of the provisions of the scrum approach to various aspects of the enterprise forms a single approach to management, which is a prerequisite for the effectiveness of the general management system in the enterprise.

At the same time, a unified approach involves identifying all the required elements at the enterprise level, which, as a result, provide a purposeful impact on various aspects of its activities in order to achieve its goals and accomplish its objectives. The prerequisites of this are laid out in a scrum approach, based on the usage of such categories as: sprints, backlogs, appropriate team (Scrum team).

The use of the scrum team provides a motivational impact through professional development, training, employee incentives, etc. Together, these categories define the content and features of the scrum approach, none of which can be overlooked (simplified or replaced).

At the same time, threats from the outside environment when using the scrum approach is an increase in the input flow of information, which is managed using a scrum approach, which will lead to an increase in the number of scrum projects regarding information management.

This threat necessitates the usage of “cloud” platforms in order to store information, as well as a careful and rational approach to the choice of enterprise providers, which in turn increases the dependence of the enterprise on them. This also means additional costs for managing the scam projects. These costs can be attributed to the costs of maintaining an enterprise management apparatus (administrative costs). The novelty of this approach in

Table 1

SWOT-analysis of the scrum approach in the process of information management of the enterprise

Strengths	Weaknesses
Transparency Flexibility Motivation of employees through their involvement into management processes, etc. Reduce management risks when using the scrum approach Feedback Decentralization of management processes	The need to ensure the high qualification of employees High time-consuming scrum approach The need to provide a number of prerequisites in the enterprise management system The complexity of using scrum approach when managing large projects Limitations during the applying process of the scrum approach
Opportunities	Threats
Increasing the level of technical support in managing information activities and using the scrum approach in the process of its implementation Raising the educational level of employees Improving the financial position of the enterprise and strengthening its position in the market Increase in the stability of enterprise activity due to timely response to changes in the external environment	Increasing the input flow of information and managing it during the implementation of a scrum approach Increase in staff turnover Increase of administrative costs of the enterprise Dependency on innovative technologies, cloud-based platforms for storing information, as well as providers, etc.

Source: author's development

the activities of engineering enterprises can lead to staff resistance and increased staff turnover.

Based on the information mentioned above, the features of the scrum approach to information management of the enterprise will be outlined below. First, scrum project teams related to enterprise information management are formed from employees of the enterprise such as: Product Owner, Scrum Master, Development Team. Scrum Backlog has a number of tasks, which in turn are limited to the tasks of employees of the information sphere of the enterprise in providing information exchange in order to meet the needs of management staff and business owners for information, and, eventually, to make rational management decisions on the enterprise.

When using the scrum approach in the process of managing the information activity of the enterprise, proper technical and information support, usage of special databases and information repositories are necessary. This makes the information management process using the scrum approach dependent on innovations. Also, under conditions that require a timely response to changes in the progress of the scrum projects and timely feedback, the process of controlling the activities of the scrum teams becomes more complex.

The diversity of information management tasks of the enterprise and the increased qualification requirements of participants in the scrum team, their wide powers and responsibilities make it necessary to look for specific form organizations and types of functional interaction between the participants of the scrum team. The Fig. 1 shows a generalization

of the features of the scrum approach to information management of the enterprise.

Planning the information activity of the enterprise using the scrum approach can be divided into a number of stages: the formation of information policy for the enterprise; scrum information support; selection and formation of target parameters; formation of a scrum-backlog; formation of product-backlog of the enterprise's information activity; determining the duration of the sprint and the required number of sprints in the backlog tasks; sprint planning (the formation of sprint backlogs, which is recommended by splitting, decomposing, identifying priority tasks); choice of administrative levers to achieve Sprint backlog; distribution of sprint backlogs by the centers of performance among participants of the scrum team.

Let's look at each of these aspects in more detail. Formation of information policy of the enterprise involves the development of theoretical and applied provisions for information activity of the enterprise. This is the first stage in the enterprise's information process, which must also be taken into account when planning to use a scrum approach. Scrum information planning consists of the following stages: selection, classification, processing of information, which is necessary for planning information activity of the enterprise with the usage of scrum approach.

The main information during the usage of the scrum approach is the data of strategic and current planning of the enterprise, a comprehensive description of the main provisions and principles of scrum, which we have already described above.

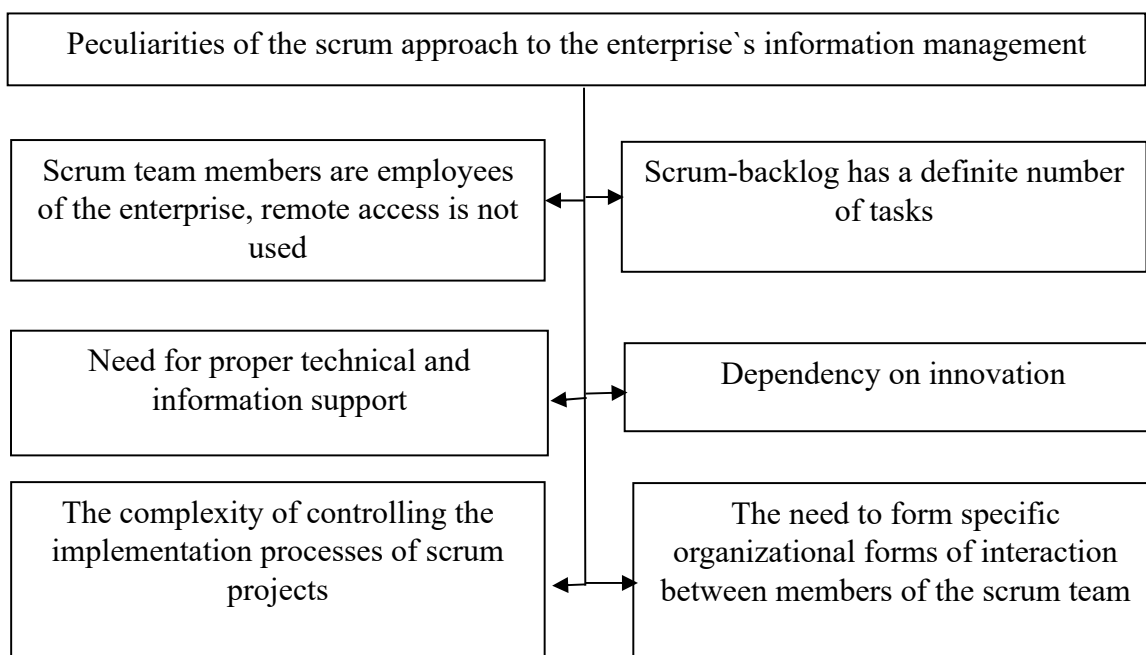


Fig. 1. Peculiarities of the scrum approach to information management
Source: author's development

The choice and formation of target parameters involves the development of indicators that characterize the information activity of the enterprise. Evaluation process regarding the information activity of the enterprise can be carried out generally, or by separate technological operations.

In the first case, we use information cost indicator, staff performance indicator, computerization indicator, etc.

Formation of a Scrum backlog of enterprise's information activity we have presented above. As it has been already mentioned, scrum backlog contains the main tasks that must be performed in the process of information activities of the enterprise. This stage is important as a basis for planning information activities in different aspects of enterprise management. Information management does not always include a complete cycle of operations, from the collection of information to the destruction of information. Thus, the main task of this stage is to document the main tasks that can be implemented during the process of managing the information activity of the enterprise.

Formation of a Product backlog with regard to information activity of the enterprise is based on the previous stage and consists in the definition of those tasks of information activity management of the enterprise, which are relevant taking into account the goals of the enterprise activity. This process has been reflected before.

It should be mentioned that on the basis of Scrum backlog, the range of Product backlog in different types of activities and areas of the enterprise's activity can be developed. This will determine the aspects of Scrum team formation for their implementation. Let's consider this process in more detail.

Sprint duration is determined using the peer review method, based on the total duration of the enterprise information tasks, as well as the number of Product backlog tasks and the expected composition of the Development Team. The recommended optimal sprint duration is 2 weeks during the implementation of the scrum approach. Based on the identified duration of the sprint and the total duration of the Product backlog tasks, the required number of sprints can be calculated.

After determining the duration and number of sprints, the next step is to plan them, which involves decomposing the Product backlog tasks, ranking them, and forming a Sprint backlog. This is carried out using expert methods, taking into account the goals and objectives of managing information activities of the enterprise.

The next step is to ensure that Sprint backlogs are completed by discussing them at meetings, assessing the level of task completion, and even adjusting the sprint. Sprint adjustment is a feedback element that changes the duration and number of

sprints, refines the product backlog of the enterprise information activity, scrum backlog, etc.

As it has been already stated, managing an information activity using a scrum approach requires some organizational forms and types of interaction between members of the scrum team. Let's design the structure of the enterprise's information management using the scrum approach.

Taking into account the peculiarities of the scrum approach, the executors of tasks in the field of the enterprise's information activity when using the scrum approach is a Development Team, which is headed by a Scrum Master. Scrum master cooperates with the product Product owner, who is the main consumer of the results of the scrum projects implementation, as well as sets requirements for their implementation and specifies the finished products of the scrum team activities. Therefore, in order to provide information activities based on the usage of a scrum approach under the responsibility of the director of the enterprise, it is necessary to ensure the creation of a unit headed by Scrum Master, who will manage the work of the development team.

When forming such an organizational management structure, the question of determining the Product Owner, who, according to the peculiarities of the scrum approach, is also an employee of these enterprises remains unresolved. According to the recommended organizational support procedure, the Product Owner will vary depending on which scrum project is to be implemented by the Scrum Master. In particular, during the process of engineering enterprise activity there is a need to upgrade assets and introduce new technologies into production. The entity may obtain leasing services for this purpose as an alternative to the purchase of machinery and equipment.

The solution to this problem, namely making a purchase or lease decision, requires special market research. Thus, information activities take place at the enterprise, which is provided by the information activities department (Development Team), which is led by the head (Scrum Master). In the course of the research, the collection or acquisition, accumulation of information, as well as the production of the new information, its use for making management decisions, etc. are carried out.

In this case, the Product Owner will act as Production Director. He needs information to make a management decision in order to achieve the set goal. Thus, the Deputy Director of Production (Product Owner) defines certain requirements for information (carries out its specification) and to the team of executors, defines the tasks that must be performed by the team of executors, coordinates the process of their implementation, determines priorities, etc. He is responsible for the results of information activities related to solving this problem on the enterprise. In order to do this, the Product Owner interacts with the

Scrum Master, Development Team and with the CEO of the enterprise. The functions of employees in accordance with the recommended organizational structure of information management of the Product Owner, Scrum Master and the team of executors (Development Team) of the enterprise on the basis of the usage of the scrum approach are represented in Table 2.

In order to form a rational organizational structure for managing information activities, a certain sequence of organizational planning should be created.

Summarizing from the material mentioned above, the stages of organizational planning of information activities using the scrum approach are the following: distribution of different work types by functional unit for management of the enterprise's information activity; establishing its relationships with other enterprise units; defining job responsibilities, assigning them to certain employees of the organizational structure of enterprise's information management, which are determined based on the usage of the scrum approach (Table 2) and through the formation of job descriptions.

Conclusions. It is recommended to use a scrum approach to plan enterprises' information management systems, which in turn will provide a rapid structural adjustment, the ability to change the influence methods on the process of making rational management decisions regarding the actions of employees involved into the information sphere of the enterprise; transparency of information exchange processes; reduction of management activity risks; the presence of feedback and the possibility of two-way influence on the processes regarding the information management; reasonable and sufficient level of management processes decentralization,

which in turn ensures the formation of favorable psychological climate on the enterprise, etc. The SWOT-analysis of the scrum approach regarding information management was carried out during the study. In our opinion, applying the scrum approach to information management has the following range of advantages: transparency, flexibility, motivation of employees through their involvement into management processes, reduced management risks when using the scrum approach, as well as decentralization of management processes.

At the same time, the application of the scrum approach has several disadvantages, which are the following: the need to ensure the high qualification of the scrum team members, the complexity of the application of the scrum approach in terms of labor costs, high costs of time, etc.

The certain possibilities of the external environment were also defined, such as: increasing the level of technical support in the activities of the units, improving the motivation of the personnel, the opportunity to develop the information activities of the enterprise, etc.

Also, the features of the scrum approach to information management were outlined: the inability to use remote access, since the members of the scrum team must be employees of the enterprise; the need for quality and sufficient technical and information support; complexity of controlling processes for implementation of scrum projects; determined number of backlog tasks that in turn characterize the technological operations of information management; dependence on innovations; the need to create specific organizational forms and types of interaction between the scrum team members.

Table 2

Functions of employees of organizational structure regarding the information management activity of the enterprise on the basis of the scrum approach usage

Employees of the organizational structure of the enterprise's information management	Functions
Product Owner	Defines the requirements for the tasks and activity results of the Scrum Master and the Development Team, as they are the main consumer; interacts with the scrum master, the team of executors (coordinates the task execution process, prioritizes) and with CEO during the implementation process of the tasks, etc.
Scrum Master	Manages the work of the executives team, monitors the Scrum principles in the work of a team, provides processes of tasks' planning and implementation during the process of information activities in the enterprise by participating in the processes of planning, holding meetings, monitoring progress, budgeting, etc.
Development Team	They carry out processes of acquisition, accumulation of information, production of their own new information at the enterprise; ensure the usage of this information by management and business owners and transfer to direct executors in order to implement the tasks assigned to them; publish information among employees of the enterprise or in information sources of the external environment; ensure the information reliability by maintaining the proper status of the information and its material carriers; eliminate irrelevant or used and unnecessary information in the further activity of the enterprise.

Source: author's development

References

1. Alotaibi, Y., & Liu, F. (2017). Survey of business process management: challenges and solutions. *Enterprise Information Systems*, 11(8), 1119–1153. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17517575.2016.1161238> (accessed on 12.04.2024).
2. El-Telbany, O., & Elragal, A. (2017). Gamification of enterprise systems: A lifecycle approach. *Procedia computer science*, 121, 106–114. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050917322068> (accessed on 12.04.2024).
3. Glitsch, J.H., & Schubert, P. (2017). IRESS: Identification of requirements for enterprise social software. *Procedia computer science*, 121, 866–873. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050917323141> (accessed on 12.04.2024).
4. Heinrich, R., Merkle, P., Henss, J., & Paech, B. (2017). Integrating business process simulation and information system simulation for performance prediction. *Software & Systems Modeling*, 16(1), 257–277. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s10270-015-0457-1> (accessed on 12.04.2024).
5. Kiswani, J., Muhanna, M., & Qusef, A. (2017, April). Using metadata in optimizing the design and development of enterprise information systems. *8th International Conference on Information and Communication Systems (ICICS)* (pp. 188–193). Retrieved from <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/7921969> (accessed on 12.04.2024).
6. Luftman, J., Lyytinen, K., & Zvi, T.B. (2017). Enhancing the measurement of information technology (IT) business alignment and its influence on company performance. *Journal of Information Technology*, 32(1), 26–46. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1057/jit.2015.23> (accessed on 12.04.2024).
7. Magalhães, R., & Proper, H.A. (2017). Model-enabled design and engineering of organisations and their enterprises. *Organizational Design and Enterprise Engineering*, 1, 1–12. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s41251-016-0005-9> (accessed on 12.04.2024).
8. Moon, K., & Kim, S. (2017). Relationship between Information Security Activities of Enterprise and Its Infringement: Mainly on the Effects of Information Security Awareness. *Journal of the Korea Institute of Information Security and Cryptology*, 27(4), 897–912. Retrieved from <http://www.koreascience.or.kr/article/JAKO201726439087753>. page (accessed on 12.04.2024).
9. Moreira, F., Ferreira, M.J., & Seruca, I. (2018). Enterprise 4.0-the emerging digital transformed enterprise?. *Procedia computer science*, 138, 525–532. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050918317186> (accessed on 12.04.2024).
10. Pinto, L.H., & Ramalheira, D.C. (2017). Perceived employability of business graduates: The effect of academic performance and extracurricular activities. *Journal of Vocational Behavior*, 99, 165–178. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879117300052> (accessed on 12.04.2024).
11. Schwade, F., & Schubert, P. (2017). Social collaboration analytics for enterprise collaboration systems: Providing business intelligence on collaboration activities. *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*. Retrieved from https://aisel.aisnet.org/hicss-50/cl/data_science_for_collaboration/4/ (accessed on 12.04.2024).
12. Sun, Z., Strang, K., & Firmin, S. (2017). Business analytics-based enterprise information systems. *Journal of Computer Information Systems*, 57(2). Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08874417.2016.1183977169-178> (accessed on 12.04.2024).
13. Zacharewicz, G., Diallo, S., Ducq, Y., Agostinho, C., Jardim-Goncalves, R., Bazoun, H., ... & Doumeingts, G. (2017). Model-based approaches for interoperability of next generation enterprise information systems: state of the art and future challenges. *Information Systems and e-Business Management*, 15(2), 229–256. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s10257-016-0317-8> (accessed on 12.04.2024).
14. Zacharewicz, G., Diallo, S., Ducq, Y., Agostinho, C., Jardim-Goncalves, R., Bazoun, H., ... & Doumeingts, G. (2017). Model-based approaches for interoperability of next generation enterprise information systems: state of the art and future challenges. *Information Systems and e-Business Management*, 15(2), 229–256. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10257-016-0317-8> (accessed on 12.04.2024).

УДК 338.314

Кустріч Лілія Олександрівна
*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту
Уманський національний університет садівництва*
Kustrich Liliia
*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management
Uman National University of Horticulture*
ORCID: 0000-0002-5048-4053

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-4-9793

УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

MANAGEMENT OF CURRENT ASSETS OF ENTERPRISES IN A SYSTEM OF FINANCIAL MANAGEMENT

Анотація. Вступ. В умовах економічної кризи, у яких наразі перебувають багато українських підприємств, важливим є питання стабілізації їх фінансової складової та підвищення рівня конкурентоспроможності. Важливим чинником фінансової діяльності підприємств є правильна побудова системи фінансового менеджменту. Тому, вивчення питання фінансового менеджменту підприємств, зокрема щодо формування та розпорядження оборотними активами, є актуальним та потребує проведення глибокого аналітичного дослідження. Зважаючи на вказане, питання удосконалення підходів фінансового менеджменту у напрямку управління оборотними активами підприємств є актуальним, відтак обумовлює тематику статті, формує мету і завдання дослідження.

Метою статті є дослідження питання управління оборотними активами підприємств у системі фінансового менеджменту.

Матеріали і методи. Теоретичним та методологічним підґрунтям для проведення дослідження управління фінансовою діяльністю підприємств є концепції, положення, розробки та висновки вітчизняних вчених, зарубіжний досвід з питань фінансового менеджменту, а також особисті дослідження автора. Використано структурно-системний метод при вивченні питання щодо реалій та умов формування фінансової активності підприємств; аналітичний метод – для формалізації результатів дослідження; методи статистичного узагальнення та порівняння застосовуються при аналізі даних щодо показників балансу великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності (аналіз статистичних даних); графічний метод – для наочності порівняння та інтерпретації отриманих результатів дослідження.

Результати. У статті проведено дослідження питань фінансового менеджменту як необхідної складової активізації економічної діяльності підприємств. Зазначено, що для уникнення фінансових перешкод, які можуть виникнути у підприємства в процесі його діяльності, необхідно сформувати ефективну систему фінансового менеджменту. Зауважено на тому, що правильна побудова системи фінансового менеджменту повинна ґрунтуватися на управлінні оборотними активами. У ході проведеного дослідження визначено суть та значення оборотних активів підприємства. Визначено та проаналізовано джерела формування оборотних активів підприємства. Відмічено, що потреби в оборотних активах у різних галузях виробництва різняться. Розглянуто показники балансу великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності у динаміці зміни оборотних активів. Надано пропозиції щодо удосконалення стратегії фінансового менеджменту на основі підвищення рівня використання оборотних активів підприємства. Резюмовано, що удосконалення процесу управління оборотними активами забезпечить підприємству фінансову стабільність та підвищить рентабельність його діяльності.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, фінансова діяльність, оборотні активи, нормування оборотних активів, підприємство.

Summary. Introduction. In the current economic crisis, which many Ukrainian enterprises are facing, it is important to stabilise their financial component and increase their level of competitiveness. An important factor in the financial performance of enterpris-

es is the correct construction of a financial management system. Therefore, the study of the issue of financial management of enterprises, in particular, the formation and management of current assets, is relevant and requires an in-depth analytical study. Considering the aforementioned, the issue of improving financial management approach in the area of management of current assets of enterprises is relevant, and therefore determines the subject matter of the article, forms the purpose and objectives of the study.

The purpose of the article is to research on the management of current assets of enterprises in a system of financial management.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis for the study of financial management of enterprises are the concepts, provisions, developments and conclusions of domestic scholars and foreign experience in financial management, as well as the author's personal research. The structural-systemic method was used to study the issue of realities and conditions of formation of financial activity of enterprises; the analytical method – to formalize the research results; methods of statistical generalisation and comparison were used in analysing data on balance sheet indicators of large and medium-sized enterprises by type of economic activity (analysis of statistical data); the graphical method – to make the comparison and interpretation of the research results more clear.

Results. The article studies issues of financial management as a necessary component of stirring up economic activity of enterprises. It is noted that in order to avoid financial obstacles that may arise in the enterprise in the course of its activities, it is necessary to form an effective financial management system. It is emphasised that the correct construction of the financial management system should be based on the management of current assets. In the course of the conducted research, the essence and value of the current assets of enterprise have been determined. The sources of formation of current assets of enterprise have been identified and analysed. It is indicated that the demands for current assets differ in different branches of production. The balance sheet indicators of large and medium-sized enterprises by types of economic activity in the dynamics of changes in current assets are considered.

Discussion. Proposals for improving the financial management strategy on the basis of increasing the level of use of current assets of enterprise have been provided. It has been summarised that improvement of the process of management of current assets will ensure financial stability and increase profitability of the enterprise.

Key words: financial management, financial activity, current assets, current assets normalization, enterprise.

Постановка проблеми. За кризових умов економіки, в яких наразі перебуває Україна, особливо важливим є питання стабілізації діяльності підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності. Говорячи про розвиток та подальшу ефективну діяльність підприємств, варто зауважити на тому, що важливим чинником фінансової активності є правильна побудова системи фінансового менеджменту у напрямку управління оборотними активами, оскільки їх нестача або, навпаки, їх надлишок робить економічні бізнес-процеси малоефективними. Зважаючи на вищезазначене, вивчення питання фінансового менеджменту підприємств, зокрема щодо формування та розпорядження оборотними активами, є актуальним та потребує проведення глибокого аналітичного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питання фінансової діяльності підприємств, зокрема щодо формування й використання оборотного капіталу займалися багато вчених та науковців як в Україні, так і закордоном. Так, автори Васьківська К.В., Сич О.А. [1, с. 236], Лапіна І.С., Гончаренко О.М. [2, с. 313] активно вивчали теоретичні аспекти реалізації політики фінансового менеджменту. Науковці Непочатенко О.О., Пташник С.А. визначили суть та значення фінансового менеджменту в системі управління підприємством [3].

Американський дослідник Гільгенфельдт Н. зазначає, що усім підприємствам, незалежно від їхньої галузі, потрібен оборотний капітал. Обсяг обігових коштів, доступних для компанії, є ключо-

вим фактором, який слід враховувати при плануванні зростання та підтримці діяльності протягом наступних 12 місяців [4]. Мардонс Дж. стверджує, що «Управління оборотним капіталом є одне з рішень, яке має найбільший вплив на фінансові результати діяльності підприємства» [5, с. 12]. Домбровська Н.Р. зазначає, що «Одним із основних економічних ресурсів фінансової та господарської діяльності суб'єкта господарювання є оборотні активи, які є гарантом забезпечення безперервної діяльності бізнесу» [6, с. 820]. Купріна Н.М., Ступницька Т.М., Баранюк Х.О., Величко О.М. вважають, що «Діяльність підприємства будь-якої галузі неможлива без ефективного управління капіталом, який вкладено в його оборотні та необоротні активи. Оборотний капітал підприємства повинен мати високу кількість оборотів, що пов'язано з ефективністю управління його окремими елементами, а особливе значення має саме власний оборотний капітал, який є важливим джерелом фінансування даних активів підприємства, а його наявність та рентабельність суттєво впливає на фінансовий стан підприємства будь-якої галузі» [7, с. 50].

Автори Хохлов М.П., Щербань О.Д. та Крилова М.А. дають таке визначення поняттю «оборотні активи»: «це сукупність майнових цінностей підприємства, що обслуговують поточний господарський процес і цілком споживаються протягом одного операційного (виробничо-комерційного) циклу» [8, с. 410]. Юрій С.М. трактує поняття «оборотний капітал» як «сукупність грошових коштів, матеріальних та нематеріальних цінностей,

акумульованих підприємством у фондовій та нефондовій формах під впливом організаційно-правових форм господарювання» [9, с. 186]. Носань Н.С. та Мартінович В.Г. вважають, що оборотний капітал, будучи джерелом авансування, формує оборотні активи, які згодом повертають авансований капітал, забезпечуючи кругообіг капіталу [10, с. 274]. Дослідниці Перевозова І., Павлова Г. вважають, що «Управління оборотними активами становить найбільш велику частину фінансового менеджменту у системі управління активами підприємства» [11]. Автори Бровко Л.І., Юрченко А.А., Королькова Т.В. стверджують, що «Раціональне управління обіговими активами дозволяє підвищити ефективність операційної та фінансової діяльності у взаємозв'язку» [12, с. 18]. «Жодне виробниче підприємство не може здійснювати свою діяльність без оборотних активів. Лише застосовуючи продуману політику управління виробничими фондами і фондами обігу, суб'єкт господарювання здатен гарантувати безперервність процесу реалізації та виготовлення продукції, платоспроможність, конкурентоспроможність, ліквідність та фінансову стійкість» — зазначає Маринович О.О. [13, с. 1307]. Тютюнник Я.В. стверджує, що «Оскільки фінансово-економічний стан підприємств цілком і повністю залежить від стану оборотних активів та передбачає зіставлення витрат з фінансовими результатами діяльності підприємства та відшкодування витрат власними коштами, то власники підприємств є безпосередньо зацікавленими в ефективній організації оборотних активів — налаштуванні їх руху з найменш можливою сумою з ціллю одержання максимально можливого економічного ефекту [14, с. 158].

Невирішені частини проблеми. Концепції, принципи, положення, висновки і рекомендації, висвітлені у працях вищезазначених авторів, формують базові теоретико-методологічні принципи й положення щодо фінансової діяльності в системі менеджменту. Однак питання стосовно активізації економічної діяльності підприємств в кризових умовах залишаються малодослідженими та потребують подальших теоретико-методологічних розвідок. Зважаючи на вказане, питання удосконалення підходів фінансового менеджменту у напрямку управління оборотними активами підприємств є актуальним, відтак обумовлює тематику статті, формує мету і завдання дослідження.

Метою статті є дослідження питання управління оборотними активами підприємств у системі фінансового менеджменту.

Матеріали і методи. Теоретичним та методологічним підґрунтям для проведення дослідження управління фінансовою діяльністю підприємств є концепції, положення, розробки та висновки вітчизняних вчених, зарубіжний досвід з питань фінансового менеджменту, а також особисті дослідження автора. Використано структурно-системний

метод при вивченні питання щодо реалій та умов формування фінансової активності підприємств; аналітичний метод — для формалізації результатів дослідження; методи статистичного узагальнення та порівняння застосовуються при аналізі даних щодо показників балансу великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності (аналіз статистичних даних); графічний метод — для наочності порівняння та інтерпретації отриманих результатів дослідження.

Виклад основного матеріалу. Згідно трактування Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку № 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», оборотні активи — гроші та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи використання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу [7].

Оборотні активи — це гроші, які безпосередньо обслуговують процес діяльності підприємства: вони вкладені в сировину, незавершене виробництво, готову продукцію на складі та ту, яка вже відвантажена покупцям, але не ще оплачена. Також можна сказати, що фінансові ресурси потрібні для закупівлі сировини, виплати зарплат, фінансування запасів готової продукції тощо. Оскільки гроші постійно перебувають в обороті, їх і назвали оборотними активами.

Рух оборотних активів є одним із процесів руху капіталу підприємства, безперервною і природною зміною у вигляді підвищення рівня фінансової спроможності: з грошової цінності кошти перетворюються на товар, потім на виробництво, потім на товар — гроші.

На першому етапі за допомогою оборотних активів підприємство отримує сировину і матеріали, які необхідні для організації виробничих процесів. Другий етап виробничого процесу зумовлений перетворенням запасів сировини і матеріалів на запаси готової продукції. На третьому етапі запаси готової продукції продаються споживачам, але переводяться в запаси до того, як споживач заплатить за продукт. На четвертому етапі запаси, які вже оплачені покупцем, переводять у грошові кошти. Після закінчення одного кругообігу, оборотні активи вступають у новий, тобто відбувається безперервний рух коштів.

Постійний рух оборотних активів є основою — сталого процесу виробництва. Таким чином, потрібне постійне збільшення капіталу для забезпечення безперервності колообігу оборотних активів і поповнення оборотного капіталу для створення необхідних резервів, необхідних для розвитку виробничих процесів, незавершеного виробництва і готової продукції.

Отже, оборотні активи підприємства є сукупністю виробничих фондів і фондів обігових коштів у грошовому еквіваленті.

Суть оборотних активів полягає в забезпеченні безперервності виробничого процесу підприємства, внаслідок чого капітал підприємства проходить стадії виробництва та обігу.

Оборотні активи підприємства, з огляду на їх сутність, потребують постійного відтворення, оскільки величина їх вартості протягом виробничого циклу повністю переноситься на результат — готову продукцію.

Оборотні активи підприємства можуть бути сформовані за рахунок різних джерел, які умовно можна поділити на чотири групи: власний капітал, позиковий капітал, залучені кошти та сталі пасиви (рис. 1).

Зауважимо на тому, що для правильного управління оборотними активами потрібне їх детальне дослідження, причому слід дотримуватися не тільки загальних правил фінансової діяльності, але й діяти нетрадиційно в умовах сьогодення.

Одним з ключових принципів фінансового менеджменту у сьогодиншій нестабільній економічній ситуації, є нормування, тобто визначення оптимального розміру власних оборотних активів. Наприклад, найважливіша стаття оборотних активів — це запаси, і неправильне управління ними може призвести до появи або недостатніх, або надлишкових запасів. Дефіцит запасів спровокує затримку виробничого процесу, зниження обсягів реалізованої продукції, призведе до потреби закупівлі сировини, матеріалів за завищеними цінами. Надмірний рівень запасів спричинить витрати на їх утримання (збереження), уповільнення оборотності оборотних активів. Тому, ігнорування принципами нормування може призвести підприємство до кризового стану платіжно-розрахункової дисципліни, нестачі обігових коштів.

Отже, аналіз оборотних активів дасть змогу уникнути фінансової нестабільності та забезпечити формування сприятливих умов для успішної реалізації основних виробничих завдань і платіжно-розрахункових операцій на підприємстві.

Потреби в оборотних активах у різних галузях виробництва різняться. Вони визначаються виходячи з норми оборотних активів та їх матеріальної складової, обсягу виробництва, організації виробництва, технології, організації реалізації готової продукції. Так, для прикладу в табл. 1 наведено показники балансу великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності у динаміці зміни оборотних активів.

Аналіз показників в табл. 1 показав, що в структурі оборотних активів організацій переважають запаси. Дані показники ще раз підкреслюють, що запаси є однією з головних статей оборотних активів підприємства, основною матеріальною складовою виробничого циклу, і для успішного управління ними підприємство, у будь-який момент, повинне мати у своєму розпорядженні потрібну кількість сировини і матеріалів, які є необхідними для забезпечення виробничих процесів.

Оптимізація співвідношення змінної та постійної частин оборотного капіталу, оцінка ефективності залучення оборотних активів та створення умов для зниження втрат ліквідних активів є основними завданнями політики фінансового менеджменту. Отже, для того, щоб забезпечити безперервний виробничий процес підприємства, «уникнути значної частини фінансових труднощів, з якими зіштовхуються підприємства у процесі своєї діяльності, необхідно сформулювати ефективну систему фінансового менеджменту» [3]. Стратегія

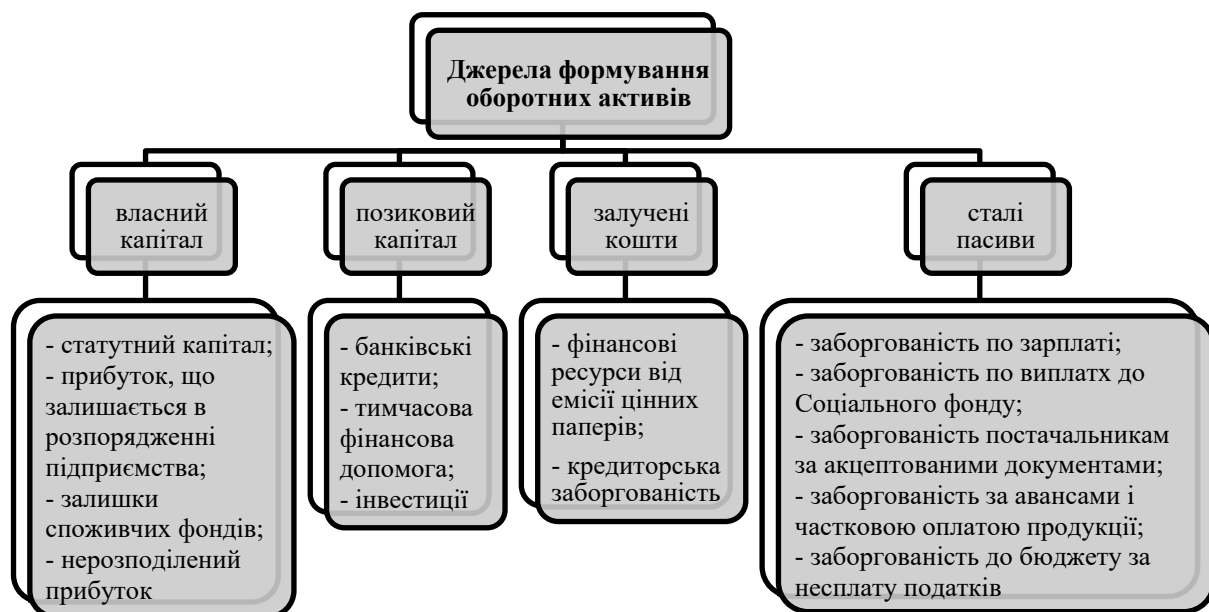


Рис. 1. Джерела формування оборотних активів

Джерело: побудовано автором на основі проведеного дослідження

Таблиця 1

Необоротні та оборотні активи, власний капітал та зобов'язання великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності станом на 30 вересня 2022 року, (на кінець звітного періоду; млн. грн)

	Код за КВЕД-2010	Актив			Пасив				Баланс
		необоротні активи	оборотні активи	необоротні активи та групи вибуття	власний капітал	довгострокові зобов'язання і забезпечення	поточні зобов'язання і забезпечення	зобов'язання по необоротних активах та чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	
Усього		3426097,4	4559322,8	3463,1	2226827,6	1260618,6	4501334,7	102,4	7988883,3
сільське, лісове та рибне господарство	A	4974,7	9636,1	90,1	1376,1	1012,9	12311,9	0,0	14700,9
промисловість	B+C+D+E	1621046,3	2202100,5	1379,8	868772,6	663192,2	2292553,4	8,4	3824526,6
будівництво	F	26541,6	152656,6	53,7	20590,9	20388,9	138272,1	0,0	179251,9
оптова та роздрібна торгівля; ремонт транспортних засобів	G	244474,8	1388248,9	418,3	157826,7	168257,5	1307057,8	0,0	1633142,0
транспорт, складське господарство, поштова і кур'єрська діяльність	H	630662,4	249730,8	868,9	517391,7	137036,2	226745,6	88,6	881262,1
тимчасове розміщування й організація харчування	I	17343,5	5591,4	1,8	-372,0	9617,1	13691,6	0,0	22936,7
інформація та телекомунікації	J	114413,2	64419,1	171,5	70229,6	45482,3	63291,9	0,0	179003,8
фінансова та страхова діяльність	K	58905,0	93941,5	118,8	35845,6	56816,9	60302,8	0,0	152965,3
операції з нерухомим майном	L	117057,4	64125,3	286,5	12893,1	81712,1	86864,0	0,0	181469,2
професійна, наукова та технічна діяльність	M	366848,3	274259,1	6,8	363418,2	37302,8	240391,4	1,8	641114,2
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	143947,2	26083,8	66,8	116027,1	22574,1	31493,0	3,6	170097,8
освіта	P	480,9	399,1	0,0	-337,2	0,0	1217,2	0,0	880,0
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	Q	54422,9	21073,3	0,0	47970,9	10433,0	17092,3	0,0	75496,2
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	R	23833,8	6140,0	0,1	14080,5	6654,8	9238,6	0,0	29973,9
надання інших видів послуг	S	1145,4	917,3	0,0	1113,8	137,8	811,1	0,0	2062,7

Примітки: без урахування результатів діяльності банків, бюджетних установ, тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини ТОТ у Донецькій та Луганській областях. За видом економічної діяльності «Сільське, лісове та рибне господарство» дані наведено без урахування результатів діяльності підприємств, які займаються рослинництвом, тваринництвом та змішаним сільським господарством. Інформація сформована з урахуванням даних ініціативно поданих звітів підприємств.

Джерело: складено автором за даними Держстату України [16]

і тактика фінансового менеджменту пов'язані із запобігання фінансовим негараздам, передбачають розробку принципів управління оборотними активами, як наймобільнішої частини майна, що дає змогу швидко реагувати на сигнали зовнішнього середовища і зміну внутрішньої ситуації.

Стратегія фінансового менеджменту буде ефективною у разі її спрямування на підвищення рівня використання оборотних активів підприємства. Дієвими у такому випадку будуть такі заходи:

- удосконалення процесу виробництва власної продукції;
- визначення шляхів зниження собівартості виробленої продукції;
- розробка і впровадження заходів зі збереження та економії коштів;
- впровадження інноваційних технологій, які допоможуть удосконалити виробничий процес, знизити витрати на розробку нових видів продукції шляхом оптимізації вже існуючого процесу;
- аналіз використовуваних заходів із забезпечення оптимальної структури оборотних активів;
- удосконалення процесу нормування оборотних коштів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Зважаючи на проведені дослідження варто зазначити, що оборотні активи є одним із головних елементів фінансової діяльності підприємства. Вони повинні бути у постійному обігу — протягом року або одного виробничого циклу.

Ефективне управління оборотними активами забезпечить підприємству фінансову стабільність на ринку, оскільки, на відміну від необоротного, саме оборотний капітал відповідає за платоспроможність підприємства в поточній діяльності та забезпечує високий показник рентабельності.

Проведене дослідження засвідчило, що ефективне управління оборотними активами підприємства має ґрунтуватися на таких аспектах:

- мінімізація ризику зниження ліквідності і, як наслідок, забезпечення необхідного рівня платоспроможності;
- максимізація прибутку за рахунок оптимізації структури поточних активів і підвищення їх рентабельності.

У підсумку варто зазначити, що прийняття управлінських рішень щодо використання оборотних активів зводиться до пошуку компромісу між підтриманням платоспроможності підприємства та максимізацією прибутку, що, у свою чергу, ставить менеджмент підприємства перед розв'язанням основних завдань — зниження рівня ризику падіння ліквідності до мінімуму та забезпечення раціональної структури і рентабельності оборотних активів.

Зважаючи на важливість розвитку підприємств в сучасних кризових умовах господарювання, проведення подальших досліджень нами вбачаються у напрямку розробки антикризових управлінських заходів, які дадуть змогу поліпшити фінансово-економічну ситуацію підприємств.

Література

1. Васьківська К.В., Сич О.А. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Львів : Галич-Прес, 2017. 236 с.
2. Лапіна І.С., Гончаренко О.М. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2016. 313 с.
3. Непочатенко О.О., Пташник С.А. Фінансовий менеджмент як необхідна складова ефективної системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9168> (дата звернення: 09.04.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.11
4. Hilgenfeldt N. Working Capital: What It Is and Why It Matters to Ecommerce Businesses? *Myos*. 2023. URL: <https://www.myos.com/en-blog/what-is-working-capital-and-why-is-it-important-for-online-sellers> (дата звернення: 09.04.2024).
5. Mardones J.G. Working capital management and business performance: evidence from Latin American companies. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2021. P. 2–17. doi: 10.1080/1331677X.2021.1986675.
6. Домбровська Н.Р. Економічна квінтесенція та класифікація оборотних активів підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки. Сер.: Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2017. Вип. 17. С. 820–825.
7. Купріна Н.М., Ступницька Т.М., Баранюк Х.О., Величко О.М. Оборотні активи в системі управління підприємства: сучасні аспекти обліку, аналізу та аудиту. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13, Вип. 2. С. 50–57.
8. Хохлов М.П., Щербань О.Д., Крилова М.А. Поняття оборотних активів підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 31. С. 409–414.
9. Юрій С.М. Концептуальні підходи до аналізу оборотного капіталу. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2016. Вип. 6(48). С. 184–188.
10. Носань Н.С., Мартінович В.Г. Сутність та генезис економічної категорії «оборотний капітал підприємства». *Глобальні та національні проблеми економіки. Сер.: Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2017. № 15. С. 272–275.
11. Перевозова І., Павлова Г. Управління оборотними активами підприємства та їх видами. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. doi: 10.32782/2524-0072/2021-26-12.

12. Бровко Л.І., Юрченко А.А., Королькова Т.В. Оптимізація оборотних активів та їх вплив на діяльність підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. Сер.: Економічна наука. 2021. № 2. С. 16–22.
13. Маринович О.О. Порівняння категорій, суміжних із поняттям «оборотні активи». *Економіка і суспільство*. Сер.: Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. 2018. Вип. 19. С. 1307–1311.
14. Тютюнник Я.В. Сучасні підходи до визначення економічної сутності оборотних активів підприємства. *Економіка та держава*. Сер.: Економічна наука. 2021. № 4. С. 157–162.
15. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства Фінансів України від 07.02.2003 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z033613#Text> (дата звернення: 09.04.2024).
16. Показники балансу великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності. *Держстат України*. 2022. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/arh_noa_ved_u.htm (дата звернення: 09.04.2024).

References

1. Vaskivska, K. V. & Sych, O. A. (2017). *Finansovyi menedzhment* [The financial management]. Lviv: Halych-Pres [in Ukrainian].
2. Lapina, I. S. & Honcharenko, O. M. (2016). *Finansovyi menedzhment* [The financial management]. Odesa: Atlant [in Ukrainian].
3. Nepochatenko, O. O. & Ptashnyk, S. A. (2021). *Finansovyi menedzhment yak neobkhidna skladova efektyvnoi systemy upravlinnia pidpriemstvom* [The financial management as a necessary component of an effective enterprise management system]. *Efektivna ekonomika*. № 8. doi: 10.32702/2307-2105-2021.8.11; Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9168> [in Ukrainian].
4. Hilgenfeldt, N. (2023). Working Capital: What It Is and Why It Matters to Ecommerce Businesses? *Myos*. Retrieved from <https://www.myos.com/en-blog/what-is-working-capital-and-why-is-it-important-for-online-sellers>.
5. Mardones, J. G. (2021). Working capital management and business performance: evidence from Latin American companies. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. Pp. 2–17. doi: 10.1080/1331677X.2021.1986675.
6. Dombrovska, N. R. (2017). Ekonomichna kvintesentsiia ta klasyfikatsiia oborotnykh aktyviv pidpriemstva [Economic quintessence and classification of current assets of an enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Ser.: *Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt*. Vol. 17. Pp. 820–825 [in Ukrainian].
7. Kuprina, N. M., Stupnytska, T. M., Baraniuk, Kh. O. & Velychko, O. M. (2021). Oborotni aktyvy v systemi upravlinnia pidpriemstva: suchasni aspekty obliku, analizu ta audytu [Current assets in the enterprise management system: modern aspects of accounting, analysis and audit]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. T. 13. № 2. Pp. 50–57 [in Ukrainian].
8. Khokhlov, M. P., Shcherban, O. D. & Krylova, M. A. (2019). Poniattia oborotnykh aktyviv pidpriemstva [The concept of current assets of an enterprise]. *Infrastruktura rynku*. Vol. 31. Pp. 409–414 [in Ukrainian].
9. Yurii, S. M. (2016). Kontseptualni pidkhody do analizu oborotnoho kapitalu [The conceptual approaches to working assets analysis]. *Visnyk ONU imeni I. I. Mechnykova*. Vol. 6(48). Pp. 184–188 [in Ukrainian].
10. Nosan, N. S. & Martinovych, V. H. (2017). Sutnist ta henezys ekonomichnoi katehorii “oborotnyi kapital pidpriemstva” [The essence and genesis of the economic category “current assets of an enterprise”]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. Ser.: *Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt*. № 15. Pp. 272–275 [in Ukrainian].
11. Perevozova, I. & Pavlova, H. (2021). Upravlinnia oborotnymy aktyvamy pidpriemstva ta yikh vydamy [Management of current assets of the enterprise and their types]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. 26. doi: 10.32782/2524-0072/2021-26-12 [in Ukrainian].
12. Brovko, L. I., Yurchenko, A. A. & Korolkova, T. V. (2021). Optyimizatsiia oborotnykh aktyviv ta yikh vplyv na diialnist pidpriemstva [The optimization of current assets and their impact on the enterprise’s operations]. *Investysii: praktyka ta dosvid*. Ser.: *Ekonomichna nauka*. № 2. Pp. 16–22 [in Ukrainian].
13. Marynovych, O. O. (2018). Porivniannia katehorii, sumizhnykh iz poniattiam «oborotni aktyvy» [Comparison of categories related to the concept of “current assets”]. *Ekonomika i suspilstvo*. Ser.: *Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt*. Vol. 19. Pp. 1307–1311 [in Ukrainian].
14. Tiutiunyk, Ya. V. (2021). Suchasni pidkhody do vyznachennia ekonomichnoi sutnosti oborotnykh aktyviv pidpriemstva [Modern approaches to determining the economic essence of current assets of an enterprise]. *Ekonomika ta derzhava*. Ser.: *Ekonomichna nauka*. № 4. Pp. 157–162 [in Ukrainian].
15. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 1 “Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti” [National Accounting Regulation (Standard) 1 «General Requirements for Financial Reporting»]. *The Ministry of Finance of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z033613#Text> [in Ukrainian].
16. Pokaznyky balansu velykykh ta serednikh pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti [Balance sheet indicators of large and medium-sized enterprises by type of economic activity]. *The State Statistics Service of Ukraine*. Retrieved from https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/arh_noa_ved_u.htm [in Ukrainian].

УДК 338:658.5

Одрехівський Микола Васильович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет «Львівська політехніка»*

Odrekhivskiy Mykola

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and International Business
Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0000-0003-3165-4384

Ванькович Любомир Ярославович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет «Львівська політехніка»*

Vankovych Liubomyr

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and International Business
Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0000-0001-8776-8511

Чапран Сергій Петрович

*старший викладач кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет «Львівська політехніка»*

Chapran Serhii

*Lecturer of the Department of Management and International Business
Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0000-0002-5888-3462

Кошута Віталій Ярославович

*аспірант
Національного університету «Львівська політехніка»*

Koshuta Vitalii

*Post-Graduate Student of the
Department of Management and International Business
Lviv Polytechnic National University*

ORCID: 0009-0006-0952-7652

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-4-9808

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ КОРПОРАТИВНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ЯК ЗАВДАННЯ СИСТЕМНОЇ АНАЛІТИКИ

CONCEPTUAL APPROACHES TO THE CONSTRUCTION OF CORPORATE INFORMATION SYSTEMS AS A TASK OF SYSTEM ANALYTICS

Анотація. Вступ. Системна аналітика підприємств на основі аналізу підприємств формулює вимоги до корпоративних інформаційних систем (КИС) та відповідного прикладного програмного забезпечення.

Сьогодні, в епоху індустрії 4.0, основною вимогою до корпоративних інформаційних систем є формування розумних підприємств. Розумне підприємство — це розумний менеджмент (Smart Management), IT-платформи управління знаннями, джерела даних та реальні бізнес-процеси (виробництво/розподіл/продажі) узяті разом.

IT-платформа управління знаннями забезпечує: зчитування значень вимірювань з усіх датчиків даних та імпортує дані з баз даних; обробляє дані, розраховує усі показники та моделі бізнесу/виробництва/продаж; оцінює результати та стан бізнес-об'єктів (продуктів, клієнтів, постачальників, технологій, фінансів, соціальних мереж, зовнішнього середовища, якість та підприємства загалом); відправляє результати в Smart Management на звичайні мобільні пристрої з чіткою ідентифікацією і якщо «так» то «де» і «чому». Smart Management враховує реальні події і, якщо що-небудь «не так» у відповідності із запланованими цілями, аналізує бізнес-процеси та реалізує керівні впливи, скеровані на досягнення поставлених цілей.

Мета. Метою дослідження є окреслити концептуальні підходи до побудови корпоративних інформаційних систем та побудувати структуру інтелектуальної інформаційної системи управління інноваційними підприємствами з погляду системної аналітики.

Матеріали і методи. Для побудови корпоративних інформаційних систем у роботі використана: концепція розумних виробництв, цифрових та віртуальних підприємств; методологія структурного проектування, яка поєднує природний та штучний інтелекти і дає змогу: інтелектуалізувати усі процеси діяльності КІС; здійснювати інтелектуальний аналіз великих даних та багатокритеріальний аналіз рішень; інтелектуалізувати організаційне управління КІС загалом; враховувати можливості інтелектуалізації усіх етапів управлінської діяльності та, відповідно, будувати інтегровану ІІС.

Методи когнітології застосовано для розроблення ІІС, згідно з якими, ІІС запропоновано розглядати як логіко-когнітивну модель соціального агента, а інтегровані ІІС як багатоагентні системи, що базуються на синтезі природного і штучного інтелектів та враховують адекватну формалізацію процесів прийняття рішень.

Результати. При розробці інноваційної інтегрованої інтелектуальної інформаційної системи управління підприємством (ІІСУІП) рекомендується використовувати інноваційні методи та інструменти, характерні для Індустрії 4.0. Особливо ті проекти, які передбачають усі етапи інноваційного циклу, розробку і впровадження, впровадження та модернізацію інновацій. Тобто за допомогою ІІСУІП можуть бути реалізовані завдання «цифрової фабрики», «розумного заводу» та «віртуального заводу».

Генерування ідей КІС в умовах системної аналітики має базуватися на сучасних методах генерування ідей щодо інноваційних товарів та послуг. Він починається з їхнього виникнення (появи, створення), постійного та систематичного пошуку, накопичення, відбору та формування портфеля чи банку ідей в КІС. Тому джерела, від яких можуть надходити ідеї у КІС пропонується поділити на: зовнішні, до яких можна віднести суб'єкти, з якими взаємодіє КІС, або які впливають на його діяльність; внутрішні, до яких можна віднести процеси в КІС.

Ключові слова: розумний менеджмент, корпоративна інформаційна система, системна аналітика, розумне інноваційне підприємство, digital factory, smart factory, virtual factory, інтелектуальна інформаційна система управління інноваційним підприємством, Індустрія 4.0.

Summary. Introduction. System analytics of enterprises on the basis of enterprise analysis formulates requirements for corporate information systems and corresponding application software.

Today, in the era of Industry 4.0, the main requirement for corporate information systems (CIS) is the formation of smart enterprises. A smart enterprise is smart management, knowledge management IT platforms, data sources and real business processes (production/distribution) taken together.

The knowledge management IT platform provides: reading of measurement values from all data sensors and imports data from databases; processes data, calculates all business/production/sales indicators and models; evaluates the results and state of business objects (products, customers, suppliers, technologies, finances, social networks, external environment, quality and the enterprise in general); sends results to Smart Management to common mobile devices with clear identification and if “yes” then “where” and “why”. Smart Management takes into account real events and, if something is “wrong” in accordance with the planned goals, analyzes business processes and implements managerial influences aimed at achieving the set goals.

Purpose. The purpose of the research is to outline conceptual approaches to the construction of corporate information systems and to build the structure of an intelligent information management system of innovative enterprises from the point of view of system analytics.

Materials and methods. For the construction of corporate information systems, the work used: the concept of smart factories, digital and virtual enterprises; the structural design methodology, which combines natural and artificial intelligence and enables: to intellectualize all the processes of CIS activity; perform intelligent analysis of big data and multi-criteria analysis of decisions; to intellectualize the organizational management of CIS in general; take into account the possibilities of intellectualization of all stages of management activity and, accordingly, build an integrated IIS.

The methods of cognitology were applied to the development of IIS, according to which it is proposed to consider IIS as a logical-cognitive model of a social agent, and integrated IIS as multi-agent systems based on the synthesis of natural and artificial intelligence and taking into account the adequate formalization of decision-making processes.

Results. When developing an innovative integrated intelligent enterprise management information system (IEMIS), it is recommended to use innovative methods and tools characteristic of Industry 4.0. Especially those projects that involve all stages

of the innovation cycle, development and implementation, implementation and modernization of innovations. With the help of IIEMIS, tasks of “digital factory”, “smart factory” and “virtual factory” can be implemented.

The generation of CIS ideas in the context of system analytics should be based on modern methods of generating ideas for innovative goods and services. It begins with their emergence (appearance, creation), constant and systematic search, accumulation, selection and formation of a portfolio or bank of ideas in the CIS. Therefore, it is proposed to divide the sources from which ideas can come into the CIS into: external, which can include the subjects with which the CIS interacts, or which influence its activities; internal.

Key words: smart management, corporate information system, system analytics, smart innovative enterprise, digital factory, smart factory, virtual factory, integrated intelligent information management system, Industry 4.0.

Постановка проблеми. Розумні виробничі системи — це повністю інтегровані виробничі процеси, які своєчасно реагують на задоволення мінливих вимог та умов на підприємстві, в мережі постачання, на потреби споживачів [1]. Розумне виробництво дозволяє отримати всю інформацію про виробничий процес, коли вона потрібна, де необхідна, і у формі, в якій вона потрібна по всьому виробничому ланцюжку, для прийняття оптимальних рішень [2]. Такий технологічний прогрес дозволить широкому колу галузей знизити витрати, поліпшити якість, підвищити продуктивність праці, поліпшити управління матеріалами, підвищити ефективність, зменшити споживання енергії та покращити стан здоров'я і безпеку працівників [3; 4]. Допомагатиме у цьому постійний моніторинг та вдосконалення ключових показників ефективності (КПЕ), покращення показників стійкості інтелектуальних виробничих систем.

Стале виробництво вимагає балансу КПЕ, що охоплює економічну, екологічну та соціальну ефективності. Однак розумні та стійкі виробничі системи складні за своєю суттю, часто через різноманітні, неоднорідні технологічні процеси, які формують кількісні показники виробничого процесу, забезпечуючи цілісність даних, тому встановити взаємозв'язок між системами та підсистемами надзвичайно складно. Еволюція виробництва, нові процеси, матеріали та допоміжні технології розробляються на основі потреб сьогодення [5; 6; 7].

Додаткові зусилля докладаються для кількісної оцінки метрик, модельних систем та підсистем, розроблення методів кількісної оцінки показників ефективності. Щоб усунути ці недоліки, Національний інститут стандартів і технологій США (NIST) працює над [8]: розробкою стандартних інтелектуальних методів вимірювання виробництва; моделюванням та характеристикою розумного виробництва; розробленням керівних принципів щодо методів, метрик та інструментів, що дозволяють зацікавленим сторонам виробництва оцінювати та забезпечувати кібербезпеку розумних виробничих систем; розробленням методів та підходів до інтеграції розумних виробничих систем, до оцінювання та характеристики стійкості виробничих процесів та ланцюгів поставок.

Тобто суть розумного виробництва базується на інтелектуальних технологіях та процесах ви-

робництва, на його моніторингу, матеріалах, даних, стійкості, спільному використанні ресурсів та мережі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблем побудови розумних підприємств на основі концепції розумних виробництв, цифрових та віртуальних підприємств, які лежить в основі Industry 4.0 [10; 11], досліджувало багато вчених. Andrew Kusiak [3; 11], Shreyanshu Parhi, Kanchan Joshi, Milind Akarte [1], Zakoldaev D. A., Korobeynikov A. G., Shukalov A. V., Zharinov I. O. [12] досліджують поняття «розумна фабрика» (Smart Factory), «розумне виробництво» (Smart Manufacturing) та «фабрика майбутнього» (Factory of the Future). D. Kibira, M. P. Brundage, S. Feng, and K. C. Morris [13], Hugh Boyes, Bil Hallaq, Joe Cunningham, Tim Watson [14], Sathyan Munirathinam [15], Steve Ranger [16] доводять, що «розумне виробництво» та «промисловий Інтернет Речей» лежить сьогодні в основі Індустрії 4.0. Y. Lu, K. C. Morris, and S. P. Frechette [12] вказують на те, що сьогодні робляться спроби розділити фабрики майбутнього на три основні типи — digital factory, smart factory and virtual factory. Stephen Furber [18] акцентує увагу на використанні штучного інтелекту, машинного навчання та інтернету для побудови розумних підприємств. Erum Mehmood, Tauyaba Anees [18], Saeed Shahrivari, Saeed Jalili [19], Tongya Zheng, Gang Chen, Xinyu Wang, C. Y. Chen, Xingen Wang, Sihui Luo [20] досліджують інтелектуальні технології оброблення великих даних, які дають нові знання для прийняття рішень у формі більш об'єктивних та науково обґрунтованих розумних рішень. David Tegarden, Barbara Haley Wixom, Alan Dennis [21], Maria Rashidi, Maryam Ghodrat, Bijan Samali and Masoud Mohammadi [22], Deepika Verma [23] вважають, що розподілений штучний інтелект, інтегровані інтелектуальні інформаційні системи як багатоагентні системи є найбільш придатним класом моделей щодо реалізування функцій розумного менеджменту.

На основі проведеного аналізу останніх досліджень і публікацій можна дійти висновку, що до ключового аспекту побудови розумних інноваційних підприємств (РІП) можна віднести: концепцію розумних виробництв, цифрових та віртуальних підприємств, їхню ефективну інтеграцію;

інтелектуалізацію усіх процесів діяльності РІП; інтелектуальний аналіз великих даних та багатокритеріальний аналіз рішень; побудову інтегральної інтелектуальної інформаційної системи.

Метою статті є окреслити концептуальні підходи до побудови корпоративних інформаційних систем та побудувати структуру інтелектуальної інформаційної системи управління інноваційними підприємствами з погляду системної аналітики.

Матеріали і методи. Для побудови корпоративних інформаційних систем у роботі використана: концепція розумних виробництв, цифрових та віртуальних підприємств; методологія структурного проектування, яка поєднує природний та штучний інтелекти і дає змогу: інтелектуалізувати усі процеси діяльності КІС; здійснювати інтелектуальний аналіз великих даних та багатокритеріальний аналіз рішень; інтелектуалізувати організаційне управління КІС загалом; враховувати можливості інтелектуалізації усіх етапів управлінської діяльності та, відповідно, будувати інтегровану ІС.

Методи теорії марковських процесів з використанням систем диференціальних рівнянь Колмогорова, побудовані на їхній основі динамічні і статичні математичні моделі, розв'язувані засобами комп'ютерної техніки, використано для підтримки прийняття рішень щодо станів розвитку КІС чи будь-якого елемента їхньої ієрархії та щодо вибору управлінських впливів на ці стани.

Методи когнітології застосовано для розроблення ІС, згідно з якими, ІС запропоновано розглядати як логіко-когнітивну модель соціального агента, а інтегровані ІС як багатоагентні системи, що базуються на синтезі природного і штучного інтелектів та враховують адекватну формалізацію процесів прийняття рішень.

Виклад основного матеріалу. Оскільки розумні підприємства в даний час поділяються на розумне виробництво, цифрові та віртуальні підприємства, проекти побудови розумних інноваційних підприємств формулюються на основі концепцій розумного виробництва, цифрових і віртуальних підприємств. В основу побудови розумних інноваційних підприємств пропонується закласти структуру інноваційного процесу, що включає: генерацію ідей, передачу знань, наукові дослідження (фундаментальні та прикладні), проектування та будівництво, а також дослідно-експериментальну роботу, передачу інноваційно-технологічної діяльності, виробництва інноваційної продукції, технічної підготовки до маркетингу та комерційного впровадження, її впровадження, використання, модернізації та інновацій. Це сприятиме побудові розумних інноваційних підприємств (РІП) шляхом ефективної інтеграції цифрових, розумних та віртуальних підприємств.

До ключового аспекту побудови РІП відносять: концепцію розумних виробництв, цифрових та вір-

туальних підприємств, їхню ефективну інтеграцію; інтелектуалізацію усіх процесів діяльності РІП; інтелектуальний аналіз великих даних та багатокритеріальний аналіз рішень; побудову корпоративних інформаційних систем як інтегральних інтелектуальних інформаційних систем (ІІС).

Таким чином, побудову розумних інноваційних підприємств сьогодні проводять на основі концепції розумних виробництв, цифрових та віртуальних підприємств, їхньої ефективної інтеграції.

Поняття «розумна фабрика» (Smart Factory), «розумне виробництво» (Smart Manufacturing), «фабрика майбутнього» (Factory of the Future) з'явилися зовсім недавно і поки не мають чітко визначених тлумачень [1; 3; 12]. Зараз вони використовуються як синоніми, хоча поняття «фабрика майбутнього» більш об'ємне і включає в себе не тільки «розумні виробництва», але й цифрові та віртуальні підприємства.

Під поняттям «розумне виробництво» розуміється повністю інтегровані корпоративні виробничі системи, які здатні в реальному масштабі часу реагувати на мінливі умови виробництва, вимоги мереж поставок та задовольняти потреби клієнтів. Тобто в реальному масштабі часу, максимально оперативно, досягаються заплановані цілі за рахунок інтенсивного і всеосяжного використання інформаційних технологій, «Промислового Інтернету Речей» та кіберфізичних систем на всіх етапах виробництва і поставок продукції. «Розумне виробництво» та «Промисловий Інтернет Речей» лежить сьогодні в основі Індустрії 4.0, характерною рисою якої є повністю автоматизовані виробництва, на яких керівництво всіма процесами здійснюється в реальному масштабі часу та з урахуванням мінливих зовнішніх умов [16; 24; 25].

Під промисловим (або Індустріальним) інтернетом речей (Industrial Internet of Things, IIoT) розуміється система об'єднаних комп'ютерних мереж та підключених до них промислових (виробничих) об'єктів з вбудованими давачами і програмним забезпеченням для збирання та обмінування даними, з можливістю віддаленого контролювання та управління в автоматизованому режимі, без участі людини [25; 26].

Поняття «розумне виробництво» досить розпливчате (іноді під ним розуміють активну роботизацію, автоматизацію більшості виробничих і управлінських процесів та навіть просто інновації), а перехід до нього відбувається в кілька етапів, що займає не один рік. Сьогодні робляться спроби розділити фабрики майбутнього на три основні типи — цифрові (Digital), «розумні» (Smart) та віртуальні (Virtual) [12; 26].

Основне завдання «цифрової фабрики» — розроблення моделей, що випускаються з використанням засобів цифрового проектування та моделювання. Названі засоби починають використовувати

ще на стадії досліджень та розробок, а закінчують створенням «цифрового макета» (Digital Mock-Up, DMU), «цифрового двійника» (Digital Twin), дослідницького зразка, випуском дрібної серії або окремих виробів під вимоги замовника [24; 25; 26].

«Розумні» фабрики націлені на серійний випуск виробів, але при збереженні максимальної гнучкості виробництва. Забезпечується це завдяки високому рівню автоматизації та роботизації підприємства. Широко застосовуються автоматизовані системи управління технологічними та виробничими процесами. Технології Промислового Інтернету Речей (IIoT) забезпечують міжмашинну взаємодію обладнання, інтеграцію Digital Factory із Smart Factory [26]. Виробничі активи підприємства, забезпеченого дачачами та засобами зв'язку, здатні випускати продукцію майже (або зовсім) без участі людини. Справитися з різко збільшеними потоками інформації, які надходять від дачачів і автоматизованих систем управління, дозволяють технології обробки великих даних (Big Data) [18; 19; 20].

«Віртуальна фабрика» — це інтегрована структура для проектування та аналізу виробничих систем, мережа цифрових і «розумних» фабрик, яка також включає постачальників матеріалів, компонентів і послуг. Такі фабрики використовують ряд автоматизованих систем керування підприємством для управління глобальними ланцюжками поставок і розподіленими виробничими активами. При правильному рівні інтеграції вони дозволяють розробляти і використовувати віртуальні моделі всіх організаційних, технічних, логістичних та інших процесів, які відбуваються не тільки на підприємстві, але і на рівні розподілених виробничих активів і глобальних ланцюгів поставок, аж до для післяпродажного обслуговування. Це забезпечує інтегроване управління бізнес-процесами, продуктами та системами розробки та виробництва, а також реалізує функції інтелектуального управління.

По мірі становлення цифрових екосистем виробничі підприємства з ізольованих систем, які самостійно виконують всі необхідні для виробництва продукції бізнес-процеси, трансформуватимуться у відкриті системи, що поєднують різних учасників ринку. Управляти засобами виробництва таких систем буде не персонал, а хмарні сервіси. Кінцева мета всіх цих трансформацій — не випуск продукції, а надання послуг споживачам. Тому сьогодні, на основі концепції Digital Factory, Smart Factory та Virtual Factory, доцільно розробляти проекти з побудови новітніх підприємств і такими підприємствами могли б бути розумні інноваційні підприємства (РІП).

РІП, таким чином, це управлінський підхід, зорієнтований на використання новітніх технологій для розвитку діяльності інноваційних підприємств (ІП). Оскільки ІП сьогодні потребують нових креативних ідей та рішень, які б відповідали вимогам

світу, який змінюється щосекунди. Йдеться про використання штучного інтелекту, машинного навчання та інтернету — усіх тих новітніх технологій, що допомагають ефективніше реалізовувати інноваційні процеси ІП.

Оскільки лише інформація, що ґрунтується на достовірних даних, є основою для різноманітних тактичних та стратегічних операцій, то це призводить до зниження вартості, зменшення ризиків та отримання надійних даних, які забезпечують глибше розуміння інноваційного процесу. Тому за основу побудови РІП беруть структуру інноваційного процесу, управління яким на всіх етапах його організації здійснювала б інтегральна інтелектуальна інформаційна система управління інноваційним підприємством (ІІСУІП) (рис. 1).

Згідно із запропонованою структурою, до складу інноваційного процесу входять: генерація ідей, передача знань, у тому числі фундаментальні дослідження, конструювання, дослідження та інноваційна продукція експлуатація, маркетинг і підтримка клієнтів під час процесів модернізації та трансформації, аудит інноваційних продуктів і послуг для завершення інноваційного циклу та забезпечення спірального розвитку інтелектуальної власності.

ІІСУІП запропонованої структури має інтелектуалізувати автоматизацію усіх етапів інноваційного процесу, тому до її складу пропонується включати:

- інтелектуальну інформаційну систему управління ресурсами (ІІСУР);
- інтелектуальну інформаційну систему наукових досліджень (ІІСНД);
- інтелектуальну систему автоматизації проектування (ІІСАПР), складовими якої можуть бути:
- інтелектуальна система автоматизації функціонального проектування ІІСАПР-Ф;
- інтелектуальна система автоматизації конструкторського проектування (ІІСАПР-К);
- інтелектуальна система автоматизації технологічного проектування (ІІСАПР-Т) чи інтелектуальна інформаційна система технологічної підготовки виробництва (ІІСТПВ);
- інтелектуальну інформаційну систему управління виробництвом (ІІСУВ).

При розробленні ІІСУІП доцільно використовувати інноваційні методології та інструментальні засоби притаманні промисловості 4.0. Зокрема такі, які б забезпечували усі стадії інноваційного циклу: генерування ідей та наукові дослідження; проектування; планування та підготовка виробництва; виробництво; маркетинг; реалізацію; встановлення, ввід у експлуатацію та експлуатацію; технічну підтримку та модернізацію, утилізацію та перероблення.

Тобто засобами ІІСУІП можна реалізовувати завдання «цифрових фабрик», «розумних фабрик» та «віртуальних фабрик».

– системи CAD/CAM/CAE, як системи автоматизованого проектування (САПР), де CAE (Computer Aided Engineering — комп’ютерні системи інженерного аналізу) — САПР-Ф комп’ютерні системи автоматизації інженерних розрахунків, аналізу та функціонального проектування; CAD (Computer Aided Design — проектування за допомогою комп’ютера) — САПР-К системи геометричного моделювання та креслярсько-конструкторських робіт; CAM (Computer Aided Manufacturing — виробництво за допомогою

- PDM (Product Data Management) — система управління даними про виріб;
- PLM (Product Lifecycle Management) — прикладне програмне забезпечення для управління життєвим циклом продукції.

- АСУТП — автоматизовані системи управління технпроцесами;
- MRP-2 (Manufacturing Requirement Planning) — планування виробництва та вимог до матеріалів;

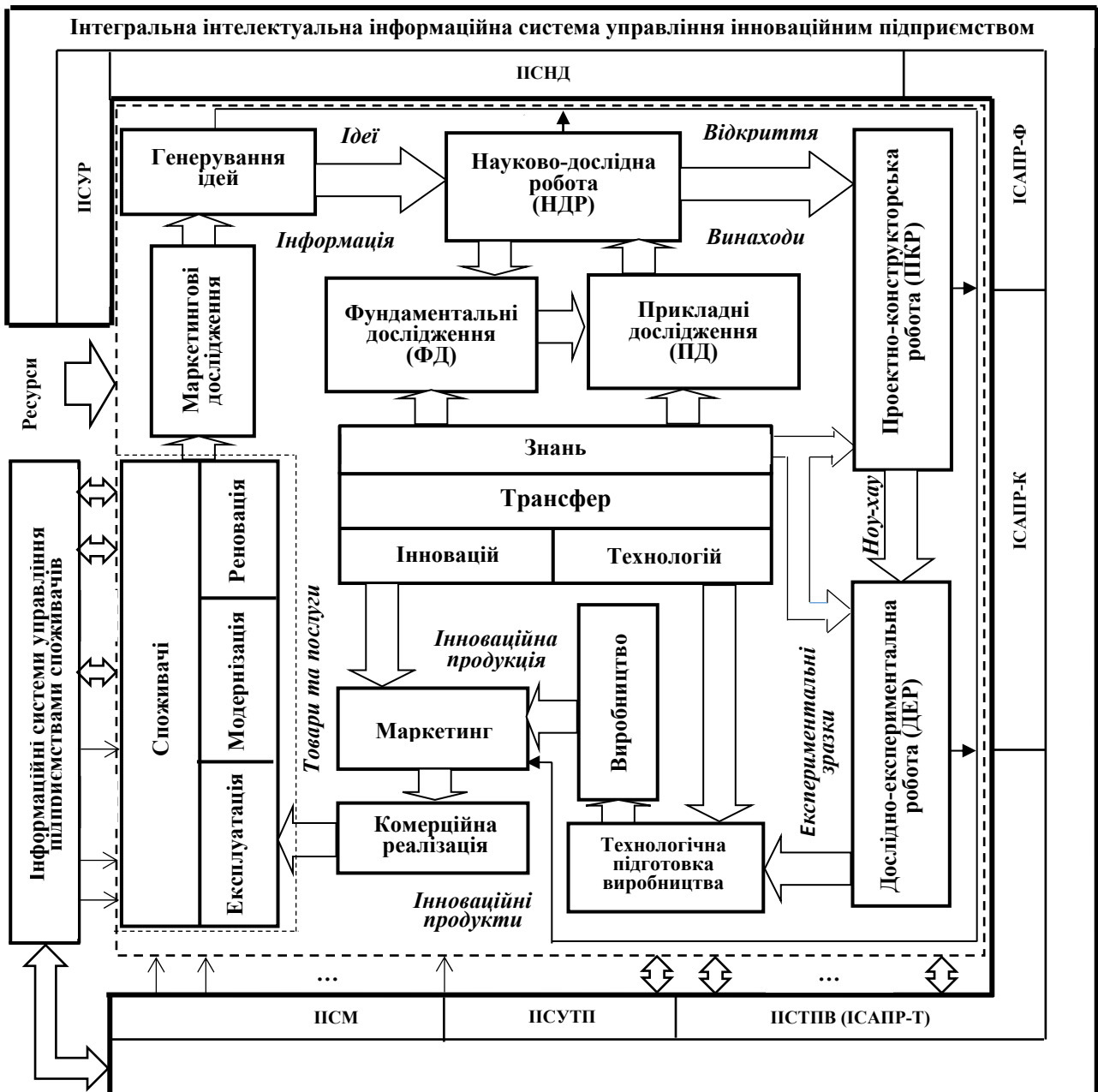


Рис. 1. Інтегральна інтелектуальна інформаційна система управління інноваційним підприємством

Джерело: розроблено авторами

- APS (Advanced Planning and Scheduling) — синхронне (вдосконалене) планування виробництва;
- MES (Manufacturing Execution Systems) — виробнича виконавська система, призначена для вирішення оперативних завдань управління проектуванням, виробництвом та маркетингом;
- SCADA (Supervisory Control and Data Acquisition) — система, що виконує диспетчерські функції (збір і обробка даних про стан устаткування і технологічних процесів) та допомагає розробляти програмне забезпечення для вбудованого устаткування;
- CNC (Computer Numerical Control) — система безпосереднього програмного управління технологічним устаткуванням на базі контролерів (спеціалізованих (промислових) комп'ютерів), що вбудовані в технологічне обладнання з числовим програмним управлінням;
- IoT ((Industrial Internet of Things) — промисловий інтернет речей;
- Big Data — великі дані.

Завдання «віртуальної фабрики» можуть реалізовувати ІСУР та ІСМ на основі наступних систем та технологій:

- АСУП — автоматизованих систем управління підприємствами;
- ЕРПІ (Enterprise Resource Planning) — підтримує всі бізнес-процеси підприємства: планування, управління фінансами, продажами, виробництвом, логістикою, операційною діяльністю, відношення з клієнтами та постачальниками, звітність тощо, розроблена на основі ERP (Enterprise Resource Planning) — планування і управління підприємством та включає SCM (Supply Chain Management) — управління ланцюжками постачання і CRM (Customer Relationship Management) — управління взаємовідносинами з клієнтами.

Проміжне положення між АСУП і АСУТП займає виробнича виконавська система MES (Manufacturing Execution Systems), призначена для вирішення оперативних завдань управління проектуванням, виробництвом та маркетингом.

Управління даними в інтегрованому інформаційному просторі впродовж всіх етапів життєвого циклу виробів покладається на систему управління життєвим циклом продукції PLM (Product Lifecycle Management). Характерна особливість PLM — забезпечення взаємодії різних автоматизованих систем багатьох підприємств, тобто технології PLM (включаючи технології CPC, collaborative product commerce) є основою, що інтегрує інформаційний простір, в якому функціонують САПР, ERP, PDM, SCM, CRM та інші автоматизовані системи підприємств. Тобто система PLM може бути покладена в основу побудови ІІСУП.

Сьогодні існує дві категорії технологій, що враховують оброблення великих даних, це пакетне

та потокове оброблення [14; 36; 50]. Потокове оброблення має справу з безперервними даними і є інструментом щодо перетворення великих даних на швидкі. Модель пакетної обробки вимагає набору даних, зібраних з плином часу. Потокова обробка вимагає надходження даних в ІСНД мікропакетами чи в режимі реального часу. Пакетна обробка часто використовується при роботі з великими обсягами даних або джерелами застарілих даних, де неможливо доставити дані потоками. ІСНД — це інтелектуальна система підтримки наукових досліджень, які проводяться з метою формулювання та зберігання ідей, їхнього відбору та реалізування. ІСНД можуть використовувати різні платформи, у тому числі онлайн-платформи для краудсорсингу та ідентифікування кращих з певної кількості поданих ідей. Важливим тут є використання сучасних методів наукових досліджень для наукового обґрунтування подальшого просування ідей за усіма етапами інноваційного процесу. ІСНД моделює експертні міркування та максимально враховує особливості проблем, що підлягають вирішенню. Вона використовує досягнення в галузі штучного інтелекту та машинного навчання, що дозволяє проводити обрані нею експерименти, з метою підвищення точності та ефективності наукових досліджень.

В обох випадках усі дані повинні бути завантажені в певний тип сховища, бази даних або файлової системи, а потім оброблені. Потоки даних також може брати участь у обробці великих обсягів даних, але пакетний режим працює найкраще, коли аналіз у реальному часі не потрібен. Потокова обробка відповідає за динамічну обробку даних і швидко надання аналітичних результатів, одержуючи результати майже миттєво.

Обидві моделі є цінними, і кожна може бути використана для вирішення різних ситуацій. Тому ІСНД пропонується використовувати як інтелектуальну систему оброблення даних в режимі реального часу, яка базується на отриманні, обробленні, аналізуванні та прийнятті рішень у реальному часі. ІСНД як інтелектуальна система оброблення даних в режимі реального часу має бути оснащена пакетною платформою великих даних, засобами аналізу даних та моделями машинного навчання.

Наукові дослідження інколи приходиться проводити у сферах зі слабо формалізованими знаннями, однак аналіз емпіричних даних з метою прийняття оптимальних рішень у зазначених сферах здійснювати необхідно. У даному випадку доцільно використовувати інформаційні системи, що виконують інтелектуальний аналіз емпіричних даних, зокрема інтелектуальні системи, що побудовані на основі JSM-методу.

Управлінські рішення щодо станів інноваційного підприємства загалом, чи будь-якого елемента їхньої ієрархії, у ІСУ ІП із запропонованою

структурою, можна підтримувати шляхом виконання моделювання Монте-Карло, дискретного моделювання, моделювання динаміки і статистики систем, цифрових бізнес-моделей та візуального моделювання, дослідження операцій (імітаційне моделювання, ділові ігри, стохастичне програмування), дерева рішень, діаграми впливу, інструментарій нечіткої логіки, моделювання на основі мультиагентів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, об'єктно-орієнтовані інтегровані та розподілені бази даних і бази знань, експертні системи, СППР, інтегровані нейронні мережі та засоби нечіткої логіки можуть сформувати основу інструментів, необхідних для проектування

та експлуатації ІСУ ІІ. Для побудови ІСУ ІІ прийняла модульну конструкцію, яка забезпечить їй гнучкість, адаптивність до зовнішніх умов середовища та живучість.

Все це забезпечить співробітникам інноваційних компаній:

- може автоматизувати інноваційні процеси та впроваджувати алгоритми машинного навчання у всіх сферах діяльності ІІ;
- цифрова платформа, яка полегшить інтеграцію управління даними та компонентів процесу інновацій;
- розумна технологія може аналізувати дані та надавати найточніші результати в режимі реального часу щодо виконання необхідних транзакцій.

References

1. Parhi, S., Joshi, K. and Akarte, M., 2021. Smart manufacturing: a framework for managing performance. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 34, pp. 227–256.
2. What is Smart Manufacturing? *Clean Energy Smart Manufacturing Innovation Institute*, 2019.
3. Kusiak, A., 2021. Universal manufacturing: enablers, properties, and models. *International Journal of Production Research*, 10, pp. 1–17.
4. Nizetić, S., Djilali, N., Papadopoulos, A. and J.P. Rodrigues, 2019. Smart Technologies for Promotion of Energy Efficiency, Utilization of Sustainable Resources and Waste Management. *Journal of Cleaner Production*, 231, pp. 565–591. doi: 10.1016/j.jclepro.2019.04.397.
5. Feeney, A.B., Frechette, S. and Srinivasan, V., 2017. Cyber-Physical Systems Engineering for Manufacturing. *Industrial Internet of Things*, ed. S. Jeschke, C. Brecher, H. Song, and D.B. Rawat. Switzerland: Springer Nature.
6. Kibira, D., Brundage, M.P., Feng, S. and Morris, K.C., 2018. Procedure for Selecting Key Performance Indicators for Sustainable Manufacturing. *Journal of Manufacturing Science and Engineering*, 140.
7. Jeschke, S., Brecher, C., Song, H., and Rawat, D.B. eds. 2017. *Industrial Internet of Things: Cybermanufacturing Systems*. Berlin: Springer.
8. Lu, Y., Morris, K.C. and Frechette, S.P., 2016. Current Standards Landscape for Smart Manufacturing Systems, Report No. NISTIR 8107 (Gaithersburg, MD: National Institute of Standards and Technology).
9. De la Fuente, A. 2000. *Mathematical Methods and Models for Economists*. Cambridge University Press, 2000.
10. Kamble, D.R., 2013. Architectural Review on Multi Agent Knowledge Management. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 2, pp. 105–114.
11. Kusiak, A., 2018. Smart manufacturing. *International Journal of Production Research*, 56, pp. 508–517.
12. Zakoldaev, D.A., Korobeynikov, A.G., Shukalov, A.V. and Zharinov, I.O., 2019. Infrastructure as a service for a digital factory, smart factory and virtual factory of the Industry 4.0. *Journal of Physics: Conference Series*, Volume 1333, Issue 7, p. 6.
13. Durana, P., Kral, P., Stehel, V., Lazaroiu, G. and Sroka, W., 2019. Quality culture of manufacturing enterprises: a possible way to adaptation to industry 4.0. *Social Sciences*, 8. doi: 10.3390/socsci8040124.
14. Boyes, H., Hallaq, B., Cunningham, J. and Watson, T., 2018. The industrial internet of things (IIoT): An analysis framework. *Computers in Industry*, 101, pp. 1–12. doi: 10.1016/j.compind.2018.04.015.
15. Munirathinam, S., 2020. Chapter Six — Industry 4.0: Industrial Internet of Things (IIOT). *Advances in Computers*, 117, pp. 129–164.
16. Ranger, S., 2019. What is the IIoT? Everything you need to know about the Industrial Internet of Things.
17. Furber, S., 2019. Artificial Intelligence, Machine Learning and the Internet of Things, Big Data & Cloud.
18. Mehmood, E. and Anees, T., 2020. Challenges and Solutions for Processing Real-Time Big Data Stream: A Systematic Literature Review. *IEEE Access*, 8, pp. 123–143. doi: 10.1109/ACCESS.2020.3005268.
19. Shahrivari, S. and Jalili, S., 2014. Beyond Batch Processing: Towards Real-Time and Streaming Big Data. *Computers*, 3, pp. 117–129.
20. Zheng, T., Chen, G., Wang, X., Chen, C.Y., Wang, X. and Luo, S., 2019. Real-time intelligent big data processing: technology, platform, and applications. *Science China Information Sciences*, 62.
21. Tegarden, D., Wixom, B.H. Dennis, A., 2015. *Systems Analysis and Design: An Object-Oriented Approach with UML*. John Wiley & Sons.

22. Rashidi, M., Ghodrat, M., Samali, B. and Mohammadi, M., 2018. *Decision Support Systems*.
23. Verma, D., 2014. Study and Analysis of Various Decision Making Models in an Organization. *Journal of Business and Management*, 16, pp. 171–175.
24. Canetta, L., Redaelli, C. and Flores, M., 2011. *Digital Factory for Human-oriented Production Systems: The Integration of International Research Projects*.
25. Kotler, P. and Trias de Bes, F., 2003. *Lateral Marketing: New Techniques for Finding Breakthrough Ideas*. Wiley.
26. Kuhn, W., 2006. Digital Factory — Simulation Enhancing the Product and Production Engineering Process, *Proceedings of the 2006 Winter Simulation Conference*, pp. 1899–1906. doi: 10.1109/WSC.2006.322972.

Потій Олександр Олександрович

аспірант кафедри управління та адміністрування

ННІ «Каразінська школа бізнесу»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна;

директор

Польського кампусу ПВНЗ «Київський медичний університет»

Potii Oleksandr

PhD Student of the Department of Economics and Management of the

Karazin Business School of the

V.N. Karazin Kharkiv National University;

Director of the

Polish Campus of PHEE «Kyiv Medical University»

ORCID: 0000-0001-9754-9240

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-4-9907

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ ЯК ОСНОВИ ВЗАЄМОВІДНОСИН ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

METHODOICAL APPROACH TO THE ASSESSMENT OF REPUTATION MANAGEMENT AS THE BASIS OF RELATIONS WITH STAKEHOLDERS AT ENTERPRISES IN THE FIELD OF MEDICAL SERVICES

Анотація. Вступ. Управління репутацією є ключовим елементом формування іміджу будь-якого підприємства, але в сфері охорони здоров'я цей процес віграє вирішальну роль. Репутація компанії безпосередньо впливає на залучення клієнтів і її економічні показники.

Мета. Метою статті є обґрунтування етапів та складових елементів методичного підходу до оцінки управління репутацією підприємств сфери надання медичних послуг з урахуванням взаємодії з різними групами стейкхолдерів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, присвячені проблемам управління репутацією підприємств, питанням залучення стейкхолдерів та налагодження взаємовідносин з ними, зокрема впливу стейкхолдерів на імідж та результати діяльності підприємств; 2) результати власних досліджень автора та проведеного опитування експертів щодо впливу стейкхолдерів на репутацію підприємств.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для обґрунтування переліку груп стейкхолдерів, з якими взаємодіють підприємства сфери медичних послуг); експертного опитування (для визначення ступеня впливу стейкхолдерів на репутацію досліджуваних підприємств); головних компонент (для відбору найбільш пріоритетних груп стейкхолдерів з максимальним впливом на репутацію підприємств); нечіткої логіки (для обчислення значень інтегрального і часткових репутаційних індексів); матричний метод (для побудови репутаційної матриці і розподілу підприємств за її квадрантами); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У статті розглянуто перелік груп стейкхолдерів, які впливають на формування репутації підприємства у сфері надання медичних послуг, серед яких визначено найбільш пріоритетні групи: серед зовнішніх стейкхолдерів – пацієнти та їхні родичі, навчальні медичні заклади, ЗМІ; внутрішні стейкхолдери включають лікарів, медичний персонал, керівників і менеджерів різних рівнів.

Для кожної з перелічених груп стейкхолдерів запропоновано перелік часткових показників, за якими можна оцінити репутаційний менеджмент компанії. У статті наведено джерела та методи отримання вихідних даних для розрахунку часткових показників, а також одиниці їх вимірювання. Джерелами отримання даних щодо наведених частинних показників є управлінська та фінансова звітність підприємства, а також результати опитування експертів – представників підприємств.

Розрахунок інтегральних індексів репутації та їх субіндексів проведено для десяти досліджуваних українських підприємств сфери медичних послуг. На основі розрахунків була побудована репутаційна матриця узгодженості субіндексів для зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів. Побудована репутаційна матриця є основою для розробки практичних рекомендацій з управління репутацією підприємств сфери медичних послуг. Залежно від того, до якого квадранта репутаційної матриці потрапляють досліджувані підприємства, для них пропонуються різні заходи з управління репутацією. Обґрунтовано методичний підхід та практичні рекомендації щодо управління репутацією підприємств сфери медичних послуг.

Перспективи. Перспектива подальшого поглиблення отриманих результатів дослідження може полягати у розробці розширених рекомендацій щодо удосконалення управління корпоративною репутацією на основі побудованої репутаційної матриці з урахуванням сучасної концепції сталого розвитку підприємств сфери медичних послуг.

Ключові слова: управління репутацією підприємства, медичні підприємства, індекс репутації, репутаційна матриця, стейкхолдери.

Summary. Introduction. Reputation management is a key element in building the image of any enterprise, but in the field of healthcare, this process plays a crucial role. The company's reputation directly affects the attraction of customers and its economic indicators.

Purpose. The purpose of the article is to substantiate the stages and constituent elements of the methodical approach to the assessment of reputation management of enterprises in the field of medical services, taking into account interaction with various groups of stakeholders.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) the works of Ukrainian and foreign authors, devoted to the problems of managing the reputation of enterprises, the issues of attracting stakeholders and establishing relationships with them, in particular, the influence of stakeholders on the image and results of enterprises; 2) the results of the author's own research and a survey of experts on the influence of stakeholders on the reputation of enterprises.

In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to substantiate the list of stakeholder groups with which enterprises in the field of medical services interact); expert survey (to determine the degree of influence of stakeholders on the reputation of the investigated enterprises); the main components (for the selection of the most priority groups of stakeholders with the maximum impact on the reputation of enterprises); fuzzy logic (for calculating values of integral and partial reputation indices); matrix method (for building a reputation matrix and dividing enterprises according to its quadrants); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The article considers the list of stakeholder groups that influence the formation of the reputation of the enterprise in the field of medical services, and among them the most priority groups are determined: among external stakeholders – patients and their relatives, educational medical institutions, mass media; internal stakeholders include doctors, medical staff, leaders and managers at various levels.

For each of the listed groups of stakeholders, a list of partial indicators is proposed that can be used to evaluate the company's reputation management. The article provides sources and methods of obtaining initial data for calculating partial indicators, as well as their measurement units. The sources of obtaining data on the above partial indicators are the management and financial reporting of the enterprise, as well as the results of a survey of experts – representatives of enterprises.

Calculations of integral reputation indices and their sub-indices were carried out for ten studied Ukrainian enterprises in the field of medical services. Based on the calculations, a reputational matrix of consistency of sub-indices for external and internal stakeholders was built. The built reputation matrix is the basis for developing practical recommendations for managing the reputation of enterprises in the field of medical services. Depending on which quadrant of the reputation matrix the researched enterprises fall into, different reputation management measures are proposed for them. The methodical approach and practical recommendations for managing the reputation of enterprises in the field of medical services are substantiated.

Discussion. The prospect of further deepening the obtained research results may consist in the development of extended recommendations for improving the management of corporate reputation on the basis of the built reputation matrix, taking into account the modern concept of sustainable development of enterprises in the field of medical services.

Key words: enterprise reputation management, medical enterprises, reputation index, reputation matrix, stakeholders.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Управління репутацією є ключовим елементом формування іміджу будь-якого підприємства, проте в галузі медичних послуг цей процес відіграє вирішальну роль. Репутація підприємства безпосередньо впливає на залучення клієнтів і, як наслідок, на його економічні показники. Особливістю медичної сфери є те, що основною метою її підприємств є надання якісної та доступної медичної допомоги населенню. Навіть приватні медичні заклади оріє-

нтуються не тільки на економічні показники, але й на виконання важливих соціальних завдань. Репутація підприємств сфери медичних послуг залежить від низки факторів, серед яких якість послуг діагностики та лікування, організація сервісу, кваліфікація лікарів та багато інших. Підтримка репутації медичних підприємств є одним із пріоритетних напрямків управління навіть в умовах військових дій в Україні. Першим важливим етапом успішного удосконалення репутації є оцінка

стану як самої репутації, так і процесу управління нею на підприємствах сфери медичних послуг.

Репутація підприємств в значній мірі пов'язана із їх взаємодією зі стейкхолдерами. В той же час, у кожної із груп стейкхолдерів існують власні вимоги та критерії, згідно з якими вони визначають своє ставлення та будують відносини з підприємством. Це ускладнює для підприємства процес формування репутації при взаємодії з різними групами стейкхолдерів. Додатково існує і проблема оцінки репутації підприємств, яка б враховувала не тільки узагальнені індекси репутації, але й їх складові по кожній з груп стейкхолдерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми визначення сутності поняття репутації підприємства досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Так, Васильконову Е. проводить зв'язок між управлінням репутацією та здатністю підприємства функціонувати як суб'єкту соціально-економічних відносин [1]. Грабчак В. І. розглядає основні складові репутації підприємства й їх значення у формуванні останньої [2]. Ляшенко О. М., Дмитрук Є. В. пов'язують репутацію та створення нематеріальних активів підприємств, акцентуючи увагу на важливості узгодження інтересів підприємства для його економічної безпеки [7]. Міцура О. О., Хіжняк М. О. приділяли особливу увагу формуванню он-лайн репутації, теоретичні засади та методичні підходи [10]. Ромат Е. В. вивчав можливості моделювання репутації підприємств з використанням маркетингових засобів [12]. Питання управління репутацією висвітлено у працях Громової О. В. [3], Завербного А. С. [4], Шелдон Р. [13], Смишляєвої О. О. [14]. Окремо доцільно відзначити праці, які присвячені управлінню репутацією підприємств медичної галузі, а саме: Міра Дж. та співавтори вивчали зв'язок між репутацією клініки та відчуттям пацієнтами безпеки знаходження у клініці [9]. Кім Л., Тайлор Д. та Чанг К. досліджували аспекти формування он-лайн репутації при взаємодії з пацієнтами [6], Мартиненко М. В. та Мартиненко А. О. розробили методичний підхід до управління репутацією підприємств сфери медичних послуг [8].

Хоча загальні підходи до управління репутацією широко висвітлені у науковій літературі, залишаються недостатньо вивченими особливості управління репутацією з урахуванням специфіки галузі. Охорона здоров'я є частиною критичної інфраструктури, що робить питання управління репутацією медичних підприємств ще більш актуальними в сучасних умовах в Україні.

Формулювання цілей статті. Мета роботи полягає у обґрунтуванні етапів та складових елементів методичного підходу до оцінки управління репутацією підприємств сфери медичних послуг з урахуванням взаємодії з різними групами стейкхолдерів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами підприємству необхідно об'єктивно оцінювати, яку репутацію воно має серед різних груп стейкхолдерів. В той же час, взаємодія зі стейкхолдерами може значно вплинути на зміну репутації підприємства як в негативному, так і в позитивному напрямках. Таким чином, репутацією потрібно активно управляти, що означає приділення значної уваги репутаційному менеджменту у медичних закладах, що підтверджується і сучасними науковцями [5; 11; 15]. Управління неможливе без вимірювання та оцінки, тому першим кроком у підвищенні репутації будь-якої клініки або медичного центру є аналіз її поточного стану та ефективності заходів репутаційного менеджменту.

Управління репутацією підприємства при взаємодії зі стейкхолдерами має базуватися на об'єктивних і вимірюваних показниках, що дозволяють оцінювати та моніторити стан репутації. Подальше дослідження орієнтоване на розгляд таких етапів методичного підходу до оцінки управління репутацією:

1. Визначення груп стейкхолдерів, які мають найбільший вплив на репутацію підприємства.
2. Аналіз існуючих показників та методів оцінки репутації підприємства, обґрунтування переліку показників для включення в інтегральний індекс репутації для кожної групи стейкхолдерів.
3. Обґрунтування складу інтегрального показника оцінки репутації медичних закладів і методів його розрахунку, обчислення та порівняння інтегральних показників для досліджуваних підприємств.
4. Побудова репутаційної матриці.
5. Розробка рекомендацій щодо управління репутацією як основи взаємовідносин зі стейкхолдерами на основі проведеної оцінки.

На першому етапі в роботі було визначено ті групи стейкхолдерів, які є пріоритетними для підприємств сфери медичних послуг. Враховуючи неможливість однаково ефективно приділяти увагу всім стейкхолдерам без порушення балансу взаємодії, для вирішення цього питання в ході дослідження було проведено опитування керівників середньої та вищої ланки десяти підприємств медичної сфери України. Результати опитування наведено на рис. 1. Як видно з рис. 1, представники підприємств оцінили вплив стейкхолдерів на репутацію у середньому по 10 клініках, з оцінками від 2,9 до 5 балів. Щоб визначити групи стейкхолдерів, які найбільше впливають на репутацію підприємства, доцільно застосувати метод головних компонент.

Однією з ключових переваг даного метода є здатність до виявлення складних взаємозв'язків та зменшення розмірності даних без суттєвої втрати інформації. Це робить метод корисним для візуалізації даних, зменшення шуму, виявлення

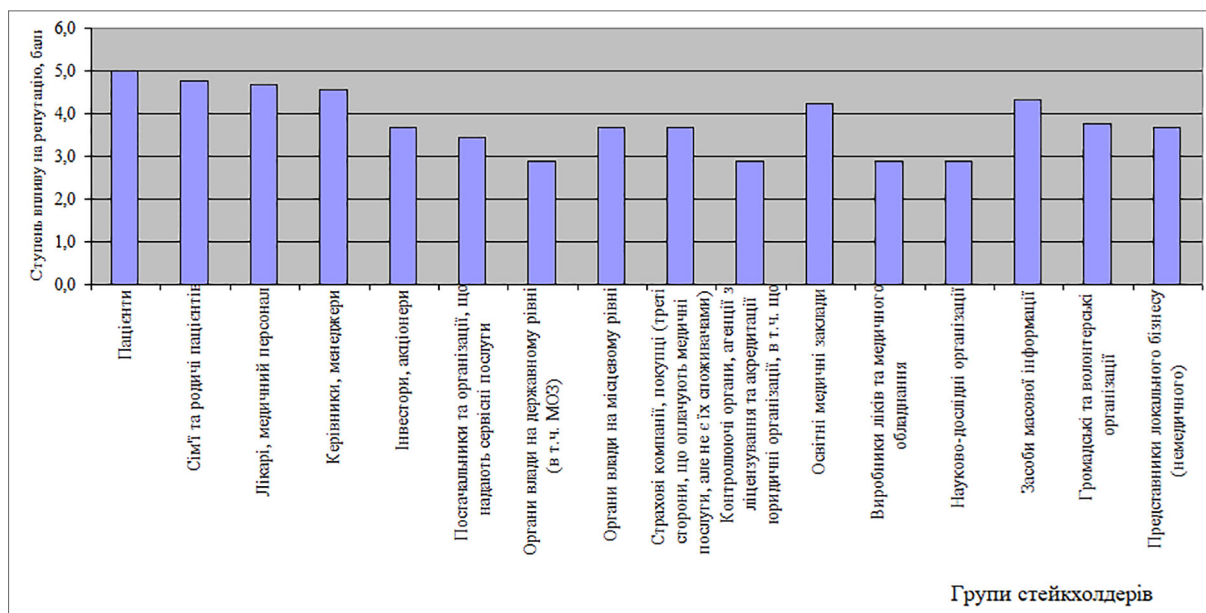


Рис. 1. Оцінка впливу різних груп стейкхолдерів на репутацію підприємства галузі медичних послуг

Джерело: розроблено автором

паттернів та побудови прогностичних моделей. У даному дослідженні метод головних компонент використаний для визначення кількості пріоритетних груп стейкхолдерів, які слід взяти за основу для формування репутаційного коефіцієнту медичних підприємств. В анкету було включено 16 груп стейкхолдерів для оцінки їх значущості щодо

впливу на корпоративну репутацію. Доцільно залишити найзначущіші групи для формування репутаційного коефіцієнту. Головне питання — яка кількість значущих груп буде достатньо описувати вплив на репутацію підприємства. Таблиця 1 показує результати застосування методу головних компонент за допомогою IBM SPSS.

Таблиця 1

Вплив груп стейкхолдерів на репутацію підприємства

Групи стейкхолдерів	Середній бал впливу на репутацію за результатами оцінки експертів
Пацієнти	5
Сім'ї та родичі пацієнтів	4,8
Лікарі, медичний персонал	4,7
Керівники, менеджери	4,6
Засоби масової інформації	4,3
Освітні медичні заклади	4,2
Громадські та волонтерські організації	3,8
Страхові компанії, покупці (треті сторони, що оплачують медичні послуги, але не є їх споживачами)	3,7
Представники локального бізнесу (немедичного)	3,7
Органи влади на місцевому рівні	3,7
Інвестори, акціонери	3,7
Постачальники та організації, що надають сервісні послуги	3,4
Органи влади на державному рівні (в т.ч. МОЗ)	2,9
Науково-дослідні організації	2,9
Контролюючі органи, агенції з ліцензування та акредитації юридичні організації, в т.ч. що представляють інтереси пацієнтів	2,9
Виробники ліків та медичного обладнання	2,9
Загальний середній бал	3,8

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2

Часткові показники оцінки репутації підприємства по групах найбільш впливових стейкхолдерів

Група стейкхолдерів		Назви показників	Одиниця виміру	Джерела отримання інформації
ЗОВНІШНІ СТЕЙКХОЛДЕРИ (ЗС)	Пацієнти, сім'ї та родичі пацієнтів	Відсоток задоволених пацієнтів	%	Управлінська звітність підприємства
		Відсоток інструментів, використовуваних для інформування клієнтів про підприємство, серед можливої кількості інструментів, наданих для вибору	%	Результати експертних оцінок представниками підприємства
		Відсоток інструментів для отримання відгуків від клієнтів серед можливої кількості інструментів, наданих для вибору	%	
		Активні дії по ініціюванню зворотного зв'язку від клієнтів	бали	
		Наявність алгоритма роботи з відгуками клієнтів	бали	
		Регулярність роботи з відгуками	бали	
		Наявність окремого працівника або підрозділу для роботи з відгуками клієнтів	бали	
		Аналіз клієнтської бази	бали	
		Розрахунок NPS	бали	
		Сайт	бали	
		Відсоток впроваджених елементів сервісу	%	
		Наявність відділу контролю якості	бали	
		Наявність сертифікатів якості	бали	
		Організація заходів по популяризації здорового способу життя	бали	
		Наявність CRM	бали	
		Рівень взаємодії з пацієнтами-стейкхолдерами за стандартом AA	бали	
		Рівень взаємодії з родичами та знайомими пацієнтів стейкхолдерами за стандартом AA1000SES2015	бали	
	ЗМІ	Надання не фінансової добровільної звітності про роботу підприємства	бали	Результати експертних оцінок
		Рівень взаємодії зі стейкхолдерами ЗМІ за стандартом AA1000SES2015	бали	
	Освітні медичні заклади	Співпраця з навчальними закладами як базою практики	бали	Результати експертних оцінок представниками підприємства
		Співпраця з навчальними закладами за іншими напрямками	бали	
		Рівень взаємодії зі стейкхолдерами медичними навчальними закладами за стандартом AA1000SES2015	бали	
ВНУТРІШНІ СТЕЙКХОЛДЕРИ (ВС)	Лікарі та медичний персонал	Частка задоволених умовами праці працівників	%	Управлінська звітність підприємства
		Коефіцієнт плинності кадрів	б/р	Фінансова звітність підприємства
		Витрати на соціальні заходи у загальних витратах	б/р	
		Витрати на навчання та розвиток персоналу	тис грн / особу	Результати експертних оцінок представниками підприємства
		Організація навчання	бали	
		Інформування персоналу про відгуки клієнтів	бали	
		Залучення працівників до просування клініки	бали	
(ВС)	Керівники і менеджери різних рівнів	Рівень взаємодії зі стейкхолдерами лікарями та медперсоналом за стандартом AA1000SES2015	бали	Результати експертних оцінок представниками підприємства
		Темп зростання доходів	б/р	
		Наявність підрозділів, що займаються організацією бізнес-процесів	бали	
		Рівень систематизованості бізнес-процесів та їх прозорості і відповідальності працівників	бали	
		Рівень взаємодії зі стейкхолдерами керівниками та менеджерами за стандартом AA1000SES2015	бали	Результати експертних оцінок представниками підприємства

Джерело: розроблено автором

Метод довів, що достатньо 6 з 16 компонент для досягнення 99% пояснення варіації оцінок впливу стейкхолдерів на репутацію медичних підприємств. Тому подальший аналіз буде зосереджений на 6 найзначущіших групах стейкхолдерів, які мають найвищі середні бали за оцінками їх впливу на репутацію з точки зору представників 10 медичних підприємств (табл. 1).

Таким чином, можна побачити, що по оцінках керівників українських підприємств галузі медичних послуг різних форм власності, найбільший вплив на репутацію підприємства здійснюють такі групи стейкхолдерів: серед зовнішніх стейкхолдерів — пацієнти та їх родичі, освітні медичні заклади, засоби масової інформації (ЗМІ); серед внутрішніх стейкхолдерів — лікарі, медичний персонал, керівники та менеджери різних рівнів.

Як можна побачити із наведеної таблиці 2 видні дані щодо значень часткових показників не є однорідними. Деякі показники вимірюються у балах, деякі у відсотках, гривнях чи взагалі є безрозмірною величиною. Для можливості подальшої адекватної обробки даних всі показники

були зведені до виразу у балах (п'яти-, трьох- або двошкальна шкала).

Таким чином, до складу інтегрального репутаційного індексу підприємства галузі медичних послуг пропонується включити ті часткові показники, що наведені у таблиці 2.

Третій етап методичного підходу передбачає вибір методу розрахунку значень інтегрального репутаційного індексу підприємств галузі медичних послуг. Інтегральний репутаційний індекс підприємства повинен включати часткові показники, які дозволяють оцінити репутацію у взаємодії з кожною із зазначених груп стейкхолдерів. Для розрахунку значень інтегральних репутаційних індексів в роботі застосовано метод нечіткої логіки, оскільки він дозволяє привести різнопланові показники з різними одиницями виміру і різними бальними шкалами до єдиної шкали від 0 до 1, що робить розрахунки більш прозорими та об'єктивними.

У складі інтегрального репутаційного індексу можуть бути виокремлені субіндекси відповідно до кожної з груп стейкхолдерів. У табл. 3 наведено зведені результати значень інтегральних репутаційних індексів та їх субіндексів по десяти

Таблиця 3

Зведені результати значень інтегральних репутаційних індексів та їх субіндексів по досліджуваним підприємствам

Назви показників	Назви підприємств									
	ТОВ «Медичні центри «Медікап» (група Інто-Сана)	ПП «Медичний центр «Веста»	ТОВ «СЦ Університетський»	ТОВ «Медичний центр дерматології та алергології»	КНП «КМКЛ № 18»	ПП «Медіан»	КНП «КМКЛ № 5»	КНП «КМПБ № 5»	КНП «КМКЛ № 11»	ТОВ «Гармонія здоров'я»
	П1	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8	П9	П10
Інтегральний репутаційний індекс	28,75	27,35	26,5	24	23,35	22,85	20,1	17,35	17,25	15,25
Репутаційний субіндекс по зовнішнім стейкхолдерам	18,5	17,85	17,25	15	14,1	14,6	11,85	9,85	9,75	10,25
Репутаційний субіндекс по внутрішнім стейкхолдерам	10,25	9,5	9,25	9	9,25	8,25	8,25	7,5	7,5	5
Субіндекс «Пацієнти, сім'ї та родичі пацієнтів»	15,25	14,35	13,5	11,25	10,6	10,6	8,35	6,35	7,25	8,75
Субіндекс «Засоби масової інформації»	0,5	0,75	0,75	0,75	0,5	1	0,5	0,5	0,75	0
Субіндекс «Освітні медичні заклади»	2,75	2,75	3	3	3	3	3	3	1,75	1,5
Субіндекс «Лікарі та медичний персонал»	7	6,75	6	5,75	6,5	5,75	6,5	6	5,75	4,25
Субіндекс «Керівники і менеджери різних рівнів»	3,25	2,75	3,25	3,25	2,75	2,5	1,75	1,5	1,75	0,75

Джерело: розроблено автором

досліджуваним підприємствам сфери медичних послуг. Максимальним значенням для інтегрального репутаційного індексу при запропонованому методі його розрахунку є 34, для репутаційного субіндексу по зовнішнім стейкхолдерам — 22, для репутаційного субіндексу по внутрішнім стейкхолдерам — 12.

Мінімальні значення по всіх субіндексах та інтегральному репутаційному індексу дорівнюють 0.

Четвертий етап запропонованого методичного підходу передбачає представлення результатів оцінки репутаційних показників у вигляді матриці. Побудуємо репутаційну матрицю, яка відображує позиції досліджуваних підприємств за узгодженістю репутаційних субіндексів по зовнішнім та внутрішнім стейкхолдерам, середні значення діапазонів між максимальним і мінімальним значенням даних субіндексів відповідно ($22/2 = 11$ для субіндексу по зовнішнім стейкхолдерам та $12/2 = 6$ для субіндексу по внутрішнім стейкхолдерам) є маркерами для проведення вісей, які ділять матрицю на 4 квадранти. Розташуємо на даній матриці відповідним чином досліджувані підприємства (рис. 2).

Як можна побачити із даної матриці, вона містить 4 квадранти, кожен із яких відповідає певному співвідношенню стану репутації підприємства при взаємодії з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами:

Квадрант 1 — сюди попали такі підприємства, як ТОВ «Медичні центри «Медікап» (група Інто-Сана), ПП «Медичний центр «Веста», ТОВ «СЦ Університетський», ТОВ «Медичний центр

дерматології та алергології», КНП «КМКЛ № 18», ПП «Медіан», КНП «КМКЛ № 5». На цих підприємствах дотримується баланс і приділяється достатньо уваги формуванню репутації як при взаємодії з зовнішніми, так і з внутрішніми стейкхолдерами

Квадрант 2 — передбачає неузгодженість в плані достатнього рівня взаємодії з зовнішніми стейкхолдерами і низького рівня взаємодії з внутрішніми стейкхолдерами при формуванні репутації. До цього квадрату не потрапило жодне з досліджуваних підприємств

Квадрант 3 — низький рівень взаємодії з внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами і відповідно, низький інтегральний репутаційний індекс. В цьому квадранті опинилося підприємство ТОВ «Гармонія здоров'я»

Квадрант 4 — високий рівень взаємодії з внутрішніми стейкхолдерами і низький з зовнішніми при формуванні репутації в цьому квадранті знаходяться підприємства КНП «КМПБ № 5» та КНП «КМКЛ № 11».

На п'ятому етапі методичного підходу доцільно зосередитися на загальних рекомендаціях. Для тих підприємств, що потрапили у квадрант 1 можна рекомендувати підтримувати обрану стратегію формування репутації при взаємодії з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами. Для підприємств із квадранта 3 основним рекомендаціями будуть такі, що сприяють покращенню взаємодії і репутації як для внутрішніх, так і для зовнішніх стейкхолдерів. Для підприємств із квадранта 4 рекомендовано налагодити процеси покращення

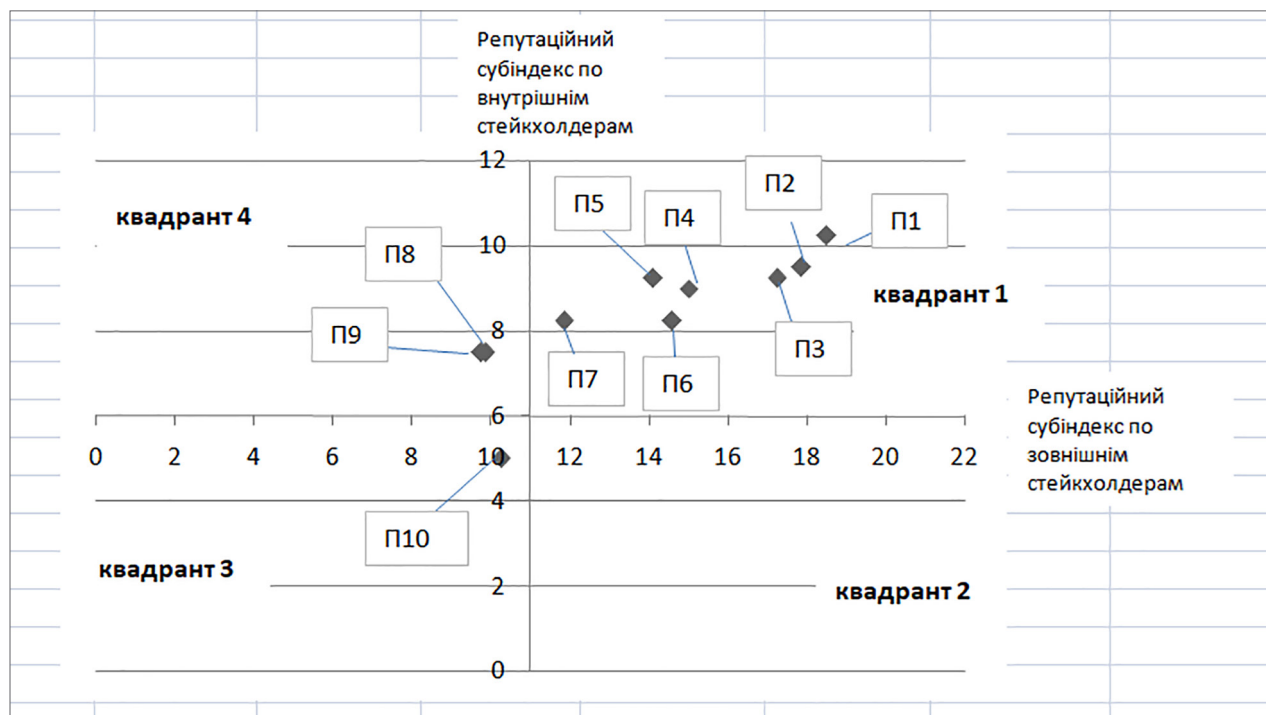


Рис. 2. Репутаційна матриця узгодженості субіндексів по зовнішнім та внутрішнім стейкхолдерам
Джерело: розроблено автором

репутації у взаємовідносинах із зовнішніми стейкхолдерами.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Використання запропонованого методологічного підходу дозволить оцінити управління репутацією підприємств медичної сфери під час їх взаємодії з різними групами стейкхолдерів, що сприятиме подальшому вдосконаленню цього управління. Цей методичний підхід є інструментом для визначення ключових напрямів покращення управління репутацією підприємств з урахуванням уподобань різних груп стейкхолдерів. При цьому враховуються не тільки групи, визначені як пріо-

ритетні для формування корпоративної репутації, але й поділ цих груп на зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів. Запропонована в межах методичного підходу репутаційна матриця є варіацією стратегічної матриці та слугує основою для розробки комплексного підходу до покращення управління репутацією, зосереджуючись на напрямках, де спостерігається дисбаланс у взаємовідносинах із зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами. Перспектива подальших досліджень полягає у розробці більш подібних рекомендацій щодо удосконалення управління репутацією підприємств на основі побудованої репутаційної матриці.

Література

1. Васильконова Е. Теоретичне бачення змісту поняття «репутація підприємства». *Механізми управління підприємствами*. 2013. С. 102–111.
2. Грабчак В. І. Сутність поняття «репутація підприємства» та її складові. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 313–318.
3. Громова О. В., Бічева Є. В. Методологічні основи формування системи репутаційного менеджменту підприємства. *Економіка та підприємництво*. 2019. № 3 (108). С. 95–99.
4. Завербний А. С., Шпак Ю. Н., Побурко О. Я. Проблеми та перспективи застосування репутаційного менеджменту українськими підприємствами за умов зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 41. С. 80–86.
5. Kanibir H., Nart S. The Effects of Internal Relationship Marketing on Superior Customer Relations as Competitive Performance: Evidence from Healthcare Industry. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*. 2012. Vol. 58. P. 1378–1385.
6. Kim L., Tylor D. A., Chang K. Y. Marketing Your Practice: Setting Yourself Apart in a Competitive Market, Online Reputation Building, and Managing Patient Experience/Satisfaction. *Otolaryngology Clinics of North America*. 2022. 55 (1). 125–135. doi: 10.1016/j.otc.2021.08.005.
7. Ляшенко О. М., Дмитрук Є. В. Репутація підприємства як чинник, що впливає на його економічну безпеку. *Вчені записки університету «КРОК»: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та потреби бізнесу ХХІ століття»*. Київ, 2008. Вип. 18. Т. 4. С. 109–115.
8. Martynenko M. V., Martynenko A. O. Development of enterprise reputation management in the sphere of medical services. *Development management*. 2022. Vol. 21, No. 4. P. 8–18. doi: [http://doi.org/10.57111/devt.20\(4\).2022.8-18](http://doi.org/10.57111/devt.20(4).2022.8-18).
9. Mira J. J., Lorenzo S., Navarro I. Hospital Reputation and Perceptions of Patient Safety. *Medical Principles and Practice*. 2014. № 23. P. 92–94. doi: 10.1159/000353152.
10. Міцура О. О., Хижняк М. О. Управління онлайн репутацією. Теоретичні засади та методичні підходи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 121–129.
11. Небилиця О. А. Особливості формування іміджу медичних закладів. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 8. Ч. 2. С. 110–113.
12. Ромат Е. В. Моделювання репутації підприємства засобами маркетинга. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 21 (Ч. 2). С. 74–77.
13. Sheldon R. What is reputation management? *Igniye*. 2022. URL: <https://www.igniye.co.uk/blog/what-is-reputation-management/> (дата звернення: 14.05.2024).
14. Смишляева О. О. Соціальна відповідальність бізнесу як тренд репутаційного менеджменту. *Наукові записки Інституту журналістики*. 2013. Т. 53. С. 339–343.
15. Ziemba J. B., Arenberg S., Reustle H., Allaf M. E., Haldeman D. Consumers' Association of Hospital Reputation with Healthcare Quality. *Journal for Healthcare Quality*. 2019. Vol. 41, No. 4. P. 251–258. doi: 10.1097/JHQ.000000000000167.

References

1. Vasytkonova, E. (2013). Teoretychne bachennia zmistu poniattia "reputatsiia pidpriemstva" [Theoretical vision of the concept of "enterprise reputation"]. *Mekhanizmy upravlinnia pidpriemstvamy*, 102–111 [in Ukrainian].
2. Hrabchak, V. I. (2016). Sutnist poniattia "reputatsiia pidpriemstva" ta yii skladovi [The essence of the concept of "enterprise reputation" and its components]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 10, 313–318 [in Ukrainian].

3. Hromova, O. V., & Bicheva, Ye. V. (2019). Metodolohichni osnovy formuvannia systemy reputatsiinoho menedzhmentu pidpriemstva [Methodological foundations of the formation of the reputation management system of the enterprise]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 3 (108), 95–99 [in Ukrainian].
4. Zaverbnyi, A. S., Shpak, Yu. N., & Poburko, O. Ya. (2020). Problemy ta perspektyvy zastosuvannia reputatsiinoho menedzhmentu ukrainskymy pidpriemstvamy za umov zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Problems and prospects of the application of reputation management by Ukrainian enterprises under the conditions of foreign economic activity]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, 41, 80–86 [in Ukrainian].
5. Kanibir, H., & Nart, S. (2012). The Effects of Internal Relationship Marketing on Superior Customer Relations as Competitive Performance: Evidence from Healthcare Industry. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 58, 1378–1385.
6. Kim, L., Tylor, D. A., & Chang, K. Y. (2022). Marketing Your Practice: Setting Yourself Apart in a Competitive Market, Online Reputation Building, and Managing Patient Experience/Satisfaction. *Otolaryngology Clinics of North America*, 55 (1), 125–135. doi: 10.1016/j.otc.2021.08.005.
7. Liashenko, O. M., & Dmytruk, Ye. V. (2008). Reputatsiia pidpriemstva yak chynnyk, shcho vplyvaie na yoho ekonomichnu bezpeku [The company's reputation as a factor affecting its economic security]. *Vcheni zapysky universytetu "KROK": materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Vykyky ta potreby biznesu KhKhI stolitia"*. Kyiv, 18(4), 109–115 [in Ukrainian].
8. Martynenko, M. V., & Martynenko, A. O. (2022). Development of enterprise reputation management in the sphere of medical services. *Development Management*, 20 (4), 8–18.
9. Mira J. J., Lorenzo, S., & Navarro, I. (2014). Hospital Reputation and Perceptions of Patient Safety. *Medical Principles and Practice*, 23, 92–94.
10. Mitsura, O. O., & Khyzhniak, M. O. (2012). Upravlinnia onlain reputatsiieiu. Teoretychni zasady ta metodychni pidkhody [Online reputation management. Theoretical foundations and methodical approaches]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, 4, 121–129 [in Ukrainian].
11. Nebylytsia, O. A. (2014). Osoblyvosti formuvannia imidzhu medychnykh zakladiv [Features of image formation of medical institutions]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, 8 (2), 110–113 [in Ukrainian].
12. Romat, E. V. (2018). Modeliuvannia reputatsii pidpriemstva zasobamy marketynha [Modeling the company's reputation by means of marketing]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 21 (2), 74–77 [in Ukrainian].
13. Sheldon, R. (2022). What is reputation management? *Igniye*. Retrieved from <https://www.igniyte.co.uk/blog/what-is-reputation-management/>.
14. Smyshliaieva, O. O. (2013). Sotsialna vidpovidalnist biznesu yak trend reputatsiinoho menedzhmentu [Social responsibility of business as a trend of reputation management]. *Naukovi zapysky Instytutu zhurnalistyky*, 53, 339–343 [in Ukrainian].
15. Ziemba, J. B. (2019). Consumers' Association of Hospital Reputation with Healthcare Quality. *Journal for Healthcare Quality*, 41(4), 251–258. doi: 10.1097/JHQ.000000000000167.

УДК 656:004.8(045)

Суворова Ірина Миколаївна
кандидат економічних наук, доцент кафедри логістики
Національний авіаційний університет
Suvorova Iryna
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Logistics
National Aviation University
ORCID: 0009-0009-3271-6242

Щепіна Тетяна Георгіївна
кандидат економічних наук, доцент кафедри логістики
Національний авіаційний університет
Shchepina Tetyana
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Logistics
National Aviation University
ORCID: 0000-0001-8538-1145

Темченко Анна Андріївна
студентка
Національного авіаційного університету
Temchenko Anna
Student of the
National Aviation University
ORCID: 0009-0005-0563-2239

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-4-9852

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙ НА ЛОГІСТИЧНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ

THE IMPACT OF INNOVATIONS ON LOGISTICS SERVICES

Анотація. Метою статті є дослідження впливу інновацій на логістичне обслуговування. Виявлено, що в сучасному бізнес-середовищі вдосконалення логістичного обслуговування є ключовим фактором конкурентоспроможності та успіху підприємств. Для дослідження впливу інновацій на логістичне обслуговування в статті розглянуто основні тенденції розвитку логістичної діяльності в Україні. З урахуванням таких проблем сьогодення як глобалізації, невизначеність, воєнний стан та інше було надано пропозиції щодо інновацій, які мають прямий вплив щодо покращення логістичного обслуговування. Серед інновацій зазначені наступні: автоматизація та впровадження робототехніки, штучний інтелект (AI) і машинне навчання (ML), блокчейн, доповнена (AR) і віртуальна реальність (VR), автономні транспортні засоби, дрони. Впровадження даних інновацій позитивно впливає на логістичне обслуговування клієнтів, основними результатами впливу є оптимізація маршрутів, зниження витрат, покращення обслуговування клієнтів, підвищення екологічної стійкості, покращення взаємодії з клієнтами, підвищення безпеки перевезення, покращення відстеження вантажів тощо. Розглянуто використання інновацій в логістичному обслуговуванні на прикладі українського досвіду. Розглянуто використання інновацій в логістичному обслуговуванні на прикладі українського досвіду.

Умови війни та політичної нестабільності мають значний вплив на логістичне обслуговування. Зокрема, обмеження пересування та доступу можуть призвести до затримок у доставці товарів та збільшення часу транспортування. Порушення інфраструктури, такі як руйнування доріг або мостів, ускладнюють процеси постачання та доставки. Економічна нестабільність призводить до змін у попиті та споживчих звичках, що вимагає перегляду логістичних стратегій та адаптації до нових умов ринку. Крім того, через нестабільність у виробництві та перевезенні підвищується ризик збоїв у постачанні

та зберіганні товарів. Звідси виникає потреба особливої уваги до управління логістичними ланцюгами та забезпечення надійності та ефективності процесів. В кінці роботи сформульовані загальні висновки.

Ключові слова: логістичне обслуговування, інноваційні технології, штучний інтелект (AI) і машинне навчання (ML), блокчейн, доповнена (AR) і віртуальна реальність (VR), автономні транспортні засоби, дрони.

Summary. The article aims to study the impact of innovations on logistics services. It is found that in the modern business environment, improving logistics services is a key factor in the competitiveness and success of enterprises. To study the impact of innovations on logistics services, the article examines the main trends in the development of logistics activities in Ukraine. Taking into account such problems of today as globalization, uncertainty, martial law, etc., proposals for innovations that have a direct impact on improving logistics services were made. Among the innovations mentioned are the following: automation and implementation of robotics, artificial intelligence (AI) and machine learning (ML), blockchain, augmented reality (AR) and virtual reality (VR), autonomous vehicles, drones. The introduction of these innovations has a positive impact on logistics services for customers, the main results of which are route optimization, cost reduction, improved customer service, increased environmental sustainability, improved customer interaction, increased transportation safety, improved cargo tracking, etc. The use of innovations in logistics services on the example of Ukrainian experience is considered. The use of innovations in logistics services on the example of the Ukrainian experience is considered.

Conditions of war and political instability have a significant impact on logistics services. In particular, restrictions on movement and access can lead to delays in the delivery of goods and increased transportation time. Infrastructure disruptions, such as the destruction of roads or bridges, complicate supply and delivery processes. Economic instability leads to changes in demand and consumer habits, requiring revision of logistics strategies and adaptation to new market conditions. In addition, instability in production and transportation increases the risk of supply and storage disruptions. Hence the need for special attention to supply chain management and ensuring the reliability and efficiency of processes. The paper concludes with general conclusions.

Key words: logistics services, innovative technologies, artificial intelligence (AI) and machine learning (ML), blockchain, augmented (AR) and virtual reality (VR), autonomous vehicles, drones.

Постановка проблеми. Сучасний світ динамічно змінюється під впливом глобалізації, стрімкого розвитку електронної комерції та жорсткої конкуренції. Ці фактори змушують компанії шукати нові, більш ефективні шляхи оптимізації своїх логістичних процесів. Одним із ключових напрямків стає логістичне обслуговування клієнтів. Логістичне обслуговування клієнтів охоплює весь спектр взаємодії з клієнтом, починаючи від моменту його зацікавленості в продукті чи послугі до моменту отримання товару та післяпродажного обслуговування.

В умовах війни, політичної та економічної нестабільності, які діють в Україні, оптимізація логістичних процесів набуває особливої актуальності. Це питання не лише ефективності та рентабельності бізнесу, але й життєво важливої потреби для забезпечення життєдіяльності країни та підтримки її економіки. З початку війни відбулось зменшення обсягів перевезення вантажів автомобільним транспортом на 19,7%, залізничний транспорт на 43,7%, повітряний — 63,8% [8]. Умови війни та політична нестабільність можуть породжувати різноманітні виклики для логістичних процесів, такі як обмеження пересування та доступу до територій, збільшення ризику збоїв у постачанні та зберіганні товарів та інші. Крім того, економічна нестабільність може призвести до змін в попиті та споживчих звичках, що вимагатимуть адаптації логістичних стратегій, процесів, обслуговування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематику логістичного обслуговування досліджували як вітчизняні так і зарубіжні вчені: А.Г. Ка-

сенов [11], М.Ю. Григорак [4], М.А. Окландер [11], С.Я. Войтович [3] та інші. В їхніх працях розглянуто теоретичні основи логістичного обслуговування, включаючи принципи управління логістичними потоками та аспекти пошуку стратегій для підвищення ефективності управління обслуговуванням. Науковців, які надали визначення логістичного обслуговування наступні: Н. Чухрай, А. Бутрін, Є. Крикавський Дж. Сток [11; 7].

Мета статті. Вплив інновацій на логістичне обслуговування є надзвичайно актуальним питанням у сучасному світі. Швидкий розвиток технологій революціонізує цю галузь, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності, зниження витрат та покращення обслуговування клієнтів. Незважаючи на значний прогрес, залишається багато невирішених проблем, пов'язаних з впливом інновацій на логістичне обслуговування.

Виклад основного матеріалу дослідження. В наукових дослідженнях існують різні тлумачення поняття логістичного обслуговування. Розглянемо найбільш поширені з них в табл 1.

Основним фактором, що впливає на покращення логістичного обслуговування є впровадження нових логістичних технологій. У 2023 році понад 90% світових компаній зазначило про впровадження або про планування впровадження нових логістичних технологій [9]. Найістотніші інновації сучасності в логістичному обслуговуванні зображені на рис. 1.

Алгоритми штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML Artificial Intelligence) аналі-

Таблиця 1

Визначення поняття «Логістичне обслуговування»

Автор	Визначення
Н. Чухрай	ключовий елемент обслуговування споживача, який забезпечує необхідний рівень задоволення їхніх потреб при мінімізації загальних витрат та гарантії отримання відповідного товару в потрібній кількості та асортименті у конкретному місці, у певний час та за певну ціну.
Дж. Сток	взаємодія між покупцем, продавцем і третьою стороною, що становить результат роботи логістичної системи, а також складова «місце» в маркетинговому міксі компанії.
Є. Крикавський	сукупність заходів, які поєднують різні аспекти логістичної діяльності для забезпечення постачання товарів з метою задоволення потреб споживачів і досягнення цілей підприємства. Обслуговування споживача здійснюється за допомогою різних форм логістичних активностей, таких як транспортування, складування, пакування, управління запасами та забезпечення інформацією.
А. Бутрін	сукупність послуг, що надаються під час безпосереднього постачання товарів споживачам у кінцевому етапі ланцюга.

Джерело: складено авторами на основі [11; 7]

зують великі дані в реальному часі, визначають закономірності, тенденції та статистику, створюють прогнози за допомогою чат-ботів. Перші користувачі, які впровадили технологію штучного інтелекту в логістиці, досягли значних покращень у логістичному обслуговуванні. Ці досягнення включають зниження витрат на логістику на 15%, оптимізацію рівня запасів на 35% і підвищення рівня обслуговування на 65%, в тому числі і логістичного обслуговування [14].

За даними Fox News, програми зовнішньої допомоги Сполучених Штатів для України відіграли важливу роль у розвитку систем цифрової ідентифікації та сприяли загальному впровадженню штучного інтелекту [17].

Україна активно використовує передові розробки у галузі штучного інтелекту, які були розроблені західними країнами. Ці технології знаходять застосування в зборі доказів воєнних злочинів, визначенні місцезнаходження осіб, підозрюваних у воєнних злочинах, керуванні безпілотними літальними апаратами, визначенні цілей, виявленні російської дезінформації та пропаганди, а також в розмінуванні та плануванні процесу відновлення

після військових дій. Цей спектр застосування демонструє значні можливості, які надає штучний інтелект у сфері військової логістики та оперативного управління [1].

Використання штучного інтелекту та машинного навчання допомагає підвищити ефективність та знизити витрати.

Автоматизація та впровадження робототехніки. Автоматизовані системи комплектування та сортування, роботизовані палетизатори та автономні керовані транспортні засоби (AGV) оптимізують складські операції, зменшують людські помилки, покращують логістичне обслуговування. Автоматизація та впровадження робототехніки значно покращують логістичне обслуговування, роблячи його більш ефективним, точним та конкурентоспроможним.

Блокчейн — децентралізована база даних, що забезпечує великий рівень безпеки та прозорості. Блокчейн нівелює розбіжності та підробки в документації всіх сторін. На практиці це забезпечить достовірність даних від постачальників сировини до кінцевого пункту призначення та зменшить кількість маніпуляцій з товаром [2]. Впровадження технології блокчейн у логістичному

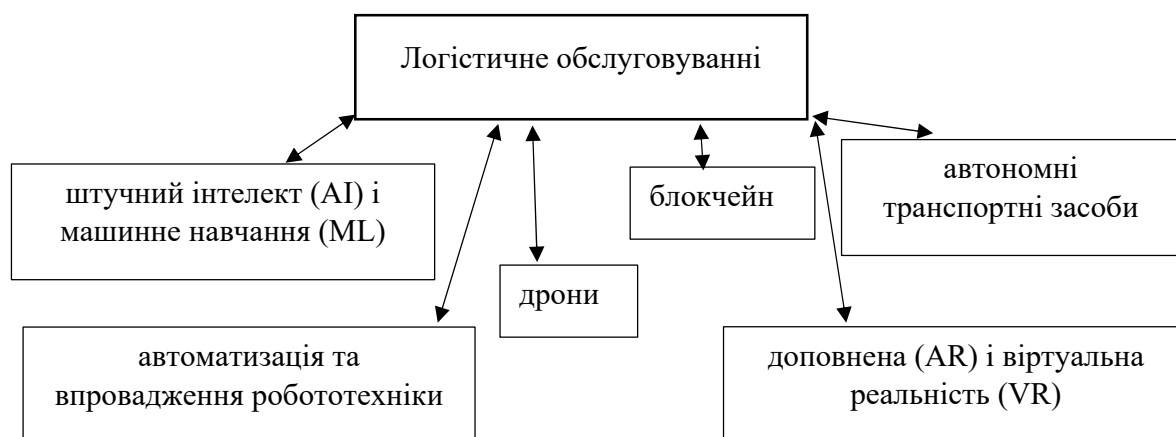


Рис. 1. Інновації в логістичному обслуговуванні

Джерело: складено авторами на основі [1–19]

обслуговуванні має прямий вплив на задоволення потреб клієнтів.

Технології AR та VR допомагають співробітникам компанії без зайвих ризиків, які можуть виникнути під зниження час виконання реальних завдань, отримати практичний досвід. Компанії, які використовують AR та VR також сприяють збереженню навколишнього середовища, адже використання віртуальних транспортних технологій веде за собою зменшення викиди CO₂ [9; 14]. Україна стала першою країною, яка, ще не маючи західних літаків, навчає захисників необхідних навичок завдяки VR-симуляторам штурмовиків A-10 Thunderbolt II [19].

Автономні транспортні засоби здатні перевозити товари без людини за кермом. В свою чергу, це дозволяє знизити ймовірності помилок, зменшити витрати, підвищити продуктивність. В Україні використовуються автономні безпілотники TB2 турецького виробництва для скидання бомб з лазерним наведенням і артилерійських ударів про це пишеться в Fortune [1]. Це стосується безпеки логістичного обслуговування. Автономні транспортні засоби можуть виконувати завдання без необхідності участі людей, а також вони можуть обійти небезпечні ділянки доріг, що дозволяє уникнути потенційних загроз, що зменшує ймовірність травм та нещасних випадків. Ці технології можуть бути адаптовані і в цивільному логістичному секторі для забезпечення швидкої та безпечної доставки товарів. Отже, використання автономних транспортних засобів в логістичному обслуговуванні допомагає забезпечити ефективність, надійність та точність у доставці товарів, що в свою чергу сприяє підвищенню задоволення клієнтів і покращенню їхнього досвіду співпраці з компанією.

Використання дронів в логістичному обслуговуванні стає все більш актуальним. Дрони дозволяють підвищити ефективність доставки, зменшити економічні витрати, час на транспортування, а також це ефективний метод доставки на короткі відстані, або оптимізація складської діяльності. Війна в Україні надала вагомий поштовх на активне використання дронів у військовій сфері. Дрони виконують низку логістичних завдань, серед яких вагомими для логістичного обслуговування є наступні:

- авіарозвідка (дрони оснащені датчиками, камерами та іншими сенсорами можуть використовуватися для розвідки, збору інформації про стан доріг, мостів, ворожих позицій та інших об'єктів). Це допомагає оптимізувати маршрути доставки та уникати можливих загроз.
- доставка на передову предметів першої необхідності (медичних препаратів, крові, бинтів, їжі та інших необхідних речей). Це забезпечує швидку та ефективну реакцію на надзвичайні ситуації та допомагає зберегти життя.
- бойова атака ворожих цілей, нанесення ударів по наземних об'єктах, створення хибних цілей для відволікання уваги противника. Це дозволяє забезпечити безпеку та захист важливих об'єктів [5; 9].

Дрони можуть обійти перешкоди на дорогах та доставити товари в важкодоступні місця, де традиційний транспорт не може дістатися. Це знижує час доставки і вартість операцій. Використання дронів у логістичному обслуговуванні сприяє підвищенню ефективності, швидкості та безпеки доставки, що в свою чергу позитивно впливає на задоволення потреб клієнтів.

На рис. 2 представлено вплив новітніх технологій на логістичне обслуговування.

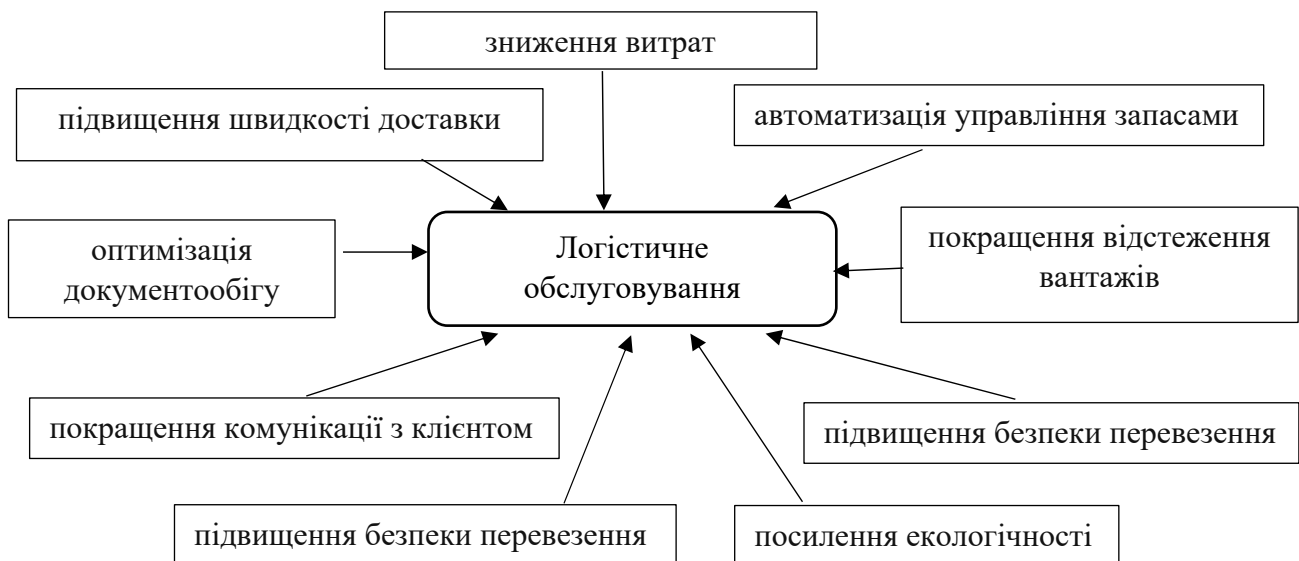


Рис. 2. Вплив новітніх технологій на логістичне обслуговування
Джерело: складно авторами на основі [1–19]

В Україні і надалі продовжують розвиватись інновації в логістичному обслуговуванні, але не такими швидкими темпами як на іноземному ринку. Україні варто звернути увагу на впровадження блокчейн технологій. Зараз усе більше компаній започаткували використання хмарних сервісів управління ланцюгами постачань, щоб оперативно відслідковувати всі логістичні процеси. Так чи інакше, дані сервіси не відносяться до блокчейн-платформи. Можливо, це пов'язано з нещодавнім впровадженням в Україні технології блокчейн та з незнанням компаній особливостей її роботи. Також, зважаючи на воєнний стан в Україні завдяки цієї технології можна створити окремий, безпечний, спільний і постійний запис, в якому можна відстежувати та перевіряти транзакції різних ланцюгів постачання. Таким чином підвищиться безпека та зручність транзакцій, а також скоротиться час, який витрачається на інтелектуальну військову логістику [12]. Інше інноваційне рішення — впровадження доповненої (AR) і віртуальної реальності (VR) в логістичному обслуговуванні. Наприклад, логістичні компанії мо-

жуть створювати віртуальні тури своїх складських приміщень або транспортних засобів, щоб клієнти могли ознайомитися з умовами зберігання товарів або маршрутами доставки. Також, AR може бути використана для надання клієнтам інтерактивних інструкцій щодо монтажу, налаштування або ремонту придбаного товару. Наприклад, клієнт може використовувати AR-додаток на смартфоні або планшеті для відображення інструкцій та діаграм, які допомагають їм виконати необхідні дії для вирішення проблеми або виконання ремонту. AR та VR можуть підвищити ефективність післяпродажного логістичного обслуговування [6].

Висновки. З огляду на дослідження інновацій в логістичному обслуговуванні було побудовано таблицю впливу інновацій на логістичне обслуговування. Виявлено, що Україні варто і надалі продовжувати розвивати та впроваджувати інновації. Особливу увагу варто приділити блокчейн технологіям та впровадження доповненої (AR) і віртуальної реальності (VR). Продовження розвитку та впровадження цих технологій в Україні буде сприяти подальшій модернізації логістичного обслуговування.

Література

1. AI Weekly: The Russia-Ukraine conflict is a test case for AI in warfare. *VentureBeat*. URL: <https://venturebeat.com/ai/ai-weekly-the-russia-ukraine-conflict-is-a-test-case-for-ai-in-warfare/> (дата звернення: 20.04.2024).
2. Блокчейн у логістиці. *WhiteBI T*. 2022. URL: <https://blog.whitebit.com/uk/blockchain-in-logistics/> (дата звернення: 20.04.2024).
3. Войтович С. Я. Особливості застосування логістичного управління на підприємствах сфери послуг. *Логістика: теорія та практика*. 2011. № 1. С. 37–42.
4. Григорак М. Ю., Карпунь О. В. Логістичне обслуговування: навч. посіб. Київ : НАУ, 2007. 160 с.
5. Ефективність роботи квадрокоптера у воєнний час. *ОПТИК-ПРО*. 2023. URL: <https://www.optics-pro.com.ua/ua/novosti/effektivnost-raboty-kvadrokoptera-v-voennoe-vremya> (дата звернення: 22.04.2024).
6. Інновації, що змінюють транспортну логістику. Центр бізнес технологій TOT. 2020. URL: <http://surl.li/dusxt> (дата звернення: 23.04.2024).
7. Криворученко О. М. Поняття «логістичний сервіс» та «логістичне обслуговування». *Економіка транспортного комплексу*. 2019. № 33. С. 31–44.
8. Логістика в умовах війни. Як зберегти та підтримувати експортні поставки? *Crowe Mikhailenko*. 2023. URL: <https://www.mikhailenko.com.ua/24-05-2023/logistyka-v-umovah-vijny-yak-zberegty-ta-pitrymuvaty-eksportni-postavky/> (дата звернення: 24.04.2024).
9. Logistics trends for 2024: the race to tech-up. *Mecalux*. 2023. URL: <https://www.mecalux.com/blog/logistics-trends-2024> (дата звернення: 23.04.2024).
10. Мироненко О. Майбутнє автономних вантажівок та його вплив на логістику. *Cargofy*. URL: <http://surl.li/skubp> (дата звернення: 25.04.2024).
11. Мельникова К. В. Теоретичні принципи логістичного обслуговування споживачів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 306–312.
12. Опірський І., Василюшин С. Перспективи військового застосування технології блокчейну. *Український науковий журнал інформаційної безпеки*. 2022. № 28. С. 57–66.
13. Khaletskaaya A. Робота без помилок: приклади роботизації складів у світі та Україні. *WareTeka*. 2021. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/prikladi-robotizacii-skladiv-u-sviti-ta-ukrayini/> (дата звернення: 23.04.2024).
14. Top logistics technology trends reshaping the industry in 2024. *Acropolium*. 2024. URL: <https://acropolium.com/blog/top-logistics-technology-trends/> (дата звернення: 20.04.2024).
15. Цифрові рішення для логістичних трендів у 2024 році. *Stfalcon*. 2023. URL: <http://surl.li/skubx> (дата звернення: 20.04.2024).

16. Чухрай Н. Логістичне обслуговування: підручник. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2006. 292 с.
17. Штучний інтелект може бути ключем до перемоги України у війні — західні експерти. *Радіо Свобода*. 2024. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/ukrayina-shtuchnyy-intelekt-viyna/32785722.html> (дата звернення: 22.04.2024).
18. Курченко О. Що таке блокчейн? Основи як він працює. *Binaryx HUB*. 2023. URL: <http://surl.li/skuta> (дата звернення: 26.04.2024).
19. Чигиринський А. Як доповнена та віртуальна реальність інформують про війну та допомагають людям. *MEDIASAPIENS*. 2023. URL: <https://ms.detector.media/trendi/post/31777/2023-04-26-yak-dopovnena-ta-virtualna-realist-informuyut-pro-viynu-ta-dopomagayut-lyudyam/> (дата звернення: 22.04.2024).

References

1. AI Weekly: The Russia-Ukraine conflict is a test case for AI in warfare. *VentureBeat*. URL: <https://venturebeat.com/ai/ai-weekly-the-russia-ukraine-conflict-is-a-test-case-for-ai-in-warfare/>.
2. Blokchejn u lohistytsi [Blockchain in logistics]. (2022). *WhiteBI T*. URL: <https://blog.whitebit.com/uk/blockchain-in-logistics/> [in Ukrainian].
3. Voytovych S. Y. (2011). Osoblyvosti zastosuvannya lohistychnoho upravlinnia na pidpriemstvakh sfery posluh [Features of the application of logistics management at service enterprises]. *Logistics: Theory and Practice*, 1, 37–42 [in Ukrainian].
4. Grigorak M. Y., Karpun O. V. (2007). Lohistychnе obsluhovuvannya [Logistics service]: a textbook. Kyiv: NAU [in Ukrainian].
5. Efektyvnist roboty kvadroptera u voiennyi chas [The effectiveness of the quadcopter in wartime]. (2023). *OPTYK-PRO*. URL: <https://www.optics-pro.com.ua/ua/novosti/effektivnost-raboty-kvadroptera-v-voennoe-vremya> [in Ukrainian].
6. Innovatsii, shcho zminiuiut' transportnu lohistyku [Innovations that change transport logistics]. (2020). *Tsentr biznes tekhnolohii TOT*. URL: <http://surl.li/dusxt> [in Ukrainian].
7. Krivoruchenko O. M. (2019). Poniattia "lohistychnyi servis" ta "lohistychnе obsluhovuvannya" [The concepts of "logistics service" and "logistics service"]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, 33, 31–44 [in Ukrainian].
8. Yak zberegty ta pidtrymuvaty eksportni postavky? [Logistics in wartime. How to preserve and maintain export supplies?]. (2023). *Crowe Mikhaileiko*. URL: <https://www.mikhailenko.com.ua/24-05-2023/logistyka-v-umovah-vijny-yak-zberegty-ta-pidtrymuvaty-eksportni-postavky/> [in Ukrainian].
9. Logistics trends for 2024: the race to tech-up. (2023). *Mecalux*. URL: <https://www.mecalux.com/blog/logistics-trends-2024>.
10. Myronenko O. Maibutnie avtonomnykh vantazhivok ta yoho vplyv na lohistyku [The future of autonomous trucks and its impact on logistics]. *Cargofy*. URL: <http://surl.li/skubp> [in Ukrainian].
11. Melnikova K. V. (2017). Teoretychni pryntsypy lohistychnoho obsluhovuvannya spozhyvachiv [Theoretical principles of logistics services for consumers]. *Ekonomika i suspilstvo*, 8, 306–312 [in Ukrainian].
12. Opirsky I., Vasylyshyn S. (2022). Perspektyvy viiskovoho zastosuvannya tekhnolohii blokchejnu [Prospects for the military application of blockchain technology]. *Ukrainian Scientific Journal of Information Security*, 28, 57–66 [in Ukrainian].
13. Khaletskaya A. (2021). Robota bez pomylok: pryklady robotyzatsii skladiv u sviti ta Ukrayini [Work without errors: examples of warehouse robotization in the world and Ukraine]. *WareTeka*. URL: <https://wareteka.com.ua/uk/blog/prikladi-robotizatsii-skladiv-u-sviti-ta-ukrayini/> [in Ukrainian].
14. Top logistics technology trends reshaping the industry in 2024. (2024). *Acropolium*. URL: <https://acropolium.com/blog/top-logistics-technology-trends/>.
15. Tsyfrovі rishennia dlia lohistychnykh trendiv u 2024 rotsi [Digital solutions for logistics trends in 2024]. (2023). *Stfalcon*. URL: <http://surl.li/skubx> [in Ukrainian].
16. Chukhray N. (2006). Lohistychnе obsluhovuvannya [Logistics service]: a textbook. Lviv: Lviv Polytechnic National University [in Ukrainian].
17. Shtuchnyi intelekt mozhe buty kliuchem do peremohy Ukrayiny u viyni — zakhidni eksperty [Artificial intelligence can be the key to Ukraine's victory in the war — Western experts]. (2024). *Radio Svoboda*. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/ukrayina-shtuchnyy-intelekt-viyna/32785722.html> [in Ukrainian].
18. Kurchenko O. (2023). Shcho take blokchejn? Osnovy yak vin pratsiue [What is blockchain? The basics of how it works]. *Binaryx HUB*. URL: <http://surl.li/skuta> [in Ukrainian].
19. Chyhyrskyi A. (2023). Yak dopovnena ta virtualna realist informuiut pro viynu ta dopomahaiut' liudiam [How augmented and virtual reality informs about the war and helps people]. *MEDIASAPIENS*. URL: <https://ms.detector.media/trendi/post/31777/2023-04-26-yak-dopovnena-ta-virtualna-realist-informuyut-pro-viynu-ta-dopomagayut-lyudyam/> [in Ukrainian].

УДК 005.7:004.9

Ткачова Світлана Сергіївна

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

Tkachova Svitlana

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

ORCID: 0000-0001-7103-9269

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-4-9810

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

DIGITAL TRANSFORMATION OF MANAGEMENT SYSTEMS OF MODERN ORGANIZATIONS

Анотація. Теми, пов'язані з розвитком цифрової економіки, цифровізації, цифрової трансформації бізнесу та суспільства є вельми актуальними. Всебічному аналізу цих тем присвячено велику кількість наукових праць українських і закордонних вчених. У науковій публікації систематизовано результати теоретичних досліджень українських науковців щодо питань цифровізації та цифрової трансформації систем менеджменту сучасних організацій. Зазначено, що в українських організаціях різних сфер економіки здійснюється цифровізація важливих управлінських складових систем менеджменту: принципів, методів, функцій, механізмів, організаційних структур управління, організаційної культури, ролей менеджерів всіх рівнів, стилів управління тощо. Акцентовано увагу на єдності висновків науковців щодо необхідності повної цифрової трансформації систем менеджменту організацій, формування нових моделей та концепцій управління. Проаналізовано основні напрями, цифрові технології, позитивні тенденції та результати цифровізації управлінських, виробничих, логістичних, маркетингових процесів. Визначено та охарактеризовано основні етапи цифрової трансформації систем менеджменту сучасних організацій. Розглянуто проблеми цифрової трансформації систем менеджменту українських організацій. Вказано на підвищення мотивації менеджменту сучасних організацій щодо цифрової трансформації. Проаналізовано нові цифрові технології, які активно використовуються у світовій торговельній практиці. Представлено результати аналізу практичного досвіду цифрової трансформації системи управління української торговельної корпорації Fozzy Group. Проаналізовано успішні кейси цифровізації та цифрової трансформації корпорації: запуск мобільних додатків у торговельних мережах, використання хмарних технологій, відкриття центру штучного інтелекту та інновацій. Зроблено висновок про те, що корпорація активно працює над цифровою трансформацією діючої системи менеджменту, а також над формуванням нової гнучкої бізнес-моделі.

Ключові слова: цифровізація, цифрова трансформація, менеджмент організацій, система менеджменту.

Summary. Topics related to the development of the digital economy, digitization, digital transformation of business and society are very relevant. A large number of scientific works by Ukrainian and foreign scientists are devoted to a comprehensive analysis of these topics. The scientific publication systematizes the results of theoretical research by Ukrainian scientists on issues of digitization and digital transformation of management systems of modern organizations. It is noted that the digitization of important management components of management systems: principles, methods, functions, mechanisms, organizational management structures, organizational culture, roles of managers at all levels, management styles, etc., is carried out in Ukrainian organizations of various economic sectors. Attention is focused on the unity of scientists' conclusions regarding the need for complete digital transformation of management systems of organizations, the formation of new management models and concepts. The main directions, digital technologies, positive trends and results of digitization of management, production, logistics, and marketing processes were analyzed. The main stages of digital transformation of management systems of modern organizations are defined and characterized. The problems of digital transformation of the management systems of Ukrainian organizations are considered. It is indicated to increase the motivation of the management of modern organizations regarding digital transformation. New digital technologies that are actively used in global trade practice are analyzed. The results of the

analysis of the practical experience of the digital transformation of the management system of the Ukrainian trade corporation Fozzy Group are presented. Successful cases of digitization and digital transformation of the corporation were analyzed: launch of mobile applications in retail networks, use of cloud technologies, opening of the artificial intelligence and innovation center. It was concluded that the corporation is actively working on the digital transformation of the current management system, as well as on the formation of a new flexible business model.

Key words: digitalization, digital transformation, management of organizations, management system.

Постановка проблеми. Розвитку цифрової економіки, цифровізації бізнесу та суспільства присвячено велику кількість наукових праць українських і закордонних вчених. Вивчення наукових публікацій та публікацій експертів у сфері цифрової трансформації за останні роки свідчить про значну кількість досліджень теоретичних основ цифровізації, аналізу характеристик етапів становлення та розвитку цифрової економіки в світі та в Україні, аналізу галузевих особливостей, переваг та проблем цифрової трансформації тощо. Велику кількість публікацій присвячено питанням цифровізації та цифрової трансформації систем менеджменту діючих організацій. У своїх дослідженнях українські вчені розглядають питання цифрової трансформації різних управлінських складових сучасних організацій, при цьому спостерігається єдність висновків про необхідність повної цифрової трансформації систем менеджменту, застосування системного та комплексного підходів, формування нових моделей, концепцій та парадигм управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Так, Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. акцентують увагу на тому, що за умов інноваційного розвитку підприємств та їх цифровізації, традиційні методи управління можуть виявитися недостатньо ефективними. На зміну класичних теорій менеджменту, де на перший план виходило управління внутрішніми ресурсами підприємства, прийшло зосередження на пристосуванні до постійно змінного зовнішнього середовища. Тому, трансформація систем менеджменту стає необхідною умовою для успішного розвитку бізнесу [1]. Невід'ємною частиною цифрових трансформацій управління підприємствами України Томах В. В., Сігаєва Т. Є., Мартиненко М. В. вважають імплементацію інформаційно-комунікаційних технологій як ефективного інструменту удосконалення управління організацією та її бізнес-процесами [2]. Яцкевич І. В. зазначає, що, незважаючи на те, що цифровізація є одним із визнаних способів підвищення ефективності виробничих та логістичних процесів, їх практична реалізація не може бути здійснена без комплексного системного підходу, який вимагає не тільки значних інвестицій, необхідних для реструктуризації існуючої виробничої структури, але й відповідної методологічної підтримки [3]. Панкратова О. розглядає цифровізацію як сучасний тренд розвитку менеджменту, відмічаючи, що значущим є визначення цифрової трансформації в менеджменті

як процесу інтеграції цифрових технологій в усі аспекти бізнес-діяльності підприємства, що вимагає внесення докорінних змін у технології, культуру, операції та принципи створення нових продуктів та послуг. За позицією науковиці, для максимально ефективного використання нових технологій та їх оперативного впровадження в усі сфери діяльності, підприємства повинні відмовитись від колишніх засад і повністю перетворити процеси та моделі роботи [4]. Фурсін О. робить висновок, що цифровізація використовує цифрові інформаційні технології для повної трансформації бізнес-процесів, оцінки, реінжинірингу та перегляду способів ведення бізнесу [5]. Науковці Седікова І. О., Седіков Д. В. відмічають, що під впливом цифрових технологій відбуваються фундаментальні зміни та формування нової парадигми менеджменту [6].

У наукових публікаціях велику увагу також приділено впливу цифровізації та цифрової трансформації на: принципи і механізми управління організаціями, необхідність трансформації традиційних функцій управління підприємством, удосконалення організаційних структур, зміну ролі менеджменту в бізнес-середовищі, нові вимоги до менеджменту різних рівнів, необхідність формування нового стилю управління організаціями, внесення суттєвих змін в управління персоналом, необхідність удосконалення організаційної культури тощо.

В цілому погоджуючись з результатами досліджень та висновками науковців, необхідно зазначити, що сучасні організації є відкритими складними динамічними самонавчальними організаціями, на функціонування та розвиток яких впливає значна кількість чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому, кардинальне удосконалення діючих або впровадження нових гнучких систем менеджменту, які відповідатимуть вимогам цифровізації та цифрової трансформації, дозволить забезпечити сучасним організаціям ефективну операційну діяльність, довгострокову конкурентоспроможність, лідерські ринкові позиції, досягнення стратегічних цілей розвитку.

Щодо дослідження галузевих аспектів цифрової трансформації у публікаціях представлено результати досліджень організацій транспортного сегменту, сільського господарства, торгівлі тощо [2; 7]. Заслугує на більшу увагу торговельна сфера, яка, поряд з іншими сферами економіки, активно впроваджує цифрові інновації, здійснює цифровізацію та цифрову трансформацію бізнес-процесів,

у теперішній час активно використовує технології штучного інтелекту в менеджменті організацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основною метою публікації є систематизація результатів теоретичних досліджень українських науковців щодо цифрової трансформації систем менеджменту сучасних організацій, а також представлення практичного досвіду цифрової трансформації української торговельної корпорації.

Виклад основного матеріалу. Систематизація результатів досліджень українських науковців дозволила визначити основні напрями цифрової трансформації систем управління організаціями в Україні: це цифровізація основних, допоміжних та керівних бізнес-процесів; управління на основі даних; управління клієнтським досвідом; управління цінністю товарів та послуг; управління цифровою культурою та компетенціями; управління інноваціями [1]; управління ризиками; управління сталим розвитком; управління взаємодією із зовнішнім середовищем.

Узагальнення розглянутих наукових підходів дозволило зробити висновок про те, що на практиці спостерігаються позитивні тенденції та результати від цифровізації управлінських, виробничих, логістичних, маркетингових процесів, серед яких: спрощення та пришвидшення управління бізнес-процесами, мінімізація помилок, які може зробити людина, розширення кола можливостей; трансформація традиційних функцій управління підприємством; позитивна динаміка основних показників розвитку організацій; стимулювання зростання основного бізнесу підприємства; виявлення та створення нових цифрових моделей бізнесу; забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організацій; підвищення ефективності функціонування на основі трансформації

операційної моделі бізнесу на цифрові технології [1; 2; 4; 8].

Науковцями пропонуються різні підходи щодо визначення рівнів, етапів цифрової трансформації сучасних організацій. Так, у авторській розробці Н.М. Андріїв пропонується визначати 3 рівні: перший рівень передбачає оцифрування, тобто застосування цифрових інструментів для розвитку внутрішнього та зовнішнього інформаційного середовища; другий — полягає в зміні бізнес-процесів; третій — орієнтований на перехід організації до нової бізнес-моделі [7].

Врахування результатів наукових підходів [1; 2; 4] дозволило визначити основні етапи цифрової трансформації систем менеджменту організацій (табл. 1). Більшість сучасних організацій розпочинають цифрову трансформацію систем менеджменту з цифровізації бізнес-процесів управління клієнтським досвідом та цінністю товарів та послуг. На другому етапі передбачається цифровізація всіх бізнес-процесів організації, а також управління цифровою культурою та компетенціями персоналу. Управління на основі даних передбачає наявність ефективних зв'язків між бізнес-процесами організації. В межах третього етапу за низкою важливих напрямів цифровізації здійснюється повна цифрова трансформація діючої системи менеджменту або створюється нова бізнес-модель організації. Досвід організацій, які пройшли цифрову трансформацію систем менеджменту, свідчать про отримання ними вагомих результатів. Успішна діяльність таких організацій є неможливою без забезпечення високого рівня цифрового розвитку зовнішнього середовища.

В якості основних проблем впровадження цифрової трансформації визначають: потребу у високопрофесійних кадрах, необхідність підвищеної безпеки в цифровому середовищі, нестабільність

Таблиця 1

Етапи цифрової трансформації системи менеджменту організації

Назва етапу	Напрями цифровізації	Очікуваний результат
1. Цифровізація окремих елементів (бізнес-процесів) системи менеджменту організації	управління клієнтським досвідом; управління цінністю товарів та послуг	спрощення та пришвидшення управління бізнес-процесами; мінімізація помилок, які може зробити людина; розширення кола можливостей; підвищення якості товарів та послуг
2. Цифровізація управлінської та операційної підсистем організації	цифровізація основних, допоміжних та керівних бізнес-процесів; управління на основі даних; управління цифровою культурою та компетенціями	позитивна динаміка основних показників розвитку організацій; стимулювання зростання основного бізнесу підприємства; підвищення ефективності функціонування організації на основі трансформації операційної моделі бізнесу на цифрові технології
3. Цифрова трансформація діючої системи менеджменту організації або створення нової гнучкої бізнес-моделі організації	управління інноваціями; управління ризиками; управління сталим розвитком; управління взаємодією із зовнішнім середовищем	забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організацій; забезпечення лідерських ринкових позицій, досягнення стратегічних цілей розвитку організації

Джерело: авторська розробка на основі [1; 2; 4]

переваг через інноваційність інструментів, високу вартість впровадження; необхідність кардинальних змін у системі менеджменту організацій; необхідність постійного впровадження нових технологій, їх тестування і використання отриманих результатів, щоб краще адаптуватися і бути готовими до завдань майбутнього [2; 4].

Незважаючи на те, що впровадження нових технологій — це більш ризикований підхід, ніж використання вже звичних систем та пристроїв, потенційні можливості та віддача будуть більшими для сучасних організацій [4].

Процеси цифрової трансформації, за результатами опитування, отримали високий рівень підтримки керівників компаній в Україні. Так, 88% опитаних зазначили, що і надалі будуть розвивати інструменти цифрової співпраці; 95% бачать в технологічному прориві більше можливостей, ніж загроз; 71% керівників готові особисто відповідати за процеси трансформації [9].

Мотивацією для активної цифрової трансформації систем управління українських підприємств також є те, що у 2023 році 71,6% підприємств Європейського Союзу мали базовий рівень цифрової інтенсивності; у 2030 році очікується, що вже 90% підприємств будуть мати такий рівень [1].

Основні інструменти цифровізації та цифрові технології, які використовуються під час трансформації систем управління сучасних організацій, науковці поділяють на «усталені» та нові, системи автоматизації бізнес-процесів і новітні технології, визначають як основні цифрові технології широкого використання. Серед нових, новітніх та основних цифрових технологій найчастіше виділяють: Інтернет речей (Internet of Things — IoT), великі масиви даних (Big Data), хмарні обчислення (Cloud computing), бездротові технології (Wireless Communication), віртуальну реальність (Virtual reality), штучний інтелект (Artificial Intellect — AI), віддалений та мобільний доступ (Remote & mobile access), тривимірний друк (3D printing), блокчейн (Blockchain), мережі 5G (5th Generation) та інші [1; 2].

Яцкевич І. В. пропонує визначати цифрові технології як концепції управління організацією нового покоління, котрі можна поділити на три блоки: 1) дані на вході (IoT, дрони); 2) обробка даних (штучний інтелект, блокчейн); 3) дані на виході (робототехніка, 3D-принтери, доповнена та віртуальна реальність) [3].

Щодо активного застосування цифрових інструментів та технологій у сучасних торговельних організаціях необхідно відмітити, що рівень їх застосування є неоднаковим у малих, середніх та великих компаніях. Лідерство у використанні цифрових технологій демонструють переважно великі торговельні мережеві компанії. Світова практика свідчить про активне використання в торгівлі

таких цифрових технологій, як: Big Data, Інтернет речей, віртуальна та доповнена реальність, мобільні додатки та платформи, онлайн-платформи та маркетплейси, персоніфікація та рекомендації, каси самообслуговування, безпілотні доставки та роботи в магазинах, соціальні медіа та вплив [10].

Високий рівень цифрової інноваційності демонструє торговельно-виробнича корпорація Fozzy Group, основним бізнесом якої є торговельний бізнес. До складу корпорації входять: «Сільпо» — мережа супермаркетів, «Le Silpo» — мережа супермаркетів преміум-класу, «Фора» — мережа магазинів «біля будинку», «Fozzy» — мережа оптових гіпермаркетів формату «Cash&Carry», «Біла Ромашка» — мережа фармацевтичних супермаркетів, «Ringoo» — мережа магазинів електроніки. Для Fozzy Group цифровізація розпочалася із запуску мобільних додатків Сільпо та Фора [11]. Це спростило участь клієнтів у програмах лояльності, дозволило керувати пропозиціями, легко робити онлайн-замовлення і навіть розраховуватися за допомогою додатка. Взаємодія зі споживачами стала швидкою та зручною. Перехід в онлайн допоміг уникнути використання пластику та паперу в програмі лояльності. Досвід цифровізації також дозволив Fozzy Group на початку локдауну, пов'язаного з COVID-19, у максимально короткий термін (за п'ять тижнів) запустити інтернет-магазин та власну доставку в містах присутності Сільпо.

Корпорація Fozzy Group також має успішний кейс у використанні хмарних технологій [12]. З початком повномасштабного російського вторгнення в Україну Fozzy Group опинилася перед викликами щодо високих ризиків, пов'язаних із збереженням даних на серверах та складнощey оновлення обладнання центрів обробки даних. Реалізація рішення щодо використання хмарних технологій дозволила корпорації продовжувати операційну діяльність по забезпеченню українців продуктами першої необхідності. Обрання серед різних варіантів клаудів саме AWS (Amazon Web Service) обґрунтовано його вагомими перевагами: політика партнерської співпраці спонукає до розвитку експертної кваліфікації ІТ-команд за напрямком cloud strategy, компанія надає можливості щодо оптимізації хмарних ресурсів та спостереження за ними; є перевага в оплаті за фактично використані ресурси.

Наслідуючи світову тенденцію цифрової трансформації, яка свідчить про наявність у 81 з 500 найбільших корпорацій світу за розміром доходу команди штучного інтелекту (ШІ), корпорація Fozzy Group відкрила R&D-центр штучного інтелекту та інновацій «Лабораторія Zi». Центр створено в структурі TemaBit — ІТ-розробника корпорації. «Лабораторія Zi» розробляє просунуті рішення для торгових мереж, логістики та ресторанного бізнесу Fozzy Group [13]. Натепер

Таблиця 2

Напрями цифрової трансформації системи менеджменту корпорації Fozzy Group

Назва етапу	Напрями цифровізації	Отриманий результат
1. Цифровізація окремих елементів системи менеджменту організації	запуск мобільних додатків Сільпо та Фора	підвищення якості обслуговування клієнтів; підвищення соціальної відповідальності бізнесу; швидка та оперативна реалізація напрямів стратегічного розвитку
2. Цифровізація управлінської та операційної підсистем організації	використання хмарних технологій AWS	забезпечення надійного захисту даних корпорації, що дозволяє якісно здійснювати операційну діяльність
3. Цифрова трансформація діючої системи менеджменту організації	функціонування R&D-центру штучного інтелекту та інновацій «Лабораторія 3i»	підготовка до цифрової трансформації систем менеджменту організацій, що входять до складу корпорації, та системи менеджменту корпорації в цілому

Джерело: авторська розробка

у команді TemaBit працює майже 1250 професіоналів. У Центрі проводять експерименти зі штучним інтелектом, згортковими нейронними мережами, машинним навчанням, імерсивними технологіями, а також з використанням Інтернету речей; розробляються дата-саєнс алгоритми, що здатні на пряму керувати процесами в магазинах; здійснюються пілотні проєкти з експериментами в галузі робототехніки. Головною технологією інженерів R&D-департаменту «Лабораторії 3i» є розумна каса на базі нейромереж та комп'ютерного зору Kissa AI. Перша така каса працює з літа 2021 р. у кафе Кантин київського бізнесцентру Silver Breeze.

Отже, аналіз успішно реалізованих кейсів з цифровізації та цифрової трансформації системи управління корпорації Fozzy Group, дозволили виділити напрями, які відповідають різним етапам цифрового розвитку (табл. 2). Корпорація активно працює над цифровою трансформацією діючої системи менеджменту, а також над формуванням нової гнучкої бізнес-моделі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, відповідно до основної мети у публікації систематизовано результати теоретичних досліджень українських науковців щодо цифрової трансформації систем менеджменту сучасних організацій. В якості результатів проведеної наукової роботи визначено етапи цифрової трансформації систем менеджменту сучасних організацій. Зроблено висновок, що кардинальне удосконалення діючих або впровадження нових гнучких систем менеджменту, які відповідатимуть

вимогам цифровізації та цифрової трансформації, дозволить забезпечити сучасним організаціям ефективну операційну діяльність, довгострокову конкурентоспроможність, лідерські ринкові позиції, досягнення стратегічних цілей розвитку.

У публікації визначено рівень цифрового розвитку торговельно-виробничої корпорації Fozzy Group. Проаналізовано успішні кейси з цифровізації та цифрової трансформації системи менеджменту корпорації: запуск мобільних додатків у торговельних мережах, використання хмарних технологій, функціонування центру штучного інтелекту та інновацій. В результаті аналізу кейсів виділено напрями, які відповідають різним етапам цифрового розвитку. Зроблено висновок про те, що корпорація активно працює над цифровою трансформацією діючої системи менеджменту, а також над формуванням нової гнучкої бізнес-моделі. Практичний досвід впровадження цифрових інновацій у корпорації Fozzy Group мотивує до подальших досліджень торговельної сфери як активного учасника цифрової економіки України.

Активна цифровізація та цифрова трансформація систем менеджменту сучасних організацій, впровадження нових цифрових моделей та концепцій управління є неможливими без вивчення міжнародного досвіду та без урахування національного рівня розвитку цифрової інфраструктури, законодавчого, технічного забезпечення, розвитку цифрових компетентностей громадян тощо. Цим важливим питанням будуть присвячені подальші дослідження.

Література

1. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 54–58. doi: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278602>.
2. Томах В. В., Сіраєва Т. С., Мартиненко М. В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *Академічні візії*. 2023. Вип. 18. doi: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>.
3. Яцкевич І. В. Роль цифровізації у менеджменті організації. *Сучасні методи та форми організації освітнього процесу у закладах вищої освіти: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-методичної конференції*. Одеса: Університет Ушинського, 2022. 261 с. С. 243–246. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/15360/1/Yatskevich%20I.%202022.pdf> (дата звернення: 14.04.2024).
4. Панкратова О. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>.
5. Фурсін О. О. Менеджмент підприємницької діяльності в умовах цифровізації суспільства. *Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 348 с. С. 108–110.
6. Седікова І. О., Седіков Д. В. Нові парадигми менеджменту в умовах цифрової економіки. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14, Вип. 3. С. 37–43. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/download/2360/2555> (дата звернення: 14.04.2024).
7. Андріїв Н. М. Цифрова трансформація підприємства: теоретичний базис. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. doi: 10.32702/2307-2105-2022.4.79; URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10170> (дата звернення: 14.04.2024).
8. Чорна Н. Менеджмент в умовах цифровізації економіки. *Матеріали Міжн. наук.-практ. конф. Західноукраїнського національного університету*. С. 100–101. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38048/1/%D0%A7%D0%9E%D0%A0%D0%9D%D0%90.pdf> (дата звернення: 14.04.2024).
9. Три кейси, коли СБ потрібна цифрова трансформація. *YouControl: вебсайт*. 2020. URL: <https://youcontrol.com.ua/articles/try-keysy-koly-sb-potribna-tsyfrova-transformatsiia/> (дата звернення: 14.04.2024).
10. Технології в роздрібній торгівлі: як покращити ефективність магазинів та залучити клієнтів. *Seo-evolution*. URL: <https://seo-evolution.com.ua/blog/poleznye-sovety/tehnologiyi-v-rozdribnyy-torgivli> (дата звернення: 14.04.2024).
11. Тиравський В. Як технології та цифровізація допомагають бізнесу: досвід Intertop Ukraine та Сільпо. *Асоціація рітейлерів України: вебсайт*. 2022. URL: <https://rau.ua/novyni/intertop-ukraine-ta-fozzy-group/> (дата звернення: 14.04.2024).
12. Fozzy Group переходить на AWS: перші кроки та виклики. *AIN.UA*. 2023. URL: <https://ain.ua/2023/09/26/fozzy-group-perehodyt-na-aws-pershi-kroky-ta-vyklyky/> (дата звернення: 14.04.2024).
13. Fozzy Group створює центр штучного інтелекту й інновацій «Лабораторія Zi». *Fozzy Group: вебсайт*. 2021. URL: <https://www.fozzy.ua/ua/news/2021/fozzy-group-stvoryuye-tsentr-shtuchnogo-intelektu-y-nnovatsiy-laboratoriya-zi/> (дата звернення: 14.04.2024).

References

1. Chernikova N. M., Ishchenko I. S., Bolshaia O. V. Transformatsiia system menedzhmentu v umovakh tsyfrovizatsii ta innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*. 2023. № 25. S. 54–58. doi: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278602>.
2. Tomakh V. V., Sihaieva T. Ie., Martynenko M. V. Tsyfrova transformatsiia upravlinnia pidpriemstvamy Ukrainy u konteksti staloho rozvytku: innovatsiini rishennia, kreatyvni tekhnolohii. *Akademichni vizii*. 2023. Vyp. 18. doi: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>.
3. Yatskevych I. V. Rol tsyfrovizatsii u menedzhmenti orhanizatsii. Suchasni metody ta formy orhanizatsii osvitnoho protsesu u zakladyakh vyshchoi osvity: zbirnyk materialiv Vseukrainskoi naukovo-metodychnoi konferentsii. Odessa: Universytet Ushynskoho, 2022. 261 s. S. 243–246. URL: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/15360/1/Yatskevich%20I.%202022.pdf> (date of access: 14.04.2024).
4. Pankratova O. Tsyfrovizatsiia yak suchasnyi trend rozvytku menedzhmentu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. № 33. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>.
5. Fursin O. O. Menedzhment pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh tsyfrovizatsii suspilstva. *Perspektyvy staloho rozvytku v umovakh hlobalizatsii v ekonomichnomu, upravlinskomu ta inzhenerному aspektakh: materialy Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii* / za red. Makarenka A. P., Melikhovoi T. O. Zaporizkyi natsionalnyi universytet. Zaporizhzhia: ZNU, 2022. 348 s. S. 108–110.

6. Sedikova I.O., Sedikov D.V. Novi paradyhmy menedzhmentu v umovakh tsyfrovoy ekonomiky. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. 2022. T. 14, Vyp. 3. S. 37–43. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/download/2360/2555> (date of access: 14.04.2024).
7. Andriiv N.M. Tsyfrova transformatsiia pidpriemstva: teoretychnyi bazys. *Efektivna ekonomika*. 2022. № 4. doi: 10.32702/2307-2105-2022.4.79; URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10170> (date of access: 14.04.2024).
8. Chorna N. Menedzhment v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky. *Materialy Mizhn. nauk.-prakt. konf. Zakhid-noukrainskoho natsionalnoho universytetu*. S. 100–101. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38048/1/%D0%A7%D0%9E%D0%A0%D0%9D%D0%90.pdf> (date of access: 14.04.2024).
9. Try keisy, koly SB potribna tsyfrova transformatsiia. *YouControl: vebsait*. 2020. URL: <https://youcontrol.com.ua/articles/try-keysy-koly-sb-potribna-tyfrova-transformatsiia/> (date of access: 14.04.2024).
10. Tekhnolohii v rozdribnii torhivli: yak pokrashchyty efektyvnist mahazyniv ta zaluchyty kliientiv. *Seo-evolution*. URL: <https://seo-evolution.com.ua/blog/poleznye-sovety/tehnologiyi-v-rozdrIbniy-torgivli> (date of access: 14.04.2024).
11. Tyravskiy V. Yak tekhnolohii ta tsyfrovizatsiia dopomahaiut biznesu: dosvid Intertop Ukraine ta Silpo. *Asotsiatsiia riteileriv Ukrainy: vebsait*. 2022. URL: <https://rau.ua/novyni/intertop-ukraine-ta-fozzy-group/> (date of access: 14.04.2024).
12. Fozzy Group perekhodyt na AWS: pershi kroky ta vyklyky. *AIN.UA*. 2023. URL: <https://ain.ua/2023/09/26/fozzy-group-perehodyt-na-aws-pershi-kroky-ta-vyklyky/> (date of access: 14.04.2024).
13. Fozzy Group stvoriue tsentr shtuchnoho intelektu y innovatsii “Laboratoriia Zi”. *Fozzy Group: vebsait*. 2021. URL: <https://www.fozzy.ua/ua/news/2021/fozzy-group-stvoryuye-tsentr-shtuchnogo-intelektu-y-nnovatsiy-laboratoriya-zi/> (date of access: 14.04.2024).

УДК 005.21:656.2

Шарук Тетяна Михайлівна

*аспірант за спеціальністю 073 «Менеджмент»
кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державного університету «Житомирська політехніка»*

Sharuk Tetiana

*PhD Student in 073 «Management» of the
Department of Management, Business and Marketing Technologies
Zhytomyr Polytechnic State University
ORCID: 0009-0003-2363-1091*

Юшкевич Олена Олександрівна

*доктор економічних наук,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій
Державний університет «Житомирська політехніка»*

Yushkevych Olena

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the
Department of Management, Business and Marketing Technologies
Zhytomyr Polytechnic State University
ORCID: 0000-0002-6906-5799*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-4-9857

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В ЕКСТРЕМАЛЬНИХ УМОВАХ ВІЙНИ

STRATEGIC GUIDELINES FOR THE DEVELOPMENT OF THE INFRASTRUCTURE OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE EXTREME CONDITIONS OF WAR

Анотація. Інфраструктура залізничного транспорту займає ключове місце в господарському секторі економіки України, що забезпечує потребу в пасажирських та вантажних перевезеннях. Екстремальні умови війни загострили проблеми розвитку інфраструктури залізничного транспорту, зростає кількість залізничних ділянок, що мають відхилення від нормативу, збільшується непродуктивне навантаження на магістральну інфраструктуру за рахунок зростання простоїв на станційних коїях, що в результаті гальмує розвиток швидкісного руху пасажирських поїздів. Тому, ціннісні орієнтири пов'язані з стратегічним розвитком інфраструктури залізничного транспорту з початком повномасштабної війни потребують коригування, оскільки дана сфера зазнала значних руйнувань.

Метою дослідження є формування стратегічних орієнтирів розвитку інфраструктури підприємств залізничного транспорту з урахуванням викликів, обмежень та потенціалу можливостей розвитку в екстремальних умовах війни.

Для досягнення поставленої мети використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме: системний підхід – для з'ясування структурних елементів комплексу інфраструктури залізничного транспорту; абстрагування, систематизації, аналізу та синтезу – для узагальнення перспективних напрямів розвитку інфраструктури підприємств залізничного транспорту та формування ключових цілей і напрямів розвитку з урахуванням існуючих можливості залучення ресурсів для досягнення поставленої мети, табличний, графічний – для наочного відображення результатів дослідження.

В статті здійснено структуризацію елементів комплексу інфраструктури залізничного транспорту. Побудовано матрицю викликів та ідентифікації можливостей розвитку інфраструктури підприємств залізничного транспорту в умовах війни. Запропоновано систему якісних критеріїв стратегічно орієнтованого відтворення в розрізі пасажирських та вантажних перевезень. Визначено стратегічні орієнтири розвитку інфраструктури залізничного транспорту з урахуванням викликів, обмежень та потенціалу можливостей розвитку в екстремальних умовах війни.

В подальших наукових дослідженнях пропонується сформулювати стратегію і тактику управління з урахуванням альтернатив розвитку інфраструктури підприємств залізничного транспорту, поліпшення технологічних процесів залізничних перевезень та врахування сучасних стандартів під час відновлення інфраструктури залізничного транспорту.

Ключові слова: стратегічні орієнтири, управління, інфраструктура підприємств залізничного транспорту, критерії відтворення, екстремальні умови.

Summary. The infrastructure of railway transport occupies a key place in the economic sector of the economy of Ukraine, which ensures the need for passenger and cargo transportation. The extreme conditions of the war exacerbated the problems of railway transport infrastructure development, the number of railway sections that deviate from the standard is increasing, the non-productive load on the highway infrastructure is increasing due to the increase in downtime on station tracks, which as a result inhibits the development of high-speed passenger train traffic. Therefore, value orientations related to the strategic development of railway transport infrastructure with the beginning of a full-scale war need to be adjusted, since this area has undergone significant destruction.

The purpose of the study is to form strategic guidelines for the development of the infrastructure of railway transport enterprises, taking into account the challenges, limitations and the potential of development opportunities in the extreme conditions of war.

To achieve the set goal, a set of general scientific and special research methods was used, namely: a systematic approach – to clarify the structural elements of the railway transport infrastructure complex; abstraction, systematization, analysis and synthesis – for summarizing promising directions of infrastructure development of railway transport enterprises and forming key goals and directions of development taking into account the existing possibilities of attracting resources to achieve the goal, tabular, graphic – for visual display of research results.

In the article, the elements of the railway transport infrastructure complex are structured. A matrix of challenges and identification of opportunities for the development of the infrastructure of railway transport enterprises in the conditions of war has been built. A system of qualitative criteria of strategically oriented reproduction in terms of passenger and cargo transportation is proposed. Strategic orientations for the development of railway transport infrastructure have been determined, taking into account the challenges, limitations and the potential of development opportunities in the extreme conditions of war.

In further scientific research, it is proposed to form a management strategy and tactics, taking into account alternatives for the development of the infrastructure of railway transport enterprises, improving the technological processes of railway transport and taking into account modern standards during the restoration of the infrastructure of railway transport.

Key words: strategic orientations, management, infrastructure of railway transport enterprises, reproduction criteria, extreme conditions.

Постановка проблеми. Інфраструктура залізничного транспорту займає ключове місце в господарському секторі економіки України, що забезпечує потребу в пасажирських та вантажних перевезеннях, як за внутрішнім так і зовнішніми сполученнями. Це один з основних стратегічно-важливих цілісних локомотивів забезпечення життєдіяльності, функціонування та збереження держави. Залізничні шляхи є цілим комплексом інженерних споруд та приладів, а також виробничих підрозділів та господарських підприємств, що забезпечують безперебійну роботу колій та їх ремонти. Проте, екстремальні умови війни загострили проблеми розвитку інфраструктури залізничного транспорту, зростає кількість залізничних ділянок, що мають відхилення від нормативу, збільшується непродуктивне навантаження на магістральну інфраструктуру за рахунок зростання простоїв на станційних коліях, що в результаті гальмує розвиток швидкісного руху пасажирських поїздів. Незважаючи на незначне зростання державних субсидій на компенсацію збитків від пасажирських перевезень та утримання інфраструктури, практично вичерпано пропускну здатність інфраструктури, загальний стан якої не покращується. Від початку війни в Україні проблеми загострились через систе-

матичний дефіцит інвестицій в оновлення основних засобів [4]. Всі ці проблеми призводять до зниження рівня безпеки руху на залізниці. Практична реалізація стратегічних змін розвитку залізничного транспорту також обмежується наявністю низки невирішених проблем, що пов'язані насамперед, із реструктуризацією залізничної компанії, формуванням конкурентного ринку залізничних перевезень і поширенням масштабних цифрових змін. Багаторічна практика безсистемного управління інфраструктурою призвела до катастрофічного фінансового та технічного стану підприємств залізничного транспорту.

У результаті зростає кількість залізничних ділянок, що мають відхилення від нормативу та збільшується непродуктивне навантаження на магістральну інфраструктуру за рахунок зростання простоїв на станційних коліях. Застарілі процедури та процеси надання транспортних послуг, що не відповідають умовам сьогодення потребують переорієнтації та зосередженні на якості та міжнародних перевезеннях [1]. Тому необхідно спрямовувати стратегію розвитку та відновлення інфраструктури залізничного транспорту в міжнародний інтеграційний простір. Сформовані стратегічні орієнтири повинні бути орієнтовані на досягнення

поставленої мети, оскільки без бачення майбутнього та впровадження інновацій інфраструктура підприємств залізничного транспорту втрачатиме конкурентоспроможність та негативно впливатиме на якість перевезень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку інфраструктури підприємств залізничного транспорту є предметом досліджень багатьох вчених і практиків, зокрема ґрунтовні дослідження у цьому напрямку здійснили: Н. Каличева [6], Ю. Крихтіна [9], В. Овчиннікова [13], М. Дьяков [13], О. Кірдіна [8], Л. Українська [8], Г. Кіндрацька [7] та інші. Незважаючи на значну кількість досліджень [1–17], питання формування стратегії та управління розвитком інфраструктури підприємств залізничного транспорту залишаються відкритими та дискусійними і потребують в екстремальних умовах війни кардинально інших теоретичних та практичних підходів до виконання стратегії. Це стосується реалізації можливостей досягнення стратегічних цільових орієнтирів щодо альтернатив розвитку діяльності інфраструктури підприємств залізничного транспорту, зокрема збільшення координації перевезень з країнами ЄС, диверсифікація логістики експортних залізничних перевезень за допомогою розвитку пропускної спроможності західних прикордонних переходів, поліпшення технологічних процесів залізничних перевезень та врахування сучасних стандартів під час відновлення інфраструктури залізничного транспорту.

Метою статті є формування стратегічних орієнтирів розвитку інфраструктури підприємств залізничного транспорту з урахуванням викликів, обмежень та потенціалу можливостей розвитку в екстремальних умовах війни.

Виклад основного матеріалу. Залізниця є одним із найпопулярніших засобів пересування і транспортування пасажирів та вантажів в Україні. Важливою ланкою для перевезень слугує інфраструктурний комплекс. Згідно із Законом України «Про залізничний транспорт» інфраструктура включає комплекс будівель, споруд, пристроїв, обладнання, що забезпечують надання повного обсягу транспортних та супутніх послуг, а також інші об'єкти, в тому числі охорони навколишнього середовища, інформаційних систем та систему правління, що забезпечують функціонування цього комплексу» [2].

Безпека, надійність і швидкість переміщення пасажирів та вантажів, обсяги перевезень, безперервність та ефективність використання рухомого складу залежать від технічного стану залізничної інфраструктури. Проте, екстремальні умови війни загострили існуючі проблеми функціонування інфраструктури залізничного транспорту що пов'язані з: простроченням термінів виконання ремонтно-колійних робіт на значній протяжності головних колій та обмеженнями, в результа-

ті, швидкості руху поїздів; зростанням кількості станційних та перегінних пристроїв автоматики та зв'язку, що відпрацювали свій термін експлуатації та потребують повної заміни; критичним погіршення технічного стану інженерних споруд, контактної мережі, тягових підстанцій, рухомого складу та його скороченням; зношенням основних засобів інфраструктури та виробничо-ремонтної бази підприємств залізничного транспорту; використанням суміщеного руху пасажирських і вантажних поїздів на одному колійному полотні, що гальмує розвиток швидкісного руху пасажирських поїздів. Всі ці проблеми призводять до зниження рівня безпеки руху на залізниці і, як наслідок, підвищилася аварійність, у тому числі зафіксовано випадки сходження поїздів [16].

Інфраструктура підприємств залізничного транспорту є цілісним комплексом інженерних споруд та приладів, безперебійну роботу яких забезпечують виробничі підрозділи та господарські підприємства. Протяжність (експлуатаційна довжина) головних колій України становить 19787 км, електрифікованих колій — 9319 км (ширина колії 1520 мм), залізничних станцій — 1402 од., залізничних переїздів — 5422 од., інвентарний парк включає вантажні вагони — 85,2 тис.од, пасажирські вагони — 4,32 тис. од., тепловози — 1944 од., електровози — 1627 од., дизель-поїзди — 301 секція [17].

Територіально інфраструктура залізничного транспорту об'єднує діяльність 6 залізниць — Донецька, Львівська, Одеська, Південна, Придніпровська та Південно-Західна та підприємства, що забезпечують її функціонування, а саме 110 дистанцій колій, 69 дистанцій сигналізації та зв'язку, 44 дистанції електропостачання, 1492 залізничні станції, 55 локомотивних і 48 вагонних депо.

Інфраструктура залізничного транспорту має наступну структуру та включає в себе такі господарства: колійне, сигналізації та зв'язку електропостачання, перевезень, будівель та споруд (рис. 1).

Колійне господарство забезпечує належне поточне утримання колійного розвитку, споруд та пристроїв, які закріплені за виробничими підрозділами. Розроблення планів ремонтно-колійних робіт, ремонт інженерних споруд, будівель, техніки, механізмів та обладнання сприяє забезпеченню безпеки та безперебійного руху поїздів.

Господарство сигналізації та зв'язку забезпечує безперебійний й безпечний рух поїздів за допомогою ефективного використання пристроїв автоматики, телемеханіки та зв'язку, утримання їх у справному стані.

Електропостачання гарантує безперебійне та якісне електропостачання електрорухомого складу, споживачів електроенергії, здійснення оперативно-технологічного управління режимами



Рис. 1. Структура комплексу інфраструктури залізничного транспорту

Джерело: складено автором за даними [4]

роботи локальних і технологічних електричних мереж, організацію та координацію роботи по забезпеченню електроенергією в обсягах, які необхідні для функціонування виробничого процесу.

Система перевезень включає в себе локомотивне та вагонне господарство. Локомотивне господарство забезпечує транспортування рухомого складу, маневрову роботу, перевезення пасажирів тяговим рухомим складом і рейковими автобусами, роботу кранами на залізничному ході, а також забезпечує паливом, паливно-мастильними матеріалами. Вагонне господарство спрямоване на організацію та своєчасне якісне технічне обслуговування та ремонт вантажних вагонів.

Будівлі та споруди в комплексі інфраструктури залізничного транспорту — адміністративні будівлі, вокзали та пасажирські павільйони, будівлі локомотивного та вагонного господарств, сигна-

лізації та зв'язку, енергетичного господарства, грузового та колійного господарств, комплекс будівель та споруд водопостачання та каналізації.

Інфраструктура залізничного транспорту є основою для забезпечення перевезень. Проте, в умовах війни, існує цілий ряд ключових викликів в сфері залізничної інфраструктури, врахування яких визначатиме можливості з урахуванням існуючих обмежень (табл. 1).

Основним викликом в сфері залізничної інфраструктури є цілеспрямоване руйнування залізничної інфраструктури. Щоденно залізниця зазнає значної кількості російських обстрілів та атак. За попередніми даними, загальні прямі втрати залізниці складають \$4,3 млрд. Загальна протяжність ушкодженого залізничного полотна складає близько 507 км; кількість ушкоджених залізничних вокзалів і станцій — 126, з яких зруйновано або пошко-

Таблиця 1

Матриця викликів та ідентифікації можливостей розвитку інфраструктури підприємств залізничного транспорту в умовах війни

Виклики в сфері залізничної інфраструктури	
- Цілеспрямоване руйнування залізничної інфраструктури; - Необхідність виконання обов'язкових безоплатних перевезень у військових та гуманітарних цілях (військові перевезення, евакуація населення, перевезення гуманітарної допомоги, релокація підприємств); - Передислокація місць формування вантажної бази та зміна логістики експортних залізничних перевезень через блокування морських портів України; - Складність спрогнозувати процес та географію відновлення промислових підприємств, що складають вантажопотоки для залізниці; - Збереження застарілих процедур та процесів надання транспортних послуг, що не відповідають умовам сьогодення; - Незакінчене реформування залізниці до вимог ЄС.	
Можливості в сфері залізничної інфраструктури	Обмеження в сфері залізничної інфраструктури
- Збільшення координації перевезень з країнами ЄС; - Диверсифікація логістики експортних залізничних перевезень за допомогою розвитку пропускної спроможності західних прикордонних переходів; - Поліпшення технологічних процесів залізничних перевезень; - Врахування сучасних стандартів під час відновлення інфраструктури залізничного транспорту.	- Повномасштабне вторгнення Росії на територію України; - Несумісність інфраструктури залізниці України та країн ЄС; - Необхідність модернізації, згідно вимог до зміни вантажопотоків, перевантажувальних комплексів.

Джерело: розроблено автором за даними [15, с. 14–15]

джено на підконтрольній Україні території більше 53 і решта розташовані на неконтрольованих територіях. Після початку війни, більш як 700 км залізничних колій знаходяться на тимчасово окупованій території [3]. При цьому, АТ «Укрзалізниця» зуміла виконати обов'язкові безоплатні перевезень у військових та гуманітарних цілях: військові перевезення, евакуація населення, перевезення гуманітарної допомоги, релокація підприємств [14].

Під час війни важливість залізничного транспорту значно посилилася. Залізницею перевозяться основні обсяги експорту продуктів, зернових та олійних культур, вантажів для потреб ЗСУ, евакуаційні рейси (евакуйовано майже 4 млн. осіб), гуманітарні вантажі, здійснюється обслуговування потреб виробничих підприємств та їх релокація (на кінець травня 2022 р. переміщено 601 підприємство, 390 із яких вже ефективно працює). Попри численні обстріли та руйнування об'єктів залізничної інфраструктури роботу інфраструктурних об'єктів залізниці не зупинено, разом з цим, обсяги вантажних залізничних перевезень після початку повномасштабної війни значно скоротилися.

Існуючі виклики в сфері залізничної інфраструктури мають ряд обмежень, головними з яких є несумісність інфраструктури залізниці України та країн ЄС. Необхідно зауважити, що в Україні з країнами ЄС фіксується невідповідність колійної ширини (в Україні вона становить 1520мм, а в країнах ЄС 1435мм) та габаритності рухомого складу, зокрема це стосується великих українських вагонів, що можуть пошкодити перони, мости, тунелі та інші об'єкти прилеглої транспортної інфраструктури ЄС. [10. с. 8]. У зв'язку з цим,

мінімізуються можливості в сфері залізничної інфраструктури, зокрема щодо зростання координації перевезень з країнами ЄС, адже переорієнтація та зосередження на ринку вантажних та пасажирських перевезень між ЄС та Україною дозволило б реалізувати можливість розвитку в різних сферах економічних відносин, а поліпшення технологічних процесів залізничних перевезень сприяло б зростанню їх кількості та забезпечило б стаке підвищення ефективності транспортного виробництва і покращення якості транспортного забезпечення.

Для реалізації можливостей залізничної інфраструктури потрібно: створити законодавчо визначені умови, які б стимулювали надходження інвестицій у транспортні інфраструктурні проєкти; забезпечити розвиток конкурентного середовища, що підвищить інвестиційну привабливість; удосконалити нормативно-правове регулювання для забезпечення рівних умов для всіх учасників транспортно-логістичного ринку [9. с. 160].

Перспективи розвитку залізничної галузі країни в середньостроковій перспективі визначено в державних програмах, однією з них є Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, що визначає основні напрями покращення якості надання транспортних послуг, наближення їх рівня та розвитку інфраструктури до стандартів ЄС, зменшення негативного впливу на навколишнє природне середовище, підвищення рівня безпеки, необхідність поліпшення систем управління, запровадження адмінреформи та децентралізації влади, запровадження антикорупційної політики, корпоративного управління у держсекторі економіки країни [11]. Ціннісні



Рис. 2. Стратегічні орієнтири розвитку інфраструктури підприємств залізничного транспорту України
Джерело: розроблено автором за даними [12, с. 28]

орієнтири пов'язані з стратегічним розвитком інфраструктури залізничного транспорту з початком повномасштабної війни потребують коригування, оскільки дана сфера зазнала значних руйнувань. Наразі стратегічні ініціативи повинні враховувати такі пріоритети (рис. 2).

Серед пріоритетних напрямів розвитку залізничного транспорту ключовими є інтеграція комплексу залізничного транспорту України до міжнародної залізничної мережі, що передбачає налагодження продуктивного міжнародно-економічного співробітництва та проведенням ринкових перетворень на залізничному транспорті з покращенням конкурентоспроможності українських залізниць на ринку транспортних послуг.

Це прискорить темпи європейської інтеграції і надасть, в перспективі, ефективно використовувати вигідне геополітичне розташування України, а також поєднати інтереси залізниць та користувачів послуг залізничного транспорту.

Стратегічні орієнтири розвитку інфраструктури залізничного транспорту повинні визначатися в розрізі пасажирських та вантажних перевезень та стосуватися якісних критеріїв часового параметру перебування в дорозі, вартісних показників та непрямих витрат (рис. 3).

Підприємствам залізничної галузі не завжди легко виконувати свою роботу, дотримуючись місії галузі, оскільки щоденно стикаються з поточними виробничими проблемами, які необхідно негайно вирішувати для забезпечення перевізної роботи: зношеність рухомого складу, вихід з ладу інфраструктури, відсутність фінансування на нагальні потреби, погодні умови та інші чинники.

Для формування ключових цілей та напрямів розвитку підприємства, із врахуванням існуючих ресурсів та можливості залучення потрібних для досягнення поставленої мети — необхідне стратегічне управління. Успішне стратегічне управління має пряму залежність від ефективності



Рис. 3. Критерії стратегічно орієнтованого відтворення інфраструктури підприємств залізничного транспорту
Джерело: розроблено автором за даними [12, с. 32–33]

керівництва підприємства чи компанії, але для розробки перспективних напрямів розвитку мають бути залучені всі ланки управління, навіть найнижчі. Адже головною метою реалізації стратегічного плану дій є швидке та вчасне його коригування, залежно від зовнішнього оточення та внутрішнього стану підприємства. Розроблення стратегічних планів розвитку підприємств, які становлять основу національної економічної системи, зокрема як залізнична галузь, має відбуватися з урахуванням інтересів держави. Стратегічне управління впливає на всі складові залізничного транспорту: технічну, експлуатаційну, організаційну, матеріальну, фінансову, соціальну. Тому, керівництво компанії повинно приділяти значну увагу процесам стратегічного планування та визначати витрати ресурсів на їх реалізацію, для забезпечення конкурентоспроможності підприємств [6].

В умовах повномасштабного вторгнення Росії на територію України та запровадження в країні воєнного стану виконання і реалізація затверджених програм та стратегій по відновленню залізниці України навряд чи можливі. Також всі ці програми не дають ефективних зрушень в реформуванні залізничного транспорту, оскільки не повною мірою відповідають загальносвітовим закономірностям розвитку даної галузі та мають фрагментарний характер без техніко-економічного обґрунтування доцільності формування, відповідного прогнозування і реалізації визначених стратегічних орієнтирів. Вагомим недоліком під час розробки та реалізації реформ є відсутність сценарного підходу, який передбачає опис не лише спеціальних цільових програм, спрямованих на досягнення загальної мети розвитку залізничної галузі, а й деталізацію механізмів та засобів формування та реалізації державної політики розвитку галузі в умовах зовнішніх ризиків та глобальних трансформацій [9].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Масштаби відбудови інфраструктури залежатимуть від масштабів руйнувань, що збільшуються щодня. Враховуючи цілеспрямоване та системне руйнування агресором інфраструктури залізниці головним завданням післявоєнної відбудови буде повернення до повноцінної роботи залізничного транспорту та відновлення залізничної інфраструктури. Виконати відновлення зруйнованої або пошкодженої

залізничної інфраструктури необхідно шляхом: капітального ремонту пристроїв сигналізації та зв'язку, тягових підстанцій, трансформаторних підстанцій, контактних мереж та інженерних споруд [15, с. 20–28]. Для відповідності цим критеріям інфраструктура підприємств залізничного транспорту повинна пройти шлях від проблемної до рентабельної та конкурентоспроможної.

Стратегічні орієнтири розвитку інфраструктури підприємств залізничного транспорту в екстремальних умовах війни потребують експлуатаційних заходів щодо: забезпечення стійкості та збалансованості функціонування інфраструктури підприємств залізничного транспорту, реалізації заходів щодо скорочення витрат; перехід на управління експлуатацією залізничного транспорту, що базується на економічних умовах, забезпечивши максимальну ефективність перевізного процесу за дотриманням безпеки використання залізничного транспорту; реалізації технологічних рішень, створюючи інноваційну основу для майбутнього зростання надійності та ефективності залізничного транспорту на новому якісному рівні.

Пропонуємо стратегічні орієнтири розвитку інфраструктури підприємств залізничного транспорту в розрізі пасажирських та вантажних перевезень та з урахуванням якісних критеріїв часового параметру перебування в дорозі, вартісних показників і непрямих витрат реалізувати в два етапи:

- етап модернізації інфраструктури підприємств залізничного транспорту, передбачатиме (період війни): забезпечення необхідної пропускної здатності на основних напрямках перевезень, модернізацію існуючих об'єктів інфраструктури, розробку нових технічних вимог до техніки та технології, розвиток проєктно-дослідницьких робіт, модернізація залізничних колій відповідно до європейських норм, відбудова пошкоджених колій зруйнованих війною;
- етап динамічного розширення залізничної мережі (після воєнний період): передбачає створення інфраструктурних умов для розвитку нових точок економічного зростання, вихід на світовий рівень технологічного та технічного розвитку залізничного транспорту та підвищення конкурентоспроможності залізничного транспорту.

Література

1. Альошинський Є.С. Напрямки дослідження функціонування системи доставки вантажів при міжнародних залізничних перевезеннях. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 27. С. 8–9.
2. Залізничний інформаційний портал. URL: <https://info.uz.ua/news/at-ukrzhazlznitsya-oprilyudnenostrategiyu-na-2019-2023-roki> (дата звернення: 02.04.2024).
3. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України за рік від початку повномасштабного вторгнення. 2023. С. 19. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf (дата звернення: 27.12.2023).
4. Інформація про Українські залізниці. *Міністерство відновлення: вебсайт*. URL: <https://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-pro-ukrainski-zalznici.html> (дата звернення: 08.04.2024).
5. Кадала В.В. Правові основи діяльності суб'єктів господарювання залізничної галузі. *Правовий часопис Донбасу*. 2022. № 1 (78). С. 71–81.
6. Каличева Н.Є. Організація управління на підприємствах залізничного транспорту в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наукових праць*. 2014. № 45. С. 167–170.
7. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту. Львів : КІНПАТРИ ЛТД, 2003. 264 с.
8. Кірдіна О.Г., Українська Л.О. Антикризове управління розвитком залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 76–77. С. 24–32.
9. Крихтіна Ю.О. Державна політика розвитку транспортної галузі України: теорія, методологія, практика: монографія. Харків : «Діса плюс», 2022. 336 с.
10. Модернізація залізничної інфраструктури як чинник підтримки національної економіки в умовах війни на виснаження. *National Institute for Strategic Studies*. 2022. URL: <https://niss.gov.ua/en/node/4566> (дата звернення: 08.04.2024).
11. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року. URL: http://publications.chamber.ua/2017/Infrastructure/UDD/National_Transport_Strategy_2030.pdf (дата звернення: 05.03.2024).
12. National Transport Strategy 2030. URL: <https://mtu.gov.ua/files/NTSU%202030.pdf> (дата звернення: 05.03.2024).
13. Овчиннікова В.О., Дьяков М.І. Проблеми і перспективи розвитку підприємств залізничного транспорту. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. № 80. С. 93–98.
14. Про особливості здійснення гуманітарної допомоги, яка перевозиться залізничним транспортом в умовах воєнного стану: Постанова КМУ від 27.03.2022 р. № 379. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/osoblivosti-zdiysnennya-gumanitarnoyi-dopomogi-yaka-perevozitsya-zaliznichnim-transportom> (дата звернення: 27.03.2024).
15. Проект Плану відновлення України. Національна рада з відновлення України від наслідків війни. *Матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури»*. 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf> (дата звернення: 15.03.2024).
16. Реформа Укрзалізниці — потяг зрушив з місця. *Agropolit.com: вебсайт*. 2021. URL: <http://agropolit.com/spetsproekty/961-reforma-ukrzhazlznitsi-potyag-zrushiv-z-mistsya> (дата звернення: 15.02.2024).
17. Статистичні дані про Українські залізниці. *Міністерство відновлення: вебсайт*. 2019. URL: <https://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-pro-ukrainski-zalznici.html> (дата звернення: 09.02.2024).

References

1. Aloszynski Ye.S. (2009). Napriamky doslidzhennia funktsionuvannia systemy dostavky vantazhiv pry mizhnarodnykh zaliznychnykh perevezenniakh. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 27, 8–9 [in Ukrainian].
2. Zaliznychnyiinformatsiyniportal.(2023). URL: <https://info.uz.ua/news/at-ukrzhazlznitsya-oprilyudnenostrategiyu-na-2019-2023-roki> [in Ukrainian].
3. Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuvan vnaslidok viiskovoi ahresii rosii proty Ukrainy za rik vid pochatku povnomasshtabnoho vtorhnennia. (2023). URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf [in Ukrainian].
4. Informatsiia pro Ukrainski zaliznytsi. *Ministerstvo vidnovlennia: vebсайт*. (2024). URL: <https://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-pro-ukrainski-zalznici.html> [in Ukrainian].
5. Kadala V. V. (2022). Pravovi osnovy diialnosti subiektiv hospodariuvannia zaliznychnoi haluzi. *Pravovyi chasopys Donbasu*. 1 (78), 71–81 [in Ukrainian].
6. Kalycheva N.Ie. (2014). Orhanizatsiia upravlinnia na pidpriemstvakh zaliznychnoho transportu v suchasnykh umovakh. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti: zbirnyk naukovykh prats*. 45, 167–170 [in Ukrainian].
7. Kindratska H.I. (2003). Osnovy stratehichnoho menedzhmentu. Lviv: KINPATRI LTD [in Ukrainian].
8. Kirdina O.H., Ukrainka L.O. (2022). Antykryzove upravlinnia rozvytkom zaliznychnoho transportu v umovakh hlobalnoi turbulentsnosti. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 76–77, 24–32 [in Ukrainian].
9. Krykhtina Yu.O. (2022) Derzhavna polityka rozvytku transportnoi haluzi Ukrainy: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia. Kharkiv: “Disa plus” [in Ukrainian].

10. Modernizatsiia zaliznychnoi infrastruktury yak chynnyk pidtrymky natsionalnoi ekonomiky v umovakh viiny na vysnazhennia. (2022). URL: <https://niss.gov.ua/en/node/4566> [in Ukrainian].
11. Natsionalna transportna stratehiia Ukrainy na period do 2030 roku. (2017). URL: http://publications.chamber.ua/2017/Infrastructure/UDD/National_Transport_Strategy_2030.pdf [in Ukrainian].
12. National Transport Strategy 2030. (2018). URL: <https://mtu.gov.ua/files/NTSU%202030.pdf> [in Ukrainian].
13. Ovchynnikova V.O., Diakov M.I. (2023). Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemstv zaliznychnoho transportu. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, 80, 93–98 [in Ukrainian].
14. Pro osoblyvosti zdiisnennia humanitarnoi dopomohy, yaka perevozytsia zaliznychnym transportom v umovakh voiennoho stanu: Postanova KМУ. (2022). URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/osoblivosti-zdijsnennya-humanitarnoyi-dopomogi-yaka-perevozitsya-zaliznichnim-transportom> [in Ukrainian].
15. Proiekt Planu vidnovlennia Ukrainy. Natsionalna rada z vidnovlennia Ukrainy vid naslidkiv viiny. (2022). *Materialy robochoi hrupy “Vidnovlennia ta rozbudova infrastruktury”*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf> [in Ukrainian].
16. Reforma Ukrzaliznytsi — potiah zrushyv z mistisia. (2021). *Agropolit.com: vebsait*. URL: [http://agropolit.com/spetsproekty/961-reforma-ukrzaliznitsi — potyag-zrushiv-z-mistsya](http://agropolit.com/spetsproekty/961-reforma-ukrzaliznitsi---potyag-zrushiv-z-mistsya) [in Ukrainian].
17. Statystychni dani pro Ukrainski zaliznytsi. (2019). *Ministerstvo vidnovlennia: vebsait*. URL: <https://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-pro-ukrainski-zaliznici.html> [in Ukrainian].

Щоголєва Інна Валентинівна

кандидат педагогічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та підприємництва

Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка

Shchoholieva Inna

PhD in Pedagogy, Associate Professor, Associate Professor of the

Department of Management and Entrepreneurship

Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University

ORCID: 0000-0002-4067-6676

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-4-9813

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДСИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

INTELLECTUALIZATION OF BUSINESS PROCESSES AS A FACTOR IN THE TRANSFORMATION OF THE FUNCTIONING OF ENTERPRISE MANAGEMENT SUBSYSTEMS

Анотація. Вступ. Трансформаційні процеси, які відбуваються на теперішній час, пов'язані з тими тектонічними зрушеннями, які стрімко змінюють структуру економічних та позначаються на суспільних відносинах у всьому світі. Зміна поглядів, джерел інформації та технологій зумовлює зміни й в управлінській діяльності, бо перехід від вирішення окремих завдань до формування системи бізнес-процесів на підприємстві неможливо забезпечити та підтримувати без використання сучасних інформаційних технологій, діджиталізації та формування інтелектуального капіталу. Постійні динамічні зміни вимагають від керівництва швидкого реагування на зміни та прийняття швидких, якісних та актуальних рішень, побудови взаємодії між об'єктом та суб'єктом управління на новому щаблі – інтелектуалізованому.

Метою статті є дослідження впливу інтелектуалізації бізнес-процесів на трансформацію функціонування підсистем менеджменту на підприємстві.

Матеріали і методи. Для проведення дослідження було опрацьовано широке коло наукових джерел, академічних статей та публікацій як закордонних так і вітчизняних авторів, що дало змогу отримати багатоаспектне уявлення про предмет дослідження.

В процесі проведення дослідження було використано наступні наукові методи: аналізу, синтезу, індукції, дедукції, порівняння, теоретичного узагальнення тощо.

Результати. У науковій статті розглянуто поняття «інтелектуалізації» у багатовимірному контексті: як економічне явище, як умова розвитку, як чинник оптимізації виконання завдань, як інструмент управління та формування конкурентних переваг підприємства.

Зазначено, що поняття «бізнес-процес» виступає як індикатор його бізнес-функцій та несе в собі економічний зміст. Окреслено напрямки, за якими може відбуватись покращення бізнес-процеси, зокрема, оптимізація менеджменту якості, бенчмаркінг, реструктуризація та орієнтація та процесне управління. Зосереджено увагу на важливості застосування не тільки процесного, а й функціонального управління для створення інтегрованої управлінської системи. Зазначено ті ключові тенденції, які сформувались на теперішній час, ключовими з яких є інтелектуалізація процесних систем, а також концепція процесного управління BPM (Business Process Management) як інтегрований інструмент для бізнес-процесів.

Проведене дослідження дало змогу сформулювати рекомендації для керуючої підсистеми при зміні бізнес-процесу в контексті його інтелектуалізації: якісна та кількісна оцінка доцільності змін; використання сучасних технологій, які дозволяють здійснювати різноманітні операції з інформацією; визначення ключових проблем, які потребують удосконалення; забезпечення готовності персоналу до використання бізнес-процесів нового формату та участь у їх розробці; створення інтелектуалізованого середовища на підприємстві.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях передбачається сфокусувати увагу на інтелектуалізації бізнес-процесів в кожній підсистемі управління, що дозволить підвищити їх ефективність та, відповідно, досягти поставлених підприємством цілей в більш результативний спосіб.

Ключові слова: бізнес-процеси, автоматизація бізнес-процесів, концепція процесного управління, трансформація підсистем менеджменту

Summary. Introduction. The transformation processes that are currently taking place are associated with tectonic shifts that are rapidly changing the structure of economic and social relations around the world. Changes in attitudes, sources of information and technologies also lead to changes in management activities, as the transition from solving individual tasks to forming a system of business processes at an enterprise cannot be ensured and maintained without the use of modern information technologies, digitalization and the formation of intellectual capital. Constant dynamic changes require management to respond quickly to changes and make quick, high-quality and relevant decisions, building interaction between the object and subject of management at a new level – intellectualized.

Purpose. The article is aimed at studying the impact of business process intellectualization on the transformation of the functioning of management subsystems at an enterprise.

Materials and methods. The research was conducted using a wide range of scientific sources, academic articles and publications by both foreign and domestic authors were processed, which made it possible to obtain a multifaceted view of the research subject.

In the process of conducting the research, the following scientific methods were used: analysis, synthesis, induction, deduction, comparison, theoretical generalization, etc.

Results. The article considers the concept of “intellectualization” in a multidimensional context: as an economic phenomenon, as a condition for development, as a factor of optimization of tasks, as a tool for management and formation of competitive advantages of an enterprise.

It is noted that the concept of “business process” acts as an indicator of its business functions and carries economic content. The directions in which business processes can be improved are outlined, in particular, optimization of quality management, benchmarking, restructuring and orientation, and process management. The author emphasizes the importance of using not only process management but also functional management to create an integrated management system. The key trends that have emerged to date are indicated, the key of which is the intellectualization of process systems, as well as the concept of process management BPM (Business Process Management) as an integrated tool for business processes.

The study made it possible to formulate recommendations for the management subsystem when changing a business process in the context of its intellectualization: qualitative and quantitative assessment of the feasibility of changes; use of modern technologies that allow for various operations with information; identification of key issues that need to be improved; ensuring the readiness of personnel to use business processes of a new format and participation in their development; creation of an intellectualized environment at the enterprise.

Discussion. Further research is expected to focus on the intellectualization of business processes in each management subsystem, which will increase the efficiency of these processes and, accordingly, achieve the goals set by the enterprise in a more efficient way.

Key words: business processes, business process automation, process management concept, transformation of management subsystems

Постановка проблеми. Проведення бізнесу в сучасних умовах потребує постійного вдосконалення управління, яке здійснює вплив на всі підсистеми менеджменту та зумовлене перманентними змінами в бізнес-середовищі, що поступово інтелектуалізується. Впровадження сучасних інформаційних технологій потребує поміркованого підходу, який повинен ґрунтуватись на визначенні та опису численних бізнес-процесів, що є притаманними кожній підсистемі управління, з урахуванням їх особливостей та передбачати необхідність їх інтелектуалізації. Підвищення ефективності функціонування кожної з підсистем є передумовою досягнення тих цілей, які ставить перед собою підприємство.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема інтелектуалізації виробничих процесів вже тривалий час привертає увагу численної кількості

науковців, кожен з яких фокусує свою увагу на їх окремих аспектах: Й.С. Ситник [1] на концепції інтелектуалізації, інтелектуалізації систем менеджменту підприємств; В.А. Павлова та К.С. Хаврова [2] на системі управління інтелектуалізацією; О.Є. Кузьмін [3] на ризиках процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств; Н.Ю. Брюховецька та І.П. Булеєв [4] на інформатизації як рушійній силі інтелектуалізації економіки та підприємств. Заслужують на увагу праці науковців, присвячені дослідженням бізнес-процесів в різних контекстах: J. Wilkins [5] — рушійних силах змін бізнес-процесів; світових тенденцій в управлінні бізнес-процесами підприємства — Д. Ван [6]; Л.І. Чернобай та О.І. Дума [7] — їх ієрархізації; О.В. Ареф'єва та З.М. Побережна [8] — управління холистичним розвитком бізнес-процесів;

О.В. Ольшанський [9] — методах удосконалення управління бізнес-процесами, В.Кравченко, Л.Денисенко та С.Щацька — сутності та класифікації бізнес-процесів [10; 11].

Не зважаючи на значний науковий доробок у дослідженнях інтелектуалізації економіки, людської праці, виробництва, інтелектуалізації управління, поза увагою науковців залишилось окремі аспекти впливу інтелектуалізації бізнес-процесів на підсистеми менеджменту підприємства, їх закономірну трансформацію. Розуміння важливості та доцільності вивчення саме цієї проблеми зумовили вибір теми дослідження, оскільки кожна з підсистем менеджменту уявляє собою сукупність бізнес-процесів як комплексу повторюваних завдань, тому процес їх удосконалення та підвищення продуктивності праці є нагальною проблемою, що потребує дослідження, аналізу та рекомендацій щодо імплементації змін.

Метою статті є дослідження впливу інтелектуалізації бізнес-процесів на трансформацію функціонування підсистем менеджменту підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження та його основні результати. Безупинний рух науково-технічного прогресу, з одного боку, зумовлений інноваційними процесами, які відбуваються у всіх сферах життєдіяльності суспільства, а з іншого — зумовлює та зрушує процеси інтелектуалізації цих сфер. Зважаючи на це, інтелектуалізацію можна розглядати в різних контекстах: як суспільне та економічне явище; як умову розвитку і підприємства, і держави; як чинник раціоналізації та оптимізації трудових процесів; як інструмент ефективної управлінської діяльності; як спосіб формування конкурентних переваг; як позитивний кумулятивний ефект від поєднання розумових та інформаційних та технологічних активів підприємства.

Діяльність будь-якого підприємства характеризується комплексом різноманітних процесів, які забезпечують виконання ним запланованої виробничої програми. Їх формулювання у статусі

бізнес-процесів застосовується не так давно, що пов'язано, з одного боку, з ототожненням понять «процес» та «бізнес-процес», а з іншого боку, відсутністю нормативного врегулювання застосування цього поняття. Суттєвою ознакою, за якою можна диференціювати ці поняття, може виступати економічний зміст бізнес-процесів. На відміну від просто процесів, які можуть мати економічні сенси, або не мати їх, оскільки кінцевою метою, запланованим результатом є досягнення соціальних сенсів, бізнес-процес завжди орієнтований на досягнення підприємством бізнес-цілей, створення цінностей для його споживачів та є індикатором його бізнес-функцій.

На теперішній час існують різноманітні класифікації бізнес-процесів, автори яких в якості критерію класифікації обирають їх певний аспект, а саме: ієрархізацію, рівень деталізації, характер продукту, вид діяльності, складність, ступінь впливу на кінцевий результат і т.д. [10].

В контексті нашого дослідження вважаємо доцільним в якості базису використати класифікацію бізнес-процесів за ознакою формування результатів, згідно з якою їх розподіляють на основні, допоміжні, бізнес-процеси управління та бізнес-процеси розвитку [10; 11].

Орієнтацію цих процесів, об'єкти та очікуваний результат представлено в табл. 1.

Покращення бізнес-процесів може відбуватись за різними напрямками, вибір яких буде зумовлено цілями, які ставить перед собою підприємство, станом зовнішнього та внутрішнього середовища, його управлінською та ресурсною спроможністю. В якості таких напрямків можемо зазначити оптимізаційні процеси в системі менеджменту якості; шляхом використання бенчмаркінгу для визначення ефективності власної діяльності; через реструктуризацію або реорганізацію діяльності підприємства; за допомогою концептуальних змін в управлінні в бік ціннісних або сервісних орієнтирів; орієнтацію на процесне управління тощо.

Таблиця 1

Характеристика бізнес-процесів за ознакою формування результатів

Вид бізнес-процесу	Орієнтація	Об'єкти	Очікуваний результат
Основні бізнес-процеси	споживачі	продукт підприємства (товар або послуга)	отримання прибутку
Допоміжні бізнес-процеси	підрозділи підприємства	управління персоналом, фінансами, безпекою, IT-підтримка і т.д.	забезпечення функціонування підприємства
Бізнес-процеси управління	власники підприємства, персонал, клієнти, поставальники та інші контактні аудиторії	стратегічне, тактичне та оперативне управління	управління організацією як системою
Бізнес-процеси розвитку	власники, керівництво, персонал	діяльність підприємства, напрямки та тенденції його розвитку	отримання прибутку в довгостроковій перспективі

Джерело: розроблено автором з використанням [10; 11]

Процесний підхід до управління заслуговує на увагу тим, що передбачає структурування управлінських функцій на підфункції, які пов'язані між собою та сфокусовані на забезпечення досягнення визначених цілей.

Автор не зменшує важливості застосування функціонального підходу в управлінні, а лише наголошує на доцільності використання процесного управління як такого, що дозволяє створити інтегровану систему управління, що поєднує традиційні функції управління, управління бізнес-процесами та інформаційні технології, які створюють умови технічно-технологічного характеру для підвищення ефективності функціонування створеної системи.

Окрім цього, на думку Є. В. Скляр та А. Ю. Ксенофонтової, процесний підхід до управління суб'єктом господарювання робить можливою побудову такої структури, в якій напрямок діяльності направлений на безперервне поліпшення якості кінцевого продукту або послуги для задоволення споживацьких потреб й ґрунтується на основному понятті «бізнес-процес» [12].

На думку Й. С. Ситника, першоджерелом розвитку підприємств в умовах сьогодення є інтелектуальні ресурси, які переважно сконцентровані у знаннях, досвіді, вміннях, навичках, мисленні та креативності інтелектоносіїв, а послідовне формування, відтворення та використання інших зазначених економічних категорій у межах підприємств вимагає від їх систем менеджменту адекватного процесу інтелектуалізації [1].

Вважаємо доцільним використовувати в дослідженні поняття «підсистеми менеджменту», а не системи менеджменту, оскільки такий підхід дає можливість чітко розмежувати складові системи менеджменту та акцентувати увагу на системі менеджменту як на квінтесенції інтеграції цих підсистем.

В системі управління, з огляду на функціональну ознаку, виокремлюють декілька підсистем, зокрема: управлінську, фінансову, маркетингову, операційну, логістичну, інформаційну, інноваційну, інвестиційну тощо [13].

Наведемо номінальний перелік завдань кожної підсистеми управління (табл. 2).

Аналіз тих завдань, які реалізуються в межах кожної з підсистем, дає змогу вибудувати відповідні до завдань бізнес-процеси, що, в свою чергу, є підґрунтям для пошуку шляхів їх інтелектуалізації.

Як слушно зауважує Ван Д., в сфері управління бізнес-процесами переважають наступні ключові тенденції: інтелектуалізація процесних систем, впровадження low-code платформ та розробка програмного забезпечення з високим рівнем унікальності під конкретні вимоги замовника [6].

На теперішній час сформовано концепцію процесного управління BPM (Business Process Management), яка ґрунтується на бізнес-процесах як особливих ресурсах підприємства. Появі цієї концепції передувало декілька концепцій, які дають уявлення про ті зміни, які з часом відбувалися в підходах до управління підприємствами.

Процеси як базис для аналізу діяльності підприємства використовував ще Ф. Тейлор на початку XX ст. У 1950-х роках концепція процесного підходу до структурування та формалізації управління виробництвом була відновлена шляхом автоматизації та оптимізації виробничого процесу. В 70-х рр. XX ст. управління було зосереджене на продуктивності, що й сприяло появі концепції TQM, особливостями якої стало мислення в категорії процесу. В 80-х рр. XX ст. з'явилися нові концепції, зокрема ланцюжок вартості М. Портера та модель «шести сигм», які теж пов'язані з процесами та були орієнтовані на їх покращення. 90-ті роки XX ст. ініціювали появу ще однієї концепції

Таблиця 2

Номінальний перелік завдань кожної підсистеми управління

Підсистема	Завдання
Фінансова	Планування, залучення, розподіл, контроль за використанням фінансових ресурсів та оцінка ефективності їх використання
Маркетингова	Управління товарною, ціновою, збутовою політикою; товарним портфелем, маркетинговими комунікаціями та інноваціями
Операційна	Оптимальне використання всіх видів ресурсів, впровадження нових технологій та технічних засобів
Логістична	Інтеграція всіх функціональних сфер: стратегічної, інтегрованої логістики та логістики ресурсного забезпечення
Інформаційна	Планування інформаційної діяльності; налагодження роботи з інформацією в усіх підрозділах; контроль інформаційного процесу
Інноваційна	Наявність інноваційних технологій у функціях менеджменту, реалізація інноваційних програм і проектів
Інвестиційна	Розробка інвестиційної стратегії підприємства, формування інвестиційних ресурсів, контроль за реалізацією інвестиційної діяльності

Джерело: складено автором з використанням [13]

ції — реінжинірингу бізнес-процесів (BPR), який відрізнявся від попередніх радикальними удосконаленнями бізнес-процесів та визнанням визначальної ролі саме бізнес-процесів, а не окремих завдань чи функцій. Початок XXI ст. було ознаменовано зміною акцентів з удосконалення процесів до управління ними, що й зумовило появу нової концепції — управління бізнес-процесами (BPM) [14].

Ключовою перевагою BPM є те, що бізнес-користувачі отримують можливість брати активну участь у вдосконаленні бізнес-процесів завдяки простим та зрозумілим інструментам.

В якості прикладу розглянемо схему основного бізнес-процесу, орієнтованого на підвищення лояльності клієнтів (рис. 1).

Формалізація та стандартизація процесу має свої переваги. Наприклад, формалізований бізнес-процес може бути оцінений за певними критеріями, розробити які для неформалізованого процесу неможливо. Ще одна вигода використання програмного забезпечення з бізнес-процесів полягає у можливості відстеження витрат, що належать до різних видів діяльності [10].

Інтелектуалізація бізнес-процесу для підвищення лояльності клієнтів може відбуватися шляхом автоматизації його складових, що дозволить: створити єдину базу клієнтів та використовувати її для персоніфікованої роботи з ними; планувати заходи по підвищенню лояльності клієнтів та контролювати їх виконання, готувати та узгоджувати бюджетні документи; здійснювати аналітичні процеси в більш короткий термін з більш релевантними результатами та з можливістю моделювати подальші заходи і процеси на основі отриманої інформації; визначати стадію та статус процесів та мати можливість їх корегувати.

Підвищення рівня задоволеності клієнтів, покращення клієнтського досвіду, на думку Джессі Вілкінса — вагома причина для оновлення та автоматизації бізнес-процесів [5].

BPMS являє собою інтегрований набір інструментів для моделювання бізнес-процесів, автоматизації їх виконання та вимірювання ефективності.

Системи цього класу не конкурують і не є альтернативою іншим обліковим системам, а навпаки — об'єднують їх в єдиному уніфікованому середовищі управління. Завдяки наскрізній інтеграції BPMS замикають на собі такі автоматизовані системи як, наприклад, CRM і ERP і з'єднують всі бізнес-процеси компанії, дозволяючи управляти ними результативніше [16].

При зміні бізнес-процесу в контексті його інтелектуалізації, вважаємо за необхідне враховувати наступне, оскільки ці зміни позначаються на процесах, які будуть відбуватись в кожній підсистемі управління:

1. Будь-які оптимізаційні рішення щодо бізнес-процесів в контексті їх інтелектуалізації, не просто повинні бути усвідомленими керівництвом, а ґрунтуватись на критеріальній оцінці їх доцільності, оптимальності та результативності.

2. Оптимізацію процесу доцільно розпочинати з аналізу його змісту, статусу та технології виконання. Швидкість та якість, вчасність та актуальність отриманої інформації будуть, на наш погляд, визначальними в процесі такої оцінки. Забезпечити відповідність зазначеним критеріям стає суттєвою проблемою для підприємства, яке не використовує сучасні технології збору, обробки та аналізу інформації, що й стає визначальним фактором, який впливає на швидкість прийняття рішень та їх якісний рівень.

3. При зміні бізнес-процесу необхідно ідентифікувати ключові моменти, які потребують удосконалення та зміна яких й дозволить раціоналізувати бізнес-процеси, а саме: усунення дублювання операцій, скорочення часу на їх виконання, мінімізація кількості помилок при їх виконанні, застосування зрозумілих для персоналу методів виконання операцій та стандартизація окремих з них, ступінь та ефективність застосування інформаційних технологій.

4. Перехід від існуючого бізнес-процесу до оптимізованого повинен бути керованим та передбачати моніторинг готовності персоналу, в контексті його інтелектуалізації, рівень якої є

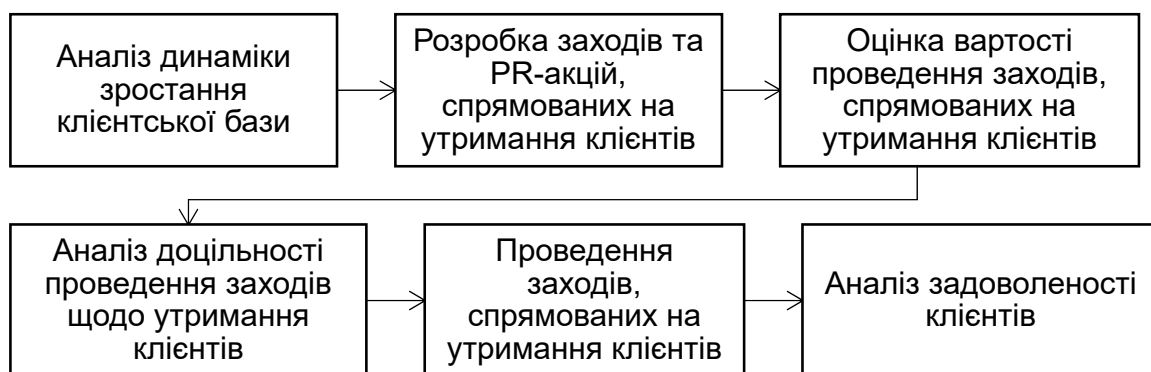


Рис. 1. Шаблон бізнес-процесу підвищення лояльності клієнтів
Джерело: [15]

необхідною для реалізації бізнес-процесу нового формату, оновлення комунікаційної системи на підприємстві, наявності технічних та інтелектуальних можливостей устаткування, оскільки поєднання людського та штучного інтелекту буде виступати як окремий продукт.

5. Забезпечення умов для того, щоб персонал підприємства мав змогу розширювати та поглиблювати коло компетентностей, які йому необхідні для роботи в інтелектуалізованому середовищі шляхом створення умов для навчання та для того, щоб на підприємстві формувався інтелектуальний капітал, який є безумовною конкурентною перевагою, а залучення персоналу підприємства до розробки та опису бізнес-процесів набуває особливого сенсу.

Як слушно зауважують науковці, безперервне навчання персоналу швидко може перетворити організаційні знання в корпоративну цінність та стимулювати технологічні інновації [17].

Враховуючи вищесказане, можемо акцентувати увагу на тих трансформаціях, які відбудуться в підсистемах управління, а саме: керівництво буде мати змогу бачити всю архітектуру підприємства та аналізувати ситуації в межах будь-якої підсистеми, мати доступ до інформації по будь-яко-

му процесу, мати уявлення про якість виконання операцій в межах процесу; на основі сформованих аналітичних даних приймати обґрунтовані, своєчасні та раціональні рішення для їх подальшої імплементації в діяльність підприємства; керувати всіма видами ресурсів; забезпечувати більш швидку, точну та якісну реалізацію бізнес-процесів в межах кожної підсистеми.

Висновки. Проведене дослідження дає змогу констатувати, що діяльність підприємств не може залишатись поза впливами таких явищ, як розвиток науково-технічного прогресу, цифровізація та інформатизація, а процес інтелектуалізації — це, свого роду, тригер, який ініціює зміни в комунікаційних та технологічних стандартах на підприємстві. Бізнес-процеси можна розглядати як дієвий інструмент, за допомогою яких підприємство має можливість досягати поставлених цілей. Оскільки бізнес-процеси уможливають впорядкування різноманітних операцій у часі та просторі, то оптимізація цих процесів в контексті їх інтелектуалізації буде зумовлювати певні зміни, які будуть відбуватись у всіх підсистемах менеджменту завдяки вибудовуванню нового комунікаційного середовища на підприємстві, основу якого складає поєднання людського та штучного інтелекту.

Література

1. Ситник Й.С. Інтелектуалізація систем менеджменту промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. доктора екон. наук. Львів, 2018. 46 с.
2. Павлова В.А., Хаврова К.С. Система управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств. *Академічний огляд*. 2020. № 1 (52). С. 50–57. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/2143/1/Khavrova_article_2.pdf (дата звернення: 20.03.2024).
3. Кузьмін О.Є. Ситник Й.С. Ризики та організаційне забезпечення процесу інтелектуалізації систем менеджменту підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 23. С. 81–85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23%281%29__20 (дата звернення: 20.03.2024).
4. Інтелектуалізація підприємств: концептуальні підходи та механізми стимулювання : монографія / Н.Ю. Брюхо-вецька, І.П. Булеєв та ін. НАН України, Ін-т економіки промисловості. Київ, 2022. 424 с.
5. Wilkins J. Business Processes and Change — Reasons, Drivers, and Considerations. *Association for Intelligent Information Management*. 2020. URL: <https://info.aiim.org/aiim-blog/business-process-change-drivers-and-considerations> (дата звернення: 20.03.2024).
6. Ван Д. Світові тенденції в управлінні бізнес-процесами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 407–412. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-10_0-pages-407_412.pdf (дата звернення: 20.03.2024).
7. Чернобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22, № 2. С. 171–182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_22%282%29__25 (дата звернення: 20.03.2024).
8. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Інтелектуалізація управління холістичним розвитком бізнес-процесів підприємства. *Вісник КНУТД*. 2019. № 5 (139). С. 78–92. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15475> (дата звернення: 20.03.2024).
9. Ольшанський О.В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 2. Ч. 3. С. 22–26. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/25355> (дата звернення: 20.03.2024).
10. Кравченко В. Що таке бізнес процес? *LivingFo*. 2022. URL: <https://livingfo.com/biznes-protses/> (дата звернення: 20.03.2024).

11. Денисенко Л.О., Шацька С.Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основа формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558> (дата звернення: 20.03.2024).
12. Скляр Є.В., Ксенофонтова А.Ю. Процесний підхід до управління підприємством в контексті антикризового розвитку. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 155–158. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/555> (дата звернення: 20.03.2024).
13. Гуторова О.О. Менеджмент організацій : навч. посіб. Харків : ХНАУ, 2009. 327 с.
14. Процесний підхід — як він з'явився? *TMS Academy*. 2024. URL: <https://academy.tms.ua/blog/protsesnyy-pidkhd/> (дата звернення: 20.03.2024).
15. Шаблони бізнес-процесів. *Fox Manager*. 2024. URL: <https://foxmanager.com.ua/shablony-biznes-procesiv/> (дата звернення: 20.03.2024).
16. Система управління бізнес-процесами (BPMS). *Creatio*. 2024. URL: <https://www.creatio.com/page/uk/bpms> (дата звернення: 20.03.2024).
17. Abredu P., Li C., Essien F.K., Adegoke I.A. A. Unleashing Potential: Overcoming Bottlenecks and Catalyzing Innovations in Intellectual Capital Intellectualization of Small and Medium-Sized Enterprises in Jiangsu During the Post-Industrial Era. *SAGE Open*. 2023. Vol. 13, Is. 4. doi: <https://doi.org/10.1177/21582440231202086>.

References

1. Sytnyk Y.S. (2018). Intelektualizatsiia system menedzhmentu promyslovykh pidpriemstv: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stup. doktora ekon. nauk. Lviv [in Ukrainian].
2. Pavlova V.A., Khavrova K.S. (2020). Systema upravlinnia intelektualizatsiiei diialnosti torhovelykh pidpriemstv. *Akademichnyi ohliad*. 1 (52). 50–57. URL: http://elibrary.donnue.edu.ua/2143/1/Khavrova_article_2.pdf [in Ukrainian].
3. Kuzmin O.Ye., Sytnyk Y.S. (2017). Ryzky ta orhanizatsiine zabezpechennia protsesu intelektualizatsii system menedzhmentu pidpriemstv. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. 23. 81–85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23%281%29_20 [in Ukrainian].
4. Briukhovetska N.Yu., Bulieiev I.P. ta in. (2022). Intelektualizatsiia pidpriemstv: kontseptualni pidkhody ta mekhanizmy stymuliuvannia: monohrafiia. NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. Kyiv [in Ukrainian].
5. Wilkins J. (2020). Business Processes and Change — Reasons, Drivers, and Considerations. *Association for Intelligent Information Management*. URL: <https://info.aiim.org/aiim-blog/business-process-change-drivers-and-considerations>.
6. Van D. (2020). Svitovi tendentsii v upravlinni biznes-protsesamy pidpriemstva. *Biznes Inform*. 10. 407–412. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-10_0-pages-407_412.pdf [in Ukrainian].
7. Chernobai L.I., Duma O.I. (2015). Biznes-protsesy pidpriemstva: klasyfikatsiia ta strukturno-iierarkhichna model. *Ekonomichnyi analiz*. 22 (2). 171–182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2015_22%282%29_25 [in Ukrainian].
8. Arefieva O.V., Poberezhna Z.M. (2019). Intelektualizatsiia upravlinnia kholistychnym rozvytkom biznes-protsesiv pidpriemstva. *Visnyk KNUTD*. 5 (139). 78–92. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/15475> [in Ukrainian].
9. Olshanskyi O.V. (2018). Osoblyvosti upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv torhivli ta metody yikh udoskonalennia. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 2, 3. 22–26. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/25355> [in Ukrainian].
10. Kravchenko V. (2022). Shcho take biznes protses? *LivingFo*. URL: <https://livingfo.combiznes-protses> [in Ukrainian].
11. Denysenko L.O., Shatska S.Ye. (2012). Kontseptualni zasady klasyfikatsii biznes-protsesiv, yak osnova formuvannia biznes-systemy orhanizatsii. *Efektynna ekonomika*. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558> [in Ukrainian].
12. Skliar Ye.V., Ksenofontova A.Yu. (2020). Protsesnyi pidkhd do upravlinnia pidpriemstvom v konteksti antykrizovoho rozvytku. *Ekonomichnyi prostir*. 156. 155–158. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/555> [in Ukrainian].
13. Hutorova O.O. (2009). Menedzhment orhanizatsii: navch. posib. Kharkiv: KhNAU [in Ukrainian].
14. Protsesnyi pidkhd — yak vin z'avyvsia? (2024). *TMS Academy*. URL: <https://academy.tms.ua/blog/protsesnyy-pidkhd/> [in Ukrainian].
15. Shablony biznes-protsesiv. (2024). *Fox Manager*. URL: <https://foxmanager.com.ua/shablony-biznes-procesiv/> [in Ukrainian].
16. Systema upravlinnia biznes-protsesamy (BPMS). (2024). *Creatio*. URL: <https://www.creatio.com/page/uk/bpms> [in Ukrainian].
17. Abredu P., Li C., Essien F.K., Adegoke I.A. A. (2023). Unleashing Potential: Overcoming Bottlenecks and Catalyzing Innovations in Intellectual Capital Intellectualization of Small and Medium-Sized Enterprises in Jiangsu During the Post-Industrial Era. *SAGE Open*. 13 (4). doi: <https://doi.org/10.1177/21582440231202086>.

УДК 332.012.2:658.014.1

Станасюк Наталія Степанівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет «Львівська політехніка»*

Stanasiuk Nataliia

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and International Business
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0002-6885-9431*

Мей Фей

*аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національного університету «Львівська політехніка»*

Mei Fei

*Post-graduate student of the Department of
Management and International Business
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0002-4388-7695*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-4-9787

ПРИНЦИПИ ТА ПОСЛІДОВНІСТЬ ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДІВ З КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У КОНТЕКСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

PRINCIPLES AND SEQUENCE OF PLANNING MEASURES FOR CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES

Анотація. На теперішній час для низки підприємств України наявною є тенденція до зростання обсягів їх зовнішньоекономічної діяльності. Водночас, гостро постає проблема забезпечення сталого розвитку, у вирішенні якої важливу роль відіграє соціальна відповідальність суб'єктів підприємництва. При цьому реалізація заходів щодо такої відповідальності потребує їх попереднього планування, що, зокрема, передбачає обґрунтований відбір тих заходів, які справлятимуть найбільш позитивний вплив на соціально-економічні результати діяльності компаній. Тому метою цієї статті є розроблення теоретико-методичних засад планування заходів з корпоративної соціальної відповідальності у контексті зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Виділено головні принципи такого планування. До них віднесено принцип забезпечення досягнення цілей сталого розвитку, принцип всебічності, принцип ресурсного забезпечення реалізації заходів, принцип організаційного забезпечення реалізації заходів, принцип обґрунтованості, принцип оптимальності, принцип фінансової результативності, принцип гнучкості та принцип належного забезпечення зацікавлених осіб інформацією про ті заходи з корпоративної соціальної відповідальності, які підприємство реалізувало або передбачає реалізувати у майбутньому. Визначено взаємозв'язки між цими принципами. Розроблено послідовність планування заходів з корпоративної соціальної відповідальності у контексті зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Запропоновано модель оцінювання економічного ефекту від реалізації заходів з корпоративної соціальної відповідальності. З цією метою запропоновано визначати різницю між сумарною прогнозовою величиною приросту прибутку підприємства від реалізації програми заходів з корпоративної соціальної відповідальності та добутком потрібних інвестицій у здійснення цієї програми на норму їх прибутковості. Реалізація запропонованої послідовності дій у практиці підприємств, які провадять зовнішньоекономічну

діяльність, дасть змогу підвищити соціально-економічну ефективність функціонування цих підприємств на засадах раціоналізації процесу планування заходів з корпоративної соціальної відповідальності.

Ключові слова: підприємство, корпоративна соціальна відповідальність, планування заходів, зовнішньоекономічна діяльність, соціально-економічний результат.

Summary. Currently, for a number of Ukrainian enterprises, there is a trend towards an increase in the volume of their foreign economic activity. At the same time, the problem of ensuring sustainable development is acutely emerging, in the solution of which the social responsibility of business entities plays an important role. At the same time, the implementation of measures related to such responsibility requires their prior planning, which, in particular, involves the justified selection of those measures that will have the most positive impact on the social and economic results of the companies' activities. Therefore, the purpose of this article is to develop the theoretical and methodological principles of planning event for corporate social responsibility in the context of foreign economic activity of enterprises. The main principles of such planning are highlighted. These include the principle of ensuring the achievement of sustainable development goals, the principle of comprehensiveness, the principle of resource provision for the implementation of measures, the principle of organizational support for the implementation of measures, the principle of reasonableness, the principle of optimality, the principle of financial effectiveness, the principle of flexibility and the principle of properly providing interested persons with information about those measures from corporate social responsibilities that the company has implemented or plans to implement in the future. Interrelationships between these principles are defined. The sequence of planning activities on corporate social responsibility in the context of foreign economic activity of enterprises has been developed. A model for evaluating the economic effect of the implementation of measures on corporate social responsibility is proposed. For this purpose, it is proposed to determine the difference between the total forecast value of the increase in the company's profit from the implementation of the program of corporate social responsibility measures and product of the necessary investments in the implementation of this program at the rate of their profitability. The implementation of the proposed sequence of actions in the practice of enterprises that conduct foreign economic activity will make it possible to increase the socio-economic efficiency of the functioning of these enterprises on the basis of the rationalization of the process of planning measures for corporate social responsibility.

Key words: enterprise, corporate social responsibility, event planning, foreign economic activity, socio-economic result.

Постановка проблеми. Забезпечення сталого розвитку потребує досягнення низки різноманітних цілей. Особливо важливу роль при цьому повинні відігравати суб'єкти підприємництва, оскільки їхня діяльність справляє безпосередній вплив на переважну більшість економічних, соціальних, екологічних та інших індикаторів сталого розвитку. Необхідно, щоб цю обставину мали на увазі власники та менеджери підприємств, розробляючи та впроваджуючи стратегії та плани своєї діяльності. Одним з найбільш дієвих способів такого врахування є формування та реалізація заходів з корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема, це стосується і компаній, які активно провадять зовнішньоекономічну діяльність. Водночас, керівники таких компаній будуть більш зацікавленими у здійсненні заходів з корпоративної соціальної відповідальності, якщо матимуть чітке уявлення про наслідки цих заходів, зокрема очікуваний економічний зиск від їхнього здійснення. Для цього необхідним є розроблення науково обґрунтованих теоретико-методичних засад планування заходів з корпоративної соціальної відповідальності у контексті зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання планування, організування та оцінювання заходів з корпоративної соціальної відповідальності підприємств розглядалися у значній кількості наукових публікацій. Зокрема, серед дослідників, які досягли вагомих результатів у вирішенні

цих питань, варто зазначити таких науковців, як Д. Баюра [1], О. Білан [2], М. Деліні [3], О. Зінченко [4], І. Ігнатенко [5], В. Кужель [6], Л. Марчук [7], Н. Резнік [8], Л. Селіверстова [9], Г. Тарасюк [10] та ін. Переліченими науковцями виконано докладне аналізування сутності соціальної відповідальності бізнесу, виділено її види та чинники, які справляють вплив на неї, розроблено дієвий інструментарій оцінювання корпоративної соціальної відповідальності, запропоновано обґрунтовано методи планування та механізми реалізації заходів з неї. Водночас, питання розроблення теоретико-методичних засад планування заходів з корпоративної соціальної відповідальності у контексті зовнішньоекономічної діяльності підприємств не є на теперішній час остаточно вирішеним і, враховуючи його актуальність, потребує проведення подальших досліджень.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розроблення теоретико-методичних засад планування заходів з корпоративної соціальної відповідальності у контексті зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких головних завдань: встановити ключові принципи планування заходів з корпоративної соціальної відповідальності; визначити послідовність розроблення програми заходів з корпоративної соціальної відповідальності у контексті зовнішньоекономічної діяльності підприємства; побудувати модель очікуваного економічного ефекту від реалізації цих заходів.

Виклад основного матеріалу. Процес планування заходів з корпоративної соціальної відповідальності у контексті зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинен базуватися на дотриманні низки принципів, до головних з яких варто віднести такі (рис. 1):

- принцип забезпечення досягнення цілей сталого розвитку, що постулює необхідність враховувати при розробленні програми заходів з корпоративної соціальної відповідальності потребу такого досягнення як на глобальному рівні [11], так і на рівні даного підприємства [12];
- принцип всебічності, що передбачає розгляд усіх можливих заходів з корпоративної соціальної відповідальності та усіх напрямів зовнішньоекономічної діяльності, за якими вона відбувається на даному підприємстві;
- принцип ресурсного забезпечення реалізації заходів, згідно якого реалізація заходів з корпоративної соціальної відповідальності у контексті зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинна бути забезпечена належними обсягами виробничих, фінансових та інформаційних ресурсів;
- принцип організаційного забезпечення реалізації заходів, згідно якого реалізація заходів з корпоративної соціальної відповідальності у контексті зовнішньоекономічної діяльності підприємства повинна бути належним чином організованою,

зокрема з точки зору дієвості існуючої організаційної структури управління підприємством, наявності у його персоналу необхідних компетенцій тощо;

- принцип обґрунтованості, згідно якого заходи з корпоративної соціальної відповідальності повинні бути належним чином обґрунтовані з урахуванням очікуваної величини соціально-економічного ефекту від їхньої реалізації та обсягів інвестицій, які потрібно вкласти у здійснення відповідних заходів;
- принцип оптимальності, що передбачає необхідність використання оптимізаційного підходу до складання програми заходів з корпоративної соціальної відповідальності у контексті зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Згідно цього підходу потрібним є забезпечення отримання максимально можливої величини фінансово-економічних результатів від впровадження програми заходів з урахуванням наявних у суб'єкта господарювання ресурсних та інших обмежень;
- принцип фінансової результативності, згідно якого при розробленні заходів з корпоративної соціальної відповідальності необхідно намагатися забезпечити отримання підприємством певної величини фінансово-економічних результатів від провадження ним своєї зовнішньоекономічної діяльності;



Рис. 1. Система головних принципів планування заходів з корпоративної соціальної відповідальності у контексті зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Джерело: авторська розробка

- принцип гнучкості, згідно якого необхідним є коригування розробленої раніше програми заходів з корпоративної соціальної відповідальності у разі зміни умов та можливостей реалізації цієї програми, якщо ця зміна призводить до потреби у проведенні зазначеного коригування;
- принцип належного забезпечення зацікавлених осіб інформацією про ті заходи з корпоративної соціальної відповідальності, які підприємство реалізувало або передбачає реалізувати у майбутньому.

Необхідно відзначити, що перелічені принципи утворюють певну систему (див. рис. 1). Це відображається у тому, що деякі з цих принципів повинні бути враховані у процесі дотримання підприємством інших принципів.

Також потрібно відмітити ту обставину, що розроблення програми заходів з корпоративної соціальної відповідальності у контексті зовнішньоекономічної діяльності підприємства слід виконувати у певній послідовності. Ця послідовність повинна передбачати здійснення таких основних дій (рис. 2):



Рис. 2. Послідовність розроблення програми заходів з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у контексті зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Джерело: авторська розробка

- 1) попереднє складання програми заходів з корпоративної соціальної відповідальності за видами цієї відповідальності. Зокрема, як зазначається багатьма дослідниками, варто виділяти такі головні види цієї відповідальності, як етична, екологічна, філантропічна та економічна. Водночас, потрібно враховувати, що заходи з корпоративної соціальної відповідальності часто можуть стосуватися одночасно декількох їхніх видів;
- 2) виділення зацікавлених у здійсненні підприємством заходів із соціальної відповідальності осіб, які є існуючими або потенційними контрагентами у провадженні підприємством зовнішньоекономічної діяльності за кожним з її напрямів. Зокрема, варто виокремлювати такі основні напрями зовнішньоекономічної діяльності, як: експорт та імпорт товарів; експорт та імпорт капіталів; створення спільних підприємств; інші напрями діяльності (зокрема експорт та імпорт робочої сили; надання підприємствами України послуг іноземним суб'єктам господарювання та надання послуг іноземними суб'єктами господарювання підприємствам України; наукова, виробнича та інша кооперація з іноземними суб'єктами господарювання тощо);
- 3) оцінювання уподобань зацікавлених осіб щодо провадження підприємством заходів з корпоративної соціальної відповідальності та прогнозування можливого покращення умов співпраці між підприємством та цими особами у разі здійснення підприємством тих чи інших заходів. При цьому зазначене прогнозування повинно базуватися на детальному вивченні попереднього досвіду різних підприємств, які здійснювали зовнішньоекономічну діяльність, стосовно впливу тих чи інших заходів з корпоративної соціальної відповідальності на покращення репутації цих підприємств та, як наслідок, на поліпшення умов співпраці між цими підприємствами та їх зарубіжними контрагентами;
- 4) визначення прогнозних значень параметрів кожного із попередньо запланованих заходів з корпоративної соціальної відповідальності. До таких параметрів можуть бути, зокрема, віднесені очікувані соціальні, екологічні та фінансово-економічні результати реалізації запланованих заходів. При цьому потрібно брати до уваги значну кількість різновидів кожного з трьох перелічених видів результатів. Для прикладу, очікувані економічні результати від провадження суб'єктом підприємництва тих чи інших заходів з корпоративної соціальної відповідальності можуть відображатися у зростанні обсягів збуту продукції, додатковому економічному зиску від пришвидшення укладання контрактів з контрагентами, забезпеченні стабільного надходження доходів, збільшенні прибутків внаслідок покращення умов отримання коштів від інвесторів та кредиторів тощо. Також до важливих параметрів кожного із попередньо запланованих заходів з корпоративної соціальної відповідальності потрібно віднести обсяги необхідних інвестицій у провадження цих заходів та очікувану тривалість їхньої реалізації. Зрештою, до таких параметрів варто додати і ризикованість заходів, яка проявляється у загрозі неотримання або недоотримання сподіваних соціально-економічних результатів за ними;
- 5) оцінювання наявних у підприємства ресурсних та організаційних обмежень. Насамперед, це стосується визначення наявних у підприємства обмежень стосовно обсягів інвестиційних ресурсів, які даний суб'єкт господарювання здатен вкласти у реалізацію заходів з корпоративної соціальної відповідальності у плановому періоді;
- 6) формування остаточної програми заходів з корпоративної соціальної відповідальності для даного підприємства. Таке формування повинно передбачати забезпечення отримання підприємством максимально можливої величини економічного ефекту, який може бути обчислено за такою формулою:
$$E = P_1 + P_2 + P_3 + P_4 + P_5 - I \cdot H, \quad (1)$$
де E — прогнозна середньорічна величина сумарного економічного ефекту від реалізації підприємством програми заходів з корпоративної соціальної відповідальності; P_1 — прогнозна середньорічна величина приросту прибутку підприємства від реалізації програми заходів з корпоративної соціальної відповідальності, зумовленого зростанням обсягів збуту продукції підприємства; P_2 — прогнозна середньорічна величина приросту прибутку підприємства від реалізації програми заходів з корпоративної соціальної відповідальності, зумовленого додатковим економічним зиском від пришвидшення укладання контрактів з контрагентами; P_3 — прогнозна середньорічна величина приросту прибутку підприємства від реалізації програми заходів з корпоративної соціальної відповідальності, зумовленого стабільного надходження доходів підприємства; P_4 — прогнозна середньорічна величина приросту прибутку підприємства від реалізації програми заходів з корпоративної соціальної відповідальності, зумовленого покращенням умов отримання коштів від інвесторів та кредиторів; P_5 — прогнозна середньорічна величина приросту прибутку підприємства від реалізації програми заходів з корпоративної соціальної відповідальності, зумовленого іншими чинниками; I — потрібні інвестиції у реалізацію програми запланованих заходів; H — річна норма прибутковості інвестицій у частках одиниці;
- 7) розроблення календарного графіку реалізації запланованих заходів та способів донесення інформації про ці заходи до зацікавлених осіб.

Реалізація запропонованої послідовності дій у практиці підприємств, які провадять зовнішньоекономічну діяльність, дасть змогу підвищити ефективність функціонування цих підприємств на засадах раціоналізації процесу планування заходів з корпоративної соціальної відповідальності.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Процес планування заходів з корпоративної соціальної відповідальності у контексті зовнішньоекономічної діяльності підприємств повинен базуватися на дотриманні низки принципів. До головних таких принципів варто віднести: принцип забезпечення досягнення цілей сталого розвитку, принцип всебічності, принцип ресурсного забезпечення реалізації заходів, принцип організаційного забезпечення реалізації заходів, принцип обґрунтованості, принцип оптимальності, принцип фінансової результативності, принцип гнучкості та принцип належного забезпечення зацікавлених осіб інформацією про ті заходи з корпоративної соціальної відповідальності, які підприємство реалізувало або передбачає реалізувати у майбутньому. Також потрібно відмітити ту обставину, що розроблення програми заходів з корпоративної соціальної відповідальності у контексті зовнішньоекономічної діяльності потрібно виконувати у певній послідовності. Ця послідовність повинна передбачати здійснення таких головних дій: попереднє складання програми заходів з корпоративної соціальної відповідальності за видами цієї відповідальності; виділення зацікавлених у здійсненні

заходів із соціальної відповідальності осіб, які є існуючими або потенційними контрагентами у провадженні підприємством зовнішньоекономічної діяльності за кожним з її напрямів; оцінювання уподобань зацікавлених осіб щодо провадження заходів з корпоративної соціальної відповідальності та прогнозування можливого покращення умов співпраці між підприємством та цими особами у разі здійснення тих чи інших заходів; визначення прогнозних значень параметрів кожного із попередньо запланованих заходів з корпоративної соціальної відповідальності; оцінювання наявних у підприємства ресурсних та організаційних обмежень; формування остаточної програми заходів з корпоративної соціальної відповідальності; розроблення календарного графіку реалізації заходів та визначення способів донесення інформації про ці заходи до зацікавлених осіб. При цьому важливим є обґрунтоване оцінювання економічного ефекту від реалізації заходів з корпоративної соціальної відповідальності. З цією метою потрібно оцінити різницю між сумарною прогнозною величиною приросту прибутку підприємства від реалізації програми заходів з корпоративної соціальної відповідальності та добутком потрібних інвестицій у здійснення цієї програми на норму їх прибутковості. Подальші дослідження повинні передбачати побудову формалізованої моделі впливу реалізації заходів з корпоративної соціальної відповідальності на зростання фінансово-економічних результатів діяльності підприємств.

Література

1. Баюра Д. Розвиток соціально відповідального корпоративного управління в контексті інтересів стейкхолдерів. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 4. С. 39–44.
2. Білан О.С. Дослідження особливостей формування програми корпоративної соціальної відповідальності. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 8. С. 60–65.
3. Деліні М.М. Індексний метод в оцінці соціально-економічної відповідальності підприємництва: міжнародний та український досвід. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6 (62). С. 63–69.
4. Зінченко О.І., Хімченко А.М. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: сучасні реалії та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4. С. 281–286.
5. Ігнатенко М.М. Планування і прогнозування соціальної відповідальності суб'єктів господарювання аграрної сфери економіки. *Агросвіт*. 2015. № 17. С. 31–37.
6. Кужель В.В. Регулятивні інструменти посилення соціальної відповідальності бізнесу на підприємствах агропродовольчої сфери. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. № 3. С. 98–105.
7. Марчук Л.П. Соціальна відповідальність як визначальна стратегія розвитку сучасного бізнесу. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 5(2). С. 51–56.
8. Резнік Н.П. Соціальна відповідальність бізнесу у контексті стратегічного розвитку економіки агропродовольчої сфери. *Економічний форум*. 2014. № 3. С. 31–37.
9. Селіверстова Л.С., Лосовська Н.В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 13–16.
10. Тарасюк Г.М., Лагута Я.М. Організаційні аспекти планування корпоративної соціальної відповідальності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 4. С. 35–38.

11. Yemelyanov O., Symak A., Petrushka T., Vovk O., Ivanytska O., Symak D., Havryliak A., Danylovych T., Lesyk L. Criteria, Indicators, and Factors of the Sustainable Energy-Saving Economic Development: The Case of Natural Gas Consumption. *Energies*. 2021. Vol. 14. P. 5999. doi: <https://doi.org/10.3390/en14185999>.

12. Petrushka I., Yemelyanov O., Zagazetska O., Musiiivska O., Petrushka K. Assessment of the Impact of Biofuel Production on the Sustainable Development of Enterprises in the Agrarian Sector of Ukraine. Studies. In *Systems, Decision and Control*. 2023. Vol. 462. P. 117–132.

References

1. Baiura D. Rozvytok sotsialno vidpovidalnoho korporatyvnoho upravlinnia v konteksti interesiv steikkholderiv. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*. 2017. № 4. S. 39–44.

2. Bilan O.S. Doslidzhennia osoblyvosti formuvannia prohramy korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti. *Infras-truktura rynku*. 2017. № 8. S. 60–65.

3. Dielini M.M. Indeksnyi metod v otsintsi sotsialno-ekonomichnoi vidpovidalnosti pidpriemnytstva: mizhnarodnyi ta ukraïnskyi dosvid. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. 2017. Vyp. 6 (62). S. 63–69.

4. Zinchenko O.I., Khimchenko A.M. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist v Ukraini: suchasni realii ta perspektyvy rozvytku. *Biznes Inform*. 2013. № 4. S. 281–286.

5. Ihnatenko M.M. Planuvannia i prohnozuvannia sotsialnoi vidpovidalnosti subiektiv hospodariuvannia ahrarnoi sfery ekonomiky. *Ahrosvit*. 2015. № 17. S. 31–37.

6. Kuzhel V.V. Rehuliatyvni instrumenty posylennia sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu na pidpriemstvakh ahroprodovolchoi sfery. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*. 2014. № 3. S. 98–105.

7. Marchuk L.P. Sotsialna vidpovidalnist yak vyznachalna stratehiia rozvytku suchasnoho biznesu. *Naukovyi visnyk Mykolaivskoho derzhavnoho universytetu imeni V.O. Sukhomlynskoho. Serii: Ekonomichni nauky*. 2014. Vyp. 5(2). S. 51–56.

8. Reznik N.P. Sotsialna vidpovidalnist biznesu u konteksti stratehichnoho rozvytku ekonomiky ahroprodovolchoi sfery. *Ekonomichnyi forum*. 2014. № 3. S. 31–37.

9. Seliverstova L.S., Losovska N.V. Pidkhody do formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia sotsialnoiu vidpovidalnistiu biznesu. *Ekonomika ta derzhava*. 2019. № 7. S. 13–16.

10. Tarasiuk H.M., Lahuta Ya.M. Orhanizatsiini aspekty planuvannia korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti pidpriemstva. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2017. № 4. S. 35–38.

11. Yemelyanov O., Symak A., Petrushka T., Vovk O., Ivanytska O., Symak D., Havryliak A., Danylovych T., Lesyk L. Criteria, Indicators, and Factors of the Sustainable Energy-Saving Economic Development: The Case of Natural Gas Consumption. *Energies*. 2021. Vol. 14. P. 5999. doi: <https://doi.org/10.3390/en14185999>

12. Petrushka I., Yemelyanov O., Zagazetska O., Musiiivska O., Petrushka K. Assessment of the Impact of Biofuel Production on the Sustainable Development of Enterprises in the Agrarian Sector of Ukraine. Studies. In *Systems, Decision and Control*. 2023. Vol. 462. P. 117–132.

УДК 657

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Безверхий Костянтин Вікторович

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

Bezverkhyi Kostiantyn

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit
State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0001-8785-1147

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-4-9853

АУДИТ ЗВІТНОСТІ ПРО СТАЛИЙ РОЗВИТОК В КРАЇНАХ ПІВДЕННОЇ ТА ПІВНІЧНОЇ АМЕРИКИ

AUDIT OF SUSTAINABILITY REPORTING IN COUNTRIES OF SOUTH AND NORTH AMERICA

Анотація. Звітність про сталий розвиток стрімко розвивається у світі, не є виключенням також розкриття такої інформації корпоративними підприємствами країнами Південної та Північної Америки. Інформація про сталий розвиток у звітності потребує належної перевірки за допомогою такого інструменту як аудит. Аудит звітності про сталий розвиток корпоративних підприємств є важливим процесом, спрямованим на перевірку достовірності та об'єктивності інформації, яка надається у звітах щодо сталого розвитку. Цей вид аудиту допомагає впевнитися в тому, що підприємства відображають свою діяльність у сфері сталого розвитку правдиво та об'єктивно. Аудит звітності про сталий розвиток сприяє підвищенню довіри зацікавлених сторін до діяльності підприємства, допомагає в ідентифікації можливих покращень у стратегії сталого розвитку та сприяє створенню більш ефективних та відкритих корпоративних практик. Також, цей процес сприяє підвищенню довіри стейкхолдерів до діяльності підприємства та сприяє його сталому розвитку.

Метою даного дослідження є критичний аналіз розкриття інформації про сталий розвиток у звітності корпоративними підприємствами країн Південної та Північної Америки та виокремлення стандартів для проведення аудиту такої звітності для розробки авторського підходу щодо формування та аудиту звітності про сталий розвиток з метою його уніфікації та стандартизації.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці українських та зарубіжних дослідників з питань формування та аудиту звітності про сталий розвиток, ISAE 3000 «Цілі впевненості, які не є аудитом або оглядом історичної фінансової інформації», ISAE 3410 «Завдання з надання впевненості щодо звітів з парникових газів», AA1000, ISO 14064 «Парникові гази», проєкт Міжнародного стандарту забезпечення впевненості з питань у сфері сталого розвитку, Європейські стандарти звітності про сталий розвиток, аналітичні огляди міжнародних інституцій, тощо. Під час проведення дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: компаративний аналіз, діалектичний метод, метод індукції та дедукції, аналіз, синтез, порівняння, метод конкретизації, узагальнення, групування, візуалізації, гіпотетичний метод, бібліометричний та бібліометричний аналіз.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в розвитку теоретико-методологічних положень щодо розкриття інформації про сталий розвиток у звітності корпоративними підприємствами країн Південної та Північної Америки та її аудит шляхом розробки авторського підходу. Це уможливило розробити єдиний підхід до стандартизації та уніфікації, як процесу формування, так і проведення аудиту звітності про сталий розвиток корпоративних підприємств в країнах Південної та Північної Америки.

В процесі проведеного дослідження нами було: 1) проаналізовано звітність про сталий розвиток і стандарти для проведення її аудиту в Аргентині; 2) охарактеризовано звітність про сталий розвиток і стандарти для здійснення аудиту в Бразилії; 3) розкрито види звітності щодо сталого розвитку та стандарти, які використовуються під час її аудиту в Канаді; 4) визначено різновиди звітності про сталий розвиток та стандарти, які використовуються під час здійснення аудиту в Мексиці; 5) виокремлено різні типи звітності про сталий розвиток і стандарти, що застосовуються при проведенні аудиту в США; 6) розроблено єдиний підхід до стандартизації та уніфікації, як процесу формування, так і проведення аудиту звітності про сталий розвиток корпоративних підприємств в країнах Південної та Північної Америки.

Ключові слова: аудит, внутрішній аудит, звітність, сталий розвиток, звітність про сталий розвиток, Південна та Північна Америка, річна звітність, інтегрована звітність, стандарти аудиту, корпоративна соціальна відповідальність, корпоративні підприємства.

Summary. Reporting on sustainable development is rapidly developing in the world, and the disclosure of such information by corporate enterprises in the countries of South and North America is not an exception. Information about sustainable development in reporting needs to be properly verified using such a tool as an audit. The audit of reporting on sustainable development of corporate enterprises is an important process aimed at verifying the reliability and objectivity of information provided in reports on sustainable development. This type of audit helps to ensure that enterprises reflect their activities in the field of sustainable development truthfully and objectively. A sustainability reporting audit helps to increase the trust of stakeholders in the company's activities, helps in the identification of possible improvements in the strategy of sustainable development and contributes to the creation of more effective and open corporate practices. Also, this process contributes to increasing the trust of stakeholders in the company's activities and contributes to its sustainable development.

The purpose of this study is a critical analysis of the disclosure of information about sustainable development in reporting by corporate enterprises of South and North America and the identification of standards for auditing such reporting in order to develop an author's approach to the formation and auditing of reporting on sustainable development with the aim of its unification and standardization.

The information base of the research is the scientific works of Ukrainian and foreign researchers on the issues of formation and audit of sustainable development reporting, ISAE 3000 "Assurance objectives that are not an audit or review of historical financial information", ISAE 3410 "Assurance tasks regarding greenhouse gas reports". During the research, general scientific and special methods were used: comparative analysis, dialectical method, method of induction and deduction, analysis, synthesis, comparison, method of concretization, generalization, grouping, visualization, hypothetical method, bibliometric and bibliometric analysis.

The scientific novelty of the conducted research consists in the development of theoretical and methodological provisions regarding the disclosure of information about sustainable development in reporting by corporate enterprises of the countries of South and North America and its audit through the development of an author's approach. This made it possible to develop a unified approach to standardization and unification, both the process of formation and audit of reporting on the sustainable development of corporate enterprises in the countries of South and North America.

In the course of the research, we: 1) analyzed reporting on sustainable development and standards for conducting its audit in Argentina; 2) reporting on sustainable development and auditing standards in Brazil are characterized; 3) the types of reporting on sustainable development and the standards used during its audit in Canada are revealed; 4) types of sustainable development reporting and standards used during audits in Mexico are defined; 5) different types of reporting on sustainable development and standards used when conducting audits in the USA are highlighted; 6) a unified approach to standardization and unification of both the process of formation and auditing of reports on the sustainable development of corporate enterprises in South and North America has been developed.

Key words: audit, internal audit, reporting, sustainability, sustainability reporting, South and North America, annual reporting, integrated reporting, auditing standards, corporate social responsibility, corporate enterprises.

Вступ. Звітність про сталий розвиток стрімко розвивається у світі, не є виключенням також розкриття такої інформації корпоративними підприємствами країнами Південної та Північної Америки. Інформація про сталий розвиток у звітності потребує належної перевірки за допомогою такого інструменту як аудит. Аудит звітності про сталий розвиток корпоративних підприємств є важливим процесом, спрямованим на перевірку достовірності та об'єктивності інформації, яка надається у звітах щодо сталого розвитку. Цей вид аудиту допомагає впевнитися в тому, що підприємства відображають свою діяльність у сфері сталого розвитку правдиво та об'єктивно. Аудит звітності про сталий розвиток сприяє підвищенню довіри зацікавлених сторін до діяльності підприємства, допомагає в ідентифікації можливих покращень у стратегії сталого розвитку та сприяє створенню більш ефективних та відкритих корпоративних

практик. Також, цей процес сприяє підвищенню довіри стейкхолдерів до діяльності підприємства та сприяє його сталому розвитку.

Проблема. Відсутність єдиних підходів до розкриття інформації про сталий розвиток корпоративних підприємств країн Південної та Північної Америки у звітності унеможливорює здійснення її аудиту за допомогою окремого стандарту, що визначає процес верифікації такої інформації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останнім часом питання аудиту звітності про сталий розвиток корпоративних підприємств все більше привертає увагу як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Англійський автор Н. Al-Shaer [1] досліджують якість звітності про сталий розвиток після аудиту у Великобританії. Разом з тим, український дослідник К. В. Безверхий [2] підкреслює актуальність імплементації європейських стандартів звітності про сталий розвиток. Водночас, група

бахрейнських автор A. Bualalay та J. Al-Ajmi [3] визначають роль атрибутів аудиторського комітету у корпоративній звітності про сталий розвиток. Разом з тим, іноземні автори M. Del Baldo, S. Aureli, та R. Lombardi [4] досліджують роль функції внутрішнього аудиту у сприянні звітності про сталий розвиток. Водночас, колектив малайзійських дослідників M. Elaigwu, A. Che-Ahmad, S. O. Abdulmalik [5] аналізують вибір аудитора, зайнятість партнера з аудиту та якість звітності щодо сталого розвитку. Разом з тим, група вітчизняних дослідників Л. В. Гнилицька та К. В. Безверхий [6] розкриває питання аудиту інтегрованої звітності корпоративних підприємств. Водночас, група канадських авторів R. Gray та I. Herremans [7] розглядають звітність про сталий розвиток, соціальну відповідальність бізнесу та появу зовнішнього соціального аудиту. Kinkela, K. [8] досліджують як бухгалтерські фірми Сполучених Штатів реагують на поради COSO щодо соціального аудиту, ризику сталого розвитку та фінансової звітності. Водночас, група зарубіжних дослідників C. Kuzey, H. Elbardan, A. Uyar, A. S. Karaman [9] наводять докази того, як цінують акціонери аудиторів при аудиті звітності про сталий розвиток. Разом з тим, колектив українських авторів I. Makarenko, O. Kravchenko, N. Ovcharova, N. Zemliak, S. Makarenko [10] розглядають стандартизацію аудиту звітності зі сталого розвитку компаній. Метелиця В. [11] розкриває звітність про сталий розвиток як інструмент для залучення інвестицій на зелену реконструкцію агробізнесу України. Водночас, колектив індонезійських авторів I. Meutia, Z. Yaacob, S. F. Kartasari [12] досліджують звітність сталого розвитку та атрибути аудиторського комітету. Група вітчизняних дослідників К. О. Назарова, А. О. Ус [13] визначають праксеологію звітності зі сталого розвитку для потреб аналізу й аудиту діяльності торговельної мережі. Разом з тим, колектив українських авторів O. Pasko, L. Zhang, A. Oriekhova, M. Hordiyenko, Y. Tkal [14] вивчають вплив фінансових аудиторів на звітність про сталий розвиток. Водночас, колектив єменських дослідників A. Qasem, W. N. Wan-Hussin, A. A. Al-Qadasi, A. A. Ghaleb, H. M. Bamaahros [15] визначають наслідки звітності щодо сталого розвитку та власності інституційних інвесторів для роботи зовнішнього аудиту. Разом з тим, колектив угандських авторів Z. Tumwebaze, J. Bananuka, T. K. Kaawaase, C. T. Bonareri, F. Mutesasira [16] виокремлюють функції внутрішнього аудиту та практику звітності про сталий розвиток. Водночас, колектив чилійських дослідників F. Zúñiga-Pérez, R. Pincheira-Lucas, J. Aguilar-Cabrero, J. Silva-Bricese [17] аналізують звіти про сталий розвиток та їх аудит.

Попри зростання уваги зарубіжних та українських дослідників до даної проблематики, слід зазначити, що в наведених роботах розглядаються переважно вплив аудиторів на звітність сталого розвитку.

Метою даного дослідження є критичний аналіз розкриття інформації про сталий розвиток у звітності корпоративними підприємствами країн Південної та Північної Америки та виокремлення стандартів для проведення аудиту такої звітності для розробки авторського підходу щодо формування та аудиту звітності про сталий розвиток з метою його уніфікації та стандартизації.

Відповідно до поставленої мети, нами сформовані наступні завдання дослідження: 1) проаналізувати звітність про сталий розвиток і стандарти для проведення її аудиту в Аргентині; 2) охарактеризувати звітність про сталий розвиток і стандарти для здійснення аудиту в Бразилії; 3) розкрити види звітності щодо сталого розвитку та стандарти, які використовуються під час її аудиту в Канаді; 4) визначити різновиди звітності про сталий розвиток та стандарти, які використовуються під час здійснення аудиту в Мексиці; 5) виокремити різні типи звітності про сталий розвиток і стандарти, що застосовуються при проведенні аудиту в США.

Гіпотезою дослідження є те, що розкриття інформації про сталий розвиток у різних видах звітності корпоративних підприємств країн Південної та Північної Америки унеможливило впровадження єдиних підходів у вигляді стандартизації аудиту звітності про сталий розвиток, тому запровадження Європейських стандартів звітності про сталий розвиток [24] в таких країнах уніфікує підходи до формування такої звітності і буде підґрунтям для розробки єдиного Міжнародного стандарту з аудиту звітності про сталий розвиток.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці українських та зарубіжних дослідників з питань формування та аудиту звітності про сталий розвиток, ISAE 3000 «Цілі впевненості, які не є аудитом або оглядом історичної фінансової інформації» [19], ISAE 3410 «Завдання з надання впевненості щодо звітів з парникових газів» [19], AA1000 [20], ISO 14064 «Парникові гази» [21], проєкт Міжнародного стандарту забезпечення впевненості з питань у сфері сталого розвитку [23], Європейські стандарти звітності про сталий розвиток [24], аналітичні огляди міжнародних інституцій [18], тощо.

Методи дослідження. В процесі проведеного дослідження були використані загальнонаукові і спеціальні методи дослідження процесів і явищ у їхньому взаємозв'язку і розвитку, а саме: при аналізі звітності про сталий розвиток і стандартів для проведення її аудиту в Аргентині використано синтез та узагальнення; для характеристики звітності про сталий розвиток і стандартів для здійснення аудиту в Бразилії — індукцію та дедукцію; для розкриття видів звітності щодо сталого розвитку та стандартів, які використовуються під час її аудиту в Канаді — аналіз та конкретизації; для визначення різновидів звітності про сталий

розвиток та стандартів, які використовуються під час здійснення аудиту в Мексиці — компаративний аналіз; для виокремлення різних типів звітності про сталий розвиток і стандартів, що застосовуються при проведенні аудиту в США — порівняння та групування; для побудови гіпотези дослідження використано гіпотетичний метод. Проведено бібліографічний і бібліометричний аналіз публікацій за даною тематикою, а візуалізацію результатів дослідження проведено графічним методом у вигляді рисунків. Для формулювання висновків використано метод систематизації та узагальнення.

Результати.

1. Звітність про сталий розвиток та її аудит в Аргентині.

Буде доцільним навести частку підприємств Аргентини, що розкривають інформацію про сталий розвиток у різних видах звітності (рис. 1).

Відповідно до статистичних даних, що наведено на рис. 1, можна сказати, що у 2019 р. частка підприємств Аргентини, що складала звітність про сталий розвиток склала 40,00%, річну звітність — 2,00%, інтегровану звітність — 10,00%, не звітують — 48,00%. Разом з тим, у 2020 році частка підприємств Аргентини, що складала звітність про сталий розвиток становила вже 38,00%, річну — 6,00%, інтегровану — 16,00%, не звітують — 40,00% відповідно. Водночас, у 2021 р. частка підприємств Аргентини, що складала звітність про сталий розвиток становила 28,00%, річну — 26,00%, інтегровану — 10,00%, не звітують — 36,00%. У 2022 р. частка підприємств Аргентини, що складала звітність про сталий роз-

виток становила вже 40,00%, річну — 12,00%, інтегровану — 16,00%, не звітують — 32,00%. В порівнянні з 2019 р. частка підприємств Аргентини, які складали звітність про сталий розвиток у 2022 р. не змінилась і була на рівні 40%, частка підприємств Аргентини, що складала річну звітність збільшилась з 2% у 2019 р. до 12,00% у 2022 р., тобто спостерігається зростання на 10%, частка підприємств Аргентини, що складала інтегровану звітність збільшилась з 10% у 2019 р. до 16,00% у 2022 р., тобто спостерігається зростання на 6%. Підприємства Аргентини, що не звітують у 2019 р. складала 48%, а вже у 2022 р. їх частка склала 32%, тобто спостерігається зменшення підприємств на 8%, що не розкривають інформацію про сталий розвиток підприємств. Це в свою чергу свідчить про те, що дійсно, важливо проводити аудит звітності про сталий розвиток. Далі доцільно навести стандарти аудиту звітності, зокрема звітності про сталий розвиток, що використовується аргентинськими аудиторськими фірмами для підтвердження її достовірності та надійності (рис. 2).

Аналізуючи (рис. 2) стандарти аудиту звітності про сталий розвиток, що використовуються аргентинськими аудиторськими фірмами, слід зазначити, що частка застосування стандарту ISAE 3000 «Цілі впевненості, які не є аудитом або оглядом історичної фінансової інформації» [19] у 2022 році знизився на 20,00% порівняно з 2019 роком або з 100% до 80%. Водночас, використання стандарту AA1000 [20] аргентинськими аудиторськими фірмами зменшилось з 33,00% у 2019 році до 0,00% у 2022 році. Це може свідчити про втрату інтересу до підходів, що базуються на соціальній відпо-

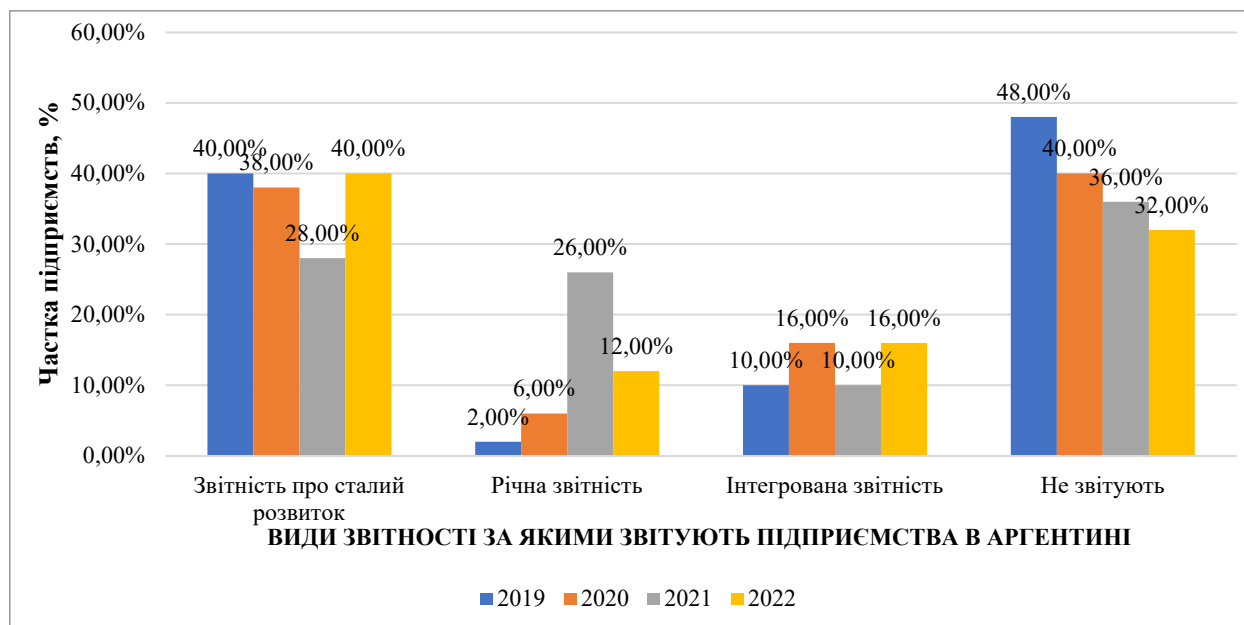


Рис. 1. Частка підприємств Аргентини, що розкривають інформацію про сталий розвиток за видами звітності, %

Джерело: створено автором на основі [18]

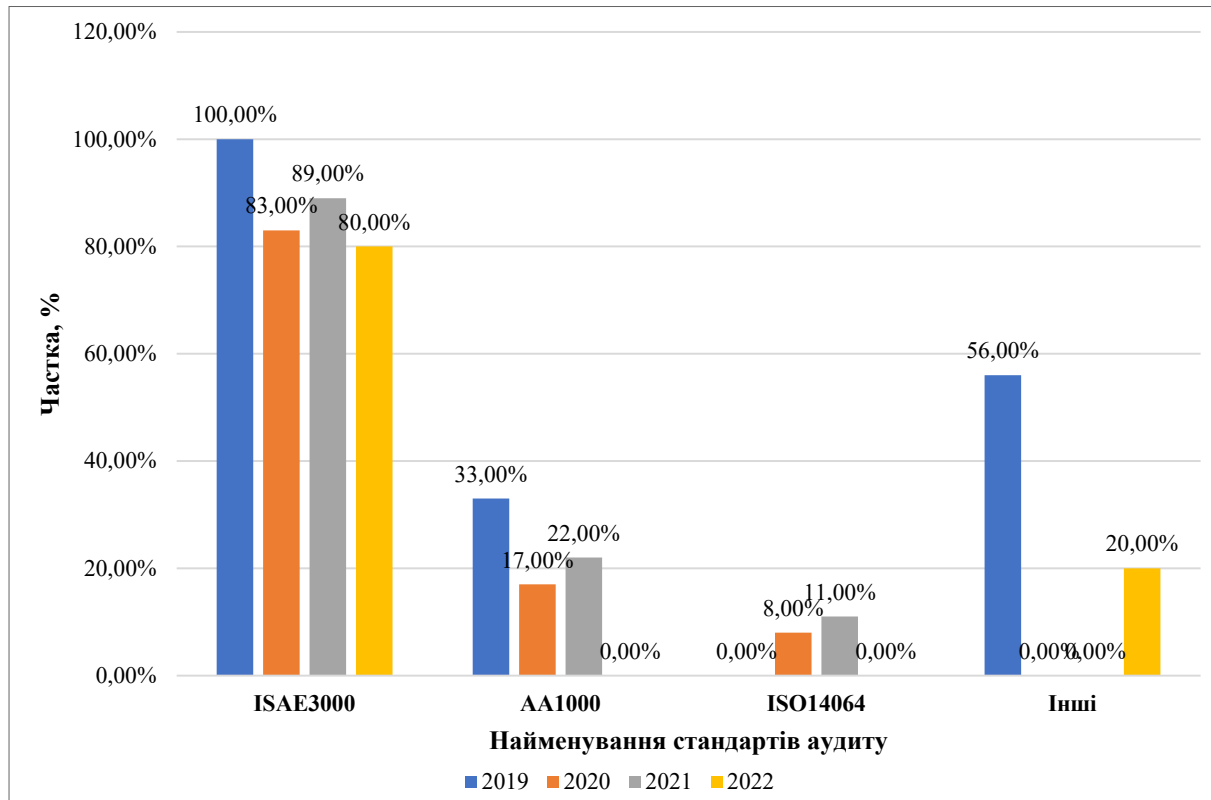


Рис. 2. Стандарти аудиту звітності про сталий розвиток, що використовується аргентинськими аудиторськими фірмами

Джерело: створено автором на основі [18]

відальності бізнесу. У той же час застосування стандарту ISO 14064 «Парникові гази» [21] зросло з 8,00% у 2020 році до 11,00% у 2021 році. Це може відображати підвищену увагу до стандартів, пов'язаних із скороченням викидів парникових газів та стійкістю екологічної звітності. Щодо використання інших стандартів для аудиту звітності про сталий розвиток, то їх частка у 2019 р. склала 56%, а у 2022 р. їх частка склала вже 20%, тобто, спостерігається зменшення на 36% використання інших стандартів для проведення аудиту звітності сталого розвитку.

2. Звітність про сталий розвиток та її аудит в Бразилії

Далі пропонується розглянути звітність про сталий розвиток в Бразилії. Перш за все пропонується розглянути частку підприємств Бразилії, що розкривають інформацію про сталий розвиток у різних видах звітності (рис. 3).

Відповідно до статистичних даних, що наведено на рис. 3, можна сказати, що у 2019 р. частка підприємств Бразилії, що складала звітність про сталий розвиток склала 46,00%, річну звітність — 8,00%, інтегровану звітність — 36,00%, не звітують — 10,00%. Разом з тим, у 2020 році частка підприємств Бразилії, що складала звітність про сталий розвиток становила вже 40,00%, річну — 4,00%, інтегровану — 48,00%, не звіту-

ють — 8,00% відповідно. Водночас, у 2021 р. частка підприємств Бразилії, що складала звітність про сталий розвиток становила 32,00%, річну — 14,00%, інтегровану — 46,00%, не звітують — 8,00%. У 2022 р. частка підприємств Бразилії, що складала звітність про сталий розвиток становила вже 36,00%, річну — 4,00%, інтегровану — 60,00%. В порівнянні з 2019 р. частка підприємств Бразилії, які складала звітність про сталий розвиток у 2022 р. зменшилась на 10,00%, частка підприємств Бразилії, що складала річну звітність зменшилась з 8,00% у 2019 р. до 4,00% у 2022 р., тобто спостерігається зменшення на 4,00%, частка підприємств Бразилії, що складала інтегровану звітність збільшилась з 36,00% у 2019 р. до 60,00% у 2022 р., тобто спостерігається зростання на 24,00%. Підприємства Бразилії, що не звітують у 2019 р. складала 10,00%, а вже у 2022 р. їх частка склала 0,00%, тобто спостерігається зменшення підприємств на 10,00%, що не розкривають інформацію про сталий розвиток підприємств. Це в свою чергу свідчить про те, що дійсно, важливо проводити аудит звітності про сталий розвиток. Далі доцільно навести стандарти аудиту звітності, зокрема звітності про сталий розвиток, що використовується бразильськими аудиторськими фірмами для підтвердження її достовірності та надійності (рис. 4).

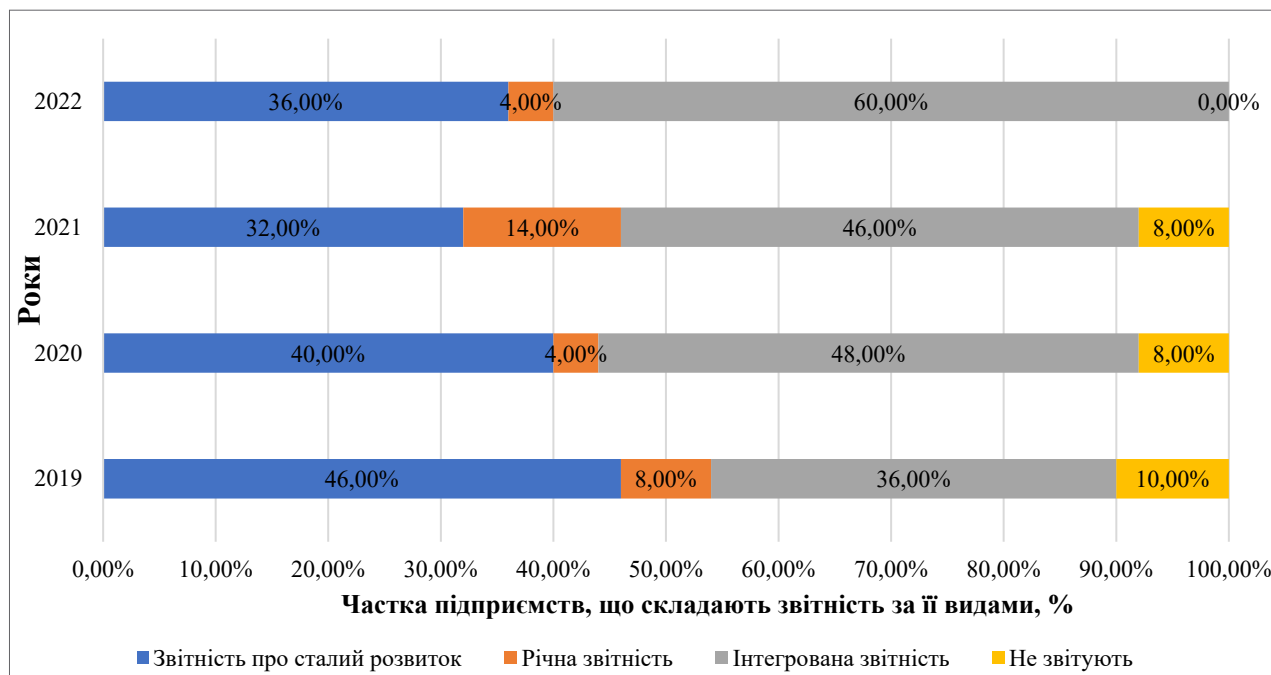


Рис. 3. Види звітності, які складають підприємства Бразилії

Джерело: створено автором на основі [18]

Аналізуючи (рис. 4) стандарти аудиту звітності про сталий розвиток, що використовуються бразильськими аудиторськими фірмами, слід зазначити, що частка застосування стандарту ISAE 3000 «Цілі впевненості, які не є аудитом або оглядом історичної фінансової інформації» [19] у 2022 році знизився на 9,00% порівняно з 2019 роком або з 88,00% до 79,00%. Водночас, використан-

ня стандарту AA1000 [20] бразильськими аудиторськими фірмами зменшилось з 8,00% у 2019 році до 2,00% у 2022 році. Це може свідчити про втрату інтересу до підходів, що базуються на соціальній відповідальності бізнесу. У той же час застосування стандарту ISO 14064 «Парникові гази» [21] зменшилось з 8,00% у 2019 році до 7,00% у 2022 році. Це може відображати зменшену увагу

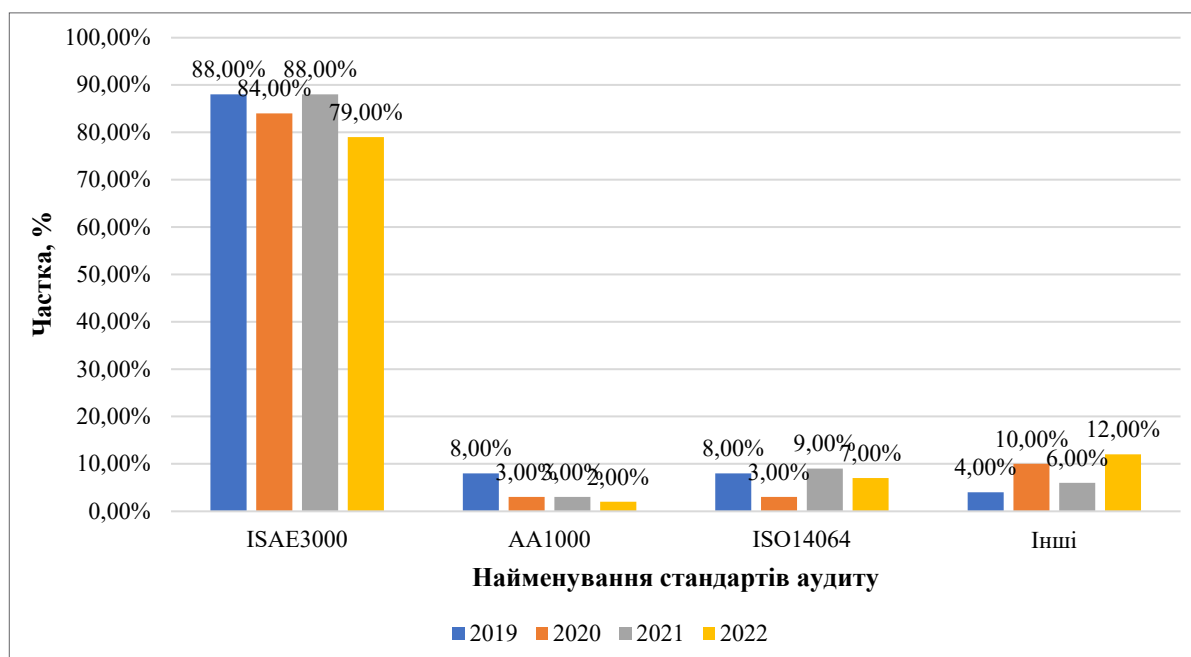


Рис. 4. Стандарти аудиту звітності про сталий розвиток, що використовується бразильськими аудиторськими фірмами

Джерело: створено автором на основі [18]

до стандартів, пов'язаних із скороченням викидів парникових газів та стійкістю екологічної звітності. Щодо використання інших стандартів для аудиту звітності про сталий розвиток, то їх частка у 2019 р. склала 4,00%, а у 2022 р. їх частка склала вже 12,00%, тобто, спостерігається збільшення на 8,00% використання інших стандартів для проведення аудиту звітності сталого розвитку.

3. Звітність про сталий розвиток та її аудит в Канаді

Наступною країною пропонується розглянути Канаду, де також розкривають інформацію про сталий розвиток у відповідній звітності (рис. 5).

Аналізуючи дані (рис. 5), можна сказати, що у 2019 р. частка підприємств Канади, що складали звітність про сталий розвиток склала 92,00%, річну звітність — 0,00%, інтегровану звітність — 2,00%, не звітують — 6,00%. Разом з тим, у 2020 році частка підприємств Канади, що складали звітність про сталий розвиток становила вже 94,00%, річну — 0,00%, інтегровану — 2,00%, не звітують — 4,00% відповідно. Водночас, у 2021 р. частка підприємств Канади, що складали звітність про сталий розвиток становила 96,00%, річну — 2,00%, інтегровану — 0,00%, не звітують — 2,00%. У 2022 р. частка підприємств Канади, що складали звітність про сталий розвиток становила вже 88,00%, річну — 8,00%, інтегровану — 2,00%, не звітують — 2,00%. В порівнянні з 2019 р. частка підприємств Канади, які складали звітність про сталий розвиток у 2022 р. зменшилась на 4,00%, частка підприємств Канади, що складали річну звітність збільшилась з 2,00% у 2021 р. до 8,00% у 2022 р., тобто спостерігається збільшення на 6,00%, частка підприємств Канади, що складали інтегровану звітність не зменшилась і складала у 2019 р. 2% та у 2022 р. Підприємства Канади,

що не звітують у 2019 р. складали 6,00%, а вже у 2022 р. їх частка склала 2,00%, тобто спостерігається зменшення підприємств на 4,00%, що не розкривають інформацію про сталий розвиток підприємств. Далі доцільно навести стандарти аудиту звітності, зокрема звітності про сталий розвиток, що використовується канадськими аудиторськими фірмами для підтвердження її достовірності та надійності (рис. 6).

Аналізуючи (рис. 6) стандарти аудиту звітності про сталий розвиток, що використовуються канадськими аудиторськими фірмами, слід зазначити, що частка застосування стандарту ISAE 3000 «Цілі впевненості, які не є аудитом або оглядом історичної фінансової інформації» [19] у 2022 році знизився на 7,00% порівняно з 2019 роком або з 58,00% до 51,00%. Разом з тим, використання стандарту ISAE 3410 «Завдання з надання впевненості щодо звітів з парникових газів» [19] у 2022 р. збільшилося на 16,00% порівняно з 2019 р. або з 33,00% до 49,00%. Водночас, застосування стандарту ISO 14064 «Парникові гази» [20] зменшилось з 33,00% у 2019 році до 29,00% у 2022 році або на 4,00%. Це може відображати зменшену увагу до стандартів, пов'язаних із скороченням викидів парникових газів та стійкістю екологічної звітності. Щодо використання інших стандартів канадськими аудиторськими фірмами для аудиту звітності про сталий розвиток, то їх частка у 2019 р. склала 4,00%, а у 2022 р. їх частка склала вже 10,00%, тобто, спостерігається збільшення на 6,00% використання інших стандартів для проведення аудиту звітності сталого розвитку.

4. Звітність про сталий розвиток та її аудит в Мексиці

Наступною країною, яку слід розглянути, є Мексика, підприємства якої також розкривають

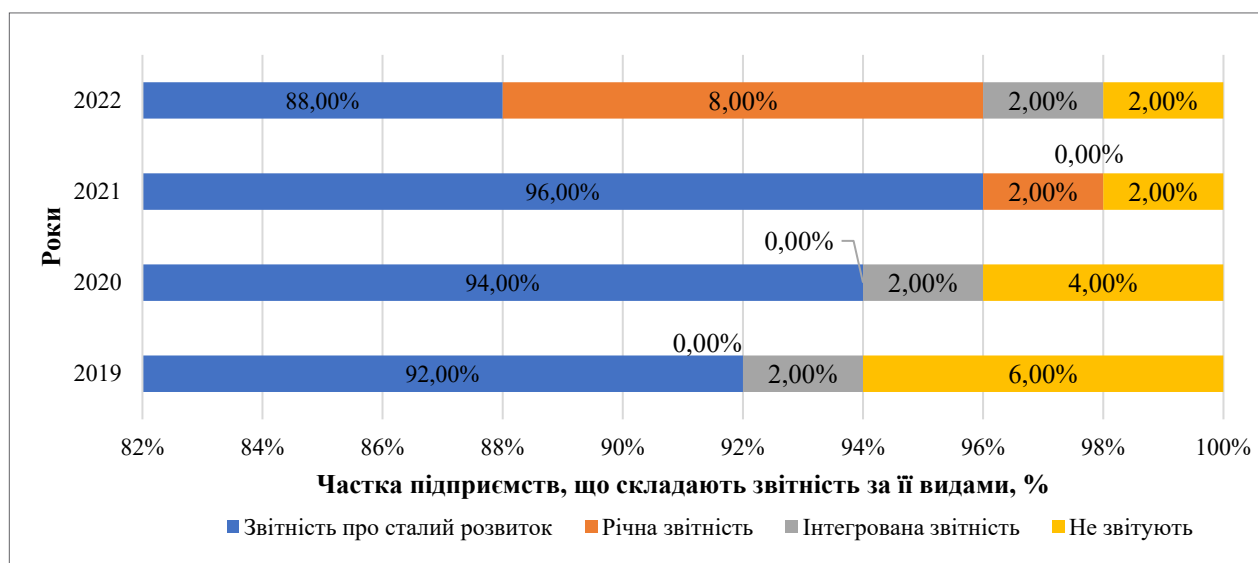


Рис. 5. Види звітності, які складають підприємства Канади
Джерело: створено автором на основі [18]

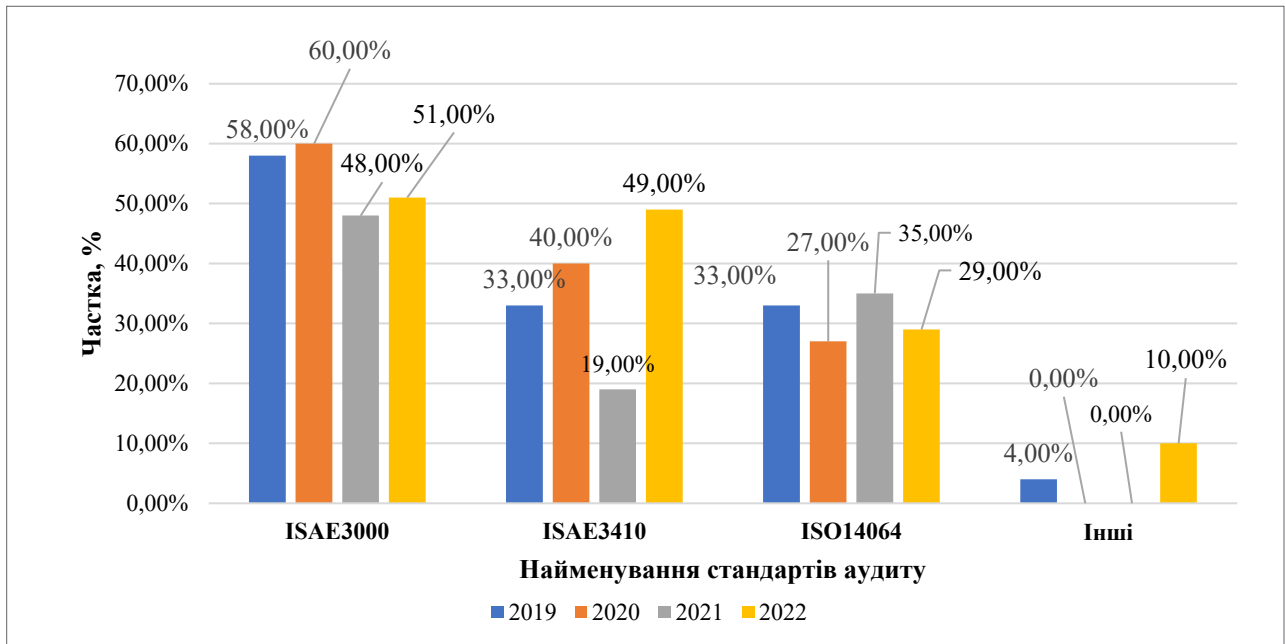


Рис. 6. Стандарти аудиту звітності про сталий розвиток, що використовується канадськими аудиторськими фірмами

Джерело: створено автором на основі [18]

інформацію про сталий розвиток у відповідних видах звітності (рис. 7).

Досліджуючи види звітності, які складають підприємства Мексики (рис. 7), можна сказати, що у 2019 році відсоток мексиканських компаній, які звітували про сталий розвиток, становив 48,00%, річна звітність — 18,00%, інтегрована звітність — 12,00%, не звітували — 22,00%. Разом з тим, у 2020 році частка підприємств Мексики, що складали звітність про сталий розвиток становила вже 32,00%, річну — 26,00%, інтегровано

вану — 24,00%, не звітують — 18,00% відповідно. Водночас, у 2021 р. частка підприємств Мексики, що складали звітність про сталий розвиток становила 38,00%, річну — 28,00%, інтегровану — 20,00%, не звітують — 14,00%. У 2022 р. частка підприємств Мексики, що складали звітність про сталий розвиток становила вже 40,00%, річну — 36,00%, інтегровану — 24,00%, не звітують — 0,00%. В порівнянні з 2019 р. частка підприємств Мексики, які складали звітність про сталий розвиток у 2022 р. зменшилась на 8,00%, частка під-

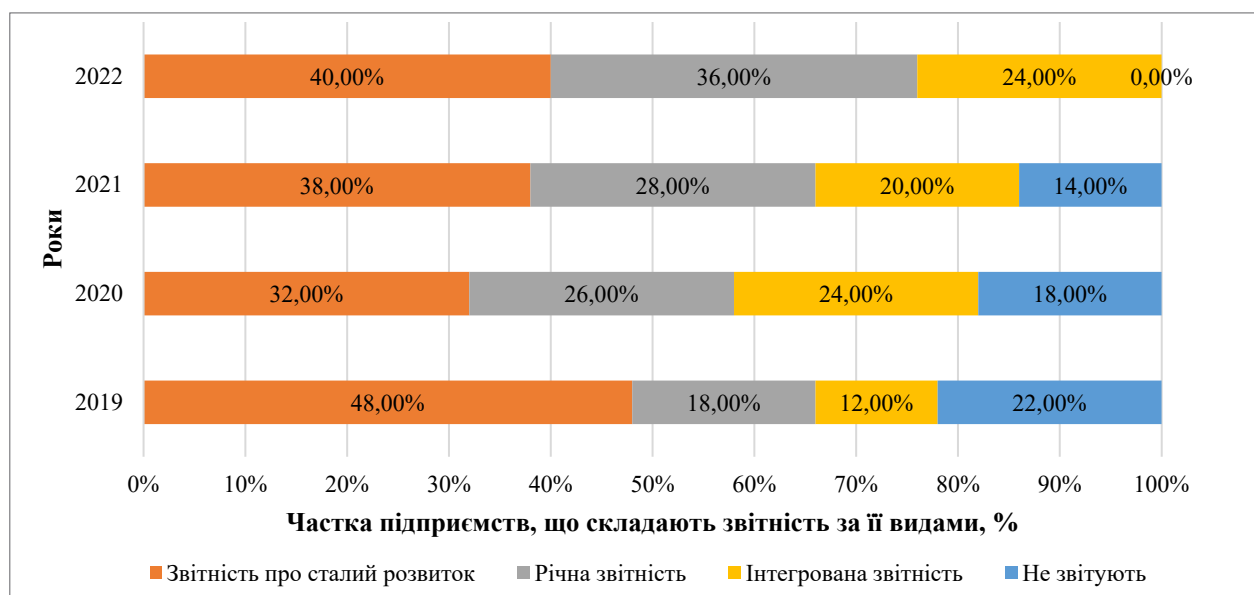


Рис. 7. Види звітності, які складають підприємства Мексики

Джерело: створено автором на основі [18]

приємств Мексики, що складали річну звітність збільшилась з 18,00% у 2019 р. до 36,00% у 2022 р., тобто спостерігається збільшення на 18,00%, частка підприємств Мексики, що складали інтегровану звітність збільшилась з 2019 р. з 12,00% до 24,00% у 2022 р., тобто спостерігається збільшення. Підприємства Мексики, що не звітують у 2019 р. складали 22,00%, а вже у 2022 р. їх частка склала 0,00%, тобто спостерігається зменшення підприємств на 22,00%, що не розкривають інформацію про сталий розвиток підприємств. Далі доцільно навести стандарти аудиту звітності, зокрема звітності про сталий розвиток, що використовується мексиканськими аудиторськими фірмами для підтвердження її достовірності та надійності (рис. 8).

Досліджуючи (рис. 8) стандарти аудиту звітності про сталий розвиток, що використовуються мексиканськими аудиторськими фірмами, слід зазначити, що частка застосування стандарту ISAE 3000 «Цілі впевненості, які не є аудитом або оглядом історичної фінансової інформації» [19] у 2022 році збільшилась на 4,00% порівняно з 2019 роком або з 89,00% до 93,00%. Водночас, використання стандарту AA1000 [20] мексиканськими аудиторськими фірмами зменшилось з 5,00% у 2019 році до 4,00% у 2022 році. Це може свідчити про втрату інтересу до підходів, що базуються на соціальній відповідальності бізнесу. У той же час застосування стандарту ISO 14064 «Парникові гази» [21] невикористовується. Це

може відображати зменшену увагу до стандартів, пов'язаних із скороченням викидів парникових газів та стійкістю екологічної звітності. Щодо використання інших стандартів для аудиту звітності про сталий розвиток, то їх частка у 2019 р. склала 5,00%, а у 2022 р. їх частка склала вже 7,00%, тобто, спостерігається збільшення на 2,00% використання інших стандартів для проведення аудиту звітності сталого розвитку.

5. Звітність про сталий розвиток та її аудит в США

Наступною країною для вивчення є Сполучені штати Америки (надалі — США), компанії якої також розкривають інформацію про сталий розвиток у різних видах звітності (рис. 9).

Досліджуючи різновиди звітності корпорацій США (рис. 9), ми можемо зробити висновок, що у 2019 році відсоток корпорацій США, які звітували про сталий розвиток, становив 96,00%, річний звіт — 1,00%, інтегрований звіт — 2,00%, а ті, що не звітували 1,00%. Разом з тим, у 2020 році частка підприємств США, що складали звітність про сталий розвиток становила вже 95,00%, річну — 2,00%, інтегровану — 1,00%, не звітують — 2,00% відповідно. Водночас, у 2021 р. частка підприємств США, що складали звітність про сталий розвиток становила 95,00%, річну — 3,00%, інтегровану — 1,00%, не звітують — 1,00%. У 2022 р. частка підприємств США, що складали звітність про сталий розвиток становила вже 93,00%, річну — 5,00%, інтегровану — 1,00%, не звітують — 1,00%. Далі слід

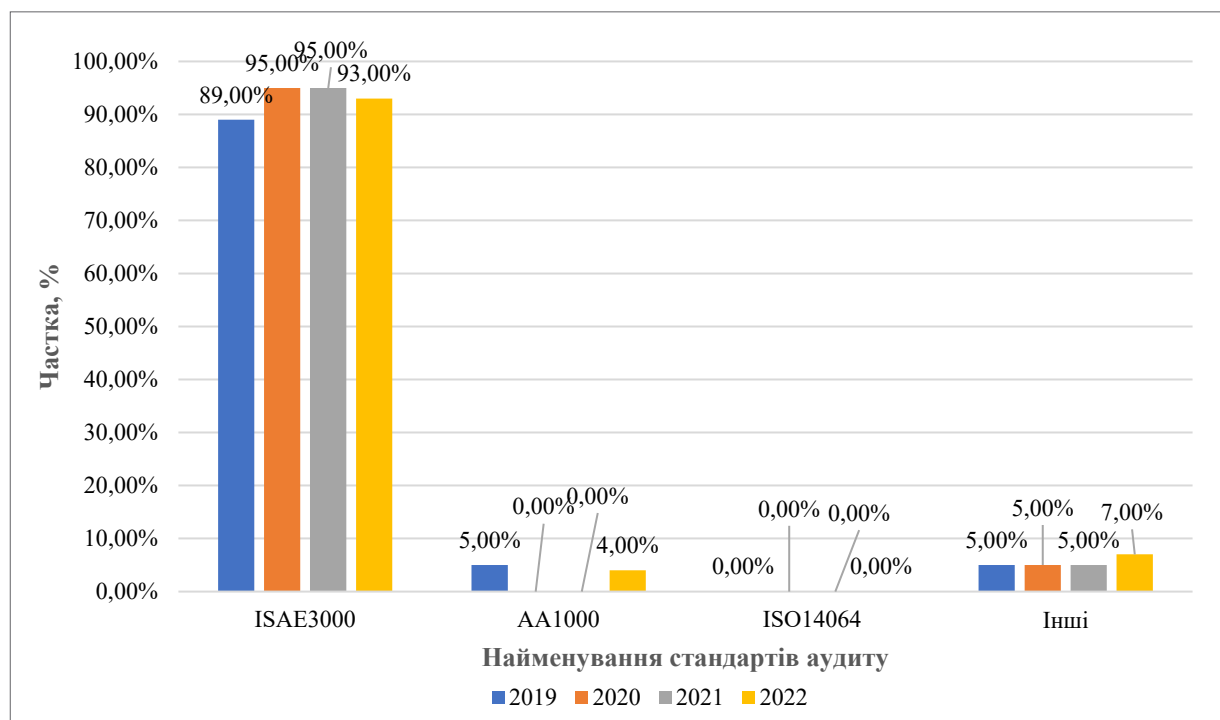


Рис. 8. Стандарти аудиту звітності про сталий розвиток, що використовується мексиканськими аудиторськими фірмами

Джерело: створено автором на основі [18]

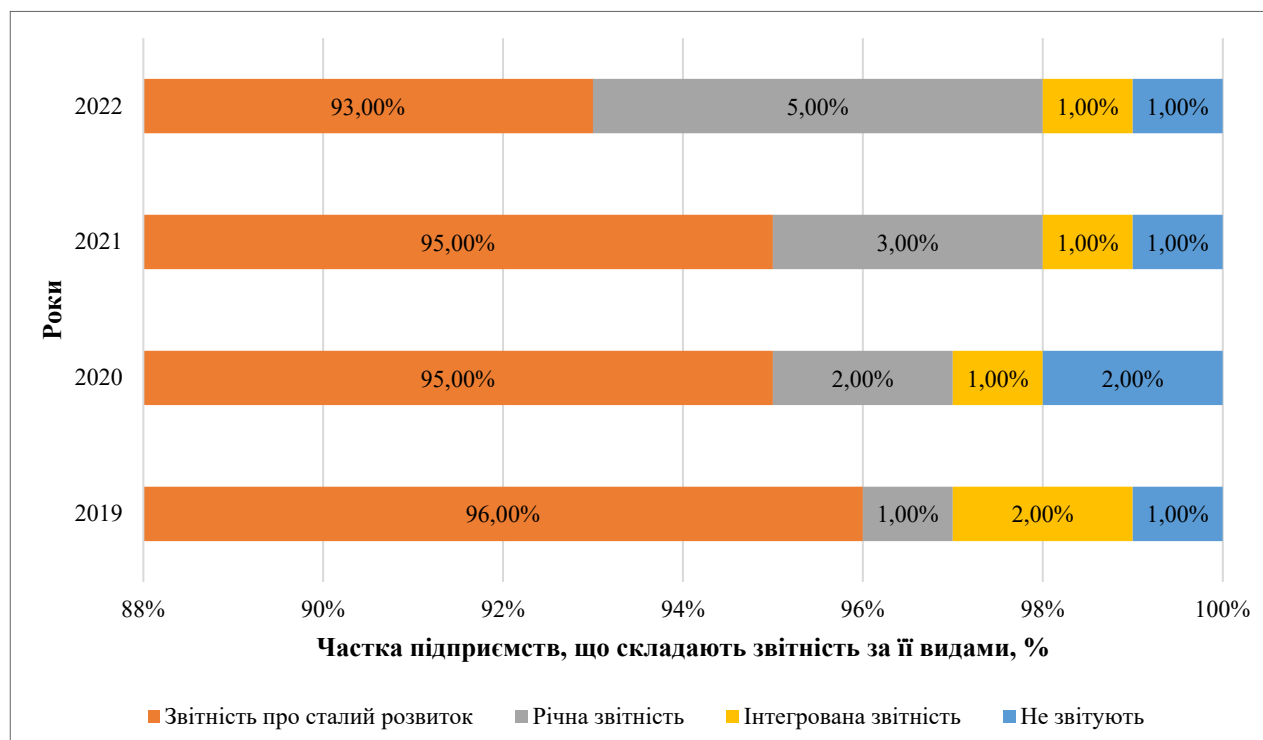


Рис. 9. Види звітності, які складають підприємства США

Джерело: створено автором на основі [18]

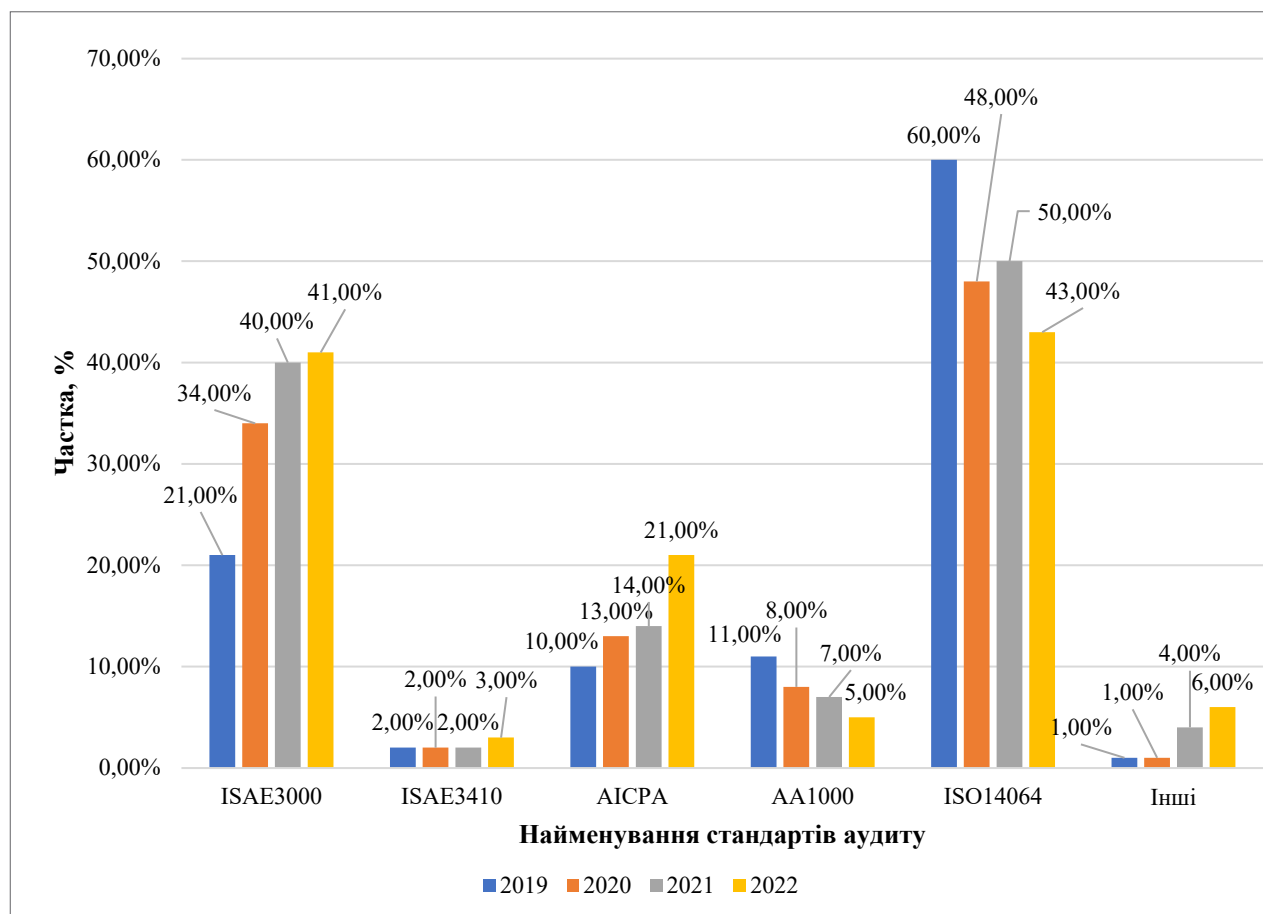


Рис. 10. Стандарти аудиту звітності про сталий розвиток, що використовується аудиторськими фірмами США

Джерело: створено автором на основі [18]

згадати стандарти звітності щодо аудиту, зокрема звітності про сталий розвиток, яка використовується аудиторськими компаніями США для підтвердження її достовірності та надійності (рис. 10).

Переглядаючи (рис. 10) стандарти звітності про сталий розвиток, які використовують аудитори США, важливо відзначити, що відсоток застосування стандарту ISAE 3000 «Цілі впевненості, які не є аудитом або оглядом історичної фінансової інформації» [19] зріс на 10,00% у 2022 році порівняно з 2019 р. або з 21,00% до 41,00%. Однак, використання стандарту ISAE 3410 «Завдання з надання впевненості щодо звітів з парникових газів» [19] зросло на 1,00% у 2022 році порівняно з 2019 роком, або з 2,00% до 3,00%. Разом з тим, використання стандарту AICPA [22] збільшилось на 11,00% у 2022 році порівняно з 2019 роком, або з 10,00% до 21,00%. Водночас, використання стандарту AA1000 [20] аудиторськими фірмами США зменшилось з 11,00% у 2019 році до 5,00% у 2022 році, тобто на 6,00%. Це може свідчити про втрату інтересу до підходів, що базуються на соціальній відповідальності бізнесу. У той же час застосування стандарту ISO 14064 «Парникові гази» [21] зменшилось на 17,00%, з 60,00% у 2019 р. до 43,00%. Це може відображати зменшену увагу до стандартів, пов'язаних із скороченням викидів парникових газів та стійкістю екологічної звітності. Щодо використання інших стандартів для аудиту звітності про сталий розвиток, то їх частка у 2019 р. склала 1,00%, а у 2022 р. їх частка склала вже 6,00%, тобто, спостерігається збільшення на 5,00% використання інших стандартів для проведення аудиту звітності сталого розвитку.

Висновки. Проаналізоване розкриття інформації про сталий розвиток корпоративних підприємств країн Південної та Північної Америки дало змогу встановити, що вони використовують різні види звітності (звітність про сталий розвиток, інтегровану звітність, річну звітність тощо) для такого розкриття, що в свою чергу зумовлює застосування

різних стандартів для проведення аудиту звітності про сталий розвиток. Для забезпечення єдиного підходу до формування звітності про сталий розвиток нами пропонується корпоративним підприємствам країн Південної та Північної Америки застосовувати Європейські стандарти звітності про сталий розвиток [24], а також імплементувати проєкт Міжнародного стандарту забезпечення впевненості з питань у сфері сталого розвитку [23] у практику аудиторських компаній країн Південної та Північної Америки, цим підтверджується висунута гіпотеза проведеного дослідження.

Загалом зміни в методах використання стандартів щодо аудиту звітності про сталий розвиток, свідчать, про розвиток галузі звітності та вказують на те, що аудиторські компанії країн Південної та Північної Америки швидко розвиваються у відповідь на нові перешкоди та зміни у вимогах, пов'язаних з аудитом звітності про сталий розвиток корпоративних підприємств. Нові стандарти та методи аудиту звітності сталого розвитку корпоративних підприємств можуть пояснити зростаючу популярність концепції, а також зміни у вимогах інвесторів та регуляторів, зростає соціальна відповідальність корпорацій. Аудиторські фірми, які беруть участь у цих змінах, можуть надати клієнтам більш ефективні та сучасні методи аудиту звітності про сталий розвиток корпоративних підприємств. Таким чином, підприємства країн Південної та Північної Америки можуть отримувати більше об'єктивної та фактичної інформації про свої ініціативи сталого розвитку, що допоможе покращити їх лідерство, підвищити довіру зацікавлених сторін та реалізувати стратегії сталого розвитку корпоративних підприємств.

Перспективним напрямом подальших наукових досліджень, вважаємо, є необхідність дискусії щодо питань обговорення, затвердження та впровадження проєкту Міжнародного стандарту забезпечення впевненості з питань у сфері сталого розвитку [20].

Література

1. Al-Shaer H. Sustainability reporting quality and post-audit financial reporting quality: Empirical evidence from the UK. *Business Strategy and the Environment*. 2020. 29(6). P. 2355–2373. doi: <https://doi.org/10.1002/bse.2507>.
2. Безверхий К. Імплементация европейских стандартів звітності про сталий розвиток. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія. Економічні науки*. 2024. № 2. С. 134–150. doi: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)08](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)08).
3. Buallay A., Al-Ajmi J. The role of audit committee attributes in corporate sustainability reporting: Evidence from banks in the Gulf Cooperation Council. *Journal of Applied Accounting Research*. 2020. 21(2). P. 249–264. doi: <https://doi.org/10.1108/JAAR-06-2018-0085>.
4. Del Baldo M., Aureli S., Lombardi R. The role of the internal audit function in fostering sustainability reporting. *Handbook of Sustainability-Driven Business Strategies in Practice*. 2021. P. 352–369.
5. Elaigwu M., Che-Ahmad A., Abdulmalik S.O. Auditor choice, audit partner busyness, and sustainability reporting quality. *Afro-Asian Journal of Finance and Accounting*. 2023. 13(6). P. 735–758. doi: <https://doi.org/10.1504/AAJFA.2023.134699>.

6. Гнилицька Л. В., Безверхий К. В., Аудит інтегрованої звітності корпоративних підприємств. *Фінанси України*. 2022. № 9. С. 98–114. doi: <https://doi.org/10.33763/finukr2022.09.098>.
7. Gray R., Herremans I. Sustainability and Social Responsibility Reporting and the Emergence of the External Social Audits: The Struggle for Accountability? *The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment*. 2012. P. 405–424. doi: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199584451.003.0022>.
8. Kinkela K. United States Accounting Firms Respond to COSO Advice on Social Audit, Sustainability Risk and Financial Reporting. *CSR, Sustainability, Ethics and Governance*. 2015. P. 59–77. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-319-15838-9_4.
9. Kuzey C., Elbardan H., Uyar A., Karaman A.S. Do shareholders appreciate the audit committee and auditor moderation? Evidence from sustainability reporting. *International Journal of Accounting and Information Management*. 2023. 31(5). P. 808–837. doi: <https://doi.org/10.1108/IJAIM-02-2023-0033>.
10. Makarenko I., Kravchenko O., Ovcharova N., Zemliak N., Makarenko S. Standardization of companies' sustainability reporting audit. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. 6(2). P. 78–90. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.02.05>.
11. Метелиця В. Звітність про сталий розвиток як інструмент для залучення інвестицій на зелену реконструкцію агробізнесу України. *Український економічний часопис*. 2024. 3. С. 78–83. doi: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-3-13>.
12. Meutia I., Yaacob Z., Kartasari S.F. Sustainability reporting and audit committee attributes: evidence from banks in Indonesia. *Asian Academy of Management Journal*. 2023. 28(2). P. 309–332. doi: <https://doi.org/10.21315/aamj2023.28.2.11>.
13. Назарова К. О., Ус А. О. Праксеологія звітності зі сталого розвитку для потреб аналізу й аудиту діяльності торговельної мережі. *Бізнес Інформ*. 2021. № 8. С. 102–108. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-8-102-108>.
14. Pasko O., Zhang L., Oriekhova A., Hordiyenko M., Tkal Y. Do financial auditors impact sustainability reporting? The effects of big four financial audits on the quality of CSR reports in China. *Intellectual Economics*. 2023. 17(2). P. 330–361. doi: <https://doi.org/10.13165/IE-23-17-2-05>.
15. Qasem A., Wan-Hussin W.N., Al-Qadasi A.A., Ghaleb B.A.A., Bamahros H.M. Implications of sustainability reporting and institutional investors' ownership for external audit work: evidence from Saudi Arabia. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. 2023. doi: <https://doi.org/10.1108/JFRA-02-2023-0097>.
16. Tumwebaze Z., Bananuka J., Kaawaase T.K., Bonareri C.T., Mutesasira F. Audit committee effectiveness, internal audit function and sustainability reporting practices. *Asian Journal of Accounting Research*. 2022. 7(2). P. 163–181. doi: <https://doi.org/10.1108/AJAR-03-2021-0036>.
17. Зьєґа-Пі́рез F., Pincheira-Lucas R., Aguilar-Córcamo J., Silva-Briceco J. Sustainability reports and their audit: The effect on Chilean market liquidity. *Estudios Gerenciales*. 2020. 36(154). P. 56–65. doi: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3558>.
18. The state of play: sustainability disclosure & assurance 2019–2022, Trends & Analysis. *International Federation of Accountants*. 2024. URL: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/publications/state-play-sustainability-disclosure-assurance-2019-2022-trends-analysis> (дата звернення: 25.04.2024).
19. Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements. *International Auditing and Assurance Standards Board*. 2021. Edition Vol. II. P. 78–233. URL: <https://www.iaasb.org/publications/login/66320> (дата звернення: 25.04.2024).
20. AA1000 AccountAbility Principles Standard (2018). *Accountability*. URL: <https://www.accountability.org/standards/aa1000-accountability-principles/> (дата звернення: 25.04.2024).
21. ISO 14064 “Greenhouse gases”. 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/66453.html> (дата звернення: 25.04.2024).
22. AICPA SSAEs — currently effective. *AICPA & CIMA*. 2022. URL: <https://www.aicpa-cima.com/resources/download/aicpa-ssaes-currently-effective> (дата звернення: 25.04.2024).
23. Understanding International Standard on Sustainability Assurance 5000. *International Auditing and Assurance Standards Board*. 2024. URL: <https://www.iaasb.org/focus-areas/understanding-international-standard-sustainability-assurance-5000> (дата звернення: 25.04.2024).
24. Annex 1 to the Commission Delegated Regulation supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards. 2023. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=PI_COM:C\(2023\)5303](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=PI_COM:C(2023)5303) (дата звернення: 25.04.2024).

References

1. Al-Shaer, H. (2020). Sustainability reporting quality and post-audit financial reporting quality: Empirical evidence from the UK. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), pp. 2355–2373. doi: <https://doi.org/10.1002/bse.2507>.
2. Bezverkhyy, K. (2024). Implementation european sustainability reporting standards. *Foreign trade: economics, finance, law*, Vol. 133(2), pp. 134–150. doi: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)08](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)08).

3. Buallay, A., & Al-Ajmi, J. (2020). The role of audit committee attributes in corporate sustainability reporting: Evidence from banks in the Gulf Cooperation Council. *Journal of Applied Accounting Research*, 21(2), pp. 249–264. doi: <https://doi.org/10.1108/JAAR-06-2018-0085>.
4. Del Baldo, M., Aureli, S., & Lombardi, R. (2021). The role of the internal audit function in fostering sustainability reporting. *Handbook of Sustainability-Driven Business Strategies in Practice*, pp. 352–369.
5. Elaigwu, M., Che-Ahmad, A., & Abdulmalik, S.O. (2023). Auditor choice, audit partner busyness, and sustainability reporting quality. *Afro-Asian Journal of Finance and Accounting*, 13(6), pp. 735–758. doi: <https://doi.org/10.1504/AJFA.2023.134699>.
6. Gnylytska, L., & Bezverkhyy K. (2022). Audit of integrated corporate reporting. *Finance of Ukraine*, № 9, pp. 98–114. doi: <https://doi.org/10.33763/finukr2022.09.098>.
7. Gray, R., & Herremans, I. (2012). Sustainability and Social Responsibility Reporting and the Emergence of the External Social Audits: The Struggle for Accountability? *The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment*, pp. 405–424. doi: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199584451.003.0022>.
8. Kinkela, K. (2015). United States Accounting Firms Respond to COSO Advice on Social Audit, Sustainability Risk and Financial Reporting. *CSR, Sustainability, Ethics and Governance*, pp. 59–77. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-319-15838-9_4.
9. Kuzey, C., Elbardan, H., Uyar, A., & Karaman, A.S. (2023). Do shareholders appreciate the audit committee and auditor moderation? Evidence from sustainability reporting. *International Journal of Accounting and Information Management*, 31(5), pp. 808–837. doi: <https://doi.org/10.1108/IJAIM-02-2023-0033>.
10. Makarenko, I., Kravchenko, O., Ovcharova, N., Zemliak, N., & Makarenko, S. (2020). Standardization of companies' sustainability reporting audit. *Agricultural and Resource Economics*, 6(2), pp. 78–90. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.02.05>.
11. Metelytsia, V. (2024). Sustainability reporting as a tool for attracting investments for the green reconstruction of Ukraine's agribusiness. *Ukraine economical journal*, № 3, pp. 78–83. doi: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-3-13>.
12. Meutia, I., Yaacob, Z., & Kartasari, S.F. (2023). Sustainability reporting and audit committee attributes: evidence from banks in Indonesia. *Asian Academy of Management Journal*, 28(2), pp. 309–332. doi: <https://doi.org/10.21315/aamj2023.28.2.11>.
13. Nazarova, K.O., & Us, A.O. (2021). Praxeology of Sustainable Development Reporting for the Analysis and Audit of the Trade Network, *Business Inform*, 8, pp. 102–108. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-8-102-108>.
14. Pasko, O., Zhang, L., Oriekhova, A., Hordiyenko, M., & Tkali, Y. (2023). Do financial auditors impact sustainability reporting? The effects of big four financial audits on the quality of CSR reports in China. *Intellectual Economics*, 17(2), pp. 330–361. doi: <https://doi.org/10.13165/IE-23-17-2-05>.
15. Qasem, A., Wan-Hussin, W.N., Al-Qadasi, A.A., Ghaleb, B.A.A., & Bamahros, H.M. (2023). Implications of sustainability reporting and institutional investors' ownership for external audit work: evidence from Saudi Arabia. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. doi: <https://doi.org/10.1108/JFRA-02-2023-0097>.
16. Tumwebaze, Z., Bananuka, J., Kaawaase, T.K., Bonareri, C.T., & Mutesasira, F. (2022). Audit committee effectiveness, internal audit function and sustainability reporting practices. *Asian Journal of Accounting Research*, 7(2), pp. 163–181. doi: <https://doi.org/10.1108/AJAR-03-2021-0036>.
17. Zьсига-Пі́рез, F., Pincheira-Lucas, R., Aguilar-Córcamo, J., & Silva-Briceco, J. (2020). Sustainability reports and their audit: The effect on Chilean market liquidity. *Estudios Gerenciales*, 36(154), pp. 56–65. doi: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3558>.
18. The state of play: sustainability disclosure & assurance 2019–2022, Trends & Analysis. (2024). *International Federation of Accountants*. URL: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/publications/state-play-sustainability-disclosure-assurance-2019-2022-trends-analysis>.
19. International Auditing and Assurance Standards Board. (2021). Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements. *International Auditing and Assurance Standards Board*. Edition Vol. II, pp. 78–233 URL: <https://www.iaasb.org/publications/login/66320>.
20. AA1000 AccountAbility Principles Standard. (2018). *Accountability*. URL: <https://www.accountability.org/standards/aa1000-accountability-principles/>.
21. ISO 14064 “Greenhouse gases”. (2018). URL: <https://www.iso.org/standard/66453.html>.
22. AICPA SSAEs — currently effective. (2022). *AICPA & CIMA*. URL: <https://www.aicpa-cima.com/resources/download/aicpa-ssaes-currently-effective>.
23. Understanding International Standard on Sustainability Assurance 5000. (2024). *International Auditing and Assurance Standards Board*. URL: <https://www.iaasb.org/focus-areas/understanding-international-standard-sustainability-assurance-5000>.
24. Annex 1 to the Commission Delegated Regulation supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards. (2023). URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=PI_COM:C\(2023\)5303](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=PI_COM:C(2023)5303).

УДК 657.28:331.322

Михайловина Світлана Олексіївна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку і оподаткування
Уманський національний університет садівництва*

Mykhailovyna Svitlana

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the
Department of Accounting and Taxation
Uman National University of Horticulture*

ORCID: 0000-0002-1682-5790

Матрос Олена Миколаївна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку і оподаткування
Уманський національний університет садівництва*

Matros Olena

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the
Department of Accounting and Taxation
Uman National University of Horticulture*

ORCID: 0000-0001-7133-4700

Поліщук Олег Миколайович

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку і оподаткування
Уманський національний університет садівництва*

Polishchuk Oleh

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the
Department of Accounting and Taxation
Uman National University of Horticulture*

ORCID: 0000-0002-9859-9001

Ратушна Ольга Павлівна

*кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри обліку і оподаткування
Уманський національний університет садівництва*

Ratushna Olga

*Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer of the Department of Accounting and Taxation
Uman National University of Horticulture*

ORCID: 0000-0002-0843-3017

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-4-9849

ОБЛІКОВІ АСПЕКТИ РОЗРАХУНКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ ВІДПУСКНИХ ACCOUNTING ASPECTS OF CALCULATION AND TAXATION OF HOLIDAYS

Анотація. Розрахунок та оподаткування відпускних створюють проблеми в системі бухгалтерського обліку в Україні через відсутність стандартизованих інструкцій і часті зміни законодавчої бази. Це призводить до неузгодженості методів розрахунку та оподаткування в різних секторах, обтяжуючи роботодавців адміністративним тягарем, вводячи в оману

працівників і викликаючи суперечки з податковими органами. Для вирішення цих проблем необхідно встановити фундаментальні принципи та методичні вказівки щодо точного розрахунку та оподаткування відпускних, щоб забезпечити дотримання правових стандартів.

В статті досліджено останні зміни законодавчої бази, що стосуються розрахунку та оподаткування відпускних, а також надано практичні пропозиції щодо вдосконалення методів обліку в цьому відношенні. Розуміння цих аспектів має важливе значення для суб'єкта господарювання, оскільки вони безпосередньо впливають на фінанси та добробут співробітників. Правові основи надання відпусток, включаючи умови, тривалість і порядок, встановлюються різними законами та нормативно-правовими актами, зокрема Кодексом законів про працю та Законом України «Про відпустки», які визначають параметри та порядок надання відпусток. Ці відпустки спрямовані на відновлення працездатності, зміцнення здоров'я та задоволення особистих потреб.

Встановлено, що процес документального оформлення відпусток складається з кількох етапів: створення графіка відпусток, подання працівником заяви про надання відпустки, видання офіційного наказу про надання відпустки та виплата відпускних.

Згруповано види відпусток та їх тривалість відповідно ст. 4 Закону України «Про відпустки» і обґрунтовано порядок визначення кількості належних працівнику днів щорічної відпустки.

Авторами запропоновано алгоритм розрахунку середньоденної заробітної плати. Дотримуючись послідовності вказаної в алгоритмі, суб'єкти господарювання зможуть розрахувати середньоденну заробітну плату для різних видів відпусток відповідно до Постанови КМУ № 100 і точно відобразити суму відпускних.

Загалом, покращення розуміння, дотримання вимог законодавства та впровадження стандартизованих практик бухгалтерського обліку є ключовими кроками у вирішенні складнощів розрахунку й оподаткування відпускних в Україні.

Ключові слова: удосконалення, облік, заробітна плата, відпустка, середньоденна заробітна плата, оподаткування, звітність.

Summary. The calculation and taxation of vacation pay pose challenges in the accounting system in Ukraine due to the lack of standardized instructions and frequent changes in the legislative framework. This leads to inconsistency in calculation and taxation methods across different sectors, burdening employers with administrative tasks, misleading employees, and causing disputes with tax authorities. To address these issues, it is necessary to establish fundamental principles and methodological guidelines for accurate calculation and taxation of vacations to ensure compliance with legal standards.

The article examines the latest changes in the legislative framework related to the calculation and taxation of vacations, and provides practical suggestions for improving accounting methods in this regard. Understanding these aspects is crucial for businesses as they directly affect finances and the well-being of employees. The legal basis for granting vacations, including conditions, duration, and procedure, is established by various laws and regulatory acts, including the Labor Code and the Law of Ukraine "On Leaves," which define the parameters and procedure for granting vacations. These vacations are aimed at restoring efficiency, improving health, and satisfying personal needs.

It is established that the process of documenting vacations consists of several stages: creating a vacation schedule, employees submitting vacation requests, issuing an official order granting vacation, and vacation pay disbursal.

The types of vacations and their duration are grouped according to Article 4 of the Law of Ukraine "On Leaves," and the procedure for determining the number of days of annual leave due to an employee is justified.

The authors propose an algorithm for calculating average daily wages. By following the sequence outlined in the algorithm, businesses can calculate the average daily wage for different types of vacations in accordance with Cabinet of Ministers Resolution No. 100 and accurately reflect the amount of vacation pay.

Overall, improving understanding, compliance with legal requirements, and implementing standardized accounting practices are key steps in addressing the complexities of calculating and taxing vacations in Ukraine.

Key words: improvement, accounting, salary, vacation, average daily wage, taxation, reporting.

Постановка проблеми. Розрахунок і оподаткування відпускних є багатогранною проблемою в обліковій системі України. Причиною є відсутність стандартизованих інструкцій та часті зміни нормативно-правової бази. Такі фактори часто призводять до розбіжностей у обчисленні та оподаткуванні відпустки в різних галузях економіки, створюючи адміністративний тягар для роботодавців, плутанину для працівників та привід для суперечок між платниками податків і податковими органами. Тому, на сьогодні є актуальним визначення фундаментальних принципів та методоло-

гічних засад, що лежать в основі розрахунку та оподаткування відпускних з метою дотримання законодавчих вимог.

Аналіз останніх публікацій. Розрахунок і оподаткування відпусток є складною обліковою ділянкою будь-якого суб'єкта господарювання і завжди викликає дискусію і прискіпливу увагу не тільки науковців, а й бухгалтерів-практиків. О. Лега, Л. Яловега, Т. Приймак досліджували сутність поняття «відпустка» її види та облікове відображення. Науковці запропонували варіант аналітичного обліку розрахунків за виплатами працівникам, що

дозволить посилити облікові функції, підвищити якість аналітичної інформації та розширити можливості управління підприємством [1].

У своїх наукових працях О. Подолянчук [2] та Т. Гуренко [3] розглядають питання нормативно-правового регулювання оплати праці в умовах воєнного часу на фоні припинення роботи багатьох підприємств і масової втрати робочих місць. Т. Гуренко відмічає проблеми пов'язані з обліком оплати праці: нарахування заробітної плати, відпустки, лікарняні, звільнення. Автор переконана, що зміни законодавства здатні покращити сучасні умови праці [3].

В процесі дослідження розглянуті праці науковців не дають актуальну та вичерпну інформацію змін нормативно-правової бази, та методики обліку розрахунку та оподаткування відпускних.

Метою статті є дослідження змін нормативно-правової бази в частині розрахунку та оподаткування відпускних, а також практичні пропозиції щодо методології визначення та обліку відпускних.

Виклад основного матеріалу. Розуміння бухгалтерських аспектів розрахунку та оподаткування відпускних має першочергове значення в галузі економічних наук, оскільки це безпосередньо впливає як на фінансовий стан організацій, так і на добробут працівників. Облік відпусток у фінансовій структурі підприємства вимагає всебічного розуміння як національних принципів бухгалтерського обліку, так і податкового законодавства, оскільки вони взаємопов'язані.

Державні гарантії права, умов, тривалості і порядку нарахування відпусток встановлені ст. 45 Конституції, КЗпП [4], Законом України «Про відпустки» № 504/96-ВР від 29.07.2023 [5], Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [6] та іншими нормативно-правовими актами. Закріплюючи державні гарантії щодо прав працівників на відпустку, Закон України «Про відпустки» визначає параметри, тривалість та порядок надання таких відпусток. Ці відпустки служать для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, підтримки обов'язків по догляду за дітьми, задоволення особистих потреб та інтересів, а також сприяють цілісному індивідуальному розвитку.

Черговість надання відпусток визначається графіками складеними у довільній формі і затвердженими власником або уповноваженим ним органом і доводяться до відома всіх працівників. При складанні графіків надання відпусток ураховуються інтереси виробництва, особисті інтереси працівників та можливості для їхнього відпочинку. Строк затвердження графіків встановлюється індивідуально кожним підприємством, як правило кінець грудня або початок січня.

За згодою сторін відпустку можна планувати частинами, але слід врахувати що основна відпустка має становити не менше 14 календарних днів.

Період надання щорічних відпусток у визначених межах, встановлених графіком, узгоджується між працівником і роботодавцем, який зобов'язаний письмово повідомити працівника про дату початку відпустки не пізніше як за два тижні до встановленого графіком терміну.

Щорічна та інші види відпусток, що надаються працівникам відповідно до чинного законодавства, оформлюються наказом за типовою формою № П-3 затверджену Наказом Держкомстату України «Про затвердження типових форм первинної облікової документації зі статистики праці», № 489».

Наказ (розпорядження) видається у двох примірниках: перший — для кадрової служби, другий — для бухгалтерії. Він підписується керівником структурного підрозділу та керівником підприємства. Працівник у наказі ставить свій підпис про те, що він ознайомлений з ним.

Виплата відпускних та компенсації за невикористані відпустки здійснюється за рахунок забезпечення оплати відпусток. Забезпечення (резерв) на виплату відпусток — це наперед нарахувані витрати та зобов'язання з оплати відпусток ще до фактичного виходу працівників у відпустку. Як правило щомісяця — нараховуються витрати на створення забезпечення (резерву) як певний % від загальних витрат на оплату праці підприємства у даному місяці. При виході працівника у відпустку — нарахування відпускних здійснюється за рахунок забезпечення (резерву). Нарухування забезпечення є обов'язковим для всіх суб'єктів господарювання.

Види відпусток та їх тривалість (табл. 1) встановлено ст. 4 Закону України «Про відпустки» [5].

Право працівника на щорічні основну та додаткові відпустки повної тривалості у перший рік роботи настає після закінчення шести місяців безперервної роботи на даному підприємстві.

У разі надання працівникові зазначених щорічних відпусток до закінчення шестимісячного терміну безперервної роботи їх тривалість визначається пропорційно до відпрацьованого часу, за винятком випадків, передбачених ч. 7 ЗУ «Про відпустки» [5].

Порядок визначення кількості належних працівнику днів щорічної відпустки, наданої до закінчення 6-ти місячного строку роботи наступний:

1. Визначаємо стаж роботи, що дає право на відпустку, у календарних днях (світкові і неробочі дні не враховуються);

2. Розраховуємо тривалість відпустки, що припадає на один календарний день стажу за формулою:

$$T_{к.дн.} = D_e \div (K - C)$$

$T_{к.дн.}$ — тривалість відпустки, що припадає на один календарний день стажу;

D_e — кількість календарних днів відпустки за повністю відпрацьований робочий рік;

Таблиця 1

Види відпусток та їх тривалість

Види відпусток		Тривалість відпусток
Щорічні відпустки	основна	не менш як 24 календарних дні за відпрацьований робочий рік
	додаткова відпустка за роботу із шкідливими та важкими умовами праці	35 календарних днів*
	додаткова відпустка за особливий характер праці	
	інші додаткові відпустки, передбачені законодавством	до 7 календарних днів*
Додаткова відпустка у зв'язку з навчанням		від 4 до 40 календарних днів
Творча відпустка		від 3 до 6 місяців
Соціальні відпустки	відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами	до пологів — 70 календарних днів;
	відпустка для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку	днем виходу працівника на роботу буде наступний день після досягнення дитини трирічного віку
	відпустка у зв'язку з усиновленням дитини	56 календарних днів
	додаткова відпустка працівникам, які мають дітей або повнолітню дитину — особу з інвалідністю з дитинства підгрупи А І групи	10 календарних днів
	відпустка при народженні дитини	після пологів — 50 к.д. (70 к.д. при народженні двох і більше дітей або ускладнення пологів)
Відпустки без збереження заробітної плати		Не більше 15 календарних днів на рік

* Конкретна тривалість щорічної додаткової відпустки за особливий характер праці встановлюється колективним чи трудовим договором залежно від часу зайнятості працівника в цих умовах (ст. 7 та 8 Закону України Про відпустки).

K — загальна кількість календарних днів у робочому році, за який надається відпустка (365 або 366 (високосний рік);

C — кількість святкових і неробочих днів, за який надається відпустка.

3. Кількість належних працівнику днів щорічної відпустки визначаємо за формулою:

$$K_e = CP_n \times T_{к.дн.}$$

K_e — кількість належних працівнику днів щорічної відпустки;

CP_n — стаж роботи працівника на підприємстві (днів);

$T_{к.дн.}$ — тривалість відпустки, що припадає на один календарний день стажу.

Для нарахування відпускних, відряджень, вихідної допомоги тощо розраховують середню заробітну плату керуючись Постановою КМУ про Порядок обчислення середньої заробітної плати від 08.02.1995 р. № 100 [7].

Для визначення суми відпускних або компенсації за невикористану відпустку використовується наступна формула:

$$B = D \times CЗП$$

B — сума відпускних/ компенсації за невикористану відпустку;

D — кількість календарних днів відпустки (Наказ про надання відпустки);

$CЗП$ — середньоденна заробітна плата працівника.

Для розрахунку середньоденної зарплати беруть календарні дні, що увійшли до розрахункового періоду за винятком:

- святкових і неробочих днів (ст. 73 КЗпП), що припадають на розрахунковий період;
- часу, протягом якого працівник відповідно до чинного законодавства не працював і за ним не зберігався заробіток або зберігався частково в розрахунковому періоді;
- часу, за який відсутні дані про нараховану зарплату працівника внаслідок проведення бойових дій під час дії воєнного стану.

Порядок розрахунку середньоденної заробітної плати для різних видів відпусток відповідно до Постанови КМУ № 100 [7] наведено в табл. 2.

Приклад розрахунку відпускних.

Бухгалтеру підприємства надали щорічну основну відпустку з 04.05.2023 по 17.05.2023.

Розрахунковий період для обчислення середньоденної заробітної плати — травень 2022 — квітень 2023 р.

Нарахована заробітна плата за період з травня 2022 по квітень 2023 р. — 197200 грн.

Нараховані лікарняні: липень 2022 р. — 1580 грн.; березень 2023 р. — 2260 грн.

Нарахована матеріальна допомога (на оздоровлення) у серпні 2022 р. — 6500 грн.

Бухгалтеру надавалася відпустка без збереження заробітної плати з 06 січня по 17 січня 2023 р.

Премії у розрахунковому періоді не виплачувались.

Таблиця 2

Алгоритм розрахунку середньоденної заробітної плати

Терміни трудових відносин	Розрахунковий період (РП)	Розрахунок середньоденної заробітної плати
Більше 12 календарних місяців	Останні 12 календарних місяців роботи, що передують місяцю надання відпустки або виплати компенсації за невикористані відпустки	$C_{зн} = ЗП \div (КД - СВ - Ч_{нп} - Ч_{вд})$, де: $C_{зн}$ — середньоденна заробітна плата; $ЗП$ — сума заробітної плати за розрахунковий період; $КД$ — загальна кількість календарних днів у розрахунковому періоді; $СВ$ — кількість святкових і неробочих днів; $Ч_{нп}$ — час, протягом якого працівник не працював і за ним не зберігався заробіток або зберігався частково в розрахунковому періоді; $Ч_{вд}$ — часу, за який відсутні дані про нараховану зарплату працівника внаслідок проведення бойових дій під час дії воєнного стану
Менше 12 календарних місяців	Фактичний час роботи, тобто з першого числа місяця після оформлення на роботу до першого числа місяця, в якому надається відпустка або виплачується компенсація за невикористану відпустку	
Працівника прийнято на роботу не з першого числа місяця, але це перший робочий день місяця	Такий місяць включається до розрахункового періоду.	
Менше одного календарного місяця	Умовний розрахунковий період — 12 календарних місяців перед місяцем в якому починається відпустка	$C_{зн} = ПО \times 3 \times 12 \div (КД - СВ)$, де: $C_{зн}$ — середньоденна заробітна плата; $ПО$ — Посадовий оклад. (У випадку якщо посадовий оклад менший за мінімальну заробітну плату, то за основу необхідно брати розмір мінімальної заробітної плати); 12 — умовна кількість місяців розрахункового періоду; $КД$ — загальна кількість календарних днів в умовному розрахунковому періоді; $СВ$ — кількість святкових і неробочих днів, які припали на умовний розрахунковий період.
Відсутній розрахунковий період		
У розрахунковому періоді у працівнику не виплачувалася заробітна плата.		

Розв'язок:

Тривалість відпустки складає 14 календарних днів. На період відпустки потрапляють святкові і неробочі дні, їх слід відняти від загальної тривалості відпустки, але на період дії воєнного стану святкові і неробочі дні відмінено.

Відповідно до Порядку № 100 в розрахунку потрібно врахувати лікарняні [7].

Сума матеріальної допомоги на оздоровлення є одноразовою виплатою (підпункт «б» п. 4 Порядок № 100) тому при розрахунку середньої зарплати не враховується.

Розраховуємо середньоденну заробітну плату:

$$(197200,00 \text{ грн} + 3840,00) \times (365 \text{ к. дн.} - 12 \text{ к. дн.}) = 201040,00 \text{ грн} / 353 \text{ к. дн.} = 569,52 \text{ грн}$$

Додали у розрахунок лікарняні, а матеріальну допомогу разового характеру не враховуємо. Від загальної кількості календарних днів у розрахунковому періоді відняли 12 календарних днів відпустки за власний рахунок.

Визначену середньоденну заробітну плату (569,52 грн.) помножили на кількість днів відпустки 14 к. дн.:

$$569,52 \text{ грн} \times 14 \text{ к. дн.} = 7973,32 \text{ грн}$$

Отже, працівнику слід нарахувати відпускні в сумі 7973,32 грн.

Із суми нарахованих бухгалтеру підприємства відпускних утримується податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) та військовий збір (ВЗ). Також підприємство нараховує і сплачує єдиний соціальний внесок (ЄСВ) за ставками, які визначені чинним податковим законодавством.

Порядок відображення господарських операцій із нарахування, оподаткування та виплати щорічної відпустки бухгалтеру підприємства відображено в таблиці 3.

Сума нарахованих щорічних відпускних обов'язково відображається у Об'єднаній звітності. Суми відпускних відображаються у самому Податковому розрахунку та двох додатках до нього Д1 та 4ДФ.

У Д 1 відпускні відображають у місяці їх нарахування в бухгалтерському обліку, наводять окремо від зарплати із розбивкою за місяцями відпустки зі спеціальним відпускним кодом «10» в графі 9.

До розділу 1 4ДФ вносять наступну інформацію: зарплату та загальну суму виплачених відпускних; податок на доходи фізичних осіб; військовий збір.

Таблиця 3

Бухгалтерські проведення із нарахування, оподаткування та виплати щорічної відпустки

Зміст господарської операції	Дт	Кт
Нараховані відпускні бухгалтеру підприємства за рахунок забезпечення	471	661
Нарахований ЄСВ на відпускні бухгалтеру підприємства (22%)	471	651
Утриманий ПДФО 18% з відпускних бухгалтера	661	641/ПДФО
Утриманий ВЗ 1.5.% з відпускних бухгалтера	661	642
Перераховано відпускні на карту бухгалтеру підприємства	661	311
Перераховано до бюджету суми:		
– ПДФО	641/ПДФО	311
– ВЗ	642	311
– ЄСВ	651	311

Бухгалтерам-практикам, також слід враховувати вимоги Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [6]. Так відповідно до статті 12 у період дії воєнного стану роботодавець може обмежити щорічну основну відпустку працівників 24 календарними днями за поточний робочий рік. Невикористані дні відпустки переносяться на період після припинення або скасування воєнного стану. За рішенням роботодавця невикористані дні такої відпустки можуть надаватися без збереження заробітної плати. Звичайно права працівника на використання всіх видів відпусток повної тривалості або ж їх залишків збережено, але скористатися цим правом він може тільки після закінчення воєнного стану.

Тривалість щорічної основної та додаткових відпусток роботодавець може і не обмежувати, якщо це дозволяє виробничий процес.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Бухгалтерські аспекти нарахування та оподаткування відпусток під час воєнного стану в Україні

є критично важливими для забезпечення дотримання нормативних вимог та підтримки фінансової прозорості. Процес документального оформлення відпусток складається з кількох етапів, включаючи створення графіка відпусток, подання працівником заяви про надання відпустки, видання офіційного наказу про надання відпустки та виплата відпускних. Право працівника на щорічну та інші види відпусток закріплено на законодавчому рівні, але на період воєнного стану є обмеження прав працівників.

Подальші дослідження можуть вивчити конкретні виклики та наслідки впровадження практики бухгалтерського обліку в умовах воєнного стану, враховуючи такі фактори, як обмеження пересування, посилені заходи безпеки та економічна нестабільність. Крім того, порівняльні дослідження, що аналізують процедури бухгалтерського обліку та податкові наслідки відпусток під час воєнного стану, можуть дати цінну інформацію для політиків і практиків.

Література

1. Лега О.В., Яловега Л.В., Прийдак Т.Б. Відпустка: види, порядок надання, методика розрахунку та облікові аспекти. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. doi: 10.32702/2307-2105-2019.9.44; URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7268> (дата звернення: 29.04.2024).
2. Подолянчук О.А. Оплата праці та розрахунки з працівниками в умовах воєнного стану: трудові відносини та обліковий аспект. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. doi: 10.32702/2307-2105-2022.5.81; URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10290> (дата звернення: 29.04.2024).
3. Гуренко Т.О. Облік оплати праці та трудові відносини у воєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1153> (дата звернення: 29.04.2024).
4. Кодекс законів про працю : затв. Законом № 322-VIII від 10 грудня 1971, *Верховна рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/322-08> (дата звернення: 29.04.2024).
5. Про відпустки : Закон України від 15 листопада 1996 р. № 504/96-ВР. *Верховна рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр> (дата звернення: 29.04.2024).
6. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 14 березня 2022 року, № 7160. *Верховна рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 29.04.2024).
7. Про порядок обчислення середньої заробітної плати : Постанова Кабінету Міністрів України від 08 лютого 1995 р. № 100. *Верховна рада України*. URL: <https://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/100-95-п> (дата звернення: 29.04.2024).

References

1. Leha, O. V., Yloveha, L. V., & Priydak, T. B. (2019). The leave: the procedures of granting, methods of calculation and the accounting aspects. *Efektyvna ekonomika*, vol. 9. doi: 10.32702/2307-2105-2019.9.44; Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7268> (date of access: 29.04.2024).
2. Podolianchuk, O. (2022). Remuneration and calculations under conditions of maritime: employment relations and accounting aspect. *Efektyvna ekonomika*, vol. 5. doi: 10.32702/2307-2105-2022.5.81; Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10290> (date of access: 29.04.2024).
3. Hurenko T. O. (2022). Oblik oplaty pratsi ta trudovi vidnosyny u voiennyi period. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 36. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1153> (date of access: 29.04.2024).
4. Kodeks zakoniv pro praciy (1971): Zakon Ukraini № 322-VIII. *The Labour Code*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/go/322-08> (date of access: 29.04.2024).
5. Pro vidpustky: Zakon Ukrainy vid 15 lystopada 1996 r. № 504/96-VR. *Verkhovna rada Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр> (date of access: 29.04.2024).
6. Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 14 bereznia 2022 roku, № 7160. *Verkhovna rada Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (date of access: 29.04.2024).
7. Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 14 bereznia 2022 roku, № 7160. *Verkhovna rada Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/100-95-п> (date of access: 29.04.2024).

УДК 657.6:330.342.22

Пацкань Юлія Вадимівна

аспірантка кафедри фінансового аналізу та аудиту

Київського державного торговельно-економічного університету

Patskan Yuliya

Graduate Student of the Department of Financial Analysis and Audit

Kyiv State University of Trade and Economics

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-4-9794

МІСІЯ, ПОТЕНЦІАЛ ТА ВІЗІЯ ФОРЕНЗІК-ДІАГНОСТИКИ Й АУДИТУ В УМОВАХ ВІДКРИТОЇ ЕКОНОМІКИ

MISSION, POTENTIAL AND VISION OF FORENSIC DIAGNOSTICS AND AUDIT IN THE CONDITIONS OF AN OPEN ECONOMY

Анотація. Вступ. З лютого 2022 року вітчизняна економіка зіткнулася з безпрецедентними труднощами, обстріли населених пунктів та терористичні атаки на інфраструктуру країни, створювали щоденні ризики для вітчизняної економіки та фінансової стабільності, що в свою чергу призвели до надзвичайно сильних негативних впливів на окремі сектори та економіку в цілому. Негативний вплив посилюється невизначеністю щодо термінів та інтенсивності бойових дій, а також обсягу та масштабів руйнувань. З огляду на це, сценарії економічного розвитку (як оптимістичні, так і песимістичні) повністю залежать від впливу та реалізації безпекових ризиків, а також від темпів і ступеня подолання наслідків повномасштабної агресії Росії проти України.

Мета. Метою дослідження є розкриття концептуальних підходів щодо місії форензик-діагностики й аудиту задля розробки інструменту протидії економічним злочинам та фінансовим шахрайствам в процесі здійснення суб'єктом господарювання своєї діяльності, який сприятиме запобіганню шахрайських махінацій пов'язаних з посяганням на майно та його неналежним використанням, а також дозволяє диференціювати обліково-аналітичні процедури на рівні суб'єкта господарювання.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення, а саме міжнародні стандарти аудиту, закони, які регулюють ведення бухгалтерського обліку та аудиту, методичні рекомендації, а також кримінальний, податковий, трудовий кодекси, кодекс про адміністративні правопорушення тощо; 2) праці вітчизняних та зарубіжних науковців, які широко висвітлюють наукові дослідження у своїх працях щодо поняття, сутності, цілей та методики форензiku.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та порівняння (в т.ч. для визначення спільних ознак і відмінностей у визначенні сутності поняття «форензик» й аудиту в процесі здійснення своїх функцій); формалізації, аналізу, синтезу та абстрагування (для виокремлення суттєвих та несуттєвих факторів впливу на ефективність форензик та аудиту); узагальнення результатів (логічне підсумування результатів дослідження).

Результати. У науковій статті розкрито місію, потенціал та візію форензик-діагностики й аудиту в умовах відкритої економіки. Сформовано визначення поняття «форензик-діагностики» виходячи з понять «форензик» та «діагностика». Розглянуто модель форензик-діагностики й аудиту в процесі експертного дослідження суб'єкта господарювання, яка доводить, що синергія форензик-діагностики й аудиту є вагомим інструментом у запобіганні, регулюванні та попередженні ситуацій пов'язаних із фінансовими зловживаннями, махінаціями та економічними маніпуляціями, які протидіють інклюзивному зростанню компанії. Такий інструмент синергетичного взаємозв'язку надасть змогу окреслити коло питань, які стануть відправною точкою при визначенні перспектив подальшого дослідження причин і факторів виникнення внутрішньо-корпоративного шахрайства.

Перспективи. Форензик-діагностика й аудит є одним із найважливіших елементів у ефективному функціонуванні апарату управління, який фокусується не лише на фінансових аспектах, але й на організаційних, включає аналіз господарських процесів, а також пошук активів, управління витратами та ефективністю, діагностику ознак фіктивного банкрутства, моніторинг підозрілих транзакцій та впровадження системи корпоративного комплаєнсу.

Ключові слова: форензик, діагностика, форензик-діагностика, аудит, бухгалтерський облік, аналіз, розслідування, шахрайство, ефективність, управління.

Summary. Introduction. Since February 2022, the domestic economy has faced unprecedented difficulties, shelling of populated areas and terrorist attacks on the country's infrastructure created daily risks for the domestic economy and financial stability, which in turn led to extremely strong negative impacts on individual sectors and the economy as a whole. The negative impact is exacerbated by uncertainty regarding the timing and intensity of hostilities, as well as the scope and scale of destruction. With this in mind, the scenarios of economic development (both optimistic and pessimistic) completely depend on the impact and implementation of security risks, as well as on the pace and extent of overcoming the consequences of Russia's full-scale aggression against Ukraine.

Purpose. The purpose of the study is to reveal conceptual approaches to the mission of forensic diagnostics and audit in order to develop a tool for countering economic crimes and financial fraud in the course of the business entity's performance of its activities, which will contribute to the prevention of fraudulent manipulations related to encroachment on property and its improper use, and also allows differentiation of accounting and analytical procedures at the level of the economic entity.

Materials and methods. The research materials are: 1) regulatory and legal support, namely international auditing standards, laws regulating accounting and auditing, methodological recommendations, as well as criminal, tax, labor codes, the code on administrative offenses, etc.; 2) the works of domestic and foreign scientists who widely cover scientific research in their works on the concept, essence, goals and methods of forensics.

In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and comparison (including to determine common features and differences in defining the essence of the concept of "forensics" and audit in the process of performing its functions); formalization, analysis, synthesis and abstraction (to distinguish significant and insignificant factors influencing the effectiveness of forensics and auditing); generalization of results (logical summarization of research results).

Results. The scientific article reveals the mission, potential and vision of forensic diagnostics and auditing in the conditions of an open economy. The definition of the concept of "forensics-diagnostics" was formed based on the concepts of "forensics" and "diagnostics". The model of forensic diagnostics and audit in the process of expert research of a business entity is considered, which proves that the synergy of forensic diagnostics and audit is a powerful tool in the prevention, regulation and prevention of situations related to financial abuse, fraud and economic manipulation that oppose inclusive growth of the company. Such a tool of synergistic relationship will make it possible to outline a range of questions that will become a starting point in determining the prospects for further research into the causes and factors of the occurrence of intra-corporate fraud.

Discussion. Forensic diagnostics and audit is one of the most important elements in the effective functioning of the management apparatus, which focuses not only on financial aspects, but also on organizational ones, includes the analysis of economic processes, as well as the search for assets, cost and efficiency management, diagnosis of signs of fictitious bankruptcy, monitoring suspicious transactions and implementation of the corporate compliance system.

Key words: forensics, diagnostics, forensic diagnostics, audit, accounting, analysis, investigation, fraud, efficiency, management.

Постановка проблеми. З лютого 2022 року вітчизняна економіка зіткнулася з безпрецедентними труднощами, обстріли населених пунктів та терористичні атаки на інфраструктуру країни, створювали щоденні ризики для вітчизняної економіки та фінансової стабільності, що в свою чергу призвели до надзвичайно сильних негативних впливів на окремі сектори та економіку в цілому.

Негативний вплив посилюється невизначеністю щодо термінів та інтенсивності бойових дій, а також обсягу та масштабів руйнувань. З огляду на це, сценарії економічного розвитку (як оптимістичні, так і песимістичні) повністю залежать від впливу та реалізації безпекових ризиків, а також від темпів і ступеня подолання наслідків повномасштабної агресії Росії проти України.

Незважаючи на військові дії на фронті та майже щоденні обстріли українських міст, у 2023 році реальний ВВП України виріс, за різними оцінками, на 5–5,5% [7], а також стрімко сповільнилися інфляційні процеси. Загалом оцінки економічних підсумків майже всіх експертів є однотайними: фактичні результати, з якими вітчизняна економіка увійшла в 2024 рік, виявилися набагато кращими, ніж очікувалися майже всіма експертами на початку і у середині 2023 року [2; 7].

З огляду на надзвичайно складну і багатofакторну ситуацію в якій функціонує економіка України важливу та актуальну роль відіграє саме форензік-діагностика, яка являється невід'ємною складовою ефективною системою запобігання шахрайству, впровадженню дієвих інструментів запобігання та протидії пов'язаним з ним ризиками.

Шахрайство залишається постійною проблемою, як для країни загалом, так і для організацій та окремих осіб, що призводить до необхідності проактивного підходу до зменшення ризиків шахрайства та збитків, що є їх наслідком. Використання форензік-діагностики має ключове значення в цій боротьбі з шахрайством із різними інструментами та стратегіями, адаптованими до конкретних галузей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Існує багато думок та дискусій серед вітчизняних та закордонних науковців таких, як Г. Ойедокун [5], М. Доан, Д. Маккі [1], S. Mojsoska, N. Dujovski [4], Stevenson G., Crumbley D. [10], С. Чернявський, О. Користін, В. Некрасов [14], Семенець А. [8], Шевчук Ю. [15], Соломіна Г. [9] щодо поняття форензік та його місця в галузі бухгалтерського обліку та аудиту, однак, незважаючи на велику кількість наукових публікацій, присвячених дослідженню

проблематики форензік, питання формування поняття форензік як окремого методу розслідування корпоративного внутрішнього шахрайства на сьогоднішній день залишається невирішеним.

Метою статті є розкриття концептуальних підходів щодо місії форензік-діагностики й аудиту задля розробки інструменту протидії економічним злочинам та фінансовим шахрайствам в процесі здійснення суб'єктом господарювання своєї діяльності, який сприятиме запобіганню шахрайських махінацій пов'язаних з посяганням на майно та його неналежним використанням, а також дозволяє диференціювати обліково-аналітичні процедури на рівні суб'єкта господарювання.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення, а саме міжнародні стандарти аудиту, закони, які регулюють ведення бухгалтерського обліку та аудиту, методичні рекомендації, а також кримінальний, податковий, трудовий кодекси, кодекс про адміністративні правопорушення тощо; 2) праці вітчизняних та зарубіжних науковців, які широко висвітлюють наукові дослідження у своїх працях щодо поняття, сутності, цілей та методики форензіку.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та порівняння (в т.ч. для визначення спільних ознак і відмінностей у визначенні сутності поняття «форензік» й аудиту в процесі здійснення своїх функцій); формалізації, аналізу, синтезу та абстрагування (для виокремлення суттєвих та несуттєвих факторів впливу на ефективність форензік та аудиту); узагальнення результатів (логічне підсумування результатів дослідження).

Виклад основного матеріалу. Виявлення та попередження шахрайства є наріжним каменем надійного захисту від шахрайської діяльності, що є досить мінливою та адаптивною. Завдяки всебічному розумінню ключових компонентів і стратегій у цьому домені компанії можуть посилити свої заходи безпеки та надійно захиститись від потенційних загроз.

Різні науковці висловлюють власні думки щодо визначення терміна «форензік». До прикладу, Г.Ойедокун [5] зазначає, що форензік є сукупністю незалежних послуг, які надаються аудиторськими, консалтинговими та іншими спеціалізованими компаніями. М.Доан та Д.Маккі [1] вважають форензік аналізом, який досліджує фінансово-господарську діяльність компанії, який спрямований на виявлення протиправних дій працівників або третіх осіб, пов'язаних з посяганням на фінансові ресурси суб'єкта господарювання. Г.Стівенсон та Д.Крамблей [10] запевняють, що саме форензік являється діяльністю, яка спрямована на виявлення, аналіз та врегулювання дій, що містять значні економічні ризики. Г.В. Соломіна [9] стверджує, що форензік — це інструмент,

направлений на дослідження всіх потоків інформації всередині підприємства, а також взаємодії із зовнішніми сторонами, такими як клієнти, постачальники, якими регулюють органи, інвестори, та інші зацікавлені особи. А.Семенець [8] об'єднує в єдине визначення форензік і аудит та доводить, що під «форензік-аудит» слід розуміти процес дослідження господарських операцій та звітності компанії задля розроблення заходів з реагування на шахрайство, управління ним та запобігання його на підставі експертного судження про наявність фактів порушення.

З метою дослідження місії, потенціалу та візії «форензік-діагностики» й аудиту, необхідно чітко розуміти, що охоплює дане поняття.

Серед науковців не існує спільної думки щодо сутності та цілей у визначенні поняття «форензік». Одні автори зазначають, що форензік (forensic accounting) — це комплексне всебічне дослідження фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання, мета якого полягає у виявленні різних фактів шахрайства, фінансових маніпуляцій, інших неправомірних дій, як з боку управлінського персоналу, так і з боку інших співробітників, а також інших третіх осіб, крім того пропозиції по запровадженню системи заходів щодо їх мінімізації [5]. Інші, вважають форензік інструментом, який охоплює ситуації, що не пов'язані з фінансовими шахрайствами, до прикладу, спори про банкрутство, закриття підприємства тощо [13].

На законодавчому рівні відсутнє визначення поняття «форензік» і є відкритим для дискусії. З огляду на це вважаємо, що форензік є інструментом перевірки фінансових записів компанії чи окремих осіб для збору фактів та доказів виявлених правопорушень. Форензік включає досвід у сфері бухгалтерського обліку й аудиту, а також експертне знання чинного законодавства, нормативно-правових актів з питань господарської діяльності суб'єкта господарювання та містить широкий спектр слідчих дій для притягнення сторони до відповідальності за шахрайство, розтрата або інші фінансові злочини.

Міжнародна практика щодо реагування на випадки шахрайства полягає в залученні зовнішніх форензік-спеціалістів для проведення оцінки ризиків шахрайства, аналізу та розслідування таких випадків, а також формулювання практичних рішень щодо запобігання, виявлення та усунення наслідків шахрайства. Проте ситуація в Україні є дещо іншою.

В Україні форензік-діагностика є новим поняттям на ринку консалтингових послуг, і підприємці ще не мають повного розуміння важливості даного виду послуг для сталого розвитку їхнього бізнесу.

У вітчизняній практиці термін «форензік» почав використовуватись завдяки діяльності компаній «великої четвірки». Для українців форензік хоч і означає широкий спектр послуг, але

спрямованих, у першу чергу, на виявлення шахрайства. Український бізнес досить часто відмовляється від послуг форензик-спеціалістів, тому що має хибне уявлення про саму суть форензик.

У розумінні європейського бізнесу, форензик — це комплекс заходів спрямованих на дослідження окресленого середовища, виявлення слабких сторін, розробку рекомендацій щодо усунення шахрайства та впровадження, а результати залежать від мети, яку власник ставить перед аудитором. Крім того, форензик використовуються не лише для пошуку шляхів вирішення уже існуючих проблем, а й для виявлення ризиків та слабких місць, своєрідного попередження корпоративного шахрайства тощо.

В Україні наразі ще не вироблена корпоративна культура, яка сприймала б форензик як необхідний інструмент для підтримки діяльності компанії.

Аналіз наукових праць дозволив обґрунтувати зміст поняття «форензик-діагностика» виходячи з наступних термінів (рис. 1).

Таким чином, вважаємо, що форензик-діагностика базується саме на розробці комплексних заходів, які враховують специфіку діяльності компанії та широкий спектр синергії внутрішніх і зовнішніх факторів впливу, з метою запобігання, виявлення, аналізу та своєчасного реагування на ризики шахрайства, які можуть поставити під

загрозу життєздатність, репутацію та реалізацію місії компанії.

Загалом, форензик-діагностика представляє багатопрофільне середовище, яке поєднує в собі навички криміналістики, розслідування та фінансові складові. Експерти з форензик-діагностики глибоко вивчають, досліджують та аналізують фінансову звітність, господарські операції та освітлюють події в їх реальному стані, а також виявляють дії винуватців будь-якого шахрайства, яке мало місце в компанії.

Отже, *місією* форензик-діагностики являється зменшення фактів шахрайства, фінансових махінацій та інших злочинних дій, а також зниження рівня виявлених ризиків зловживань та розроблення системи заходів щодо їх запобігання та усуненню.

Оскільки ознаки фінансових махінацій та злочинів можуть бути виявлені різними методами та способами, такими як контроль, аналіз господарських операцій та фінансової інформації, тестування та здійснення аудиторської перевірки, поєднуючи результати різних сфер діяльності, являється оптимальною економічною та криміналістичною стратегією [14]. Враховуючи попередньо розглянуті дослідження науковців, вважаємо, що форензик-діагностика не вважається відокремленим засобом контролю економічних і правових аспектів господарської діяльності (рис. 2), а по-

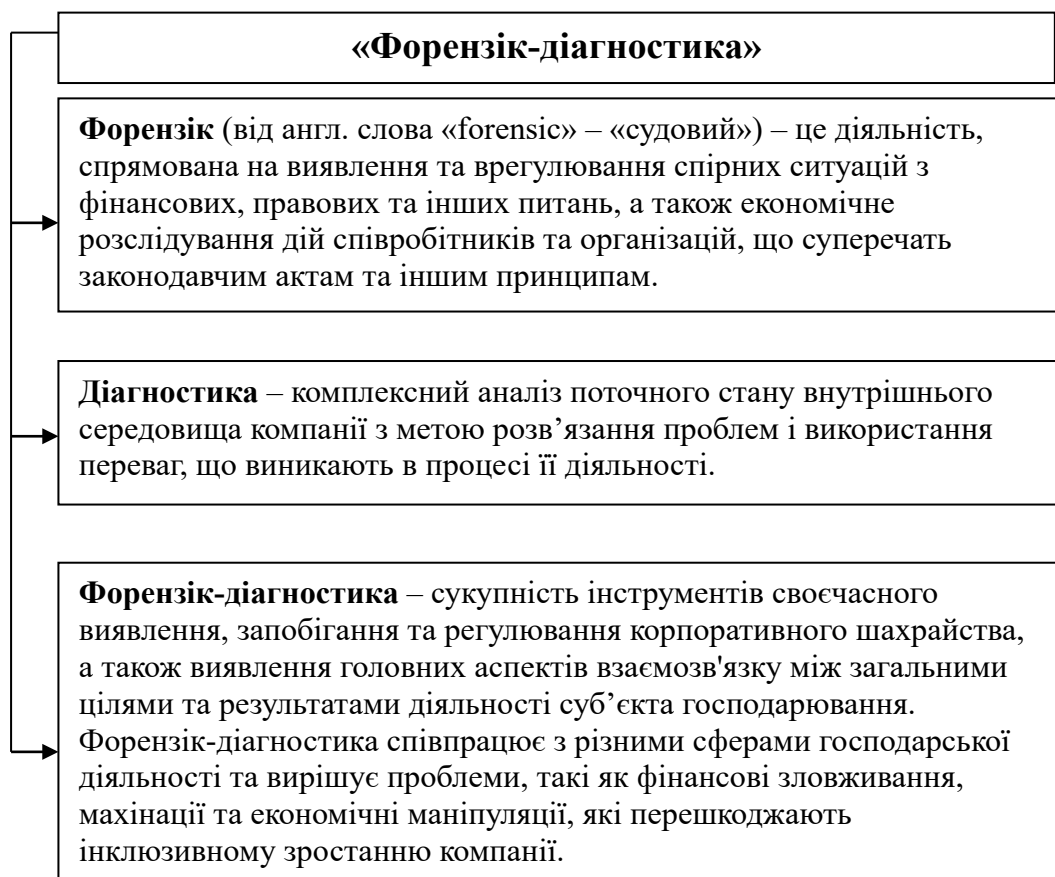


Рис. 1. Формування поняття «Форензик-діагностика»
Джерело: узагальнено автором на основі [5; 6; 11]

винна використовувати досягнення всіх відповідних складових, що забезпечать виконання місії форензик-діагностики.

Цілеспрямоване дослідження фінансових операцій суб'єкта господарювання з метою виявлення шахрайства та махінацій побудоване за наступними кроками:

1. Здійснення діагностики фінансово-господарської діяльності на предмет виявлення шахрайських дій.

2. Використання методів та способів у дослідженні на виявлення та запобігання шахрайству.

3. Проведення аудиторської перевірки з використанням тестування спрямованим на виявлення зловживань, махінацій та шахрайства.

4. Розслідування та аналіз внутрішньо-корпоративних суттєвих фінансових операцій з метою отримання доказів.

5. Систематизація зібраних доказів та фактів для аналізу та формулювання подальших висновків.

6. Формулювання висновків та рекомендацій у формі звітів, окремих пропозицій і збірки документів.

7. Розроблення рекомендацій, які будуть надані після проведення дослідження.

8. Надання висновків та доказів по завершенню форензик-діагностики.

Крім того, важливо зауважити, що форензик-діагностика й аудит застосовується у багатьох випадках та для різноманітних цілей, а не лише для виявлення шахрайської діяльності. До прикладу, у випадку поглинання бізнесу, необхідне чітке розуміння фінансового стану цільових компаній. У даному сценарії саме форензик-діагностика й

аудит забезпечують реальне розуміння фінансового стану разом із факторами впливу та пов'язаними з ними чинниками експертного дослідження.

Синергія форензик-діагностики й аудиту — це сукупність фінансової експертизи, застосування методів кримінального аналізу, а також розуміння бізнес-середовища та функціонування нормативно-правової системи.

Важливість синергії форензик-діагностики й аудиту можна раціоналізувати наступним чином:

- взаємодія форензик-діагностики й аудиту, який функціонує як спеціалізована галузь контролю, розслідує випадки шахрайства та аналізує фінансову інформацію для використання в протидії шахрайству;

- у форензик-діагностиці й аудиті проводиться систематична та незалежна експертиза фінансових операцій, бухгалтерських рахунків, господарських операцій, експертиза документування для встановлення шахрайства або ймовірності шахрайських дій;

- крім інспектування документів компанії, форензик-діагностика й аудит передбачають дослідження на місцях, проведення інтерв'ю з персоналом та управлінським апаратом, із зацікавленими та пов'язаними сторонами для збору інформації та пошуку і отримання доказів їх підтвердження.

- ідентифікація або підтвердження винного в шахрайських діях;

- упорядкування та збирання доказів шахрайства;

- отриманні докази та підтвердження фактів шахрайства за результатами проведених форензик-діагностики й аудиту сприяють покаранню винних у шахрайстві осіб;



Рис. 2. Модель реалізації місії форензик-діагностики
Джерело: авторська розробка

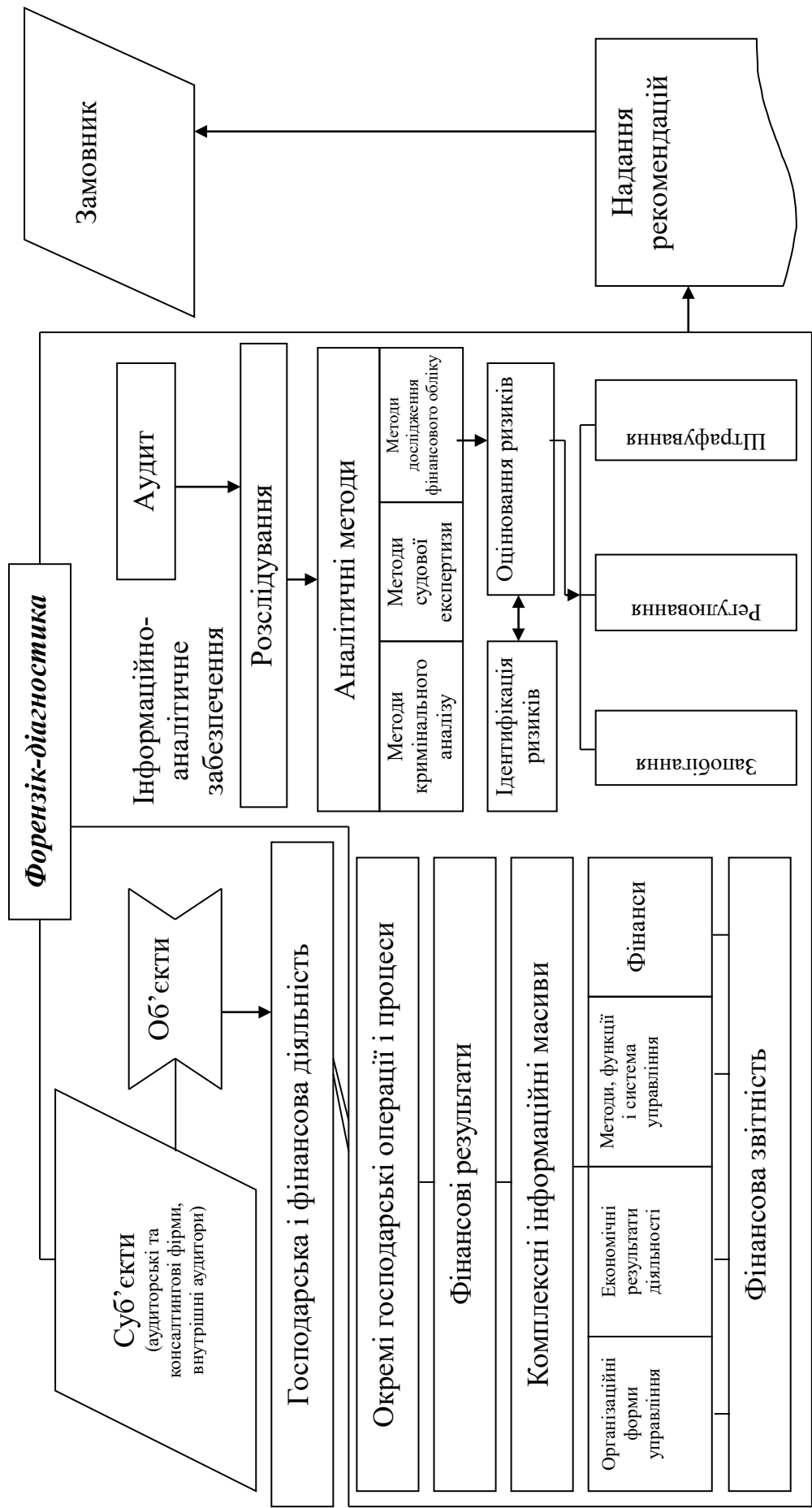


Рис. 3. Модель форензик-діагностики й аудиту в процесі експертного дослідження суб'єкта господарювання
Джерело: авторська розробка

– форензик-діагностика використовує навички бухгалтерського обліку, аудиту та методику криміналістики для проведення розслідувань крадіжок та шахрайства, охоплює як супровід судових процесів, так і бухгалтерські розслідування.

Таким чином, синергія форензик-діагностики й аудиту формує дієвий інструмент в бізнес середовищі, що забезпечує стабільний фінансовий стан компаній шляхом сприяння в запобіганні, регулюванні та покаранні за фінансове шахрайство (рис. 3).

У даному контексті зазначимо декілька ключових переваг синергії форензик-діагностики й аудиту, а саме:

1. Виявлення шахрайських дій та відповідальність за них: під час розслідування шахрайства аудитор повинен звернути увагу на:

- конфлікт інтересів — коли шахрай використовує свій вплив для особистої вигоди, що завдає фінансових втрат компанії;
- хабарництво — пропонування грошей для виконання завдань або впливу на ситуацію на свою користь;
- вимагання — у випадках вимагання грошей за вчинення певних дій.

В даних випадках саме синергія форензик-діагностики й аудиту сприятиме виявленню корупції та маніпулятивних дій на користь зловмисника в компаніях, а також визначенню відповідальних осіб за вчиненні дії.

2. Виявлення незаконного привласнення активів — це найпоширеніша форма шахрайства. Незаконне привласнення готівки, виставлення підроблених рахунків-фактур, платежі, здійснені неіснуючим постачальникам або працівникам, нецільове використання активів або викрадення запасів, є декількома прикладами такого привласнення активів.

3. Виявлення шахрайства у фінансовій звітності. Компанії вдаються до даного типу шахрайства, щоб спробувати показати фінансові показники кращими, ніж вони є насправді. Мета представлення шахрайських цифр може полягати в тому, щоб покращити ліквідність, переконалися, що топ-менеджмент продовжує отримувати бонуси, або впоратися з тиском на ефективність ринку. Деякими прикладами форми шахрайства з фінансовою звітністю є навмисна підробка бухгалтерських записів, пропуск операцій — доходів чи витрат, не розкриття відповідних деталей у фінансовій звітності або незастосування необхідних стандартів фінансової звітності.

4. Виявлення та запобігання шахрайству. Шахрайство є досить поширеним явищем у великих компаніях, де кількість щоденних фінансових операцій є суттєвою. У такому середовищі працівник може легко вдатися до шахрайства та не бути спійманим. Форензик-діагностика у поєднанні

із аудитом допомагає проаналізувати, чи дотримується компанія облікової політики чи ні, і чи всі операції вірно відображені в бухгалтерському обліку. Будь-які відхилення, виявлені в бухгалтерських проведеннях, можуть допомогти виявити шахрайство та вжити необхідних заходів для запобігання цьому в майбутньому.

5. Прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень. Оскільки синергія форензик-діагностики й аудиту допомагає аналізувати фінансовий стан і слабкі сторони бізнесу, що у свою чергу дає можливість інвесторам приймати продумані інвестиційні рішення. Компанія, яка займається шахрайством, однозначно не є хорошим варіантом для інвестицій. Тому звіти форензик-експертів є орієнтиром для потенційних інвесторів компанії. Значна кількість компаній звертаються за кредитами до різних фінансових установ. Провівши аналіз, такі установи можуть прийняти рішення про те, чи хочуть вони фінансувати компанію чи ні.

6. Формулювання економічної політики. Різноманітні випадки шахрайства, які стають очевидними після форензик-діагностики й аудиту, служать орієнтиром для влади, щоб сформулювати вдосконалену економічну політику, яка зможе приборкати такі шахрайські дії в майбутньому. Таким чином уряд може зміцнити економіку та запобігти такій незаконній діяльності в країні.

Таким чином, форензик-діагностик за своєю природою є поєднанням аудиту та економічної експертизи, але згодом стає окремим поняттям. Перш за все, форензик-діагностик охоплює ширшу сферу, ніж аудит чи експертиза. Відповідно, аудиторі в першу чергу перевіряють дані бухгалтерського обліку та фінансової звітності компанії, в результаті перевірки надають аудиторський звіт. На відміну від аудиторів, форензик-експерт досліджує окремі питання, що надаються замовником. У деяких випадках для проведення бухгалтерської експертизи потрібно вивчити лише кілька документів. На відміну від форензик-аудиту, під час якого можна перевірити всі документи компанії, включаючи неформальні документи.

Запропонований підхід полягає у синергії форензик-діагностики й аудиту, який є потужним інструментом у запобіганні, регулюванні та покаранні за здійсненні протиправні шахрайські дії та виступатиме основою для підвищення точності і об'єктивності отриманих фінансових даних.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, розглянута модель форензик-діагностики й аудиту в процесі експертного дослідження суб'єкта господарювання доводить, що синергія форензик-діагностики й аудиту є вагомим інструментом у запобіганні, регулюванні та попередженні ситуацій пов'язаних із фінансовими зловживаннями, махінаціями та економічними маніпуляціями, які протидіють інклюзивному

зростанню компанії. Такий інструмент синергетичного взаємозв'язку надасть змогу окреслити коло питань, які стануть відправною точкою при визначенні перспектив подальшого дослідження причин і факторів виникнення внутрішньо-корпоративного шахрайства.

Форензик-діагностика й аудит є одним із найважливіших елементів у ефективному функціо-

нуванні апарату управління, який фокусується не лише на фінансових аспектах, але й на організаційних, включає аналіз господарських процесів, а також пошук активів, управління витратами та ефективністю, діагностику ознак фіктивного банкрутства, моніторинг підозрілих транзакцій та впровадження системи корпоративного комплаєнсу.

Література

1. Doan M., McKie D. Financial investigations: Auditing research accounts of communication in business, investor relations, and public relations (1994–2016). *Public Relations Review*. 2017. Vol. 43, Is. 2. P. 306–313.
2. Економічні перспективи 2024-го року. *Дзеркало тижня*. 2023. URL: <https://zn.ua/ukr/macroeconomics/ekonomichni-perspektivi-2024-ho-dlja-ukrajini.html> (дата звернення: 01.04.2024).
3. Коваленко В.В. Теоретичні підходи у визначенні сутності діагностики підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2 (1). С. 17–20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vehnu_ekon_2016_2%281%29__5 (дата звернення: 03.04.2024).
4. Mojsoska S., Dujovski N. Recognizing of forensic accounting and forensic audit in the South-Eastern European countries. *JE-Eur. Crim. L.*, 2015. 222 p.
5. Oyedokun G. E. Forensic Investigation and Forensic Audit Methodology in a Computerized Work Environment. *SSRN*. 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/315433931_Forensic_Investigation_and_Forensic_Audit_Methodology_in_a_Computerized_Work_Environment (дата звернення: 30.03.2024).
6. Приб К.А. Діагностика в системі управління: навч. посібник / К.А. Приб, Н.І. Патика. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 432 с.
7. Самойлюк М., Левченко Є. Економіка України у 2023 році: головне. *Центр економічної стратегії: веб-сайт*. URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview/> (дата звернення: 29.03.2024).
8. Семенець А. Форензик аудит як ефективний засіб антикризового управління торговельною діяльністю. *Бізнес Інформ*. 2019. № 4. С. 280–287. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-4-280-287>.
9. Соломіна Г. Форензик — інструмент фінансового розслідування діяльності підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2018. № 2. С. 144–149.
10. Stevenson G., Crumbley D., Stevenson G., Crumbley D. Defining a Forensic Audit. *Journal of Digital Forensics, Security and Law*. 2009. Vol. 4. № 1. P. 61–80.
11. Тараруєв Ю.О. Економічна діагностика: конспект лекцій (для студ. 5 курсу денної форми навч. спец. 7.03050401, 8.03050401 «Економіка підприємства»). Харківська національна академія міського господарства. Харків, 2012. 93 с.
12. Фінансові розслідування у сфері протидії легалізації злочинних доходів в Україні: методичні рекомендації / С.С. Чернявський, О.Є. Користін, В.А. Некрасов та ін. Київ: Нац. акад. внутр. справ, 2017. 164 с.
13. Forensic Audit. *CLEARTAX*. 2023. URL: <https://cleartax.in/glossary/forensic-audit/> (дата звернення: 25.03.2024).
14. Чернявський С., Користін О., Некрасов В. Фінансові розслідування у сфері протидії легалізації злочинних доходів в Україні: методичні рекомендації. Київ: Українська академія внутрішніх справ, 2017. 164 с.
15. Шевчук Ю. Форензик: як вчасно виявити шахрайство в бізнесі. *FEMIDA.UA: Юридичний журнал*. 2018. № 3(13). С. 33–36.
16. Шевцов І. Корпоративне шахрайство в українських компаніях: розпізнати і запобігти. *Довідник економіста*. 2019. № 6. С. 64–68. URL: <https://sk.ua/wp-content/uploads/2019/06/%D0%A8%D0%B5%D0%B2%D1%86%D0%BE%D0%B2.pdf> (дата звернення: 25.03.2024).

References

1. Doan M., McKie D. Financial investigations: Auditing research accounts of communication in business, investor relations, and public relations (1994–2016). *Public Relations Review*. 2017. Vol. 43. Issue 2. P. 306–313.
2. Economic prospects for 2024. *Mirror of the week*. 2023. URL: <https://zn.ua/ukr/macroeconomics/ekonomichni-perspektivi-2024-ho-dlja-ukrajini.html> [in Ukrainian].
3. Kovalenko V. V. Theoretical approaches in determining the essence of enterprise diagnostics. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2016. No. 2 (1). P. 17–20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vehnu_ekon_2016_2%281%29__5 [in Ukrainian]

4. Mojsoska S., Dujovski N. Recognizing of forensic accounting and forensic audit in the South-EasternEuropean countries. *JE-Eur. Crim. L.*, 2015. 222 p.
5. Oyedokun G.E. Forensic Investigation and Forensic Audit Methodology in a Computerized Work Environment. *SSRN*. 2015. URL: https://www.researchgate.net/publication/315433931_Forensic_Investigation_and_Forensic_Audit_Methodology_in_a_Computerized_Work_Environment.
6. Prib K.A. Diagnostics in the management system: training. manual / K.A. Prib, N.I. Jack. Kyiv: Center for Educational Literature, 2016. 432 p. [in Ukrainian].
7. Samoiluk M., Levchenko E. Economy of Ukraine in 2023: the main thing. *Center for Economic Strategy: website*. URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview/> [in Ukrainian].
8. Semenets A. Forensic audit as an effective means of anti-crisis management of trade activities. *Business Inform.* 2019. No. 4. P. 280–287. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-4-280-287> [in Ukrainian].
9. Solomina G. Forensic — a tool for financial investigation of enterprise activity. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University*. 2018. No. 2. C. 144–149 [in Ukrainian].
10. Stevenson G., Crumbley D., Stevenson G., Crumbley D. Defining a Forensic Audit. *Journal of Digital Forensics, Security and Law*. 2009. Vol. 4. № 1. P. 61–80.
11. Tararuev Yu.O. Economic diagnostics: synopsis of lectures from the course (for students of the 5th full-time course of special studies 7.03050401, 8.03050401 “Economics of the enterprise”) / Kharkiv National Academy of Urban Economy. Kharkiv, 2012. 93 p. [in Ukrainian]
12. Financial investigations in the field of combating the legalization of criminal proceeds in Ukraine: methodological recommendations / S.S. Chernyavskiy, O.E. Korystin, V.A. Nekrasov et al. Kyiv: National. Acad. internal of affairs, 2017. 164 p. [in Ukrainian]
13. Forensic Audit. *CLEARTAX*. 2023. URL: <https://cleartax.in/glossary/forensic-audit/>.
14. Chernyavskiy S., Korystin O., Nekrasov V. Financial investigations in the field of combating the legalization of criminal proceeds in Ukraine: methodological recommendations. Kyiv: Ukrainian Academy of Internal Affairs, 2017. 164 p. [in Ukrainian]
15. Shevchuk Yu. Forensics: how to detect fraud in business in time. *FEMIDA.UA*. 2018. No. 3(13). P. 33–36 [in Ukrainian].
16. Shevtsov I. Corporate fraud in Ukrainian companies: recognize and prevent: an economist’s guide. *Handbook of the economist*. 2019. No. 6. P. 64–68. URL: <https://sk.ua/wpcontent/uploads/2019/06/%D0%A8%D0%B5%D0%B2%D1%86%D0%BE%D0%B2.pdf> [in Ukrainian].

УДК 631:11:502.131

Грабовецький Владислав Олегович

*аспірант кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Уманського національного університету садівництва*

Hrabovetskyi Vladyslav

*Postgraduate Student of the
Department of Entrepreneurship, Trade and Stock Exchange
Uman National University of Horticulture*

Дацьков Роман Анатолійович

*аспірант кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Уманського національного університету садівництва*

Datskov Roman

*Postgraduate Student of the
Department of Entrepreneurship, Trade and Stock Exchange
Uman National University of Horticulture*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-4-9826

ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ СКЛАДОВОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

PROBLEMS OF IMPLEMENTING THE ENVIRONMENTAL COMPONENT OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF UKRAINIAN AGRARIAN BUSINESS UNDER MARTIAL LAW

Анотація. Вступ. Екологічна відповідальність аграрного бізнесу в Україні є необхідною передумовою досягнення Цілей сталого розвитку. В умовах повномасштабної війни та, як наслідок, погіршення фінансово-економічного стану агропідприємств, дефіциту оборотних коштів, проблем з виробництвом і збутом продукції саме від рівня їх соціальної відповідальності залежить не лише стан навколишнього середовища в Україні, а й їх можливості залучення кредитних ресурсів при подальшому повоєнному відновленні економіки країни.

Мета. Метою дослідження є аналіз теоретичних засад та розроблення рекомендацій щодо подальшого розвитку екологічної компоненти соціальної відповідальності українських аграрних підприємств.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічну основу склали напрацювання науковців та практиків з проблем розвитку соціальної відповідальності бізнесу та особливостей її формування й реалізації аграрними підприємствами, а також розвитку їх екологічної відповідальності. Досягнення поставленої у роботі мети реалізовано з використанням методів системно-структурного аналізу, дедукції, монографічного, графічного, абстрактно-логічного методів.

Результати. У статті проаналізовані підходи до трактування поняття «соціальна відповідальність аграрних підприємств» та аргументовано, що в основу даної категорії покладено, насамперед, добровільний характер взятих зобов'язань, що ґрунтується як на морально-етичних переконаннях менеджменту цих підприємств, так і очікуваннях інших стейкхолдерів. Запропоноване авторське визначення поняття «екологічна відповідальність агробізнесу» та окреслено напрями реалізації даної відповідальності. За результатами вибіркового опитування керівників агропідприємств встановлено, що під час повномасштабного вторгнення найбільш поширеними є практики реалізації економіко-соціальних проєктів соціальної відповідальності, а екологічна компонента на даному етапі не є пріоритетом.

Перспективи. Розкрита необхідність розвитку досліджень, спрямованих на розробку системи дієвих заходів з популяризації й стимулювання екологічної відповідальності українських агровиробників, що дозволить наблизитися до екологічних практик й вимог ЄС і пом'якшити процес подальшої євроінтеграції вітчизняної економіки.

Ключові слова: соціальна відповідальність, екологічна відповідальність, агропідприємства, сталий розвиток.

Summary. Introduction. Environmental responsibility of agricultural business in Ukraine is a prerequisite for achieving the Sustainable Development Goals. In the context of a full-scale war and, as a result, the deterioration of the financial and economic condition of agricultural enterprises, the shortage of working capital, and problems with production and sales, not only the state of the environment in Ukraine, but also their ability to attract credit resources in the further post-war economic recovery depends on the level of their social responsibility.

Purpose. The purpose of the study is to analyze the theoretical foundations and develop recommendations for further development of the environmental component of social responsibility of Ukrainian agricultural enterprises.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis is based on the work of scientists and practitioners on the development of social responsibility of business and the peculiarities of its formation and implementation by agricultural enterprises, as well as the development of their environmental responsibility. Achievement of the goal set in the work was realized using the methods of system-structural analysis, deduction, monographic, graphic, abstract and logical methods.

Results. The article analyzes the approaches to the interpretation of the concept of «social responsibility of agricultural enterprises» and argues that this category is based primarily on the voluntary nature of the obligations assumed, which is based on both the moral and ethical beliefs of the management of these enterprises and the expectations of other stakeholders. The author's own definition of the concept of «environmental responsibility of agribusiness» is proposed and the directions of realization of this responsibility are outlined. Based on the results of a sample survey of managers of agricultural enterprises, it was found that during a full-scale invasion, the most common practices are the implementation of economic and social responsibility projects, and the environmental component is not a priority at this stage.

Discussion. The article reveals the need to develop research aimed at developing a system of effective measures to promote and stimulate the environmental responsibility of Ukrainian agricultural producers, which will allow them to get closer to environmental practices and requirements of the EU and mitigate the process of further European integration of the national economy.

Key words: social responsibility, environmental responsibility, agricultural enterprises, sustainable development.

Постановка проблеми. Глобалізація економічних процесів та породжені нею виклики обумовили розробку Цілей сталого розвитку, що були ухвалені на Саміті ООН на період від 2015 до 2030 року, й впровадження на макrorівнях національних планів з їх досягнення, а також концепцій реалізації державної політики у сфері розвитку соціально відповідального бізнесу.

Поняття сталого розвитку включає: визнання того, що в центрі уваги знаходяться люди, які повинні мати право на здорове і плідне життя в гармонії з природою; охорона навколишнього середовища повинна стати невід'ємним компонентом процесу розвитку та не може розглядатися у відриві від нього; право на розвиток має реалізовуватися таким чином, щоб однаково забезпечити задоволення потреб у розвитку та збереженні навколишнього середовища як нинішнього, так і майбутніх поколінь; зменшення розриву у рівні життя населення, викорінення бідності та злиднів [1].

Екологічна відповідальність аграрного бізнесу в Україні стає особливо актуальною під час повномасштабної війни та подальшого післявоєнного відновлення. Пожежі, заміновані території та обстріли агропідприємств та заводів хімічної промисловості призвели до нових екологічних викликів. В умовах погіршення фінансово-економічного стану агропідприємств, дефіциту оборотних коштів, проблем з виробництвом і збутом продукції саме від рівня їх корпоративної соціальної відповідальності залежатиме не лише стан навколишнього середовища в Україні, а й їх можливості залучення кредитних ресурсів в умовах повоєнного відновлення економіки країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різним аспектам проблематики соціальної відповідальності підприємств присвятили численні дослідження науковці та аналітичні інституції. Пенькова О. наголошує на посиленні ролі трансформації концепцій бізнес-управління в контексті досягнення цілей сталого розвитку [2]. В роботі Берданової О., Мироника Б. та Заболотної О. розкрито особливості та механізми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в Україні в світлі її впливу на економічний розвиток країни [3]. Теоретико-практичні аспекти впровадження та розвитку соціальної відповідальності суб'єктів аграрного сектору висвітлено у дослідженні Копішинської К. та Грабиної А. [4]. Попова О., Коваль В., Антонова Л. та Орел А. обґрунтували необхідність застосування диференційованого підходу до формування корпоративної відповідальності аграрних підприємств залежно від їх економічного стану [5]. Ігнатенко М. М. на підставі аналізу вітчизняної та закордонної практики господарювання обґрунтував інструменти та засоби посилення екологічної складової у структурі соціальної відповідальності суб'єктів агробізнесу [6]. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених розвитку соціальної відповідальності агропідприємств в цілому, та посилення її екологічної складової, зокрема, повільні темпи впровадження ними відповідних управлінських змін, а також сучасні реалії воєнного часу, що індукували нові соціо-економіко-екологічні проблеми обумовлюють необхідність проведення подальших досліджень.

Метою статті є аналіз теоретичних засад та розроблення рекомендацій щодо подальшого розвитку

екологічної компоненти соціальної відповідальності українських аграрних підприємств.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічну основу склали напрацювання науковців та практиків з проблем розвитку соціальної відповідальності бізнесу та особливостей її формування й реалізації аграрними підприємствами, а також розвитку їх екологічної відповідальності. Досягнення поставленої у роботі мети реалізовано з використанням методів: системно-структурного аналізу — при узагальненні теоретичних засад соціальної відповідальності агропідприємств; дедукції — при виявленні можливих факторів впливу на розвиток об'єкта дослідження; монографічного та графічного — для проведення емпіричних оцінок та виявлення тенденцій зміни у розвитку екологічної відповідальності агропідприємств; абстрактно-логічного — для узагальнення висновків та формулювання пропозицій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Погляди вітчизняних науковців на трактування поняття «соціальна відповідальність аграрних підприємств» значно різняться, але чітко простежується два підходи щодо встановлення такої відповідальності. Відповідно до першого підходу — «соціальна відповідальність аграрних підприємств являє собою процес реалізації добровільно прийнятих зобов'язань із задоволення соціальних потреб як працівників господарства, так і його партнерів

та інших учасників суспільства загалом» [7], або «це результативна ознака діяльності підприємства, яка полягає у бажанні (чи навпаки — небажанні) підприємця, за певних умов та наявних можливостей, підтримувати (не підтримувати) реалізацію соціальних проєктів» [8]. Отже, в основі даного підходу лежить добровільний характер застосування відповідних підходів у практичній діяльності підприємств. Згідно другого підходу: «...це зобов'язання щодо виконання тих чи інших моральних, етичних, економічних, екологічних норм, що встановлені державою, суспільством до підприємства, недотримання яких вимагає від порушника відповідати за свої помилки...» [9], або «соціальна відповідальність бізнесу повинна контролюватися та регулюватися місцевими та державними органами влади належним чином» [10]. Означений підхід передбачає обов'язковий характер відповідальності за недотримання принципів КСВ.

Аналіз змістовного наповнення концепції соціальної відповідальності бізнесу та представлених у науковій літературі підходів до визначення цього поняття відносно аграрних підприємств, а також досвіду практичної реалізації КСВ суб'єктами агробізнесу дозволяє визначити, що в основу даної категорії покладено, насамперед, добровільний характер взятих зобов'язань, що ґрунтується як на морально-етичних переконаннях менеджменту цих підприємств, так і очікуваннях інших стей-

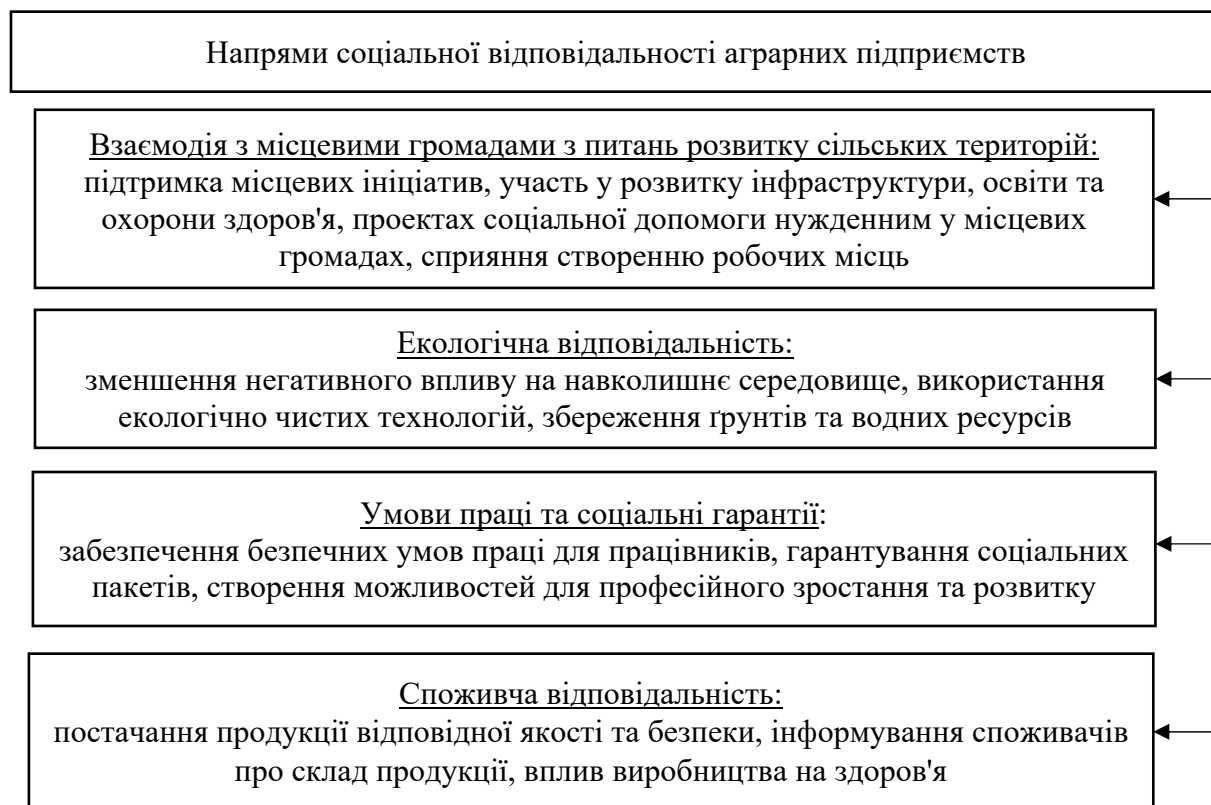


Рис. 1. Напрями реалізації соціальної відповідальності аграрних підприємств
Джерело: сформовано та узагальнено авторами

кхолдерів. Дотримання ж передбачених діючих законодавчих норм функціонування суб'єктами підприємництва відноситься не до соціальної, а до юридичної відповідальності.

Роль КСВ аграрних підприємств у досягненні цілей сталого розвитку стає все більш актуальною та важливою, з врахуванням їх впливу на соціальні, економічні та екологічні аспекти суспільного життя (рис. 1).

Отже, соціально відповідальне підприємство має на меті не лише максимізацію прибутку, її цілі базуються на потребах внутрішнього та зовнішнього середовища в контексті досягнення цілей сталого розвитку. Компанії, які діють з урахуванням екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських питань (Governance), можуть отримати конкурентну перевагу. ESG стало необхідним в аграрному секторі, оскільки агробізнес вважається компаніями з високим рівнем впливу на навколишнє середовище [11], а застосування даної концепції сприяє пом'якшенню таких негативних зовнішніх ефектів, як генетично модифіковані організми, забруднення, наявність залишків пестицидів, викиди парникових газів або втрата біорізноманіття тощо.

Після підписання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом у 2014 році Україна активізувала свої зусилля для вирішення екологічних проблем і розпочала «зелену» трансформацію свого економічного розвитку. Про певні успіхи на цьому шляху свідчить динаміка місця України у глобальному рейтингу за значенням індексу екологічної ефективності (рис. 2), що відображає різні аспекти стану навколишнього природного середовища та ефективність державної політики в сфері екології.

З початком повномасштабного російського вторгнення в 2022 році цей процес опинився під загрозою. Війна завдала масштабної та серйозної шкоди

навколишньому середовищу і спричинила як негайні, так і довгострокові наслідки для здоров'я людей, екосистем, економіки України та інших країн, що значно уповільнює прогрес у досягненні Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР).

За результатами аналізу, який здійснюється в межах проєкту «Росія заплатить» командою KSE Institute, станом на травень 2023 року у результаті бойових дій в атмосферне повітря вже потрапило близько 1,2 мільйона тонн забруднюючих речовин, включаючи 430 тисяч тонн оксиду вуглецю, 700 тисяч тонн пилу та 40 тисяч тонн неметанових летких органічних сполук, а також значна кількість важких металів та інших шкідливих речовин, а загальні збитки сягнули практично 4,2 млрд. дол. США. На значних територіях України відбувається суттєве пошкодження поверхневого шару ґрунтів внаслідок будівництва фортифікаційних споруд, вибухів та згоряння боєприпасів, проведення військових маневрів тощо. За оцінками Київської школи економіки, під ризиком пошкодження та забруднення опинилося 186 тисяч квадратних кілометрів земель, що становить практично 31% території України [13]. За інформацією Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України станом на квітень 2024 року загальна площа засмічених земель складає 18742187 мІ (завдана шкода — 1,07 млрд. грн), а площа забруднених ґрунтів — 770 295 мІ (завдана шкода — 15,79 млн. грн) [14].

Зазначені обставини надзвичайно актуалізують таку важливу складову корпоративної соціальної відповідальності, як екологічна відповідальність. Безвідносно до галузевої приналежності бізнесу, під нею розуміється процес зменшення споживання природних ресурсів у процесі діяльності компанії, зниження рівня навантаження на навколишнє середовище різними відходами і, таким чином, досягнення сталого розвитку [15]. За



Рис. 2. Місце України у глобальному рейтингу екологічної ефективності
Джерело: побудовано авторами за даними [12]

результатами опрацювання наукових джерел [3–8] пропонуємо власне трактування даного поняття: екологічна відповідальність агробізнесу в контексті КСВ — це процеси планування та реалізації системи добровільно прийнятих зобов'язань суб'єкта агропідприємництва щодо покращення стану навколишнього природного середовища, або пом'якшення негативних зовнішніх ефектів, що виникають внаслідок його господарської діяльності. Основними напрямками такої відповідальності виступає діяльність, спрямована на збереження ґрунтів, захист біорізноманіття, скорочення викидів парникових газів, зниження енерго- та ресурсоемності виробництва, повторне використання та утилізація відходів, відповідальне використання пестицидів та добрив тощо.

В умовах повної непередбачуваності змін умов функціонування під час воєнного стану більшість українських агропідприємств зосереджуються на короткострокових економічних показниках, а не на довгостроковому баченні екологічної та соціальної стійкості. Частина з них використовувала такий підхід і при відносно стабільній економічній ситуації [5].

За результатами вибіркового опитування 31 керівника агропідприємств Черкаської, Миколаївської та Вінницької області із застосуванням відкритого запитання «Які форми соціальної відповідальності використовувало Ваше підприємство з 24 лютого 2022 року?» більшість з опитуваних зазначили допомогу ЗСУ, забезпечення прибутковості діяльності й своєчасну сплату податків і заробітної плати, збереження робочих місць (рис. 3). Що стосується екологічної відповідальності, то 61% опитаних вважало достатнім дотримання діючих стандартів й нормативів, а 29% респонден-

тів взагалі не зазначили цей напрям діяльності, що може свідчити як про недостатню обізнаність з концепцією КСВ, так і про інші пріоритети.

З урахуванням того, що опитування проводилось у відносно «безпечних» областях, можна припустити, що у прифронтових областях відповіді аграріїв будуть кардинально відрізнятися. Але як майбутній член ЄС, Україна буде змушена слідувати європейським трендам, для того, щоб національний бізнес був конкурентоздатним на міжнародній арені. Відбудова не повинна відтворювати довоєнну економіку, яка була енергонеефективною та забруднювала довкілля. Зрештою, від запровадження ESG збільшиться й інвестиційна привабливість самого бізнесу. Тому після війни на інвестиції зможуть розраховувати лише ті компанії, які закладатимуть ESG-цінності у свою діяльність і звітуватимуть про досягнені результати перед суспільством [16].

Узагальнення та систематизація представлених у науковій літературі ідей та пропозицій свідчать про необхідність запозичення відповідного європейського досвіду щодо механізмів розвитку екологічної складової соціальної відповідальності аграрних підприємств в частині проведення на загальнодержавному рівні комплексу інформаційно-роз'яснювальних, організаційно-методичних та стимулюючих заходів, спрямованих на формування відповідної корпоративної культури.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Турбулентність зовнішнього середовища та нові виклики, породжені війною, зміщують акценти у плануванні господарчої діяльності агро-виробників на короткострокові цілі. При цьому, як показало проведене опитування, більшість аграріїв активно долучається до ініціатив з підтримки



Рис. 3. Розподіл відповідей респондентів- керівників агропідприємств щодо реалізованих форм соціальної відповідальності

Джерело: сформовано авторами

українців, постраждалих від війни, та українських захисників, сприяють розбудові місцевих громад та демонструють проактивну економічну й громадянську позицію й відповідальність перед суспільством. З метою ж досягнення в Україні Цілей сталого розвитку необхідно продовжувати, навіть в умовах повномасштабної війни, імплементувати пріоритети екологічної складової у систему соціальної

відповідальності вітчизняних підприємств аграрної сфери економіки, що дозволить наблизитися до екологічних практик й вимог ЄС і пом'якшити процес подальшої євроінтеграції.

Подальші науково-практичні дослідження доцільно спрямувати на розробку системи дієвих заходів з популяризації й стимулювання екологічної відповідальності українських агровиробників.

Література

1. Горбач Л. Индекс экологической эффективности как инструмент оценки составных частей устойчивого развития. *REBUILD UKRAINE: справа всього цивілізованого світу: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції* (Луцьк, 15 березня 2023 р.) / ред. Н.В. Павліха. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. С. 149–153.
2. Пенькова О.Г. Конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 11 (77). С. 26–31.
3. Берданова О.В., Мироник Б.М., Заболотна О.С. Соціальна відповідальність бізнесу та її вплив на економічний розвиток. *Наукові перспективи*. 2024. № 3(45). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/10270/10325> (дата звернення: 08.03.2024).
4. Копішинська К.О., Грабина А.Ю. Управління соціальною відповідальністю аграрних підприємств в умовах міжнародної трансформації бізнесу. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 24. С. 85–92.
5. Popova O., Koval V., Antonova L., Orel A. Corporate social responsibility of agricultural enterprises according to their economic status. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2019. Vol. 41. № 2. P. 277–289.
6. Ігнатенко М.М. Екологічні складники та інструменти здійснення соціальної відповідальності підприємствами агробізнесу. *Економіка АПК*. 2019. № 9. С. 52–61.
7. Макаренко П.М. Соціальна відповідальність аграрних підприємств як чинник їх ефективності та конкурентоспроможності: сутність, складники, проблеми і тенденції здійснення. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2015. Вип. 2(11). С. 3–8.
8. Дюк А.А. Соціальна відповідальність у розвитку сільськогосподарських підприємств: значення і аспекти оцінки. *Агросвіт*. 2020. № 5. С. 11–16.
9. Чижишин І.О. Значення і сутність соціальної відповідальності в умовах функціонування ринкової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 6 (3). С. 127–130.
10. Жуковська А., Величко К. Сучасні моделі соціальної відповідальності бізнесу: класифікація та порівняльна характеристика. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. № 4(205). С. 11–20.
11. Gerber R., Smit A., Botha M. An evaluation of environmental, social, and governance reporting in the agricultural sector. *Business Strategy & Development*. 2023. № 7 (1). URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/bsd2.316> (дата звернення: 12.03.2024).
12. *EPI Results: вебсайт*. URL: <https://epi.yale.edu/> (дата звернення: 14.03.2024).
13. Яких екологічних наслідків зазнала Україна за час війни окрім збитків від підриву Каховської ГЕС. *KSE Institute*. 2023. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/yakih-ekologichnih-naslidkiv-zaznala-ukrayina-za-chas-viyni-okrim-zbitkiv-vid-pidrivu-каховskoyi-ges/> (дата звернення: 07.03.2024).
14. Завдані збитки. Земельні ресурси. *ЕкоЗагроза*. URL: <https://ecozagroza.gov.ua/damage/shove> (дата звернення: 08.03.2024).
15. Bunnin N., Tsui-James E.P. The Blackwell Companion to Philosophy. *Blackwell Publishers*. 2003. 951 p.
16. Андрианова Т. Больше ніж просто бізнес. Сталий розвиток та ESG-цінності під час війни: чому не потрібно зупинятися. *New Voice Бізнес*. 2023. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/staliy-rozvitok-pid-chas-viyni-esg-cinnosti-ta-vidbudova-ukrajini-50351068.html> (дата звернення: 15.03.2024).

References

1. Horbach, L. (2023). Indeks ekolohichnoi efektyvnosti yak instrument otsinky skladovykh staloho rozvytku [Environmental performance index as a tool for assessing the components of sustainable development]. *REBUILD UKRAINE: справа vsogo tsyvilizovanoho svitu: zbirnyk tez dopovidei II Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (Lutsk, 15 bereznia 2023 r.) / red. N. V. Pavlikha. Lutsk: Vezha-Druk, 149–153 [in Ukrainian].

2. Penkova, O.H. (2007). Konkurentospromozhnist natsionalnoi ekonomiky v umovakh hlobalizatsii [Competitiveness of the national economy in the context of globalisation]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 11 (77), 26–31 [in Ukrainian].
3. Berdanova, O.V., Myronyk, B.M., & Zabolotna, O.S. (2024). Sotsialna vidpovidalnist biznesu ta yii vplyv na ekonomichnyi rozvytok [Social responsibility of business and its impact on economic development]. *Naukovi perspektyvy*, 3(45). Retrieved from <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/10270/10325> [in Ukrainian].
4. Kopishynska, K.O., & Hrabyna, A.Yu. (2022). Upravlinnia sotsialnoi vidpovidalnosti ahrarnykh pidpriemstv v umovakh mizhnarodnoi transformatsii biznesu [Management of social responsibility of agricultural enterprises in the conditions of international business transformation]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, 24, 85–92 [in Ukrainian].
5. Popova, O., Koval, V., Antonova, L., & Orel, A. (2019). Corporate social responsibility of agricultural enterprises according to their economic status. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 41 (2), 277–289.
6. Ignatenko, M.M. (2019). Environmental components and tools for the implementation of social responsibility by agribusiness enterprises [Ecological components and instruments of implementation of social responsibility to agribusiness enterprises]. *Ekonomika APK*, 9, 52–61 [in Ukrainian].
7. Makarenko, P.M. (2015). Social responsibility of agrarian enterprises as a factor of their efficiency and competitiveness: essence, components, problems and trends of implementation [Management of social responsibility of agricultural enterprises in the conditions of international business transformation]. *Scientific works of Poltava State Agrarian Academy*, 2(11), 3–8 [in Ukrainian].
8. Diuk, A.A. (2020). Sotsialna vidpovidalnist u rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv: znachennia i aspekty otsinky [Social responsibility in the development of agricultural enterprises: values and aspects of assessment]. *Ahrosvit*, 5, 11–16 [in Ukrainian].
9. Chyzhyshyn, I.O. (2016). Znachennia i sutnist sotsialnoi vidpovidalnosti v umovakh funktsionuvannia rynkovoi ekonomiky [The meaning and essence of social responsibility under conditions of the market economy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 6 (3), 127–130 [in Ukrainian].
10. Zhukovska, A., & Velychko, K. (2019). Suchasni modeli sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu: klasyfikatsiia ta porivnialna kharakterystyka [Modern models of business social responsibility: classification and comparative analysis]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, 4(205), 11–20 [in Ukrainian].
11. Gerber, R., Smit, A., & Botha, M. (2023). An evaluation of environmental, social, and governance reporting in the agricultural sector. *Business Strategy & Development*, 7 (1). Retrieved from <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/bsd2.316>.
12. *EPI Results: website*. Retrieved from <https://epi.yale.edu/>.
13. Yakykh ekolohichnykh naslidkiv zaznala Ukraina za chas viiny okrim zbytkiv vid pidryvu Kakhovskoi HES [What environmental consequences did Ukraine suffer during the war, apart from the damage caused by the explosion of the Kakhovka hydroelectric power station]. (2023). *KSE Institute*. Retrieved from <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/yakih-ekologichnih-naslidkiv-zaznala-ukrayina-za-chas-viyni-okrim-zbitkiv-vid-pidryvu-kahovskoyi-ges/> [in Ukrainian].
14. Zavdani zbytky. Zemelni resursy [Damages caused. Land resources]. *EkoZagroza*. Retrieved from <https://ecoza-groza.gov.ua/damage/shove> [in Ukrainian].
15. Bunnin, N., & Tsui-James, E.P. (2003). The Blackwell Companion to Philosophy. *Blackwell Publishers*.
16. Andrianova, T. (2023). Bilshe nizh prosto biznes. Stalyi rozvytok ta ESG-tsinnosti pid chas viiny: chomu ne potribno zupyniatysia [More than just business. Sustainable development and ESG values in times of war: why we shouldn't stop]. Retrieved from <https://biz.nv.ua/ukr/markets/staliy-rozvitok-pid-chas-viyni-esg-cinnosti-ta-vidbudova-ukrajini-50351068.html> [in Ukrainian].

УДК 65.01:658

Скриньковський Руслан Миколайович
кандидат економічних наук, професор
Львівський університет бізнесу та права
Skrynkovsky Ruslan
PhD in Economics, Professor
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0000-0002-2180-8055

Семчук Жанна Віталіївна
доктор економічних наук, професор, ректор
Львівський університет бізнесу та права
Semchuk Zhanna
D.Sc. (Economics), Professor, Rector
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0000-0002-7030-9877

Процевят Оксана Семенівна
провідний інженер відділу
Державна установа «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України»
Protseviat Oksana
Leading Engineer of the Department
State Institution “M.I. Dolishniy Institute of Regional Research of the NAS of Ukraine”
ORCID: 0000-0002-6713-2820

Цюх Святослав Ігорович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Tsyuh Svyatoslav
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0000-0003-0179-1193

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-4-9803

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ Е-БІЗНЕСУ

INNOVATION MANAGEMENT SYSTEM IN THE ACTIVITIES OF E-BUSINESS ENTITIES

Анотація. В умовах цифровізації та глобалізації економіки змінюються підходи до здійснення господарської діяльності. Такі зміни зумовлюють розвиток нових видів ведення бізнесу, де сегмент е-бізнесу з кожним роком витісняє традиційні види та форми господарської діяльності. З огляду на такі тенденції, питання розвитку е-бізнесу, а саме в контексті управлінсько-інноваційного аспекту, зумовлюють актуальність цієї статті. Метою статті є дослідити формування системи управління інноваціями в контексті розвитку суб'єктів е-бізнесу. Враховуючи важливість розвитку е-бізнесу, розглянуто основні аспекти цього процесу та відзначено, що сьогодні е-бізнес постійно розвивається та адаптується у відповідь на мінливі потреби та очікування клієнтів, ринків і суспільства. У статті відзначено, що з появою новітніх технологій, таких як технології віртуальної/доповненої реальності, чат-боти, голосовий пошук, персоналізація на вебсайтах та інші переваги інновацій, індустрія е-бізнесу впевнено конкурує з традиційними формами бізнес-діяльності. Аналіз даних Statista показав, що російсько-українська війна справила величезний вплив на ринок е-бізнесу в Україні: у 2022 році goxig на ринку е-бізнесу скоротився майже у 8 разів у порівнянні з довоєнним 2021 роком, однак вже у 2023 році спостерігалось

покращення ситуації на ринку е-бізнесу, про що свідчить ріст доходу у понад два рази до значення 955,5 млн. дол. США. У ході дослідження представлено ключових суб'єктів, що займають провідні позиції на ринку е-бізнесу в Україні. Констатовано, що системний підхід до управління інноваціями в діяльності суб'єктів е-бізнесу визнає, що для забезпечення успіху інновацій повинні існувати численні взаємопов'язані та скоординовані елементи або чинники, адже такий підхід має: стимулювати зростання та прибутковість, створювати нові можливості та конкурентні переваги, сприяти залученості та задоволеності співробітників та сприяти задоволеності клієнтів. У підсумку зазначено, що інновації в е-бізнесі стосуються не лише підвищення ефективності та зручності товарів та послуг, а й передбачають створення нових ціннісних пропозицій і бізнес-моделей, а також розширення можливостей споживчого ринку.

Ключові слова: е-бізнес, інновації, система управління, господарська діяльність, технології, конкурентні переваги, споживчий ринок.

Summary. In the conditions of digitization and globalization of the economy, approaches to economic activity are changing. Such changes lead to the development of new types of business, where the e-business segment replaces traditional types and forms of economic activity every year. In view of such trends, issues of e-business development, namely in the context of the management-innovation aspect, determine the relevance of this article. The purpose of the article is to investigate the formation of the innovation management system in the context of the development of e-business entities. Considering the importance of e-business development, the main aspects of this process were considered and it was noted that today e-business is constantly developing and adapting in response to the changing needs and expectations of customers, markets and societies. The article noted that with the emergence of the latest technologies, such as virtual/augmented reality technologies, chatbots, voice search, personalization on websites and other advanced innovations, the e-business industry confidently competes with traditional forms of business activity. Analysis of Statista data showed that the russian-Ukrainian war had a huge impact on the e-business market in Ukraine: in 2022, the income in the e-business market decreased by almost 8 times compared to the pre-war year 2021, but already in 2023, there was an improvement in the situation in the e-business market, which is evidenced by the increase in income by more than two times to the value of 955.5 million dollars USA. In the course of the study, key subjects occupying leading positions in the e-business market in Ukraine are presented. It was established that a systematic approach to managing innovations in the activities of e-business entities recognizes that to ensure the success of innovations, there must be numerous interrelated and coordinated elements or factors, because such an approach should: stimulate growth and profitability, create new opportunities and competitive benefits, promote employee engagement and satisfaction, and promote customer satisfaction. In conclusion, it is stated that innovations in e-business relate not only to the improvement of efficiency and convenience of goods and services, but also involve the creation of new value propositions and business models, as well as the expansion of consumer market opportunities.

Key words: e-business, innovations, management system, economic activity, technologies, competitive advantages, consumer market.

Постановка проблеми. У швидкозмінному, гнучкому та висококонкурентному бізнес-середовищі інновації вважаються важливою стратегією диференціації для досягнення бізнес-переваг. Еволюція розвитку бізнесу кардинально змінила способи здійснення діяльності завдяки новаторським інноваціям, які формують майбутнє е-бізнесу.

Вивчення е-бізнесу в контексті управління інноваціями в діяльності його суб'єктів є дуже важливим, адже насамперед е-бізнес є одним із секторів економіки, що найбільш динамічно розвивається, і розуміння тенденцій та напрямків його розвитку є важливим для учасників ринкових відносин.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання діяльності суб'єктів е-бізнесу широко розглядаються як у закордонних, так і в українських наукових колах [1–9]. Зазначається, що досягнення передових технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей, технології блокчейн і машинне навчання, демонструють величезний потенціал для ланцюжка поставок в е-бізнесі [1].

Сьогодні е-бізнес включає різні форми ділових операцій, що здійснюються дистанційно з вико-

ристанням інформаційно-комунікаційних систем і технологій, у результаті яких учасники відносин набувають права та обов'язки майнового характеру щодо проведення електронних процедур через мережу Інтернет або інші інформаційні мережі з метою реалізації операцій купівлі та продажу, виконання замовлень та загалом підтримання процесу створення попиту на продукцію в контексті зручного задоволення мінливих потреб як споживачів, так і виробників, а також покращення обміну інформацією між партнерами, всіма контрагентами та стейкхолдерами [2, с. 101]. Найпоширеніші форми е-бізнесу включають електронну комерцію, електронні консультації, послуги електронного навчання та електронне видавництво. Електронна комерція стосується всіх форм торгівлі товарами та послугами, що здійснюються в мережі Інтернет за допомогою електронних засобів та передбачає прямі продажі послуг і товарів, банківські послуги, розміщення реклами та інформації. Суть концепції е-бізнесу є ширшою за концепцію електронної комерції, адже така діяльність передбачає використання інтернет-сайтів, віртуальних

магазинів, систем управління бізнесом, а також електронну рекламу та маркетинг [3].

Як частина цифрової економіки, електронна комерція є рушійною силою прискорення глобального економічного розвитку та створення нових ринків. Це також відкриває нові можливості для інклюзивного та сталого інноваційного зростання. Стрімкий розвиток електронної комерції став можливим лише після того, як глобальна частка мережі Інтернет перевищила певний критичний рівень і стала доступною для широкої громадськості. Збільшення кількості нових користувачів в мережі Інтернет, поширення різноманітних соціальних мереж і швидке зростання Інтернету речей призвели до збільшення інформації та появи та поширення таких технологій, як великі дані. У сучасному суспільстві інтенсивний розвиток і поширення великих даних у всіх сферах життя призводить до активного використання інноваційних технологій в електронній комерції. Найпопулярнішими в електронній комерції є кредитний скоринг, сегментовані або персоналізовані послуги, управління ризиками, системи боротьби з шахрайством і використання технології блокчейн [4, с. 70].

Зі свого боку, електронна комерція відіграє дедалі важливішу роль у цифровій економіці на різноманітних бізнес-платформах. Глобальні темпи електронної комерції стрімко зростають, що впливає на цифрову економіку, а також сильно відображається на мікроекономічній сфері. Систематичне дослідження впливу нових цифрових технологій та інновацій є важливим для підвищення та підтримки конкурентоспроможності компаній, що працюють у сфері електронної комерції [5]. Сучасна система управління е-бізнесом побудована на основі останніх інноваційних технологічних рішень, таких як ERP-системи, що дозволяє вирішувати різноманітні бізнес-завдання. Водночас інтегрований характер систем управління бізнесом у секторі е-бізнесу, побудованих на основі останніх інноваційних технологічних рішень, пропонує значні переваги, включаючи зменшення кількості помилок, високу швидкість та ефективність доступу до інформації, адже правильно налаштований доступ допомагає швидко орієнтуватися в мінливому бізнес-середовищі та покращує ефективність управлінських рішень завдяки швидкому отриманню інформації та точному визначенню проблем [6, с. 11].

У процесах е-бізнесу все частіше використовують співпрацю з суб'єктами зовнішнього середовища відповідно до моделей відкритих інновацій. Оскільки інновації в продуктах, упаковці, маркетингу та процесах мають значний вплив на фінансові показники та конкурентоспроможність е-бізнесу на ринку, то віртуалізація таких процесів, як замовлення, оплата, обслуговування клієнтів, комунікація чи електронний маркетинг, забезпечуватиме ефективнішу реалізацію поточних

бізнес-цілей і змінить підхід суб'єктів е-бізнесу до нових моделей бізнес-діяльності [7, с. 1021].

Зауважується, що програми електронної комерції відіграють важливу роль для е-бізнесу, оскільки забезпечують надання необхідної інформації потенційним клієнтам. Розробка таких програм та ефективне їх застосування на практиці може забезпечити значну конкурентну перевагу е-бізнесу перед традиційними видами діяльності [8]. Водночас інновації в діяльності е-бізнесу варто поділяти на три види: інновації, які безпосередньо спрямовані на підвищення ефективності, інновації, які спрямовані на захист (зміцнення) досягнутих результатів, та інновації, які спрямовані на перехід до нового [9, с. 200–201].

Попри значні успіхи науковців у вивченні проблем розвитку е-бізнесу, додаткового дослідження потребують аспекти, які стосуються формування системи управління інноваціями в діяльності суб'єктів цього виду бізнесу, що, зі свого боку, зумовлює мету дослідження.

Мета статті. Метою статті є дослідити формування системи управління інноваціями в контексті розвитку суб'єктів е-бізнесу.

Виклад основних результатів дослідження. Е-бізнес все частіше стає ефективним напрямком розвитку підприємництва, оскільки сприяє ефективній взаємодії між суб'єктами підприємництва та клієнтами, зокрема потенційними. Сьогодні е-бізнес постійно розвивається та адаптується у відповідь на мінливі потреби та очікування клієнтів, ринків і суспільства. З розвитком технологій і появою нових можливостей суб'єкти е-бізнесу повинні бути гнучкими, щоб випереджати конкурентів і створювати цінність для своїх зацікавлених сторін.

В останні роки розвиток е-бізнесу відбувається під впливом інновацій. Згідно з останніми статистичними даними, очікується, що до 2026 року глобальні продажі е-бізнесу досягнуть 8,1 трлн. дол. США. Такі очікування дозволяють розширити напрямки та форми е-бізнесу і задовольняти постійно зростаючі вимоги зацікавлених сторін.

З появою новітніх технологій, таких як технології віртуальної/доповненої реальності, чат-боти, голосовий пошук, персоналізація на вебсайтах та інші передові інновації, індустрія е-бізнесу впевнено конкурує з традиційними формами бізнес-діяльності.

За даними Statista, очікується, що дохід на ринку е-бізнесу в Україні у 2024 році досягне 1815,00 млн. дол. США, водночас річний темп зростання доходу в період 2024–2029 років складе 26,07%, що призведе до прогнозованого обсягу ринку в 5779,00 млн. дол. США до 2029 року (рис. 1). Прогнозні дані Statista щодо доходу на ринку е-бізнесу в Україні базуються на поточних обмінних курсах, а також враховують вплив російсько-української війни на функціонування ринку е-бізнесу.

Війна росії проти України справила величезний вплив на ринок е-бізнесу в Україні, адже, як видно з рис. 1, у 2022 році дохід на ринку е-бізнесу скоротився майже у 8 разів у порівнянні з доводним 2021 роком. У 2023 році спостерігалось покращення ситуації на ринку е-бізнесу, про що свідчить ріст доходу у понад два рази до значення 955,5 млн. дол. США.

Під час російсько-української війни е-бізнес знайшов повне вираження в електронній комерції та комерційній свідомості компаній, їх управлінні відносинами зі споживачами та менеджменті, попри відсутність надійного підключення до мережі Інтернет. Такий системний характер е-бізнесу був інноваційним і забезпечував стабільність економічної системи, ефективність і передбачуваність проведення електронних операцій.

З огляду на такі тенденції розвитку е-бізнесу в Україні, необхідним є представлення ключових суб'єктів цієї діяльності, що займають провідні позиції на ринку е-бізнесу в Україні. Так, за дослідженнями Forbes і Saturday, значний сегмент ринку е-бізнесу в Україні за огляду на загальні обсяги продажів займають такі компанії, як Rozetka.ua, Comfy, AliExpress, Епіцентр К, Allo, Сільпо,

Make Up, EVA, Фокстрот, АТБ, MauDau, Intertop, Kasta, Pethouse, Yakaboo (табл. 1).

У ході дослідження необхідно зауважити, що важливим документом, яким регулюється діяльність суб'єктів е-бізнесу в Україні є Закон України «Про електронну комерцію» від 03.09.2015 р. № 675-VIII (із змінами) [12]. Цей закон визначає організаційно-правові засади діяльності у сфері електронної комерції в Україні, встановлює порядок здійснення електронних правочинів з використанням інформаційно-комунікаційних систем, визначає права та обов'язки учасників у сфері електронної комерції. У законі зазначено, що «суб'єкт електронної комерції — суб'єкт господарювання будь-якої організаційно-правової форми, що реалізує товари, виконує роботи, надає послуги з використанням інформаційно-комунікаційних систем, або особа, яка придбаває, замовляє, використовує зазначені товари, роботи, послуги шляхом вчинення електронного правочину» [12].

Управління інноваціями в діяльності суб'єктів е-бізнесу є важливою стратегією для всіх компаній, як для малих, так і для середніх та великих, які прагнуть забезпечити довгострокову конкурентну перевагу на стабільному ринку е-бізнесу.

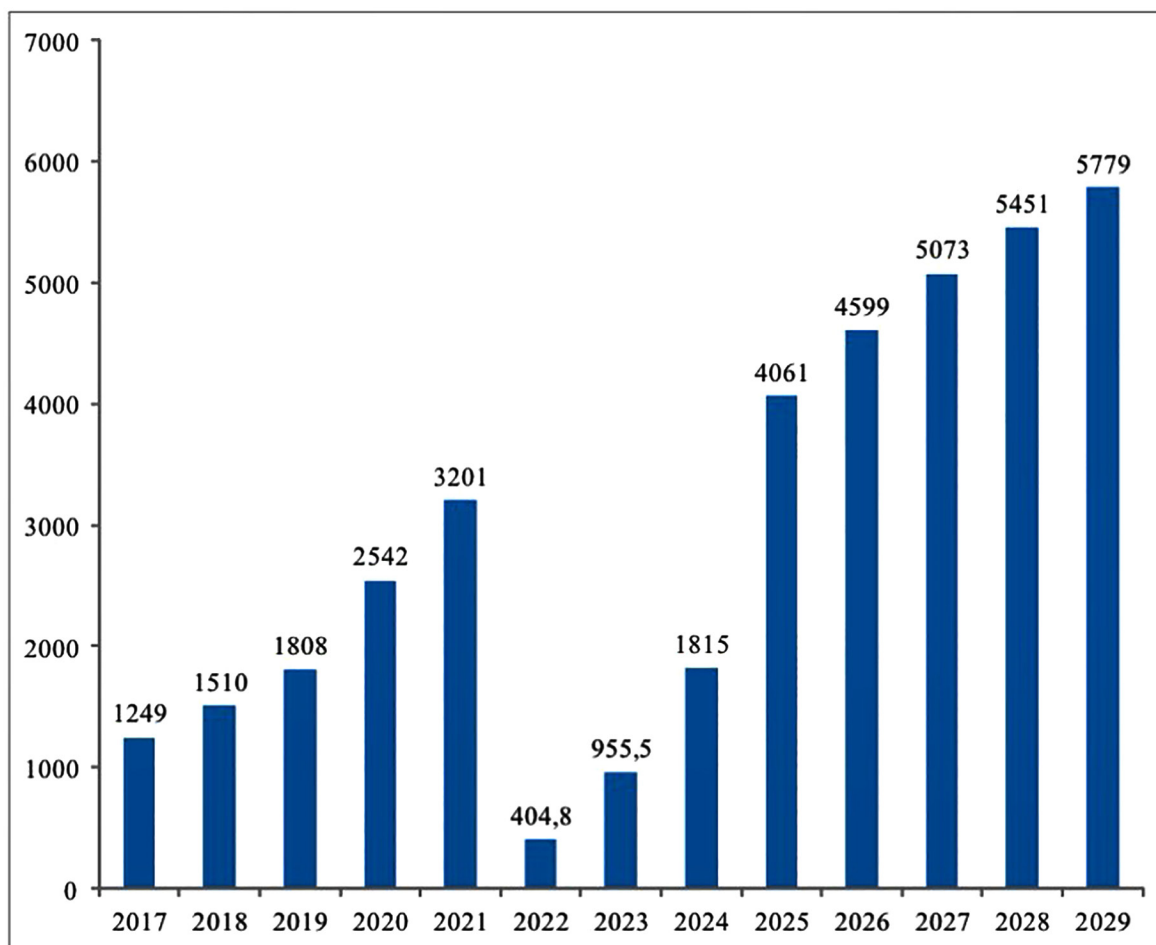


Рис. 1. Дохід від е-бізнесу в Україні, млн. дол. США
Джерело: сформовано авторами на основі [10]

Таблиця 1

Лідери ринку е-бізнесу в Україні (за даними за 2023 рік)

Місце	Бренд	Виторг	Спеціалізація	Трафік
1	Rozetka.ua	45 млрд. грн.	Інтернет-магазин та маркетплейс	398,5 млн. відвідувань
2	Comfy	9,7 млрд. грн.	Інтернет-магазин	80,9 млн. відвідувань
3	AliExpress	7,5–11 млрд. грн.	Маркетплейс	96,7 млн. відвідувань
4	Епіцентр К	7,9 млрд. грн.	Інтернет-магазин та маркетплейс	206,1 млн. відвідувань
5	Allo	5,7 млрд. грн.	Інтернет-магазин та маркетплейс	85,6 млн. відвідувань
6	Сільпо	3,6–4,3 млрд. грн.	Інтернет-магазин	33,4 млн. відвідувань
7	Make Up	3,2–3,9 млрд. грн.	Інтернет-магазин та маркетплейс	115,5 млн. відвідувань
8	EVA	2,4 млрд. грн.	Інтернет-магазин та маркетплейс	86,9 млн. відвідувань
9	Фокстрот	2,1 млрд. грн.	Інтернет-магазин	40,5 млн. відвідувань
10	АТБ	1,7–1,9 млрд. грн.	Інтернет-магазин	27,6 млн. відвідувань
11	MauDau	1,2–1,4 млрд. грн.	Маркетплейс	16,8 млн. відвідувань
12	Intertop	1–1,2 млрд. грн.	Інтернет-магазин та маркетплейс	38,3 млн. відвідувань
13	Kasta	0,7–1 млрд. грн.	Інтернет-магазин та маркетплейс	даних немає
14	Pethouse	0,7–0,8 млрд. грн.	Інтернет-магазин	5,9 млн. відвідувань
15	Yakaboo	0,49 млрд. грн.	Інтернет-магазин	даних немає

Джерело: [11]

Переваги інновацій поширюються на всі бізнес-моделі та дозволяють компаніям виділитися за допомогою унікальних продуктів. Розуміючи потреби клієнтів і розвиваючи культуру постійних інновацій, компанії можуть залучати нових клієнтів і поглиблювати відносини з наявними клієнтами. Інновації стимулюють зростання, створюючи нові можливості та диверсифікуючи джерела доходу.

З постійним впровадженням інновацій ринок е-бізнесу вступає в період швидких змін, адже інновації не тільки змінюють спосіб ведення діяльності, але й докорінно змінюють потреби споживчого ринку. Одним із ключових трендів є використання штучного інтелекту та машинного навчання для персоналізації покупок та підвищення ефективності обслуговування клієнтів. Ці технології дозволяють аналізувати великі обсяги даних, щоб зрозуміти вподобання та потреби клієнтів і оптимізувати логістику та управління запасами.

Ще одним важливим нововведенням є розвиток технології блокчейн, яка забезпечує безпеку та прозорість транзакцій. Це відкриває нові можливості для встановлення довіри між суб'єктами е-бізнесу та споживчим ринком. Водночас використання технологій доповненої реальності та віртуальної реальності стає також важливим питанням в діяльності суб'єктів е-бізнесу, адже ці технології забезпечують більш поглиблене інтерактивне представлення діяльності суб'єктів е-бізнесу споживчому ринку.

Впровадження системи управління інноваціями в діяльності суб'єктів е-бізнесу вимагає індивідуального підходу до цього процесу. Так, при запровадженні системи управління інноваціями не всі сфери структури управління інноваціями повинні

бути використані однаково, оскільки повинні бути взяті до уваги лише конкретні цілі та стратегії.

У цьому контексті система управління інноваціями дозволила б кожному суб'єкту е-бізнесу візуалізувати елементи, що підлягають аналізу, і продемонструвати майбутні розробки в процесі постійного вдосконалення, що дозволить виділити чітке стратегічне бачення інноваційних цілей і викликів та оптимізувати деякі з них, зосередившись на основних бізнес-процесах і проєктах і поєднавши наявні інструменти та методи управління інноваціями.

Системний підхід до управління інноваціями в діяльності суб'єктів е-бізнесу визнає, що для забезпечення успіху інновацій повинні існувати численні взаємопов'язані та скоординовані елементи або чинники, адже такий підхід має:

- 1) стимулювати зростання та прибутковість, оскільки інновації дозволяють суб'єктам е-бізнесу виходити на нові ринки, залучати нових клієнтів і збільшувати прибуток;
- 2) створювати нові можливості та конкурентні переваги, адже інновації сприяють відкриттю нових ринків, сегментів, каналів та бізнес-ніш, крім того, вони допомагають виділитися серед конкурентів і отримувати нові конкурентні переваги;
- 3) сприяти залученості та задоволеності співробітників, оскільки інновації мотивуватимуть їх до продуктивнішої діяльності, що сприятиме позитивним змінам і технологічному прогресу в діяльності суб'єктів е-бізнесу;
- 4) сприяти задоволеності клієнтів, оскільки інновації призводитимуть до створення нових продуктів, послуг або процесів, які розв'язуватимуть проблеми споживчого ринку.

Інновації в е-бізнесі є не лише джерелом конкурентних переваг для компаній, а й рушійною силою зміни поведінки та очікувань споживчого ринку. Оскільки онлайн-платформи пропонують більшу зручність, різноманітність, персоналізацію та соціальну взаємодію, споживачі стають більш досвідченими, краще поінформованими та більш впевненими.

Таким чином, інновації е-бізнесу — це процес створення нових або покращених наявних способів надання цінності клієнтам, постачальникам і партнерам через онлайн-платформи та канали. Він є потужним рушієм розвитку економіки, оскільки кидає виклик чинним бізнес-моделям, ринкам і галузям і створює нові можливості для підприємців. Однак інновації е-бізнесу також приносять значні виклики: технологічні, нормативні, етичні та конкурентні виклики, які підприємці повинні подолати, щоб досягти успіху.

Щоб забезпечити конкурентоспроможність е-бізнесу, важливо активно просувати інновації. Стратегічним напрямком інновацій є автоматизація замовлення, закупівель та управління запасами. Тому автоматизація бізнес-процесів суб'єктів е-бізнесу допоможе оптимізувати час та ресурси для подальшого розвитку бізнесу.

Крім того, варто зауважити, що у висококонкурентному, інноваційному та підприємницькому бізнес-середовищі одним із найважливіших кроків для підвищення ефективності діяльності суб'єктів е-бізнесу є впровадження автоматизованої системи керування бізнес-процесами. Це дозволить попереджати та запобігати ризикам, адже будь-яка господарська діяльність є ризиковою, не виключення тут є і діяльність суб'єктів е-бізнесу.

Управління інноваціями має величезний потенціал для трансформації суб'єктів е-бізнесу будь-якого розміру та сфер діяльності. Розвиваю-

чи культуру інновацій, суб'єкти е-бізнесу можуть розкрити свій справжній потенціал, подолати виклики та залишатися конкурентоспроможними на ринку, що постійно розвивається.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи, необхідно відзначити, що ринок е-бізнесу постійно розвивається, і постійно з'являються нові та водночас інноваційні рішення, які поступово витісняють попит на традиційні види діяльності. Одним із ключових чинників успіху е-бізнесу є можливість надавати клієнтам персоналізовані та індивідуальні продукти та послуги. Клієнти очікують, що суб'єкти е-бізнесу розумітимуть їхні вподобання, потреби та поведінку та нададуть індивідуальні відповідні рішення. Для успіху діяльності суб'єкти е-бізнесу використовують аналітику даних, штучний інтелект і машинне навчання, щоб створювати персоналізовані рекомендації, пропозиції та контент, а також дозволяти клієнтам налаштовувати власні продукти та послуги.

Таким чином, е-бізнес — це динамічний і конкурентоспроможний простір, який вимагає безперервних інновацій і адаптації для задоволення мінливих потреб і вподобань споживчого ринку. Оскільки світ стає все більш цифровим, е-бізнес швидко розвивається та створює нові можливості та виклики як для компаній, так і для споживчого ринку. Інновації в е-бізнесі стосуються не лише підвищення ефективності та зручності товарів та послуг, а й передбачають створення нових ціннісних пропозицій і бізнес-моделей, а також розширення можливостей споживчого ринку.

З огляду на зазначені аспекти розвитку е-бізнесу, вивчення основних форм та видів діяльності суб'єктів е-бізнесу в Україні становить подальший науковий інтерес та виступатиме перспективою подальших досліджень.

Література

1. Sulova S. A Conceptual Framework for the Technological Advancement of E-Commerce Applications // *Businesses*. 2023. Vol. 3, Issue 1. P. 220–230. doi: <https://doi.org/10.3390/businesses3010015>.
2. Волощук К.Б., Волощук Ю.О., Волощук В.Р., Богачик С.В. Електронна комерція в Україні та основні інноваційні тренди її розвитку // *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. Економічні науки*. 2019. Вип. 31. С. 98–109. doi: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2019-2-12>.
3. Слав'юк Р.А. Інноваційне значення е-бізнесу в Україні в умовах зростання внутрішніх та зовнішніх ризиків // *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-171>.
4. Nikiforova L. Use of innovative information technology in e-commerce and digital economy // *Innovation and Sustainability*. 2022. № 1. P. 65–71. doi: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.1.65.71>.
5. Skare M., Gavurova B., Rigelsky M. Innovation activity and the outcomes of B2C, B2B, and B2G E-Commerce in EU countries // *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 163. 113874. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113874>.
6. Симаков В.С. Зміст управління підприємствами електронної комерції як суб'єктами інноваційного підприємництва // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 3(114), Ч. 2 С. 6–14. doi: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-3-26>.
7. Jelonek D. The Role of Open Innovations in the Development of e-Entrepreneurship // *Procedia Computer Science*. 2015. Vol. 65. P. 1013–1022. doi: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.09.058>.

8. Feng L., Jin M. Platform vs. Manufacturer: Who should implement innovation in e-commerce supply chains? // *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 2022. Vol. 166. 102858. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2022.102858>.

9. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.

10. eCommerce — Ukraine // *Statista*. 2024. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/ukraine> (дата звернення: 25.03.2024).

11. Топ-15 найбільших ритейлерів в українському e-commerce — рейтинг // *Матеріали Української Ради Торгових Центрів*. 08.03.2024. URL: <https://www.ucsc.org.ua/top-15-najbilshyh-rytejleriv-v-ukrayinskomu-e-commerce-rejtyng/> (дата звернення: 25.03.2024).

12. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 р. № 675-VIII (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення: 25.03.2024).

References

1. Sulova S.A. Conceptual Framework for the Technological Advancement of E-Commerce Applications // *Businesses*. 2023. Vol. 3, Issue 1. P. 220–230. doi: <https://doi.org/10.3390/businesses3010015>.

2. Voloshchuk K.B., Voloshchuk Y.O., Voloshchuk V.R., Bohachuk S.V. Elektronna komertsia v Ukraini ta osnovni innovatsiini trendy yii rozvytku // *Podilskyi visnyk: silske hospodarstvo, tekhnika, ekonomika. Ekonomichni nauky*. 2019. Vyp. 31. S. 98–109. doi: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2019-2-12>.

3. Slaviuk R.A. Innovatsiine znachennia e-biznesu v Ukraini v umovakh zrostannia vnutrishnikh ta zovnishnikh ryzykiv // *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. Vyp. 59. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-171>.

4. Nikiforova L. Use of innovative information technology in e-commerce and digital economy // *Innovation and Sustainability*. 2022. № 1. P. 65–71. doi: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.1.65.71>.

5. Skare M., Gavurova B., Rigelsky M. Inovation activity and the outcomes of B2C, B2B, and B2G E-Commerce in EU countries // *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 163. 113874. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113874>.

6. Symakov V.S. Zmist upravlinnia pidpriemstvamy elektronnoi komertsii yak subiektamy innovatsiinoho pidpriemnytstva // *Derzhava ta rehiony. Seria: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*. 2020. № 3(114), Ch. 2 S. 6–14. doi: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-3-26>.

7. Jelonek D. The Role of Open Innovations in the Development of e-Entrepreneurship // *Procedia Computer Science*. 2015. Vol. 65. P. 1013–1022. doi: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.09.058>.

8. Feng L., Jin M. Platform vs. Manufacturer: Who should implement innovation in e-commerce supply chains? // *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. 2022. Vol. 166. 102858. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tre.2022.102858>.

9. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. Vol. 8, No. 4. P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>.

10. eCommerce — Ukraine // *Statista*. 2024. URL: <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/ukraine> (date of access: 25.03.2024).

11. Top-15 naibilshykh ryteileriv v ukrainskomu e-commerce — reitynh // *Materialy Ukrainskoi Rady Torhovykh Tsentriv*. 08.03.2024. URL: <https://www.ucsc.org.ua/top-15-najbilshyh-rytejleriv-v-ukrayinskomu-e-commerce-rejtyng/> (date of access: 25.03.2024).

12. Pro elektronnu komertsiiu: Zakon Ukrainy vid 03.09.2015 r. № 675-VIII (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (date of access: 25.03.2024).

УДК 330.341.1

Хашімова Гюнай Гнязь
аспірант
Бакинського університету бізнесу
Hashimova Gunay Gnyaz
Graduate Student of the
Baku Business University
ORCID: 0009-0002-7036-0020

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-4-9868

РОЛЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ – ПРО ПРЕДСТАВНИЦТВО АЗЕРБАЙДЖАНУ

THE ROLE OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS IN THE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY – ON THE REPRESENTATION OF AZERBAIJAN

Анотація. МСП – це місце, де економіка починає свій шлях до індустріалізації. Більшість сучасних великих підприємств починалися як малий або середній бізнес. Розширення малих і середніх підприємств стало головним чинником додаткового зростання промислово розвинених країн за останні кілька років. Все більше людей тепер усвідомлюють, що малий і середній бізнес (МСП) є основою ринкової економіки і що ці підприємства повинні з часом розвиватися органічно. Підприємці створюють бізнес, створюють підприємства, набувають або змінюють управлінські ресурси, накопичують їх і розвивають свої підприємства. Зростання економіки країни значно посилюється діяльністю МСП. Порівняно з великими компаніями, малий і середній бізнес більше сприяє розширенню зайнятості. Приватний сектор є основою ринкової економіки, а в країнах з перехідною економікою на МСП, зокрема, може припадати більшість робочих місць. Підтримка МСП також сприятиме реорганізації більших підприємств шляхом спрощення виробничих комплексів шляхом продажу незалежних підрозділів, не пов'язаних з основним бізнесом. Крім того, за допомогою цієї процедури можна підвищити ефективність існуючого бізнесу. Вони надають додаткові послуги, впливають на монополію великого бізнесу, поглинають злети та падіння сучасної економіки. Їхнє творче ставлення та здатність до адаптації допомагає їм підняти планку навичок завдяки співпраці між підприємствами. Таким чином, МСП можуть мати значний позитивний вплив на розвиток кваліфікованої промислової бази та галузей, а також готового сектора послуг, який може збільшити ВВП за рахунок доданої вартості.

Ключові слова: МСП, підприємництво, Азербайджан, інвестиції, державна підтримка.

Summary. SMEs are where economies begin their journey towards industrialization. Most of today's large enterprises started as small or medium-sized businesses. The expansion of SMEs has been a major factor in the additional growth experienced by industrialized countries over the past few years. A growing number of people now realize that small and medium-sized businesses (SMEs) are the backbone of the market economy and that these businesses must grow organically over time. Entrepreneurs create businesses, create enterprises, acquire or change management resources, accumulate them and grow their enterprises. The growth of the country's economy is significantly strengthened by the activity of SMEs. Compared to large companies, small and medium-sized businesses contribute more to the expansion of employment. The private sector is the backbone of a market economy, and in transition economies, SMEs in particular may ultimately account for the majority of jobs. Support for SMEs will also facilitate the reorganization of larger enterprises by simplifying production complexes through the sale of independent units unrelated to the core business. In addition, through this procedure, the efficiency of the existing business can be increased. They provide additional services, affect the monopoly of big business, and absorb the ups and downs of the modern economy. Their imaginative and adaptable attitude helps them raise the bar on skills through cross-enterprise collaboration. Therefore, SMEs can have a significant positive impact on the development of a trained industrial base and industries, as well as a ready services sector that can increase GDP through value addition.

Key words: SME, entrepreneurship, Azerbaijan, investment, government support.

Постановка проблеми. У малих і середніх підприємствах (МСП) існують надійні та логічні ринки для порівнянних продуктів і процесів; пропозиції відрізняються за доданою вартістю, перевагою над конкуруючими товарами та якістю. Різноманітність виробничих технологій і моделей попиту забезпечує постійну потребу в продуктах, процесах, технологіях і споживчих товарах. Відмінною рисою економіки Індії є співіснування різноманітних продуктів. Підтримуючи численні державні ініціативи щодо захисту та просування, сектор МСП продемонстрував неочікувано широкий спектр присутності, особливо у споживчих товарах. Однак головними проблемами, з якими стикається ця галузь, є брак фінансування, поганий маркетинг і застарілі технології. Однак ці недоліки в секторі МСП можна подолати за допомогою дерегуляції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Про розвиток МСП та їх вплив на економіку є дослідження таких вчених: про розвиток підприємництва Dr. M. C. Гарг, M. C. Туран [5]. З питань малого і середнього підприємництва існують дослідження таких вчених як С. А. Аббасов і А. Б. Аббасов [2], Т. Н. Алієва досліджувала питання кластеризації в підприємницькій діяльності [1].

Метою статті є обґрунтування теоретичних і практичних аспектів розвитку МСП в Азербайджані.

Матеріали та методи. Теоретико-методологічну основу дослідження склали праці вчених і практиків з проблем розробки та застосування сучасних методів ведення бізнесу в мережі Інтернет. У роботі використовуються наступні методи: метод аналізу та синтезу — для збору та зв'язку інформації, пов'язаної з МСП в Азербайджані, історико-економічний метод — для аналізу теоретико-методологічних основ дослідження проблеми; метод порівняльного аналізу — при аналізі показників динаміки та ефективності розвитку підприємництва; монографічний метод — оцінити державну підтримку МСП.

Виклад основного матеріалу. Це найважливіший інструмент для малого та середнього бізнесу для управління своїми фінансами та кредитами. Адміністративна відповідальність цієї могутньої держави полягає в наданні реальної адресної допомоги у вигляді гарантій для отримання кредитів у місцевих і міжнародних банках на нормативно-правових підставах з метою застосування якісного фінансування малих підприємств. Держава дозволяє малому бізнесу виходити на світові ринки та надає допомогу в торговельній діяльності.

Малий і середній бізнес відіграє різноманітну роль у світовій економіці. Основу обробної промисловості становлять середні підприємства. великі корпорації домінують у капіталомістких галузях промисловості та базових послугах і, як правило, спеціалізуються на масовому стандартизованому виробництві великих партій однотипної продукції. Великі корпорації мають складну структуру управ-

ління, що дозволяє їм залучати висококваліфікованих спеціалістів і додаткові зовнішні джерела фінансування. У той час як гігантські корпорації збільшують соціальну активність за рахунок економії на масштабі, малі підприємства забезпечують економіці гнучкість, мобільність і швидке структурне та технологічне вдосконалення [4].

Венчурні та інвестиційні фонди, технопарки та бізнес-інкубатори забезпечують інфраструктуру для малих і середніх фірм. Ці інфраструктури підтримують розвиток малого та середнього бізнесу за допомогою пільгових кредитів, інформаційно-консультаційних послуг, навчання та перепідготовки людей. Особливо важливо заохочувати малий бізнес на ранніх етапах. Інфраструктура надає підприємцям більше можливостей для подолання перешкод. Загалом інфраструктури відіграють важливу роль у підтримці сталого та стійкого розвитку підприємництва в цілому [2].

Міністерство праці та соціального захисту населення, а також Міністерство економіки виступають в якості теоретичних і практичних координаторів вирішення питань, пов'язаних з підвищенням якості життя в Азербайджанській Республіці. Розвиток малого бізнесу дуже важливий для покращення якості життя людей. Малі підприємства збільшують капіталовкладення та беруть участь в інноваційній діяльності. Водночас збільшення малої соціальної зайнятості за рахунок реалізації соціальних проектів призводить до збільшення сплачуваних місцевими бюджетами податків, а також покращення соціально-економічного становища населення внаслідок підвищення рівня життя.

В даний час поділ суб'єктів господарювання в Азербайджанській Республіці здійснюється за такими критеріями [7] (табл. 1).

Малі та великі підприємства працюють разом, щоб підвищити ефективність. На роль і масштаби малого бізнесу впливає його інтеграція з великим бізнесом. Як свідчить економічна література, мале підприємництво формується за рахунок великого підприємництва, отже, державна допомога малому підприємству здійснюється за рахунок фінансових ресурсів, джерелом яких вважаються податкові надходження великих підприємств.

Водночас МСП мають ряд позитивних і негативних сторін (табл. 2).

Для підтримки довгострокової життєздатності соціально-економічного розвитку малий і великий бізнес повинні співпрацювати. Експерти стверджують, що якщо підприємець у малому бізнесі націлений насамперед на отримання прибутку, то менеджер у великій компанії намагається домінувати та очолити значну частину ринку. У невеликій фірмі підприємець витрачає багато сил на свою діяльність, проявляє ініціативу і постійно прагне досягти якісних результатів, хоча така ситуація рідко зустрічається в розвитку великої організації [3].

Таблиця 1

Розподіл суб'єктів господарювання в Азербайджані

Категорії суб'єктів підприємницької діяльності за розміром	Середньоспискова чисельність працівників	Річний дохід (рід) (тис. манатів)
Мікро підприємець	1–10	рід ≤ 200
Малий підприємець	11–50	200 ≤ рід ≤ 3.000
Середній підприємець	51–250	3.000 < рід ≤ 30.000
Великий підприємець	251 і вище	30.000 < рід

Джерело: [7]

Таблиця 2

Негативні та позитивні сторони малого та середнього підприємництва

Тип:	Плюси:	Мінуси:
МАЛИЙ ПРАВО ВЛАСНОСТІ	Вузька спеціалізація сприяє ефективній адаптації до потреб ринку.	Захоплення невеликої частини ринку, відносна крихкість фірми при різкій зміні економічного клімату.
	Гнучка структура виробництва, здатна адаптуватися до мінливих умов ринку.	Відсутність людських і фінансових ресурсів для організації масового виробництва та реалізації складних масштабних проектів.
	Можливе формування без великих початкових витрат.	Недостатнє інформаційне забезпечення.
	Використання місцевої сировини, яка не підходить гігантським корпораціям.	Дрібносерійне виробництво.
	Висока швидкість обороту ресурсів.	Важко забезпечити кредитні ресурси.
	Динамічне реагування на споживчий попит.	Трудомісткість низька.
	Широкий вибір варіантів прийняття рішень.	
СЕРЕДНЄ ПІДПРИЄМНИЦТВО	Високий ступінь прийняття на ринку.	Висока інерційність виробництва, що значно підвищує ризик модернізації та реструктуризації великого виробничого процесу.
	Є багато фінансових і людських ресурсів.	У результаті своїх зусиль перед працівниками постає завдання створити ефективну систему стимулювання управлінської та творчої продуктивної праці.
	Здатність до реалізації масштабних інноваційних ініціатив.	
	Можливість змішувати кілька технік для виконання роботи.	
	Можливість масового виробництва.	

Джерело: підготовлено автором на основі [2]

Інститути, що регулюють діяльність МСП в Азербайджані Державна політика Азербайджанської Республіки в напрямку розвитку мікро-, малого і середнього підприємництва в першу чергу спрямована на такі напрямки:

1. Надання послуг у сферах, де малий і середній бізнес працює безпосередньо через акредитовані організації, допомагаючи подолати бар'єри між цими підприємствами та підвищуючи обізнаність про доступну їм підтримку, розширення їх діяльності;

2. Посилення процесу участі малого та середнього бізнесу в державних закупівлях;

3. Прийняття податкового законодавства, яке сприятиме підприємству та інвестиціям цього типу суб'єктів підприємництва;

4. Запровадження механізмів заохочення та сприяння застосуванню передових технологій у ді-

яльності малого та середнього бізнесу, у тому числі технологій, що гарантують підвищення якості товарів (робіт, послуг);

5. Надавати допомогу працівникам малого та середнього бізнесу у сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;

6. Впровадження та просування корпоративного управління, антикорупційних практик та стандартів управління якістю в малому та середньому бізнесі на основі цінностей підзвітності та відкритості;

7. Підвищення репутації цих установ в екологічно чистій економіці та сприяння застосуванню екологічно чистих технологій;

8. Розширення можливостей доступу власників малого та середнього бізнесу до нових ринків;

9. Полегшення доступу власників малого та середнього бізнесу до фінансових ресурсів, у тому

числі сприяння формуванню спільних зусиль з інвесторами;

10. Створення можливостей для суб'єктів малого та середнього підприємництва у сфері обслуговування державного бізнесу та надання методичної та іншої допомоги в організації міжпідприємницького обслуговування [1].

В Азербайджані існують такі установи, як Фонд розвитку підприємництва, Агентство Розвитку Малого та Середнього Підприємництва (KOBIA), Фонд сприяння експорту та інвестиціям (AZPROMO), які співпрацюють із суб'єктами малого та середнього бізнесу та допомагають їм у багатьох питаннях.

Головною метою KOBIA є участь у регулюванні діяльності МСП, застосовуючи гнучку систему управління, яка широко використовується на міжнародному рівні та відповідає сучасним вимогам, а також дієвий механізм координації, місце МСП в національній економіці, унікальне значення малих і середніх підприємств та конкуренція забезпечують їх фінансовими ресурсами з метою підвищення їх спроможності, доступу до ресурсів та вдосконалення інституційних механізмів підтримки, координації діяльності державних і приватних установ у цій сфері, створення сприятливих умов для розвитку підприємництва в регіонів, а також успішно залучати як місцеві, так і іноземні інвестиції в цю сферу, щоб зробити тощо. воно полягає у вирішенні чи координації низки таких пріоритетних питань. При цьому основні цілі включають підвищення ефективності

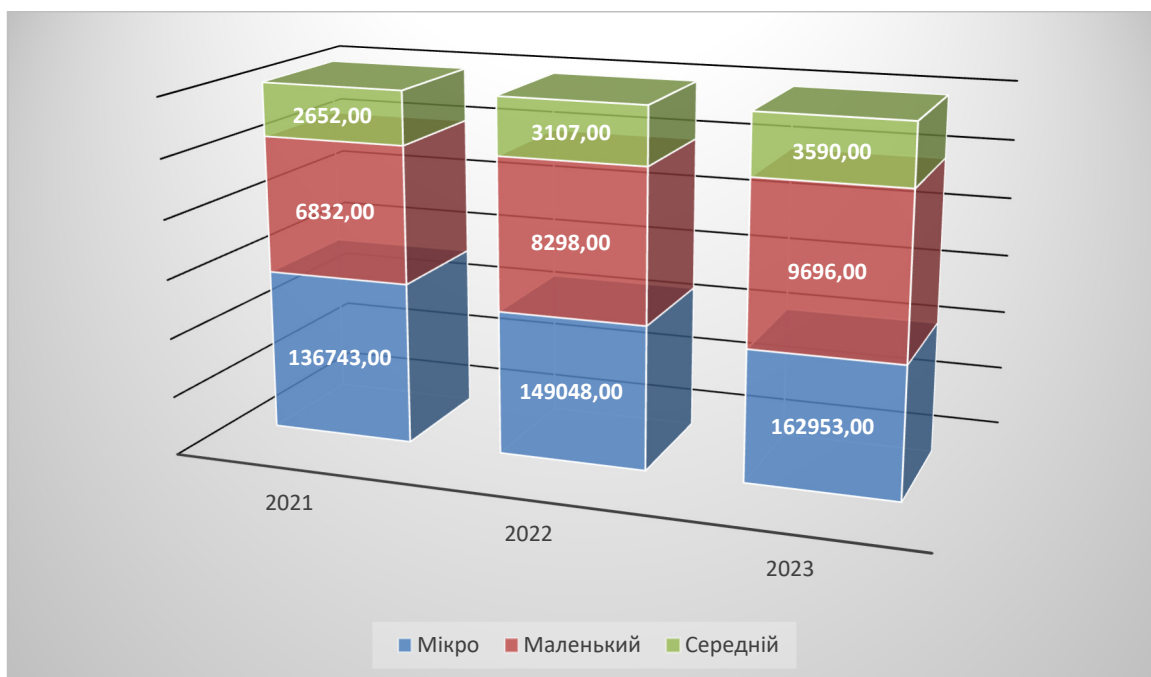
нормативно-правових актів, що регулюють малий і середній бізнес, надання більше ресурсів і легкий доступ власникам бізнесу, забезпечення сталого розвитку сектора і збільшення його внеску в економіку країни. Однією зі стратегічних цілей агентства є перетворення організації на провідника важливої місії союзника власника бізнесу [7].

Стратегічне бачення установи полягає в підтримці сталого економічного розвитку в Азербайджані шляхом надання споживчих товарів переважно через МСП, зміцнення ВВП і зайнятості та їхньої конкурентоспроможності, таким чином розширюючи можливості доступу МСП на зовнішні ринки, і в той же час підтримуючи малий і середній підвищити свою роль і частку в економічному розвитку.

Зміна кількості суб'єктів малого та середнього бізнесу за останні 3 роки більш наочно відображає графік 1 [9].

Інвестування діяльності МСП

Одним з найважливіших кроків, зроблених у сфері розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу в Азербайджані, є активізація залучення фінансових ресурсів суб'єктам господарювання з різних джерел, підвищення інвестиційної привабливості МСП. У цьому напрямку регулярно проводяться заходи Фондом розвитку підприємництва (ФРП) щодо надання суб'єктам малого та середнього бізнесу пільгового кредитування. Також існує стратегічний план розвитку ДФС на 2021–2023 роки з метою реалізації системного вирішення зазначених питань.



Графік 1. Тенденція зміни кількості суб'єктів мікро-, малого та середнього бізнесу в Азербайджані за останні 3 роки

Джерело: річні звіти KOBIA за 2021, 2022 та 2023 роки, www.smb.gov.az

Таблиця 3

Стан фінансування підприємців SIF в Азербайджані (за 2020–2023 рр.)

Динаміка та аналіз	2023 рік	2022 рік	2021 рік	2020 рік
Фінансовані проекти				
Кількість проектів	3 276	2 726	1 902	908
Загальна вартість (млн. манатів)	459,9	399,4	287,7	245,4
Сума кредиту (млн. манатів)	193,8	145,9	130,6	126,9
в тому числі мікро-, малим і середнім підприємцям (млн. манат / спеціальна вага)	176,6 (91,1%)	143,4 (98,3%)	115 (88,1%)	108,8 (85,7%)
Відношення кредитів до загальної вартості проектів (%)	42,1	36,5	45,4	51,7
Середня сума кредиту (млн. манатів)	0,059	0,054	0,069	0,140
Середній термін кредиту (роки)	3,8	4,2	4,5	6,5
Отримані заявки				
Середній термін виконання (днів)	6	8	9	10
Відсоток відхилень (%)	2,8%	9,8%	14,8%	17,4%

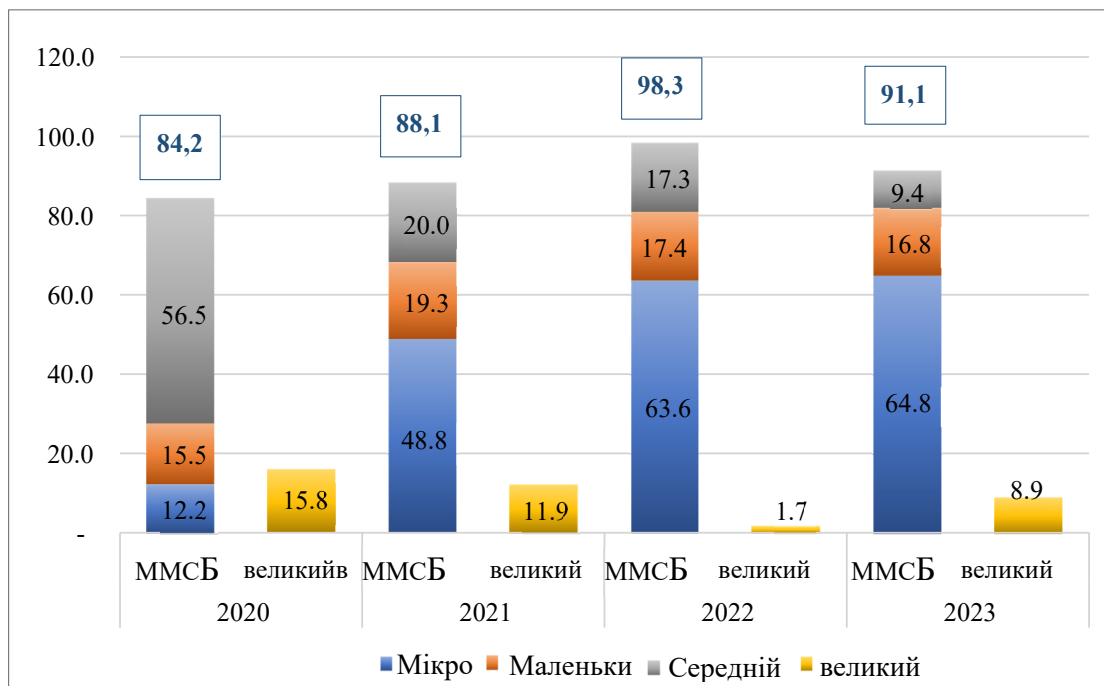
Джерело: щорічні звіти SIF, www.edf.gov.az

Показники аналізу заявок, поданих до ДІФ з метою отримання пільгових кредитів та залучення фінансових ресурсів підприємцями за 2020–2023 роки, мали такий вигляд (табл. 3).

Одним із пріоритетних питань є розвиток малого та середнього підприємництва та збільшення джерел фінансування, враховуючи його роль у розвитку економіки, зміцненні внутрішнього ринку країни та нарощуванні експортного потенціалу. На графіку нижче наведено показники надання кредитів ДІФ для розподілу суб'єктів господарювання за 2020–2023 роки (графік 2).

Крім того, можна відзначити, що сільське господарство та промисловість займали більшу площу в розподілі пільгових кредитів, наданих різними секторами економіки. У порівнянні з 2022 роком пільгові кредити, надані на виробництво сільськогосподарської продукції, зменшилися з 59,7% до 46,4% у 2023 році. Кредити, надані у виробництво та переробку промислової продукції, зросли з 25,6% до 43,0% у 2023 році порівняно з 2022 роком [10].

Проведення якісного маркетингового дослідження є важливим для планування запуску



Графік 2. Розподіл кредитів за класифікацією підприємців (порівняння за роками, питома вага суми кредиту — %)

Джерело: оглядові дані SIF, www.edf.gov.az

конкурентоспроможного продукту, але інколи неможливо реалізувати цікаві пропозиції, оскільки це призводить до значних витрат для МСП. Але завдяки реалізації нинішнього механізму держава оплачує 80% усіх проектів дослідження внутрішнього ринку на замовлення мікропідприємців і 50% проектів на замовлення малого бізнесу. Цей механізм підтримки допомагає компаніям середнього розміру, пропонуючи безкоштовне навчання та семінари, а також постійну інформаційну підтримку щодо наведених нижче вказівок. Механізми підтримки внутрішнього дослідження ринку заохочують МСП інвестувати та відігравати важливу роль у втіленні їхніх бізнес-ідей у життя [5].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розвиток МСП, здається, єдиний доступний варіант. Таким чином, в Азербайджані МСП відіграють вирішальну роль у створенні організацій і веденні бізнесу. Тому основною метою є підтримка практик компаній, які сприяють чесній конкуренції між ними, і водночас винагорода за

таку діяльність. Крім того, МСП можуть здійснити перехід від економіки, заснованої на сільському господарстві, до економіки, заснованої на промисловості, забезпечивши легкий доступ до переробних потужностей, які можуть покращити зростання та забезпечити стабільний потік доходу.

Зараз більшість малих і середніх підприємств неохоче використовують екологічні стандарти організації через відсутність підтримки, тривалу документацію, загальну недовіру до зовнішнього втручання та неадекватну допомогу. Малі підприємства не можуть дотримуватися державних постанов, призначених для великих компаній, і виконувати їх, оскільки вони їм не підходять. Водночас основною причиною недостатнього рівня фінансування МСП є те, що кредитування малого бізнесу створює значні матеріально-технічні проблеми. Через значні постійні витрати, пов'язані з операціями, банки зазвичай надають кредити МСП на невігідних умовах. Усунення цієї ситуації може суттєво стимулювати МСП.

Література

1. Алієв Т. Кластери: міжнародний досвід та інноваційний розвиток : монографія. Баку : Наука і знання, 2019. С. 492–500.
2. Аббасов А. Б., Аббасов С. А. Менеджмент малих і середніх підприємств : підручник-монографія. Баку, 2021. С. 186–187.
3. Biniam G. A., Chalchissa A. K. Innovation strategy and firm competitiveness: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2024. Vol. 13, № 24. URL: <https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-024-00381-9> (дата звернення: 24.04.2024).
4. Frederick H., O'Connor A., Kuratko D. F. *Entrepreneurship*. Australia, 2016. P. 420–421.
5. Туран М. С., Верма Х. Л., Бодла Б. С., Гарг М. С., Гупта П. Розвиток підприємництва та управління новими підприємствами. 2018. С. 308–309.
6. Sendawula K., Kisubi M. K., Najjinda Sh., Nantale H., Kabbera S. The efficacy of entrepreneurial networking and innovation in fostering the performance of small businesses in Uganda. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2023. Vol. 12, № 88. URL: <https://innovationentrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-023-00358-0> (дата звернення: 24.04.2024).
7. Про поділ підприємництва на кластери: Постанова Кабінету Міністрів Азербайджанської Республіки № 556 від 21 грудня 2018 р. URL: <https://www.economy.gov.az/az/page/sahibkarliq/sahibkarliq-subyektlerin-in-bolgusu> (дата звернення: 15.04.2024).
8. Статистична інформація про суб'єкти малого та середнього бізнесу в Азербайджані. Мале та середнє підприємництво в Азербайджані, 2023. URL: <https://www.stat.gov.az/source/entrepreneurship/> (дата звернення: 15.04.2024).
9. Підтримка суб'єктів підприємницької діяльності. Звіт Фонду розвитку малого та середнього підприємництва (МСП) за 2023 рік. URL: <https://smb.gov.az/storage/KOB%C4%B0A%20HESABAT%20SON-20.12.2022.pdf> (дата звернення: 15.04.2024).
10. Надання пільгових кредитів підприємцям. Звіт Фонду розвитку підприємництва за 2023 рік. URL: https://edf.gov.az/uploads/Statistik_melumatlar/Ililik_hesabatlar/Ililik_hesabat_2023.pdf (дата звернення: 15.04.2024).

References

1. Aliyev T. Clusters: international experience and innovative development. Monograph. Baku: Science and knowledge, 2019. P. 492–500.
2. Abbasov A. B., Abbasov S. A. Management of small and medium enterprises: Textbook-Monograph. Baku, 2021. P. 186–187.
3. Biniam G. A., Chalchissa A. K. Innovative strategy and competitiveness of the firm: a systematic review of the literature. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2024. Vol. 13, Article Number 24. URL: <https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-024-00381-9>.

4. Frederick H., O'Connor A., Kuratko F.D. Entrepreneurship. Australia, 2016. P. 420–421.
5. Turan M.S., Verma H.L., Bodla B.S., Garg M.C., Gupta P. Entrepreneurship development & new enterprise management. 2018. P. 308–309.
6. Sendawula K., Kisubi M.K., Najjinda Sh., Nantale H., Kabbera S. The efficacy of entrepreneurial networking and innovation in fostering the performance of small businesses in Uganda. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2023. Vol. 12, Article number 88. URL: <https://innovationentrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-023-00358-0>.
7. About the division of entrepreneurship into clusters: Resolution of the Cabinet of Ministers of the Republic of Azerbaijan No. 556 of December 21, 2018. URL: <https://www.economy.gov.az/az/page/sahibkarliq/sahibkarliq-subyektlerinin-bolgusu>.
8. Statistical information about small and medium business entities in Azerbaijan. Small and medium-sized enterprises in Azerbaijan, 2023, summary. URL: <https://www.stat.gov.az/source/entrepreneurship/>.
9. Support of business entities. Report of the Small and Medium Enterprise Development Fund (SME) for 2023. URL: <https://smb.gov.az/storage/KOB%C4%B0A%20HESABAT%20SON-20.12.2022.pdf>.
10. Provision of preferential loans to entrepreneurs. Report of the Entrepreneurship Development Fund for 2023. URL: https://edf.gov.az/uploads/Statistik_melumatlar/Illik_hesabatlar/Illik_hesabat_2023.pdf.

УДК 338.48

СІЛЬСЬКИЙ (ЗЕЛЕНИЙ) ТУРИЗМ ЯК ІННОВАЦІЙНА
ФОРМА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Кожухівська Раїса Борисівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму, готельно-ресторанної справи
Уманський національний університет садівництва*

Kozhukhivska Raisa

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business
Uman National University of Horticulture*

ORCID: 0000-0003-4066-4170

Саковська Олена Миколаївна

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

Sakovska Olena

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business
Uman National University of Horticulture*

ORCID: 0000-0003-2676-6170

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-4-9806

ТЕХНОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ТУРУ

TECHNOLOGICAL SPECIFICS OF THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF THE TOUR

Анотація. Вступ. Світовий ринок туристичних послуг сьогодні наразі має настільки широкий асортимент напрямків відпочинку, що для формування та реалізації туристичного продукту туроператору вже недостатньо створити новий якісний тур за прийнятною ціною. За таких умов формування туристичного продукту та його вихід на ринок необхідно ретельно спланувати й організувати. Актуальність обраної тематики дослідження зумовлена тим, що в сьогоденні реаліях туристичного бізнесу важливу роль відіграє інтерес споживачів до туристичного продукту, що й визначає необхідність формування нових пакетів послуг. Зважаючи на умови сьогодення та нестабільність ринкової економіки, значення розробки та реалізації нових туристичних продуктів помітно зростає та потребує інноваційних конкурентоспроможних рішень. Беручи до уваги вказані аспекти стосовно розвитку сфери туризму, виникає потреба у більш детальному вивченні питання щодо технологічних особливостей розробки нового туру та принципів його реалізації.

Мета дослідження полягає у проведенні аналізу технологічних аспектів розробки туру – як туристичного продукту та принципів його реалізації.

Матеріали і методи. При проведенні дослідження питання аналізу технологічних аспектів розробки туру – як туристичного продукту та принципів його реалізації було використано: метод теоретичного узагальнення із елементами аналізу – для визначення суті поняття «туристичний продукт»; метод синтезу та систематизації – для визначення і охарактеризування етапів процесу розробки туристичного продукту; метод відображення даних – для наочної демонстрації результатів дослідження; метод логічного узагальнення й системного підходу – для формування висновків та визначення напрямів подальших досліджень.

Результати та обговорення. У статті здійснено аналіз технологічних аспектів розробки туру – як туристичного продукту та принципів його реалізації. На основі проведеного дослідження визначено суть поняття «туристичний продукт» та «тур». Визначено складові туристичного продукту. Зазначено, що основною складовою туристичного продукту є тур. Окреслено та охарактеризовано етапи процесу розробки та реалізації туру. Встановлено, що складовими туру є маршрут, програма та комплекс послуг по життєзабезпеченню туриста. Розглянуто технологічні особливості процесу розробки та реалізації

туру. Резюмовано, що підготовка до реалізації на ринку є найважливішою і найвідповідальнішою стадією в життєвому циклі туристичного продукту або послуги, оскільки саме в цей момент відбувається надання звичайній туристичній послугі споживчих якостей, здатних задовольнити потреби клієнта. Тому до формування туру, як туристичного продукту та його реалізації слід підходити виважено та відповідально.

Ключові слова: туризм, туристичний продукт, тур, туристична послуга, турист.

Summary. Introduction. The global travel market now offers such a wide range of holiday destinations that it is no longer enough for a tour operator just to launch a new high-quality tour at an affordable price to create and sell a tourist product. In such circumstances, the formation of a tourism product and its entry into the market must be carefully planned and organised.

The relevance of the chosen research topic is stipulated by the fact that in today's realities of the tourism business, an important role is played by consumer interest in the tourism product, which determines the necessity of forming new service packages. Given the current conditions and instability of the market economy, the importance of developing and selling new tourism products is growing significantly and requires innovative competitive solutions. Taking into account the aforementioned aspects of tourism development, there is a necessity to study more specifically the issue of technological features of developing a new tour and its implementation.

The purpose of the article is to analyse the technological aspects of developing a tour as a tourist product and the principles of its implementation.

Materials and methods. During the investigation of the issue of analysing the technological aspects of developing a tour as a tourist product and the principles of its implementation, the following methods were used: method of theoretical generalisation with elements of analysis – in order to define the essence of the concept of “tourist product”; method of synthesis and systematisation – in order to identify and characterise the stages of the process of developing a tourist product; method of data display – in order to demonstrate the results of the study; method of logical generalisation and systematic approach – in order to form conclusions and determine the directions of further research.

Results and Discussion. The article analyses technological aspects of development of a tour as a tourist product and principles of its realisation. On the basis of the study, the essence of the concepts of “tourist product” and “tour” has been defined. The components of the tourism product have been defined. It is noted that the main component of a tourism product is a tour. The stages of the tour development and implementation process are outlined and characterised. It is determined that the components of the tour are the itinerary, programme and a range of services for the life support of tourists. The technological peculiarities of the process of development and implementation of the tour have been considered. It is summarised that the preparation for market sales is the most important and crucial stage in the life cycle of a tourism product or service, since at this precise moment the usual tourist service acquires such consumer qualities that can satisfy the needs of the client. Therefore, the formation of a tour as a tourist product and its implementation shall be approached in a prudent and responsible manner.

Key words: tourism, tourist product, tour, tourist service, tourist.

Постановка проблеми. Сьогодні на світовому ринку туристичних послуг асортимент напрямків для відпочинку та рекреації настільки різноманітний, що для формування та реалізації туристичного продукту туроператору вже недостатньо створити новий якісний тур за прийнятною ціною. Наразі, формування туристичного продукту та його вихід на ринок необхідно ретельно спланувати й організувати. Актуальність обраної тематики дослідження зумовлена тим, що в сьогоденнішніх реаліях туристичного бізнесу важливу роль відіграє інтерес споживачів до туристичного продукту, що й визначає необхідність формування нових пакетів послуг. Зважаючи на умови сьогодення та нестабільність ринкової економіки, значення розробки та реалізації нових туристичних продуктів помітно зростає та потребує інноваційних конкурентоспроможних рішень. Враховуючи вищевикладені факти, виникає потреба у більш детальному вивченні питання щодо технологічних особливостей розробки нового туру та його реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку туризму висвітлена у напрацюваннях та дослідженнях українських та зарубіжних

науковців. Так, Мілінчук О. В. зазначає «Туризм як явище існує з давніх часів, проте сучасну комерційну форму набув в сер. XIX ст., а масовий характер в сер. XX ст. після другої світової війни. Цьому сприяв цілий ряд економічних (розвиток сфери послуг, зростання доходів населення, поява середнього класу, споживча культура), демографічних (зростання кількості населення та тривалості життя, урбанізація, зміна цінностей), політичних (глобалізація, міждержавні домовленості щодо спрощення туристичних формальностей), технологічних (удосконалення транспортних перевезень, інформаційні та комунікаційні технології) факторів. Всі перераховані фактори та інші світові тенденції позитивно вплинули на розвиток індустрії туризму [1, с. 301] та сформували потребу в розробці нових туристичних продуктів та послуг. Сокол Т. Г. вважає, що «В Україні в період післявоєнного відновлення поряд з традиційними видами туризму, такими як рекреаційний, пізнавальний (екскурсійний), активний туризм, підвищеного значення набуватимуть туризм медичний та інклюзивний, для людей, які отримали фізичні

і психологічні травми. Україна має відновити низку важливих історико-культурних та природних пам'яток, пошкоджених війною. Це може стимулювати появу абсолютно нових інноваційних видів туризму, появу яких зумовила війна» [2, с. 315]. «Туризм — одне з важливих соціально-економічних явищ сучасності, підпорядковане впливу об'єднаних законів розвитку людського суспільства. Як вид людської діяльності та галузі економіки він активно розвивається і в перспективі його значення лише зростатиме» стверджують Мальська М., Паньків Н., Ховалко А. [3, с. 6].

Серед праць, у яких висвітлено питання щодо створення туристичних продуктів і послуг та реалізації туристичного бізнесу, варто виокремити дослідження Герасименко В.Г., Галасюк С.С., якими встановлено, що сфера туристичних послуг це «частка загальної сфери послуг та складова компонента сфери соціокультурних послуг. Сфера туристичних послуг складається з людей, які бажають провести свій відпочинок активно, здійснюючи подорож, а також організаторів такого відпочинку» [4, с. 10]. Дослідники сфери туризму Мальська М.П., Худо В.В. та Цибух В.І. визначають туристичний продукт, як «упорядковану сукупність туристичних послуг, робіт і товарів (пакет туристичних послуг), що складається як мінімум з двох, або більше одиничних чи множинних туристичних послуг, робіт, товарів і засобів забезпечення, інших туристичних ресурсів, достатніх для задоволення потреб туристом в процесі із метою туризму» [5, с. 106–107].

Павліха Н.В., Цимбалюк І.О., Савчук А.Ю. вважають, що туристичні послуги є основним продуктом туристичної діяльності та відносяться до сфери послуг, яка є складовою економіки регіону, країни в цілому. Висока частка сфери туристичних послуг у структурі економіки країни, регіону є ознакою високого рівня їх соціально-економічного розвитку, прогресивної структури господарства тощо [6, с. 10].

Горіна Г.О. зазначає, що «ринок туристичних послуг відіграє важливу роль у розвитку національної економіки держави з огляду на його можливість забезпечити виконання економічних, соціальних, гуманітарних функцій, створити передумови для прискореного зростання суміжних секторів» [7, с. 33]. «Стратегічною метою розвитку туризму в Україні є створення конкурентоспроможного на внутрішньому та світовому ринках національного туристичного продукту» вважає Антоненко І.Я. [8, с. 14]. «Зростаюча конкуренція між основними гравцями туристичної індустрії — операторами туристичної діяльності, мотивує більш якісно підходити до технологічного процесу розробки туристичного продукту, постійно розширювати асортимент пропонованих основних та додаткових туристичних послуг» зазначає Брич. В.Я. [9, с. 10].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз досліджень та публікацій вищезазначених авторів та інших дослідників сфери туризму дав змогу всебічно оцінити проблему розвитку даної галузі й зробити висновки щодо недостатності вивчення питання стосовно технологічних особливостей розробки нового туру та його реалізації. Зазначений аспект породжує проблему у більш детальному вивченні даного питання.

Мета дослідження полягає у проведенні аналізу технологічних аспектів розробки туру — як туристичного продукту та принципів його реалізації.

Матеріали і методи. При проведенні дослідження питання аналізу технологічних аспектів розробки туру — як туристичного продукту та принципів його реалізації було використано: метод теоретичного узагальнення із елементами аналізу — для визначення суті поняття «туристичний продукт»; метод синтезу та систематизації — для визначення і охарактеризування етапів процесу розробки туристичного продукту; метод відображення даних — для наочної демонстрації результатів дослідження; метод логічного узагальнення й системного підходу — для формування висновків та визначення напрямів подальших досліджень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Закон України «Про туризм» визначає «туристичний продукт» як попередньо розроблений комплекс туристичних послуг (не менше від двох), який реалізовується або пропонується для реалізації за визначеною ціною. До складу туристичного продукту входять послуги з перевезення, розміщення та інші супутні послуги (не пов'язані з перевезенням і розміщенням), зокрема відвідування об'єктів культури, відпочинку, розваг, продаж сувенірів тощо [10]. Інакше кажучи, туристичний продукт — це сукупність товарів і послуг, які надаються туристам для задоволення їхніх потреб» [11, с. 153].

У довгостроковій перспективі на світовому ринку туризму відбуватиметься поступове зниження розвитку звичайних типів туристичного продукту та активізація інноваційних його форм, зокрема туризм «за новими сенсами [12].

Формування туристичного продукту базується на процесах акумуляції та інтеграції усіх ресурсів: об'єктів або атракціонів, які створили люди, заходів, що потребують різного рівня фізичної активності та організованих подій (фестивали та конференції), створених на основі запитів споживачів туристичних послуг.

Основною складовою туристичного продукту є тур.

«Тур — це програма, в межах якої реалізується мета перебування людини поза постійним місцем проживання, складена з урахуванням індивідуальних побажань, і комплекс заходів по її реалізації на відповідному якісному рівні» [13, с. 68].

Варто зазначити, що процес розробки та реалізації туру відбувається у такі етапи (рис. 1):

- 1) аналітичний — дослідження ринку, попиту і пропозиції, розробка програми туру, аналіз економічної ефективності та визначення цінової пропозиції;
- 2) експериментальний — аналіз розробленої послуги (туристичного продукту): надання оцінки пробному туру, презентація продукту і його реклама, формування туристичного маршруту та визначення сильних та слабких місць при його реалізації, аналіз попиту на туристичний продукт;
- 3) нормативно-документальний — документальний супровід розробленого туристичного продукту (туру): опрацювання технологічної документації (договорів, графіків заїзду, програм обслуговування та ін.), навчання персоналу, його стимулювання тощо;
- 4) тестування в умовах виробництва. Даний етап включає в себе формування системи управління виробництвом (розробки) та збутом нового продукту, що забезпечує його реалізацію і постійне вдосконалення відповідно до запитів споживачів.

«Складовими туру є маршрут, програма та комплекс послуг по життєзабезпеченню туриста, в межах яких реалізується на відповідному якісному рівні мета подорожування. Маршрут і програма забезпечують мету подорожування, а міроприємства з життєзабезпечення туриста під час подорожування — безпеку та комфортність при реалізації цієї мети» [13, с. 69].

У процесі експериментального етапу розробки туру, зокрема при формуванні туристичного маршруту та визначенні сильних та слабких місць при його реалізації, варто проводити оцінку базових факторів створення туристичного продукту, зокрема: аналіз маркетингових показників ринку на туристичну послугу за трасою маршруту; опис

туристичної послуги; побудова траси маршруту; аналіз туристичних ресурсів за передбачуваною трасою маршруту; визначення типу маршруту; побудова траси та ескізної моделі маршруту; розробка схеми безпеки на маршруті та прив'язка маршруту до пунктів життєзабезпечення; розробка паспорта маршруту та його погодження з відповідними службами; апробація маршруту і внесення необхідних змін; аналіз проекту маршруту та затвердження технологічних документів маршруту; внесення змін до схеми маршруту після апробації; визначення методів контролю якості; затвердження паспорта маршруту.

Після розроблення маршруту відбувається укладення договорів (контрактів) із постачальниками послуг — документальне оформлення туру. У процесі розроблення маршруту триває інтенсивне листування з приймаючою стороною, обговорюються умови прийому та обслуговування туристів, умови бронювання готелів, узгодження дат заїздів і часу прибуття, затвердження гідів.

Відносини з приймаючою стороною ґрунтуються на розподілі послуг, які надаються. Приймаюча сторона забезпечує проживання, харчування, екскурсійне обслуговування, а іноді й страхування. Туроператор відповідає за перевезення туристів, страхування, візове оформлення.

Документальне оформлення туру формується на основі таких документів:

1. Технологічна карта маршруту. Під час розроблення технологічної карти маршруту визначаються основні показники маршруту, місця перебування, дати заїздів, приблизна (очікувана) кількість туристів, програма обслуговування туристів у подорожі за маршрутом, опис туру.

2. Паспорт маршруту. Паспорт маршруту є більш докладним описом маршруту, містить організаційно-правові документи, регулює взаємовідносини між туроператором та туристичним



Рис. 1. Процес розробки та реалізації туру

Джерело: побудовано авторами на основі проведеного дослідження

підприємством, яке уклало з туроператором партнерську угоду й надає послуги та туристом. Також у паспорті маршруту відображаються умови надання страхових послуг туристам.

3. Інформаційний листок. Згідно із Законом України «Про туризм» [10] та Законом України «Про захист прав споживачів» [14] туристові має бути надана достовірна і повна інформація про майбутню подорож. Тому інформаційний листок обов'язково має додаватися до комплексу обов'язкових документів, що видаються туристу на руки. У ньому відображено основні відомості про країну перебування, приймаючу сторону, умови безпеки туристів на маршруті, необхідні контактні телефони для зв'язку з Посольством України, з приймаючою стороною. В інформаційному листку можуть також міститися й інші документи, наприклад пам'ятка-програма туру, карти, проспекти тощо.

4. Каталог маршруту. Менеджер туристичного підприємства/агентства за напрямком туру складає інформаційний каталог, у якому відображається вся інформація за маршрутом, про країну перебування, міста, опис готелів (номери, харчування, додаткові послуги) та екскурсії. Зазвичай, це яскраво оформлений каталог, у якому турист може знайти всю інформацію щодо туру, який його цікавить, а менеджер повинен давати всю інформацію на запитання, які у нього виникають.

5. Калькуляція туру. Після того, як отримано ціни на авіаквитки, а партнери виставили ціну на свій пакет послуг, туроператор розраховує вартість туристичної путівки. Окрім вартості квитка і пакета послуг приймаючої сторони, до вартості туристичної путівки додаються накладні витрати (орендна плата, телефонні переговори, факсимільне листування, використання інформаційних мереж тощо), закладається прибуток туроператора і комісія підприємствам, що співпрацюють за агентською угодою, а також податки, що впливають на собівартість. У підсумку формується ціна, за якою будуть реалізовуватися путівки за даним маршрутом.

6. Туристичний ваучер. Даний документ повинен бути доданий до туристичної путівки. Згідно ЗУ «Про туризм» на підставі туристичного ваучера здійснюється врегулювання взаєморозрахунків

між туроператором та турагентом (туристичним підприємством/агенцією), який обслуговує туриста та надає конкретні туристичні послуги. Ваучер є офіційним документом, який направляюча сторона видає індивідуальним туристам або керівнику групи як підтвердження їх права отримати від приймаючої сторони перелічені в ньому послуги. Після прибуття туристів до пункту призначення ваучер передається приймаючій стороні.

Говорячи про технологічні особливості розробки та реалізації туру варто зауважити на специфіці оформлення туристичної документації. Так, створення туроператором туристичного продукту передбачає підготовку туристичної документації, яка повністю описує сам тур, процеси його виробництва і послуги, що надаються туристам. Спеціальні технологічні документи необхідні для чіткої та оперативної роботи співробітників туристичного підприємства, постійного контролю за виконанням умов туру, роботи над його вдосконаленням. Склад і зміст технологічної документації туру, як туристичного продукту, передбачені нормативними документами України, зокрема повинні відповідати вимогам, спрямованим на захист прав споживачів і контролюються в процесі проведення сертифікації туристичних продуктів та послуг.

Документація, що відображає вимоги до будь-якого виду обслуговування туристів, повинна містити: опис форм і методів обслуговування туристів; характеристики процесів обслуговування туристів; вимоги до типу, кількості та пропускну здатності використовуваного обладнання (наприклад, засіб перевезення, номерний фонд готелю тощо); необхідну кількість персоналу та рівень його професійної підготовки; договірне забезпечення обслуговування; гарантії обслуговування туристів; погодження з власниками рекреаційних ресурсів, органами санітарно-епідеміологічного контролю, пожежного нагляду тощо.

У підсумку, переходячи до безпосередньої реалізації нового туру як туристичного продукту, необхідно: на основі маркетингового аналізу остаточно сформувати тур; провести експериментальне впровадження туру на ринок; провести дослідження і сформувати висновки щодо експериментального



Рис. 2. Технологічний процес розробки та реалізації туру
Джерело: побудовано авторами на основі проведеного дослідження

впровадження туристичного продукту; провести презентацію та забезпечити рекламу туру (тільки за позитивних результатів досліджень); здійснити продаж нового туру (рис. 2).

Слід зазначити, що, крім технологічного процесу складання туру, необхідно продумати і його техніко-економічне обґрунтування, оскільки тур, що приносить низький прибуток, є неконкурентоспроможним.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Узагальнюючи результати дослідження питання стосовно розробки нового туристичного продукту варто виокремити такі його етапи: проведення аналізу ринку туристичних послуг, формування ідеї туру, створення маршруту, розробка та затвердження документації та безпосередньо процес реалізації туру.

Слід зазначити, що, формування туру має два аспекти — максимально необхідний пакет послуг і товарів, що має попит, і економічна ефективність, що впливає на його ціну. Якщо тур відповідає цим вимогам, перед випуском його на ринок необхідне експериментальне впровадження. Його можна реалізувати у вигляді безкоштовної (або пільгової) подорожі. За результатами рекламного туру проводиться оцінка споживчої задоволеності

за допомогою опитувань, анкетування тощо. У разі позитивного результату проводиться презентація туру і подальша рекламна кампанія. Потім підраховується сума всіх зроблених витрат, встановлюється бажаний або необхідний рівень прибутку, формується ціна, система пільг (знижок), бонусів тощо. Після цього туристичний продукт готовий до продажу через різних турагентів, бюро з реалізації путівок, бюро подорожей та екскурсій.

Отже, підготовка до реалізації на ринку є найважливішою і найвідповідальнішою стадією в життєвому циклі туристичного продукту або послуги, оскільки саме в цей момент відбувається надання звичайній туристичній послугі споживчих якостей, здатних задовольнити потреби клієнта. Тому до формування туру, як туристичного продукту та його реалізації слід підходити виважено та відповідально.

Зважаючи на те, що сфера туризму є залежною від багатьох факторів, зокрема економічних та соціальних умов, постійно виникає потреба в удосконаленні рівня туристичних послуг, тому подальші дослідження вбачаються нами у розробці нових форм туристичних продуктів, які б відповідали мінливим умовам зовнішнього та внутрішнього середовища.

Література

1. Мілінчук О.В. Еволюція туризму як об'єкта наукових досліджень. *Інтелект XXI*. 2017. № 2. С. 300–308.
2. Сокол Т.Г. До питання сучасної періодизації історії туризму. *Туризм в Україні: виклики та відновлення: мат-ли Міжнар. туристичного форуму* (м. Київ, 21–22 березня 2023 р.). К. : КНЕУ, 2023. С. 314–316.
3. Мальська М., Паньків Н., Ховалко А. Історія розвитку туризму : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2016. 117 с.
4. Герасименко В.Г., Галасюк С.С. Організація надання туристичних послуг : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2014. 242 с.
5. Мальська М.П., Худо В.В., Цибух В.І. Основи туристичного бізнесу : навч. посіб. Київ : Центр навч. літератури, 2004. 272 с.
6. 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. 211 с.
7. Горіна Г.О. Розвиток ринку туристичних послуг України в умовах просторової поляризації: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Дніпро : ДНУЕіТ ім. Михайла Туган-Барановського, Вищий навчальний заклад «Університет імені Альфреда Нобеля», 2017. 493 с.
8. Антоненко І.Я. Продуктова політика туристичного підприємства. *Туристичний, готельний і ресторанний бізнес: інновації та тренди : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (Київ, 7 квіт. 2016 р.). Київ : КНТЕУ, 2016. С. 14–16.
9. Брич В.Я. Туроперейтинг : підруч. Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2017. 440 с.
10. Про туризм : Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX. Дата оновлення: 01.01.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.04.2024).
11. Новаківський І.І., Ярмола К.М. Ефективність процесу формування туристичного продукту з позицій інформаційно-комунікаційного забезпечення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2023. Вип. 7. № 2. С. 151–163. doi: <http://doi.org/10.23939/semi2023.02>.
12. Tourism Towards 2030/Global Overview. *UNWTO*. URL: https://www.globalwellnesssummit.com/wp-content/uploads/Industry-Research/Global/2011_UNWTO_Tourism_Towards_2030.pdf (дата звернення: 15.04.2024).
13. Любіцева О.О. Методика розробки турів : навч. посіб. Київ : Альтерпрес, 2003. 104 с.
14. Про захист прав споживачів : Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX. Дата оновлення: 19.11.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення: 15.04.2024).

References

1. Milinchuk, O.V. (2017). Evoliutsiia turyzmu yak obiekta naukovykh doslidzhen [Evolution of tourism as an object of scientific research]. *Intelekt XXI*. № 2. Pp. 300–308 [in Ukrainian].
2. Sokol, T.H. (2023). Do pytannia suchasnoi periodyzatsii istorii turyzmu [On the issue of modern periodization of the history of tourism]. *Turyzm v Ukraini: vyklyky ta vidnovlennia: materialy Mizhnar. turystychnoho forumu* (Kyiv, March 21–22, 2023). K.: KNEU. Pp. 314–316 [in Ukrainian].
3. Malska, M., Pankiv, N., & Khovalko, A. (2016). Istoriia rozvytku turyzmu [The history of tourism development]. Lviv: LNU im. Ivana Franka [in Ukrainian].
4. Herasymenko, V.H., & Halasiuk, S.S. (2014). Orhanizatsiia nadannia turystychnykh posluh [Organization of travel services provision]. Odesa: Atlant [in Ukrainian].
5. Malska, M.P., Khudo, V.V., & Tsybukh, B.I. (2004). Osnovy turystychnoho biznesu [Fundamentals of the tourism business]. Kyiv: Tsentr navch. literatury [in Ukrainian].
6. Pavlikha, N.V., Tsymbaliuk, I.O., & Savchuk, A.I. (2022). Stalyi rozvytok turyzmu ta rekreatsii: suchasni vyklyky y perspektyvy dlia Ukrainy [Sustainable Development of Tourism and Recreation: Current Challenges and Prospects for Ukraine]. Lutsk: Vezha-Druk [in Ukrainian].
7. Horina, H.O. (2017). Rozvytok rynku turystychnykh posluh Ukrainy v umovakh prostorovoi poliaryzatsii [Development of the Ukrainian tourism market in the context of spatial polarization]: dys. na zdobuttia nauk. stupenia dr. ekon. nauk: spets. 08.00.03. Dnipro, 493 p. [in Ukrainian].
8. Antonenko, I.I. (2016). Produktova polityka turystychnoho pidpriemstva [Product policy of the tourism enterprise]. Proceedings of the *Turystychnyi, hotelnyi i restorannyi biznes: innovatsii ta trendy* (Kyiv, April 7, 2016). Kyiv: KNTEU. Pp.14–16 [in Ukrainian].
9. Brych, V.I. (2017). Turopereitnyh [Travel re-evaluation]. Ternopil: Ekon. dumka TNEU [in Ukrainian].
10. Pro turyzm: Zakon Ukrainy [About tourism: Law of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
11. Novakivskyi I.I., & Yarmola K.M. (2023). Efektyvnist protsesu formuvannia turystychnoho produktu z pozytsii informatsiino-komunikatsiinoho zabezpechennia [The effectiveness of the process of forming a tourist product in terms of information and communication support]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Seriya "Problemy ekonomiky ta upravlinnia"*. Vol. 7. № 2. Pp. 151–163. doi: <http://doi.org/10.23939/semi2023.02> [in Ukrainian].
12. Tourism Towards 2030/Global Overview. *UNWTO*. URL: https://www.globalwellnesssummit.com/wp-content/uploads/Industry-Research/Global/2011_UNWTO_Tourism_Towards_2030.pdf.
13. Liubitseva, O.O. (2003). Metodyka rozrobky turiv [Methodology of developing tours]. Kyiv: Alterpres [in Ukrainian].
14. Pro zakhyst prav spozhyvachiv: Zakon Ukrainy [On protection of consumer rights: Law of Ukraine]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> [in Ukrainian].

Баріда Надія Петрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри банківської справи та страхування
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

Barida Nadiia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Banking and Insurance
Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman
ORSID: 0000-0002-0480-5506*

Наконечна Юлія Леонідівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

Nakonechna Yuliia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID: 0000-0003-0601-7172*

Демиденко Людмила Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів
Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

Demydenko Liudmyla

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID: 0000-0003-1340-8374*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-4-9870

ГАРМОНІЗАЦІЯ МОНЕТАРНОЇ І ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА КРИЗОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

HARMONISATION OF MONETARY AND FISCAL POLICY IN THE CONDITIONS OF WAR AND CRISIS TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

Анотація. Вступ. У статті досліджено роль координації монетарної та фінансової політики, гармонізації стабілізаційних та регуляторних заходів Центрального банку та Уряду в умовах війни та сучасних глобальних кризових структурних трансформацій. Виокремлено, ключові тенденції розвитку фінансової сфери, обґрунтовано особливості проведення монетарної та фінансової політики в умовах кризових структурних трансформацій. Охарактеризовано напрямки інституційної гармонізації та оптимальної монетарно-фінансової взаємодії в механізмі забезпечення фінансової стабільності.

Ключовими цілями монетарної та фінансової політики під час військових дій є забезпечення макроекономічної рівноваги та стійкості фінансової та грошової системи України за допомогою грошово-кредитних та фінансових управлінських інструментів, що дозволять збільшити державні витрати на оборону, відбудову житлового сектору, енергетичної та транспортної інфраструктури, відновлення промисловості, торгівлі та соціального захисту населення.

Мета. Метою статті є виявлення ключових тенденцій розвитку фінансової сфери, розкриття особливостей проведення монетарної та фінансової політики в умовах кризових структурних трансформацій. Виокремлення напрямків оптимальної монетарно-фінансової взаємодії в механізмі забезпечення фінансової стійкості.

Матеріали і методи. Статтю написано на основі вивчення наукових вітчизняних та зарубіжних літературних джерел з піднятої проблематики. Написання статті ґрунтується на матеріалах, які узагальнюють основні положення теоретичних та практичних досліджень щодо визначення особливостей взаємозв'язку та взаємовпливу монетарної та фінансової політики на основі вивчення вітчизняної нормативно-правової бази, аналізу даних звітності міжнародних фінансових організацій, а також моніторингу статистичних даних Національного банку України, Міністерства фінансів, Державної казначейської служби України.

У процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: діалектичний підхід і системний аналіз – щодо теоретичного узагальнення висновків вчених – економістів з питань гармонізації монетарної і фінансової політики, розкриття змісту понятійного апарату; методи порівняльного аналізу та синтезу – під час виявлення загальних і специфічних прийомів та інструментів реалізації фінансової та монетарної політики в Україні і в зарубіжних країнах. Історичний метод – для узагальнення поглядів науковців щодо процесів діалектичного взаємозв'язку важелів монетарного та фінансового впливу на макроекономічну збалансованість.

Результати. У науковій статті визначено, що сутність та завдання гармонізації фінансової та монетарної політик полягає як у забезпеченні злагодженості регулятивних заходів відповідальних інститутів, так і в створенні ефективного механізму регулювання макроекономічної та фінансової стабільності, на основі гармонійного поєднання інструментів монетарної, фінансово-бюджетної та боргової політики держави з метою стабілізації фінансового сектору через збалансування сукупного попиту і пропозиції, підтримання сприятливої для економічного розвитку ринкової кон'юнктури.

Перспективи. Проблема гармонізації монетарної та фінансової політики, координації дій урядів та центральних банків отримала нові виклики та невідкладність у вивченні та врегулюванні. В умовах війни потрібна надійна стратегія гармонізації монетарної і фінансової політики, яка враховує високий рівень невизначеності, з яким ми стикаємося сьогодні та якісна оцінка факторів впливу ринку грошей на державні фінанси і навпаки фінансів на гроші, а також визначення необхідних умов для забезпечення безперебійного використання інструментів нашої монетарної та фінансової політики під час військових дій. Дане питання тривалий період вивчається та обговорюється в наукових та політичних колах, проте до сьогодні не досягнуто згоди стосовно сутності, принципів, засобів та інструментів гармонізації монетарної і фінансової політики, тому існуюча кризова ситуація вимагає розробки теоретико-методичних засад перспективного розвитку грошової та фінансової системи України на основі адекватних до ситуації методів і важелів регулювання.

Ключові слова: гармонізація монетарної та фінансової політики, макроекономічна та фінансова стабільність, кризові структурні трансформації економіки, монетарно-фінансові інститути, інфляційні ризики, облікова ставка, дефіцит бюджету, податки, бюджетні видатки, державний борг.

Summary. Introduction. The article examines the role of monetary and fiscal policy coordination, harmonization of stabilization and regulatory measures of the Central Bank and the Government in the conditions of war and modern global crisis structural transformations. The key trends in the development of the financial sphere are singled out, the specifics of conducting monetary and fiscal policy in the conditions of crisis structural transformations are substantiated. The directions of institutional harmonization and optimal monetary-fiscal interaction in the mechanism of ensuring financial stability are characterized.

The key goals of monetary and fiscal policy during military operations are to ensure macroeconomic balance and stability of the financial and monetary system of Ukraine with the help of monetary and financial management tools, which will allow to increase state spending on defense, reconstruction of the housing sector, energy and transport infrastructure, and restoration of industry, trade and social protection of the population.

The purpose of the article is to identify the key trends in the development of the financial sphere, to reveal the peculiarities of conducting monetary and fiscal policy in the conditions of crisis structural transformations. Highlighting directions of optimal monetary and fiscal interaction in the mechanism of ensuring financial stability.

Materials and methods. The article is written on the basis of the study of scientific domestic and foreign sources on the raised issues.

The writing of the article is based on materials that summarize the main provisions of theoretical and practical research on determining the features of the relationship and mutual influence of monetary and fiscal policy based on the study of the domestic legal framework, analysis of reporting data of international financial organizations, as well as monitoring of statistical data of the National Bank of Ukraine, Ministry of Finance, State Treasury Service of Ukraine.

In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: dialectical approach and systemic analysis – regarding the theoretical generalization of the conclusions of scientists and economists on issues of harmonization of monetary and fiscal policy, disclosure of the content of the conceptual apparatus; methods of comparative analysis and synthesis – during the identification of general and specific techniques and tools for the implementation of fiscal and monetary policy in Ukraine and in foreign countries. The historical method is for summarizing the views of scientists regarding the processes of dialectical interconnection of the levers of monetary and fiscal influence on macroeconomic balance.

The results. The scientific article determined that the essence and task of the harmonization of fiscal and monetary policy is to ensure the coherence of the regulatory measures of the responsible institutions, as well as to create an effective mechanism

for regulating macroeconomic and financial stability, based on a harmonious combination of the instruments of monetary, fiscal-budgetary and debt policy of the state with the aim of stabilizing the financial sector through balancing aggregate demand and supply, maintaining a favorable market environment for economic development.

This issue has been studied and discussed in scientific and political circles for a long time, but to date no agreement has been reached regarding the essence, principles, means and tools of the harmonization of monetary and fiscal policy, therefore the existing crisis situation requires the development of theoretical and methodological foundations for the future development of the monetary and financial system of Ukraine on the basis of methods and levers of regulation adequate to the situation.

Prospects. The problem of harmonization of monetary and fiscal policy, coordination of actions of governments and central banks received new challenges and urgency in study and settlement. In the conditions of war, a reliable strategy for the harmonization of monetary and fiscal policy is needed, which takes into account the high level of uncertainty that we are facing today and a qualitative assessment of the factors influencing the money market on public finances and vice versa, finance on money, as well as determining the necessary conditions for ensuring the uninterrupted use of the tools of our monetary and fiscal policy during military operations.

This issue has been studied and discussed in scientific and political circles for a long time, but to date no agreement has been reached regarding the essence, principles, means and tools of the harmonization of monetary and fiscal policy, therefore the existing crisis situation requires the development of theoretical and methodological foundations for the future development of the monetary and financial system of Ukraine on the basis of methods and levers of regulation adequate to the situation.

Key words: harmonization of monetary and fiscal policy, macroeconomic and financial stability, crisis structural transformations of the economy, monetary and fiscal institutions, inflation risks, discount rate, budget deficit, taxes, budget expenditures, public debt.

Постановка проблеми. Структурні кризові трансформації на глобальному фінансовому ринку та в Україні, викликані спочатку пандемією COVID-19 згодом, передусім неспровокованим військовим вторгненням Росії на територію України, призвели до глобальних логістичних, ресурсних, енергетичних та еміграційних проблем, які своїм наслідком мають інфляційні шоки, та відповідно — запровадження центральними банками жорсткої монетарної політики, яка суттєво пригнітила економічну активність.

Різке підвищення процентних ставок призвело до зростання вартості обслуговування державного боргу, погіршились умови фінансування економічних проєктів, погіршилась економічна динаміка та кон'юнктура ринків, в тому числі ринку нерухомості. Іпотечне кредитування — також, стало менш доступним, що викликало ряд проблем у будівельній галузі та на суміжних ринках. Зазначені процеси суттєво вплинули на підвищення кредитного ризику банків, ринкового ризику та ризику ліквідності, що спричинило відповідну негативну ланцюгову реакцію на фінансову і монетарну стабільність.

Необхідність подолання кризових трансформацій в економіці та їх негативних наслідків для суспільства, вимагає скоординованих дій, передусім фінансових інституцій, таких як Центральний банк та Міністерство фінансів, та проведення відповідної гармонізованої антикризової фінансової політики, яка включає монетарну, фінансову, бюджетну, боргову політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В економічній літературі дослідженню координації монетарної та фінансової політики в механізмі забезпечення макроекономічної та фінансової стабільності присвячено праці багатьох вчених і експертів.

Такі дослідження в Україні мають тривалу історію та здебільшого стосуються довоєнного періоду і не виклики воєнного стану. Світовий досвід та, зокрема, досвід Євросони, також не враховує сучасні глобальні виклики та кризові структурні трансформації.

Теоретико-методологічним підґрунтям дослідження проблем монетарно-фінансової гармонізації в механізмі забезпечення макроекономічної та фінансової стабільності є роботи представників вітчизняної та зарубіжної економічної думки, які створили міцний фундамент для подальших наукових досліджень в умовах нових викликів, серед яких є: Т. Богдан [1], І. Лютий [2–4], В. Макогон [5], Н. Медведкова [3], В. Міщенко [6], С. Науменкова [6], Ю. Петленко [7], О. Рожко [4], І. Чугунов [8], М. Бантейн [9], Б. Бернанке [10], Р. Берг [11], А. Б'юкенен [12], К. Кедвард [13], Р. Кеохейн [12], Дж. Райан-Коллінз [13] та ін.

Особливості інституційної розбудови взаємодії монетарної і фінансової політики викладені в праці Єфіментко Т. [14], Шехович Д. [15] розкриває основні аспекти координації фінансово-монетарної політики на прикладі Чорногорії. Гара А., Кехаджа-Кека В., Беджеті А., Хоті А. та Кехаджа Д. [16] аналізують вплив фінансової політики на економічне зростання на прикладі Південно-східних європейських країн. Отже, актуальним є вивчення зарубіжного досвіду координації діяльності державних інституцій, що здійснюють фінансову політику й адаптації його для вітчизняних умов. Разом з тим, сучасні воєнні виклики та глобальні трансформації світової економіки, економіки Євросони, потребують запровадження подальших регулятивних змін і теоретичного обґрунтування механізмів їх гармонізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Структурні кризові трансформації на глобальному фінансовому ринку та в Україні, викликані спочатку пандемією COVID-19 згодом, передусім неспровокованим військовим вторгненням Росії на територію України, призвели до глобальних логістичних, ресурсних, енергетичних та еміграційних проблем, які своїм наслідком мають інфляційні шоки, і, відповідно, викликали запровадження центральними банками розвинутих країн жорсткої монетарної політики, яка суттєво пригнітила економічну активність. Наприклад, у жовтні 2022 р., рівень інфляції в єврозоні становив 10,6%, Великій Британії — 11,1%, Польщі — 18,4% [17].

Щоб подолати інфляційний тиск центральні банки перейшли від режиму кількісного пом'якшення і розпочали цикл підвищення процентних ставок. Федеральна резервна система США (далі ФРС США) з березня 2022 р. підвищила діапазон ставки федеральних фондів з 0–0,25% (історичний мінімум) до 5,25–5,5% (максимальний рівень з початку 2001 р.). Європейський центральний банк (далі ЄЦБ) розпочав цикл посилення жорсткості монетарної політики в липні 2022 р., підвищив ставку за основними операціями рефінансування з 0% до 4,5%, а ставку за депозитами — з «мінус» 0,5% до 4%. Підвищення процентної ставки ЄЦБ, виявилось найбільшим зростанням ключової ставки за усю історію функціонування євро, з початку його впровадження. Процентні ставки інших центральних банків також зазнали істотного зростання, що надало явищу глобального масштабу [17].

Під час пандемії COVID-19 пріоритетними завданнями фінансової політики у всіх розвинених країнах стало покриття потреб сфери охорони здоров'я, надання підтримки населенню та бізнесу, а також пом'якшення впливу пандемії на економічну діяльність. З початком російської війни в Україні, лівова частка бюджетних витрат спрямовується на підтримку біженців, відновлення військово-промислового і енергетичного потенціалу.

Близько половини вартості антикризових фінансових заходів у світі склали податкові пільги й програми розширення державних витратів. Ці заходи призвели до суттєвого наповнення економіки ліквідністю та розширення платоспроможного попиту, що стало одним із потужних чинників розвитку інфляції.

У країнах з ринками, що формуються, та середніми доходами, вартість антикризових фінансових заходів оцінювалася на рівні 6% ВВП, що в 3,5 рази відставало від середнього показника розвинутих країн. З цієї суми 3,5% ВВП становили додаткові державні витрати і недоотримані доходи, а 2,5% ВВП — фінансові заходи з підтримки ліквідності підприємств [17; 20].

В Україні до початку пандемії COVID-19 у 2015–2019 роках дефіцит сектору загального

державного управління знаходився на рівні середнього показника для розвинутих країн і не перевищував 2,5% ВВП (див. рис. 1). Під час пандемії в 2020–2021 роках бюджетний дефіцит в Україні був значно нижчим, ніж у розвинутих країнах і країнах з ринками, що формуються. Український дефіцит розміром 5,9% і 3,9% ВВП у 2020 і 2021 роках суттєво відставав від середнього показника у розвинутих країнах — 10,2% і 7,5% ВВП [1]. Отже, перед початком війни в Україні проводилася зважена фінансово-монетарна політика, яка забезпечувала прогнозовану макроекономічну ситуацію.

З початком воєнних дій в Україні у лютому 2022 року ситуація кардинально змінилася — дефіцит державного бюджету (16,7% ВВП) кратно перевищив середні показники розвинутих країн (4,3% ВВП) і країн з ринками, що формуються (5,3% ВВП) за 2022 р. Отже, динаміка величини дефіциту державного бюджету України продемонструвала його збільшення від 3,8% ВВП у 2021 р. до 17,6% ВВП у 2022 р. і перевищила 19% ВВП у 2023 році [1].

Зростання бюджетного дефіциту в Україні під час війни пояснювалося, перш за все, різким збільшенням державних витратів для покриття оборонних потреб країни. За даними МВФ витрати сектору загального державного управління України зросли з 40,3% ВВП у 2021 році до 69,9% ВВП у 2022 році і орієнтовно становитимуть 67,7% ВВП у 2023 році. Збереження соціальних виплат і заробітних плат на довоєнному рівні вдалось забезпечити за рахунок зовнішньої фінансової підтримки країн ЄС, США, Канади, Японії, міжнародних фінансових організацій. Ці заходи призвели до суттєвого наповнення економіки ліквідністю та розширення платоспроможного попиту.

Різне підвищення процентних ставок призвело до зростання вартості обслуговування державного боргу, погіршилися умови фінансування економічних проєктів, погіршилась економічна динаміка та кон'юнктура ринків, в тому числі ринку нерухомості. Іпотечне кредитування — також, стало менш доступним, що викликало ряд проблем у будівельній галузі та на суміжних ринках. Зазначені процеси суттєво вплинули на підвищення кредитного ризику банків, ринкового ризику та ризику ліквідності, що спричинило відповідну негативну ланцюгову реакцію на фінансову і монетарну стабільність.

Щодо докризового стану монетарної сфери в єврозоні, то варто зазначити що інфляція постійно була занадто низькою в період між 2013 і 2019 рр., середній рівень інфляції (ІСЦ) за цей період становив 1%, що було явно нижче мети ЄЦБ. На початку періоду надто низької інфляції, деякі економісти називали це явище «відсутньою інфляцією». Згідно з емпіричними дослідженнями, інфляційна слабкість, була результатом поєднання циклічних і структурних факторів.

Що стосується циклічних факторів, то фінансова криза, а згодом криза суверенного боргу спричинили рецесії в Єврозоні в 2009 і 2012 роках. Однак, структурні чинники — також відігравали свою роль: глобалізація, цифровізація та демографічні зміни.

Глобалізація супроводжується — більшою частиною глобального ланцюга створення вартості та підвищенням фінансової відкритості. Таким чином, це знижувало інфляцію за рахунок скорочення витрат, а також сформованих ринкових пропорцій в економіці.

Цифровізація — знижує виробничі витрати, спостерігали суттєве падіння цін на цифрові споживчі товари. Цифровізація також може сприяє прозорості цін, що, зменшує можливості продавців на локальних ринках завищувати ціни, це може опосередковано мати вплив на інфляцію.

Вплив демографічних тенденцій на інфляцію менш очевидний. Якби домінуючим ефектом була більша готовність заощаджувати на пенсію, один із каналів проходив би через зниження природної процентної ставки, означаючи, що грошово-кредитна політика може виявитися занадто жорсткою, ніж планувалося, що призведе до жорстких монетарних умов та зниження інфляції.

Період відсутності інфляції раптово завершився у 2021 році, коли витрати уряду на підтримку населення і бізнесу досягли занадто високого рівня. Стрибок цін на енергоносії, спотворення ланцюгів постачання, спричинені заходами стримування поширення ковід-пандемії, а також вузькі місця в постачанні через високий попит на споживчі товари — усе це сприяло поверненню інфляції, якої ніколи не було з початку створення валютного союзу. Напад Росії на Україну посилив проінфляційну тенденцію, особливо через подальше різке зростання цін на енергоносії.

Монетарна і фінансова політики є найбільш дієвими інструментами регулювання ринкової кон'юнктури. Так, в межах монетарної політики — через зміну ключової процентної ставки та пропозиції грошей; в межах фінансово-бюджетної політики — через зміну рівня оподаткування та зміну бюджетних витрат.

Наведені взаємозв'язки між інструментами монетарної та фінансової політики вказують на необхідність скоординованого прийняття рішень Національним банком України та Міністерством фінансів. При цьому, варто зважати на характер дій дестабілізуючих чинників, які можуть призвести до загострення кризового стану економіки, їх систематизацію запропоновано у Таблиці 1.

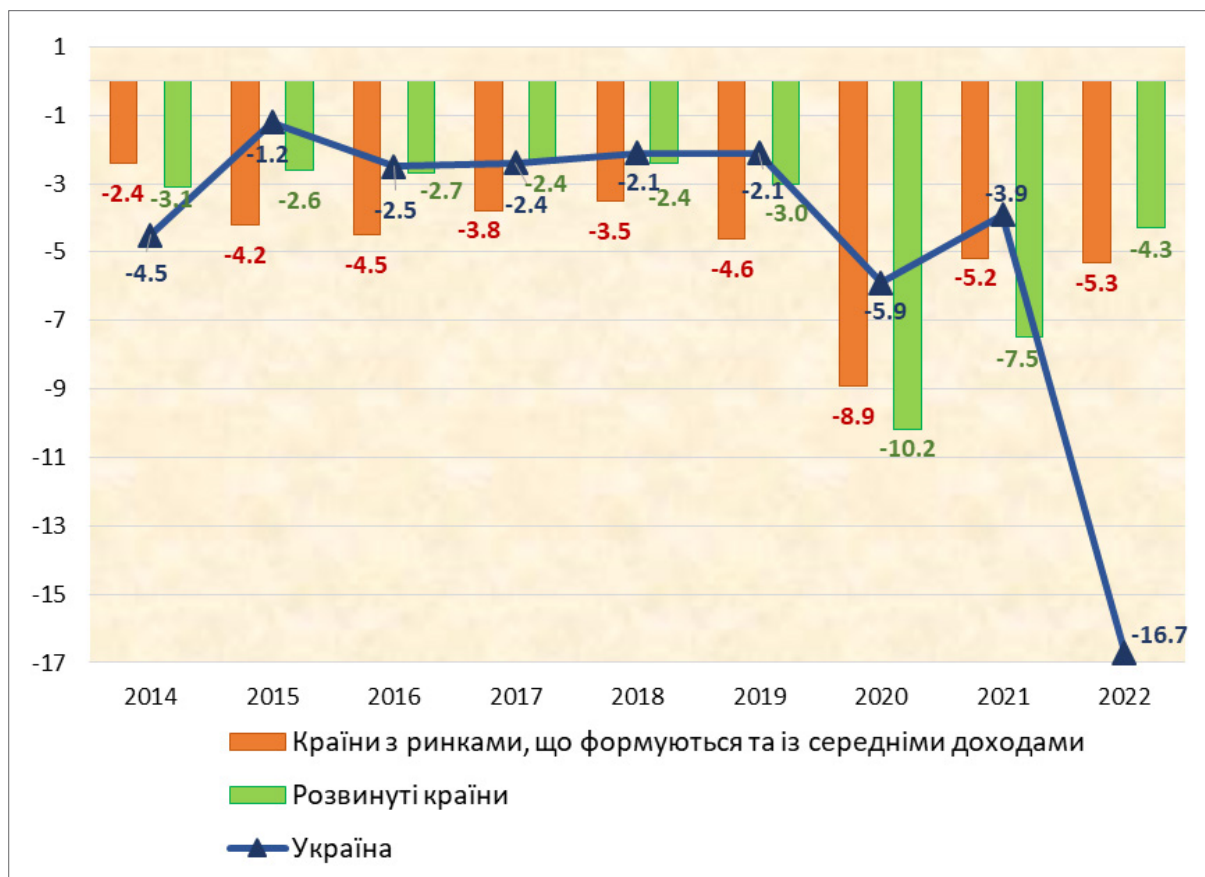


Рис. 1. Стан балансу бюджету сектору загальнодержавного управління в Україні та різних групах країн у 2014–2022 роках у % до ВВП

Джерело: побудовано на основі даних МВФ [17]

Отже, з метою подолання кризових явищ в економіці необхідна злагодженість дій різних державних інституцій. Все розпочинається із визначення чітких пріоритетів економічного розвитку чи антикризових цілей. Пріоритети монетарних та фінансових органів влади за своїм змістом носять суперечливий характер. Це, наприклад, стосується, в першу чергу, питань узгодження інфляційних пріоритетів центрального банку з пріоритетами підтримки економічного зростання. В умовах стабільного розвитку економіки це не викликає особливих запитань. Однак, сьогодення структурна криза та умови воєнної економіки диктують необхідність вироблення спільних пріоритетів економічної політики та відповідно скоординованих механізмів їх досягнення. Для цього, доцільно започаткувати ефективні комунікації на базі спільної комунікаційної гармонізації рішень та механізмів їх досягнення.

Насамперед це стосується узгодження інструментальних критеріїв та параметрів монетарної політики з цілями фінансово-бюджетної політики щодо збалансування безперебійного функціону-

вання системи державних фінансів в умовах війни, забезпечення фінансування нагальних потреб підтримки економіки чи Збройних сил, об'єктів критичної інфраструктури, тощо. Також, при бюджетному плануванні необхідно враховувати цілі монетарної політики, особливо в умовах високої інфляції та необхідності підвищення ефективності антиінфляційних заходів.

Проблема гармонізації монетарної і фінансової політики актуальна також і для економіки Єврозони. Механізм координації монетарної та фінансової політики в ЄС, включає нормативно-правове регулювання граничних обсягів бюджетного дефіциту і державного боргу. Європейський Центральний банк (ЄЦБ) розробляє і реалізовує монетарну політику Єврозони, а управління державними боргами входить до компетенції національних органів.

Для забезпечення взаємодії монетарної політики та політики управління боргом у країнах-членах працює налагоджений механізм обміну інформацією між національними центральними банками і Казначействами країн учасниць-

Таблиця 1

Чинники монетарної та фінансової дестабілізації

№	Чинники дестабілізації		Вплив на національну економіку
	Монетарні	Фінансові	
1.	Інфляція	В умовах рестрикції доходної частини бюджету уряд прагне збалансувати бюджет за рахунок інфляційного податку. Це призводить до номінального, а не реально-го зростання доходів громадян та бізнесу і, відповідно, до збільшення номінальної величини податкових надходжень з зазначених доходів до державного бюджету. «Інфляційні доходи» не покривають реальні потреби бюджетного фінансування.	Загострення кризового стану економіки
2.	Девальвація національної валюти (валютнокурсва політика)	В умовах рестрикції бюджетних ресурсів уряд прагне збалансувати бюджет за рахунок девальваційного податку.	Загострення кризового стану економіки
3.	Політика управління валютними резервами	Із зростанням зовнішніх боргових зобов'язань підвищується необхідність накопичувати валютні резерви, і у разі, збільшення резервів за рахунок зовнішніх зобов'язань перед міжнародними фінансовими організаціями державний зовнішній борг зростає.	Загострення кризового стану економіки
4.	Політика управління обліковою ставкою (високі облікові ставки)	Наслідком високої облікової ставки є скорочення внутрішнього споживчого та інвестиційного попиту, скорочення зовнішнього попиту, що зменшує доходи у всіх секторах економіки (прибутки, заробітні плати) та відповідно, обсяги бюджетних надходжень.	Загострення кризового стану економіки
5.	На тлі зростання облікової ставки, зростає вартість обслуговування облігацій державної позики	Як наслідок, державний борг, а також видатки на його обслуговування зростають.	Загострення кризового стану економіки
6.	Завищені процентні ставки, збільшують витрати на обслуговування зобов'язань за депозитними сертифікатами НБУ	На цю суму зменшуються потенційні доходи державного бюджету. (Кошти від перевищення доходів над видатками НБУ є складовою неподаткових надходжень державного бюджету)	Загострення кризового стану економіки

Джерело: складено авторами

еврозони. Центральні банки регулярно отримують інформацію про надходження і витрачання коштів з бюджетних рахунків (єдиного казначейського рахунку) і разом з ЄЦБ розробляють систему спільних заходів для регулювання ліквідності банків.

Збалансована монетарна політика ЄЦБ, що орієнтована на цінову стабільність, вимагає від країн-членів ЄС дотримання положень Договору про функціонування ЄС і Пакту економічної стабільності та зростання. Вказаний договір встановив кількісні обмеження на рівень дефіциту бюджету і боргу сектору загального державного управління — 3% ВВП і 60% ВВП, відповідно. У 2023 р. розпочато процес реформування рамок фінансової політики на рівні ЄС з орієнтацією на досягнення цілей зеленого і цифрового переходу, але довгострокові контрольні показники для дефіциту і боргу сектору загального державного управління залишилися без змін.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Важливу роль у підтриманні макроекономічної та фінансової стабільності під час воєнного стану та в умовах кризових структурних трансформацій на глобальних ринках відіграє узгоджена й гармонізована монетарна і фінансова політики.

Дослідження ролі монетарної та фінансової політики в регулюванні економіки, має не тільки теоретичне, але й важливе практичне значення, дає відповідь на питання: за допомогою яких заходів в умовах економічного спаду і структурних трансформацій, можна найшвидше вивести економіку з кризи — збільшенням пропозиції грошей, підвищенням процентних ставок, зміною рівня оподаткування чи бюджетних витрат або найкраще застосовувати комплекс збалансованих заходів.

Ефективна координація монетарної та фінансово-бюджетної політик є запорукою фінансової стабільності та збалансованих процентних ставок,

рівноважного обмінного курсу, приборкання інфляції й створення середовища сприятливого для економічного зростання. Слабка позиція в фінансовому чи фінансовому секторі (високий бюджетний дефіцит чи висока інфляція) обтяжуватиме іншу сферу й порушуватиме стійкість у довгостроковій перспективі. Наприклад, експансійна фінансова політика створюватиме підґрунтя для посилення монетарної політики, навіть якщо остання не зможе повністю компенсувати суттєві дисбаланси в фінансовій сфері. Більше того, відсутність суспільної довіри до економічної політики в цілому, спричинена довгостроковою неузгодженістю різних видів політики, знижує ефективність монетарної політики. Таким чином, належна реалізація макроекономічної політики має спиратися на координацію діяльності таких державних інститутів, як Національний банк та Міністерство фінансів України.

В монетарних умовах, що перевищують цільовий інфляційний таргет у поєднанні з високими інфляційними ризиками, повинна зберігатися жорстка спрямованість монетарної політики на зниження інфляції. В той же час продумана бюджетна консолідація допомогла б відновити необхідні бюджетні резерви та зміцнити фінансову стабільність. Більш жорстка фінансова політика, уповільнюючи економічну активність, надаватиме підтримку монетарній політиці, дозволяючи реальним процентним ставкам швидше повернутися до їх низького природного рівня.

З метою гармонізації монетарної та фінансової політики доцільно запровадження спільних дискусійних площадок, колегіальних органів чи монетарно-фінансових інститутів, наприклад — Ради з фінансової стабільності, де провідними фахівцями НБУ і Міністерства фінансів України, інших залучених експертів узгоджувались відповідні рішення.

Література

1. Богдан Т. Державні позики і борги в воєнній економіці. *GROWFORD*. 2022. <https://www.growford.org.ua/derzhavni-pozyky-i-borgy-v-voyennij-ekonomitsi/> (дата звернення: 12.04.2024).
2. Лютий І.О. Фінансова політика: сучасні виклики та суперечності реалізації в Україні. *Фінанси України*. 2020. № 5. С. 51–74. doi: <https://doi.org/10.33763/finukr2020.05.050>.
3. Лютий І.О., Медведкова Н.С. Сучасна парадигма фінансової політики держави та особливості її реалізації в умовах війни на території України. *Фінанси України*. 2023. № 6. С. 61–74. doi: <https://doi.org/10.33763/finukr2023.06.061>.
4. Лютий І., Рожко О., Лютий С. Оптимізація видатків державного бюджету України в умовах війни. *Світ фінансів*. 2022. № 4. С. 45–55.
5. Макогон В. Coordination of fiscal and monetary policy in Ukraine. *Scientia fructuosa*. 2024. № 154(2). С. 4–19.
6. Міщенко В., Науменкова С., Міщенко С. Проблеми координації монетарної та бюджетної політики в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 223–231. URL: <http://srd.pdaba.edu.ua:8080/bitstream/123456789/12708/1/Mishchenko.pdf> (дата звернення: 15.04.2024).
7. Петленко Ю.В., & Сухіна Д.С. Взаємодія монетарної та фінансової політик з метою досягнення макроекономічної стабільності. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 1 (2). С. 120–125.

8. Чугунов І., Пасічний М. Фінансова політика України в умовах глобалізації економіки. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2016. Вип. 109(5). С. 5–18.
9. Buntaine M. Accountability in Global Governance: Civil Society Claims for Environmental Performance at the World Bank. *International Studies Quarterly*. 2015. № 59 (1). P. 99–111. doi:10.1111/ isqu.12145.
10. Bernanke B. Central Bank Independence, Transparency, and Accountability. *Board of Governors of the Federal Reserve System*. 2010. URL: <https://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/bernanke20100525a.htm> (дата звернення: 12.04.2024).
11. Berg R. Balancing the Independence and Accountability of the Bank of Canada. *Library of Parliament*. 2018. URL: https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/en_CA/ResearchPublications/201837E (дата звернення: 15.01.2024).
12. Buchanan A., Keohane R. The Legitimacy of Global Governance Institutions. *Ethics and International Affairs*. 2006. № 20 (4). P. 405–437. doi:10.1111/j.1747-7093.2006.00043.x.
13. Ryan-Collins J., Kedward K. Monetary-fiscal policy coordination: Lessons from Covid-19 for the climate and biodiversity emergencies. *UCL Institute for Innovation and Public Purpose*. 2023. Working paper № 4.
14. Єфименко Т.І. Розвиток інституційних засад взаємодії фінансової та монетарної політик України. *Економіка України*. 2017. № 12. С. 13–33.
15. Šehović D. General Aspects of Monetary and Fiscal Policy Coordination. *Journal of Central Banking Theory and Practice*. 2013. 3. P. 5–27.
16. Gara A., Qehaja-Keka V., Bexheti A., Hoti A., Qehaja D. Impact of fiscal policy on economic growth: evidence from South East European Countries. *Economic Studies*. 2024. 33(3).
17. Fiscal Monitor: On the Path to Policy Normalization. *International Monetary Fund*. April 2023. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/FM/Issues/2023/04/03/fiscal-monitor-april-2023> (дата звернення: 15.01.2024).
18. Меморандум про економічну та фінансову політику, 24 березня 2023 року. *Міністерство фінансів України: вебсайт*. URL: https://mof.gov.ua/uk/memorandum_of_economic_financial_policies-677 (дата звернення: 15.01.2024).
19. World Economic Outlook: A Rocky Recovery. *International Monetary Fund*. April 2023. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2023/04/11/world-economic-outlook-april-2023> (дата звернення: 12.04.2024).
20. Global Financial Stability Report: Financial stability risks have increased rapidly as the resilience of the global financial system has been tested by higher inflation and fragmentation risks. *International Monetary Fund*. April 2023. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2023/04/11/global-financial-stability-report-april-2023> (дата звернення: 15.04.2024).

References

1. Bohdan T. Derzhavni pozyky i borhy v voiennoi ekonomitsi [State loans and debts in the war economy]. *GROW-FORD*. 2022. <https://www.growford.org.ua/derzhavni-pozyky-i-borgy-v-voyennij-ekonomitsi/> [in Ukrainian].
2. Liutyi I.O. Finansova polityka: suchasni vyklyky ta superechnosti realizatsii v Ukraini [Financial policy: modern challenges and contradictions of implementation in Ukraine]. *Finansy Ukrainy*. 2020. № 5. S. 51–74. doi: <https://doi.org/10.33763/finukr2020.05.050> [in Ukrainian].
3. Liutyi I.O., Miedvedkova N.S. Suchasna paradyhma finansovoi polityky derzhavy ta osoblyvosti yii realizatsii v umovakh viiny na terytorii Ukrainy [The modern paradigm of the financial policy of the state and the peculiarities of its implementation in the conditions of war on the territory of Ukraine]. *Finansy Ukrainy*. 2023. № 6. S. 61–74. doi: <https://doi.org/10.33763/finukr2023.06.061> [in Ukrainian].
4. Liutyi I., Rozhko O., Liutyi S. Optyimizatsiia vydatkiv derzhavnogo biudzhetu Ukrainy v umovakh viiny [Optimization of expenditures of the state budget of Ukraine in the conditions of war]. *Svit finansiv*. 2022. № 4. S. 45–55 [in Ukrainian].
5. Makohon V. Soordination of fiscal and monetary policy in Ukraine. *Scientia fructuosa*. 2024. № 154(2). S. 4–19.
6. Mishchenko V., Naumenkova S., Mishchenko S. Problemy koordynatsii monetarnoi ta biudzhethoi polityky v suchasnykh umovakh [Problems of monetary and budget policy coordination in modern conditions]. *Ekonomichnyi prostir*. 2024. № 190. S. 223–231. URL: <http://srd.pdaba.edu.ua:8080/bitstream/123456789/12708/1/Mishchenko.pdf> [in Ukrainian].
7. Petlenko Yu.V., & Sukhina D.S. Vzaiemodiia monetarnoi ta fiskalnoi polityk z metoiu dosiahnennia makroekonomichnoi stabilnosti [The interaction of monetary and fiscal policies with the aim of achieving macroeconomic stability]. *Biznes-navihator*. 2018. № 1 (2). S. 120–125 [in Ukrainian].
8. Chuhunov I., Pasichnyi M. Finansova polityka Ukrainy v umovakh hlobalizatsii ekonomiky [Financial policy of Ukraine in the conditions of economic globalization]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*. 2016. Vyp. 109(5). S. 5–18 [in Ukrainian].
9. Buntaine M. Accountability in Global Governance: Civil Society Claims for Environmental Performance at the World Bank. *International Studies Quarterly*. 2015. № 59 (1). P. 99–111. doi:10.1111/ isqu.12145.
10. Bernanke B. Central Bank Independence, Transparency, and Accountability. *Board of Governors of the Federal Reserve System*. 2010. URL: <https://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/bernanke20100525a.htm>.

11. Berg R. Balancing the Independence and Accountability of the Bank of Canada. *Library of Parliament*. 2018. URL: https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/en_CA/ResearchPublications/201837E.
12. Buchanan A., Keohane R. The Legitimacy of Global Governance Institutions. *Ethics and International Affairs*. 2006. № 20 (4). P. 405–437. doi:10.1111/j.1747-7093.2006.00043.x.
13. Ryan-Collins J., Kedward K. Monetary-fiscal policy coordination: Lessons from Covid-19 for the climate and biodiversity emergencies. *UCL Institute for Innovation and Public Purpose*. 2023. Working paper № 4.
14. Iefymenko T.I. Rozvytok instytutsiinykh zasad vzaiemodii fiskalnoi ta monetarnoi polityk Ukrainy [Development of the institutional foundations of the interaction of the fiscal and monetary policies of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*. 2017. № 12. S. 13–33 [in Ukrainian].
15. Šehović D. General Aspects of Monetary and Fiscal Policy Coordination. *Journal of Central Banking Theory and Practice*. 2013. 3. P. 5–27.
16. Gara A., Qehaja-Keka V., Bexheti A., Hoti A., Qehaja D. Impact of fiscal policy on economic growth: evidence from South East European Countries. *Economic Studies*. 2024. 33(3).
17. Fiscal Monitor: On the Path to Policy Normalization. *International Monetary Fund*. April 2023. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/FM/Issues/2023/04/03/fiscal-monitor-april-2023>.
18. Memorandum pro ekonomichnu ta finansovu polityku, 24 bereznia 2023 roku. *Ministerstvo finansiv Ukrainy: vebsait*. URL: https://mof.gov.ua/uk/memorandum_of_economic_financial_policies-677 [in Ukrainian].
19. World Economic Outlook: A Rocky Recovery. *International Monetary Fund*. April 2023. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2023/04/11/world-economic-outlook-april-2023>.
20. Global Financial Stability Report: Financial stability risks have increased rapidly as the resilience of the global financial system has been tested by higher inflation and fragmentation risks. *International Monetary Fund*. April 2023. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/GFSR/Issues/2023/04/11/global-financial-stability-report-april-2023>.

Гордієнко Надія Сергіївна
студентка ОПП «Фінанси»
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана
Hordiienko Nadiia
Student of the EPP «Finance»
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Славкова Алла Аркадіївна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів імені Віктора Федосова
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Slavkova Alla
PhD in Economics, Associate Professor of the
Department of Finance named after V. Fedosov
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID: 0000-0002-8337-8679

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-4-9838

ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ В УКРАЇНІ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ

THE POLICY OF PUBLIC DEBT MANAGEMENT IN UKRAINE AND ITS EFFECTIVENESS

Анотація. Вступ. Сучасна глобалізація економічних процесів та фінансові кризи зумовлюють важливість управління державним боргом як ключового аспекту макроекономічної стабільності та фінансової безпеки держави. В умовах збільшення державного боргу і воєнних конфліктів, актуальність розробки ефективних стратегій управління боргом набуває особливої гостроти. Забезпечення стійкості фінансової системи країни та оптимізація державних запозичень є необхідними для зменшення вразливості до зовнішніх шоків та підвищення економічної ефективності. Інтеграція новітніх фінансових інструментів та методів аналізу дозволяє уряду впроваджувати політики, які сприяють сталому розвитку та зменшенню залежності від зовнішніх запозичень. Необхідно враховувати зміни у світовій економіці та адаптувати державне боргове управління до поточних умов, щоб забезпечити стабільність та прогресивний розвиток державної економіки.

Мета. Метою дослідження є вивчення динаміки та структури державного боргу України, а також аналіз ефективності політики управління державним боргом в Україні в умовах воєнного стану та зовнішньоекономічних шоків.

Матеріали і методи. Дослідження базувалось на використанні наступних методів: аналіз, синтез, класифікація, систематизація, індукція, конкретизація, узагальнення (при визначенні особливостей, стратегій та методів управління державним боргом); статистики (при обробці статистичних даних за досліджуваний період та аналізі змін у структурі боргу); порівняльного аналізу (при зіставленні показників у динаміці, аналізі рядів динаміки та порівнянні з міжнародними практиками); графічний (для наочного зображення результатів дослідження та тенденцій у динаміці боргу); метод експертного оцінювання (для визначення ефективності існуючих стратегій обслуговування боргу та потенціалу запропонованих оптимізаційних заходів).

Результати. У статті представлено дані про структуру і динаміку державного боргу, відношення державного боргу до ВВП, а також аналізується залежність України від зовнішніх запозичень. Особливу увагу приділено впливу воєнного стану на зростання боргового навантаження. Детально розглянуто застосування різних стратегій управління боргом, таких як реструктуризація, рефінансування та впровадження нових фінансових інструментів, включаючи зелені облігації для фінансування екологічних проєктів. Описано важливість диверсифікації джерел фінансування і зменшення залежності від зовнішніх запозичень, а також запропоновано заходи щодо підвищення прозорості та підзвітності у процесах управління державним боргом. Аналіз впливу боргової кризи на соціально-економічне становище країни є основою для розробки нових рекомендацій для політики державного боргу. Дослідження виявило, що поточні стратегії управління державним боргом потребують адаптації до змінюваних умов глобальної економіки та внутрішніх викликів. Результати роботи можуть

використовуватись для оптимізації політики управління державним боргом, що дозволить знизити фінансові ризики і забезпечити стабільне економічне зростання України. Робота надає цінні рекомендації для урядових структур та міжнародних організацій, які займаються фінансовим консультуванням та кредитуванням, сприяючи розвитку ефективних стратегій фінансового управління в умовах глобальної невизначеності та економічних шоків.

Перспективи. Майбутні дослідження можуть зосередитися на розробці нових фінансових інструментів для оптимізації управління державним боргом та зменшення його впливу на економіку. Особливу увагу слід приділити вивченню взаємодії боргової політики з макроекономічними чинниками, щоб підвищити ефективність стратегій управління боргом у воєнний час та після нього.

Ключові слова: державний борг, управління державним боргом, фінансова безпека, воєнний стан, реструктуризація боргу, зовнішні запозичення.

Summary. Introduction. Modern globalization of economic processes and financial crises highlight the importance of public debt management as a key aspect of macroeconomic stability and financial security of the state. In the context of increasing public debt and military conflicts, the relevance of developing effective debt management strategies becomes particularly acute. Ensuring the stability of the country's financial system and optimizing state borrowings are necessary to reduce vulnerability to external shocks and enhance economic efficiency. The integration of the latest financial tools and analytical methods allows the government to implement policies that promote sustainable development and reduce dependency on external borrowings. It is essential to consider changes in the global economy and adapt public debt management to current conditions to ensure stability and progressive development of the state economy.

Purpose. The purpose of the study is to examine the dynamics and structure of Ukraine's public debt, as well as to analyze the effectiveness of public debt management policy in Ukraine under conditions of martial law and external economic shocks.

Materials and methods. The study was based on the use of the following methods: analysis, synthesis, classification, systematization, induction, specification, and generalization (in identifying features, strategies, and methods of public debt management); statistics (in processing statistical data for the study period and analyzing changes in debt structure); comparative analysis (in comparing indicators dynamically, analyzing trends, and comparing with international practices); graphical (for visually displaying the research results and trends in debt dynamics); and expert evaluation (to determine the effectiveness of existing debt service strategies and the potential of proposed optimization measures).

Results. The article presents data on the structure and dynamics of the public debt, the ratio of public debt to GDP, and analyzes Ukraine's dependency on external borrowings. Particular attention is given to the impact of martial law on the increase in debt burden. Various debt management strategies such as restructuring, refinancing, and the introduction of new financial instruments, including green bonds for financing environmental projects, are thoroughly examined. The importance of diversifying funding sources and reducing dependency on external borrowings is described, along with proposals for enhancing transparency and accountability in debt management processes. The analysis of the debt crisis's impact on the socio-economic situation of the country forms the basis for developing new policy recommendations for public debt management. The research found that current debt management strategies need to be adapted to changing conditions of the global economy and internal challenges. The results of the work can be used to optimize the public debt management policy, which will reduce financial risks and ensure stable economic growth in Ukraine. The work provides valuable recommendations for government structures and international organizations involved in financial consulting and lending, promoting the development of effective financial management strategies in a context of global uncertainty and economic shocks.

Discussion. Future research may focus on developing new financial tools to optimize public debt management and reduce its impact on the economy. Special attention should be given to studying the interaction of debt policy with macroeconomic factors to enhance the effectiveness of debt management strategies during and after wartime.

Key words: public debt, public debt management, financial security, martial law, debt restructuring, external borrowing.

Постановка проблеми. Сучасна глобалізація економічних процесів та фінансові кризи зумовлюють важливість управління державним боргом як ключового аспекту макроекономічної стабільності та фінансової безпеки держави. В умовах збільшення державного боргу і воєнних конфліктів, актуальність розробки ефективних стратегій управління боргом набуває особливої гостроти. Забезпечення стійкості фінансової системи країни та оптимізація державних запозичень є необхідними для зменшення вразливості до зовнішніх шоків та підвищення економічної ефективності. Інтеграція новітніх фінансових інструментів та методів

аналізу дозволяє уряду впроваджувати політики, які сприяють сталому розвитку та зменшенню залежності від зовнішніх запозичень. Необхідно враховувати зміни у світовій економіці та адаптувати державне боргове управління до поточних умов, щоб забезпечити стабільність та прогресивний розвиток державної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розробку основних принципів і стратегій управління державним боргом зроблено як вітчизняними, так і міжнародними науковцями. Вчена Г.Аніловська [1] зосереджується на концептуальних напрямках дослідження державного боргу,

вказуючи на різноманітність підходів і методів в оцінці його впливу на економіку країн. Дослідник Ю. Гайбура [5] визначає основні перспективи та виклики в управлінні державним боргом, зосереджуючись на необхідності адаптації стратегій до змінних умов макроекономічної стабільності. Аналітична робота А. Гарбінської-Руденко та О. Лямзіної [6] висвітлює значення державного боргу під час воєнного стану, наголошуючи на особливостях управління державним боргом в екстремальних умовах. Науковці М. Трофімчук та О. Трофімчук [23] досліджують специфіку управління державним боргом України під час війни, вказуючи на критичні аспекти в контексті забезпечення фінансової стабільності. Значну увагу науковці приділяють досвіду інших країн у сфері управління державним боргом. Н. Давиденко і А. Лісовська [4] в своїй роботі розглядають зарубіжний досвід управління державним боргом і можливості його адаптації в Україні, що є особливо важливим у контексті євроінтеграційних процесів та поглиблення міжнародної співпраці.

Проте, незважаючи на значні теоретичні та практичні напрацювання в області управління державним боргом, існують численні невирішені питання, зокрема недостатньо досліджено вплив воєнного стану на механізми управління державним боргом в Україні, а також відсутні ефективні рекомендації щодо мінімізації ризиків зовнішнього фінансування. Ці обставини надають актуальності дослідженню ефективності стратегій управління державним боргом, особливо в умовах гострих економічних та політичних викликів, з якими Україна стикається на сучасному етапі. Оптимізація управління державним боргом відіграє ключову роль у підтримці фінансової стабільності та забезпеченні стійкого розвитку держави.

Метою статті є вивчення динаміки та структури державного боргу України, а також аналіз ефективності політики управління державним боргом в Україні в умовах воєнного стану та зовнішньоекономічних шоків.

Матеріали і методи. Дослідження базувалось на використанні наступних методів: аналіз, синтез, класифікація, систематизація, індукція, конкретизація, узагальнення (при визначенні особливостей, стратегій та методів управління державним боргом); статистики (при обробці статистичних даних за досліджуваний період та аналізі змін у структурі боргу); порівняльного аналізу (при зіставленні показників у динаміці, аналізі рядів динаміки та порівнянні з міжнародними практиками); графічний (для наочного зображення результатів дослідження та тенденцій у динаміці боргу); метод експертного оцінювання (для визначення ефективності існуючих стратегій обслуговування боргу та потенціалу запропонованих оптимізаційних заходів).

Виклад основного матеріалу. Державний борг України на сьогоднішній день є одним з найваж-

ливіших питань української економіки. Його динаміка та структура суттєво впливають на макроекономічну стабільність, бюджетну систему та інвестиційний клімат країни [17, с. 225].

У сучасній науково-економічній літературі з питань державних фінансів представлена досить велика кількість підходів до трактування поняття державного боргу. Одні дослідники (В. І. Оспіщева, Т. П. Вахненко, В. М. Опарін, В. М. Федосов) трактують державний борг як сума всіх випущених та непогашених боргових зобов'язань, включаючи відсотки та гарантії, а інші (О. Д. Василик, В. Д. Базилевич, С. В. Мочерний, А. Є. Буряченко) як нагромадження запозичень для покриття дефіциту державного бюджету [1, с. 11].

Різнорманітні визначення державного боргу підкреслюють його значимість для економіки країни, а тому адекватна політика управління державним боргом стає фундаментальним аспектом макроекономічної стабільності та фінансової безпеки.

Управління державним боргом охоплює комплекс дій, спрямованих на виконання зобов'язань перед кредиторами через виплату відсотків, погашення основних сум позик, адаптацію умов існуючих запозичень та формулювання політик для залучення нових кредитних ресурсів. Основна проблематика управління державним боргом полягає у забезпеченні здатності держави виконувати свої фінансові зобов'язання та ідентифікації реальних джерел для їх погашення [5, с. 83].

На сьогодні виділяють три основні види стратегій управління та обслуговування державного боргу: фіскально орієнтована, нейтральна, антициклічна (табл. 1). Кожна з виділених стратегій управління та обслуговування державного боргу має свої специфічні переваги та недоліки, які визначають їх застосування в залежності від конкретних умов та потреб національної економіки.

Фіскально орієнтована стратегія вирізняється тим, що допомагає знижувати бюджетні витрати на обслуговування державного боргу, що є її найбільшою перевагою в умовах необхідності оптимізації державних фінансів. Проте, недостатня увага до структури боргу та потенційних ризиків може призвести до збільшення вразливості національної економіки перед зовнішніми шоками [15, с. 25].

Нейтральна стратегія має перевагу в забезпеченні гнучкості управління державним боргом через можливість своєчасного реагування на потреби реструктуризації боргу. Водночас, зосередженість виключно на обслуговуванні існуючих зобов'язань без аналізу вартості запозичень може привести до зростання загального обсягу боргу через накопичення відсотків.

Антициклічна стратегія виступає як засіб мінімізації негативного впливу економічних криз, сприяючи стійкості та швидкому відновленню економіки. Ця стратегія дозволяє адаптуватися до

Таблиця 1

Основні стратегії управління та обслуговування державного боргу

№	Назва стратегії	Опис стратегії
1	Фіскально орієнтована стратегія	Акцентує на мінімізації витрат обслуговування зовнішніх запозичень. Основна увага державних інституцій спрямована не на детальний контроль структури зовнішнього боргу за кредиторами та термінами запозичень, а на зниження фінансового тягаря для бюджету. Проте, існують труднощі з оцінкою ризиків таких запозичень, особливо з точки зору впливу на економіку, соціальну сферу та безпеку країни.
2	Нейтральна стратегія	Зосереджується на своєчасному обслуговуванні та реструктуризації заборгованості за зовнішніми запозиченнями. Державні органи майже не приділяють уваги ціні запозичень та умовам кредитів, прагнучи до оптимізації існуючого боргу.
3	Антициклічна стратегія	Має на меті зниження негативного впливу кризових явищ на економіку та суспільство країни, сприяючи швидкому відновленню після кризи. У центрі уваги — втілення стратегічних цілей розвитку держави, з акцентом на ретельне управління умовами запозичень, вибору кредиторів, термінів та вартості для мінімізації ризиків.

Джерело: узагальнено на основі [2]

змін у світовій та національній економіці, проте вимагає високого рівня професіоналізму та точності в аналізі та прогнозуванні економічних тенденцій для ефективного управління ризиками [8, с. 115].

Загалом, вибір стратегії залежить від сукупності факторів, включаючи поточний стан економіки, прогнози економічного розвитку, політичну стабільність, а також від зовнішньоекономічного контексту. Ефективне управління державним боргом передбачає гнучкий підхід та можливість адаптації стратегії під змінювані умови, а також вибір оптимального методу.

Серед основних методів управління державним боргом виділяють пролонгацію боргу, анулювання частини боргу, викуп боргу з дисконтом на вторинному ринку, тимчасовий мораторій на виплату відсотків або частини основного боргу, конверсію, консолідацію, рефінансування або ж реструктуризацію боргу (рис. 1).

Пролонгація боргу є одним із інструментів управління борговими зобов'язаннями, що дозволяє підприємствам чи країнам уникнути дефолту в умовах фінансових труднощів. Цей процес не тільки знижує тиск на боржника, але й надає можливість переоцінити фінансову стратегію та знайти оптимальні шляхи виходу з кризи. Пролонгація

боргу означає добровільну згоду кредиторів продовжити терміни виплат по зобов'язаннях боржника. Це рішення зазвичай приймається, коли випуск нових позик для фінансування попередніх вважається фінансово неефективним. Застосування пролонгації може також сприяти збереженню довіри між боржником та кредиторами, оскільки демонструє готовність до діалогу та співпраці замість одностороннього відмови від виплат. Важливим аспектом є те, що пролонгація не скасовує зобов'язання, а лише модифікує умови їх виконання, що може включати зміну відсоткових ставок, термінів погашення або навіть часткове списання боргу за певних умов. Цей метод дозволяє боржникам зберегти свою репутацію та уникнути жорстких наслідків фінансових проблем [12, с. 64].

Анулювання частини боргу означає рішення уряду не виконувати свої зобов'язання за певним боргом, ефективно скасовуючи його. Таке рішення може бути прийняте через фінансову нестабільність держави, оголошення про банкрутство, або з політичних причин. Зазвичай, цей механізм використовується для підтримки найменш розвинутих країн, які не мають можливості погасити свої борги у майбутньому. Під певними умовами, часткове списання боргу може бути вигідним і для

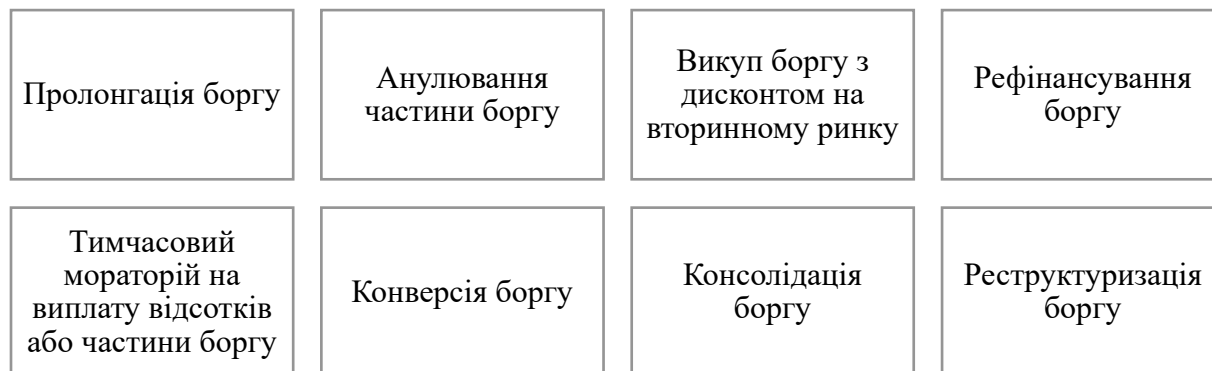


Рис. 1. Методи управління державним боргом
Джерело: розроблено на основі [14, с. 24]

кредиторів, оскільки дозволяє врегулювати ситуацію та уникнути повної втрати інвестицій.

Викуп боргу з дисконтом на вторинному ринку є методом зменшення розміру державного боргу, яка полягає у покупці власних боргових зобов'язань за зниженою ціною на вторинному ринку. Цей підхід до управління боргом доступний лише для обмеженої кількості країн-боржників, які володіють достатніми золотовалютними резервами. Ця методика дозволяє ефективно знижувати вартість загального боргового навантаження, використовуючи ринкові умови на свою користь.

Рефінансування боргу є ключовим методом управління державним боргом, що полягає у заміні старих боргових зобов'язань новими з більш вигідними умовами. Це дозволяє державі відтермінувати терміни виплати, знизити процентні ставки або змінити валюту боргу. Такий підхід допомагає покращити структуру боргу та зменшити фінансове навантаження на бюджет. Рефінансування також може включати випуск нових облігацій для погашення старих, що є особливо ефективним у періоди низьких процентних ставок [7, с. 25].

Обмін боргу на акції державних підприємств або національну валюту є популярною стратегією реструктуризації державного боргу на ринку. Цей метод дозволяє кредиторам конвертувати свої боргові вимоги в акції національних підприємств або отримати національну валюту за зниженою ціною, яку потім можна використати для придбання акцій. Часто застосовується прямий обмін (своп) боргів на акції підприємств, що знаходяться у власності держави, що є ефективним способом взаємовигідної реструктуризації для обох сторін.

Встановлення тимчасового мораторію на виплату відсотків чи основної суми боргу включає в себе перенесення термінів сплати внутрішніх або міжнародних боргових зобов'язань. Цей мораторій вводиться за допомогою офіційних документів державних органів влади на визначений період або до моменту завершення конкретних кризових ситуацій.

Конверсія боргу означає зміну початкових умов кредитного договору, що може включати адаптацію термінів кредиту, періодичність виплат, методику погашення кредиту, та найчастіше, коригування процентної ставки (або дохідності позики). Ця процедура дозволяє змінити умови фінансування таким чином, щоб вони краще відповідали поточній економічній ситуації боржника або ринковим умовам, роблячи позику більш вигідною або підйомною для обох сторін [6, с. 260].

Консолідація боргу полягає у реорганізації існуючих зобов'язань шляхом зміни умов кредитів, включаючи продовження термінів погашення та адаптацію процентних ставок. Такий підхід може включати перетворення короткострокових позик в довгострокові та об'єднання декількох окремих

позик в одну. Ці дії дозволяють урядам краще керувати загальним борговим портфелем, знижуючи тиск на бюджет і мінімізуючи ризик невиконання фінансових зобов'язань. Застосування консолідації може також підвищити довіру інвесторів і покращити кредитний рейтинг, демонструючи відповідальний підхід до управління державними фінансами.

Реструктуризація зовнішнього боргу відбувається у рамках Паризького клубу офіційних кредиторів (реструктуризація позик, гарантованих урядом та міжурядових позик) та Лондонського клубу приватних кредиторів (реструктуризація комерційного боргу); борг перед Світовим банком та МВФ реструктуризації не підлягає [10].

Таким чином, ефективне управління державним боргом є вирішальним для підтримки макроекономічної стабільності країни. Вирішення боргових питань безпосередньо впливає на бюджетну спроможність держави, стан її валютних резервів і стабільність національної валюти. Також це визначає рівень процентних ставок, інвестиційний клімат, поведінку учасників фінансового ринку, а також економічний і соціальний прогрес країни, її здатність протистояти економічним кризам.

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Середньострокової стратегії управління державним боргом на 2024–2026 роки» від 27.10.2023 р. № 1117, основними цілями політики управління державним боргом України є: забезпечення платоспроможності держави; мінімізація витрат на обслуговування боргу; підтримка макроекономічної стабільності; сприяння економічному зростанню; зниження боргових ризиків [19].

Ефективність політики управління державним боргом України оцінюється за різними показниками, такими як:

- відношення державного боргу до ВВП: цей показник характеризує загальний рівень боргового навантаження на економіку країни;
- вартість обслуговування боргу до доходів бюджету: цей показник характеризує те, яку частку бюджетних доходів держава витрачає на виплату відсотків за боргами;
- борг на душу населення, що ілюструє частку загального державного боргу, розподілену на кожну особу в державі.

Величина сукупного державного боргу на проміжку 2015–2023 рр. значно перевищувала розмір, передбачений граничним правилом (60% ВВП), що діяло до повномасштабного вторгнення (рис. 2). Згідно зі ст. 18 Бюджетного кодексу України через запровадження воєнного стану, дія цього фінансового правила була призупинена [3].

Аналіз даних показує значне зростання відношення державного боргу до ВВП України в період з 2014 по 2024 рік, що свідчить про збільшення

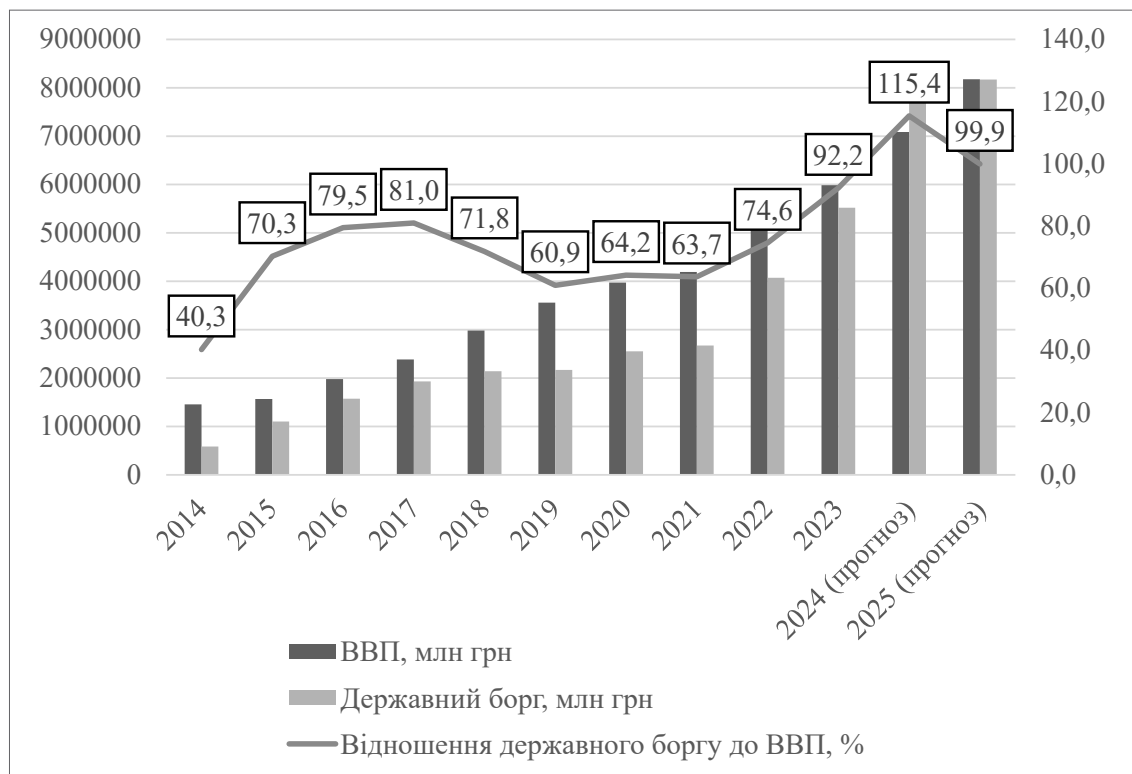


Рис. 2. Відношення державного боргу до ВВП, %

Джерело: складено на основі [16]

боргового навантаження на економіку країни. Значне підвищення цього показника в 2022 році (до 74,6%) та 2023 році (до 92,2%) можна пояснити наслідками військового конфлікту, що призвело до потреби в залученні додаткових фінансових ресурсів для покриття воєнних витрат та підтримки економіки. Прогноз на 2024 рік показує різке збільшення відносної величини державного боргу до рівня 115,4%, що може свідчити про продовження фінансових викликів і необхідність рефінансування або реструктуризації боргу. Водночас, прогноз на 2025 рік з незначним зниженням до 99,9% може бути ознакою стабілізації ситуації і ефективності вжитих заходів щодо управління державним боргом.

Досліджуючи структуру державного боргу України за 2014–2023 рр., відзначимо, що його основу складає саме зовнішній борг (табл. 2).

Станом на 31 грудня 2023 року державний та гарантований державою борг України становив 5 519,51 млрд. грн, або 145,32 млрд. дол США, в тому числі: державний та гарантований державою зовнішній борг — 3 863,01 млрд. грн (69,99% загальної суми державного та гарантованого державою боргу), або 101,71 млрд. дол США; державний та гарантований державою внутрішній борг — 1 656,50 млрд. грн (30,01%) або 43,61 млрд. дол США.

Державний борг України становив 5 188,09 млрд. грн (94,00% загальної суми державного та гарантованого державою боргу), або 136,59 млрд.

дол США. Державний зовнішній борг становив 3 600,39 млрд. грн (65,23% загальної суми державного та гарантованого державою боргу), або 94,79 млрд. дол США. Державний внутрішній борг становив 1 587,70 млрд. грн (28,77% загальної суми державного та гарантованого державою боргу), або 41,80 млрд. дол США.

Гарантований державою борг України становив 331,41 млрд. грн (6,00%), або 8,73 млрд. дол США, в тому числі: гарантований державою зовнішній борг — 262,62 млрд. грн (4,76%), або 6,91 млрд. дол США; гарантований державою внутрішній борг — 68,80 млрд. грн (1,25%), або 1,81 млрд. дол США [16].

В цілому, проблема росту боргового навантаження України зумовлена динамічним ростом зовнішньої частини державного боргу, яка в результаті зумовлює збільшення валютних затрат щодо обслуговування боргових зобов'язань та генерує додаткові ризики для девальвації гривні.

У структурі державного та гарантованого державою боргу України за 2023 рік становили заборгованість за позиками, одержаними від міжнародних фінансових організацій (43,72%) та заборгованість за випущеними цінними паперами на внутрішньому ринку (28,88%) (рис. 3).

Розглянемо структуру боргу України за валютами погашення (рис. 4).

Впродовж 2019–2021 рр. найбільшою складовою є борг, номінований у доларах США, на нього

Таблиця 2

Структура державного та гарантованого державою боргу України

Роки	Зовнішній борг		Внутрішній борг	
	млн. грн	Частка, %	млн. грн	Частка, %
2014	300 076,1	51,2	286 044,9	48,8
2015	612 137,2	55,6	489 025,8	44,4
2016	1 043 124,1	66,3	529 894,9	33,7
2017	1 241 015,6	64,3	688 743,4	35,7
2018	1 375 103,5	64,2	766 910,5	35,8
2019	1 399 318,6	64,5	769 218,4	35,5
2020	1 569 129,4	61,5	982 794,6	38,5
2021	1 619 949,9	60,6	1 051 880,1	39,4
2022	2 747 217,7	67,5	1 324 466,3	32,5
2023	3 863 010,0	69,9	1 656 500,0	30,1

Джерело: складено на основі [16]

припадає 43,1–44,7%. Вагомою також є частка спеціальних прав запозичення МВФ (СПЗ), яка демонструвала тенденцію до скорочення з 18,3% у 2019 році до 14,1 у 2023 році.

Розглянемо динаміку видатків державного бюджету на обслуговування державного боргу (рис. 5).

Видатки України на обслуговування державного боргу та виплати за державними деривативами з 2017 по 2023 рік виявляють тенденцію до загаль-

ного зростання. Стабільність у 2019–2020 роках змінюється різким збільшенням у 2023 році, що може вказувати на посилення боргового навантаження через надзвичайні обставини, такі як військовий конфлікт. Загалом, це відображає збільшення залучення нових позик для фінансування державних потреб та зростання фінансового тиску на бюджет, вимагаючи від уряду постійного моніторингу та адаптації стратегій управління боргом для оптимізації витрат та мінімізації фінансових ризиків.

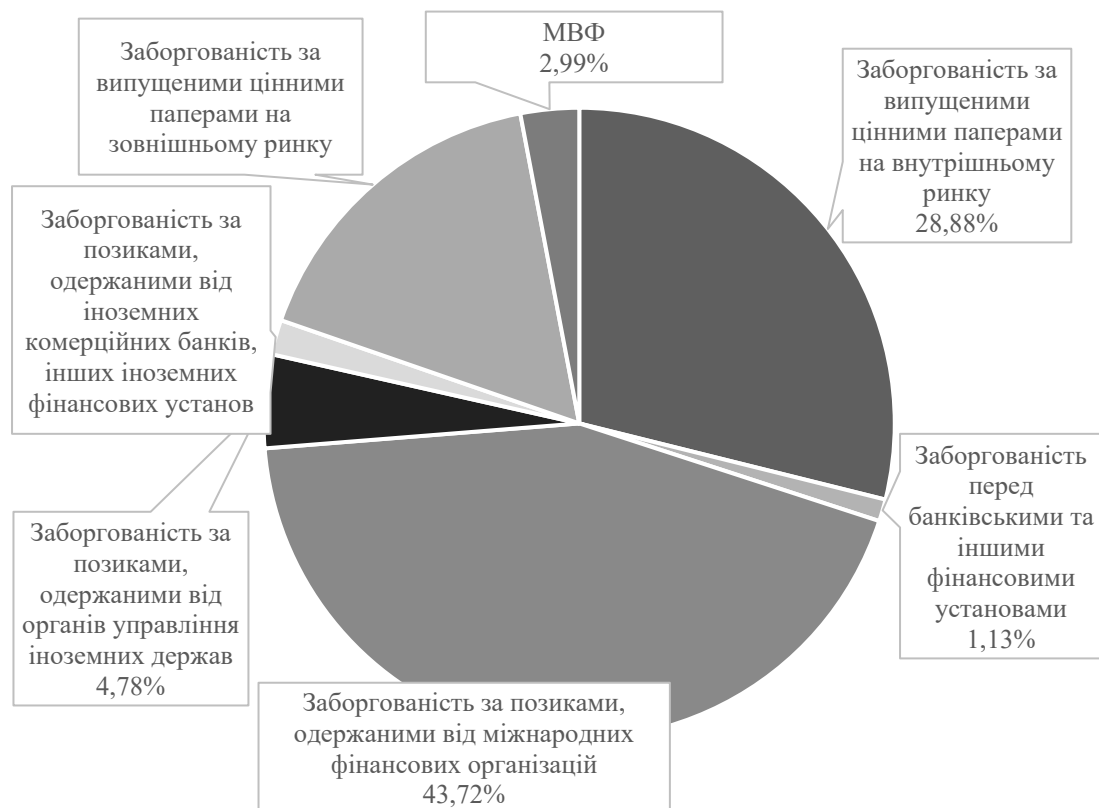


Рис. 3. Структура державного та гарантованого державою боргу України (за типом кредитора) у 2023 році, % від загального обсягу

Джерело: розроблено на основі [16]

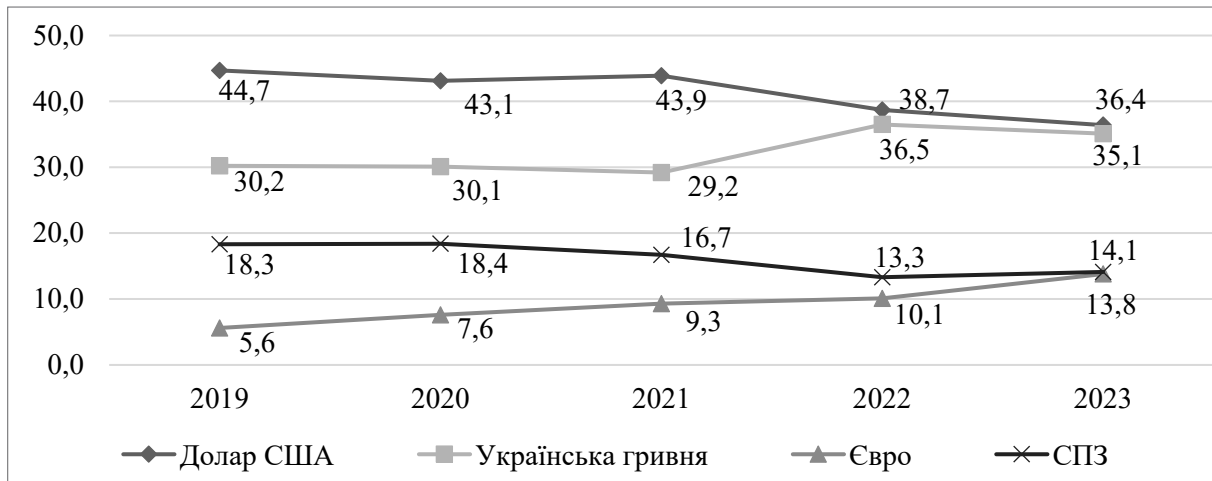


Рис. 4. Структура державного боргу за валютами погашення, %
Джерело: побудовано за даними [16]

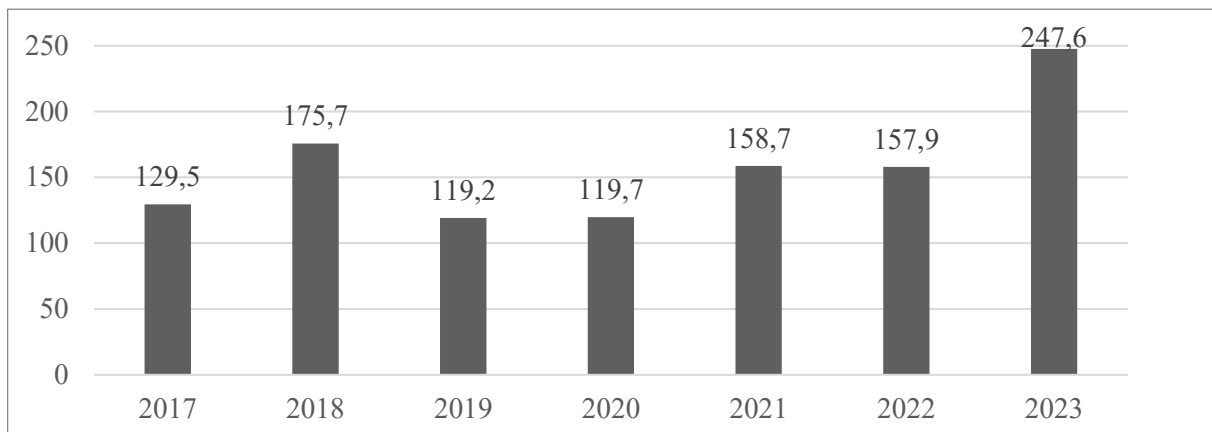


Рис. 5. Видатки на обслуговування боргу України, млрд. грн
Джерело: побудовано за даними [16]

Таким чином, динаміка індикаторів і показників державного бюджету України за останні роки свідчить про значний вплив зовнішніх факторів, особливо воєнних дій та геополітичної ситуації, на економічну політику держави. Незважаючи на виклики, уряд продовжує здійснювати заходи з метою забезпечення макроекономічної стабільності, підтримки соціальної сфери та відновлення інфраструктури. Важливу роль у цьому процесі відіграють міжнародні партнери, допомога від яких дозволяє пом'якшити наслідки кризи та сприяє поступовому відновленню економічного зростання. Однак, величезне боргове навантаження, значна частка якого припадає на зовнішні запозичення, вимагає від уряду впровадження ефективної стратегії управління державним боргом, а також пошуку шляхів для зменшення залежності бюджету від зовнішнього фінансування.

Державний борг розвинутих країн традиційно формувався, насамперед, за рахунок внутрішнього ринку капіталів. Найбільше значення прями міждержавні кредити у формуванні боргу роз-

винутих країн мали в 50–60-х роках, надалі ця форма зовнішнього боргу використовувалася лише епізодично, переважно для фінансування короткострокової заборгованості.

З рис. 6 видно, що на протязі останніх 10 років сукупний державний борг країн ЄС зріс на 38,1% і становив у 2023 році 13,4 млрд. євро (проти 9,7 млрд. євро у 2013 році).

В країнах-членах ЄС відношення державного боргу до ВВП зросло з 81,7% на кінець 2013 р. до 90% на кінець 2022 р. (рис. 7). Однак завдяки зваженій політиці, цей показник вдалося зменшити до 88,1% у 2023 р.

На кінець 2022 року найнижче співвідношення державного боргу до ВВП було зафіксовано в Естонії (18,2%), Люксембурзі (24,9%), Болгарії (25,0%) та Швеції (39,9%). В свою чергу, найвищий був зареєстрований у Греції (205,6%), Італії (155,8%), Португалії (133,6%), Іспанії (120,0%) [22].

У розвинутих країнах не існує єдиної (уніфікованої) моделі управління державним боргом (табл. 3).

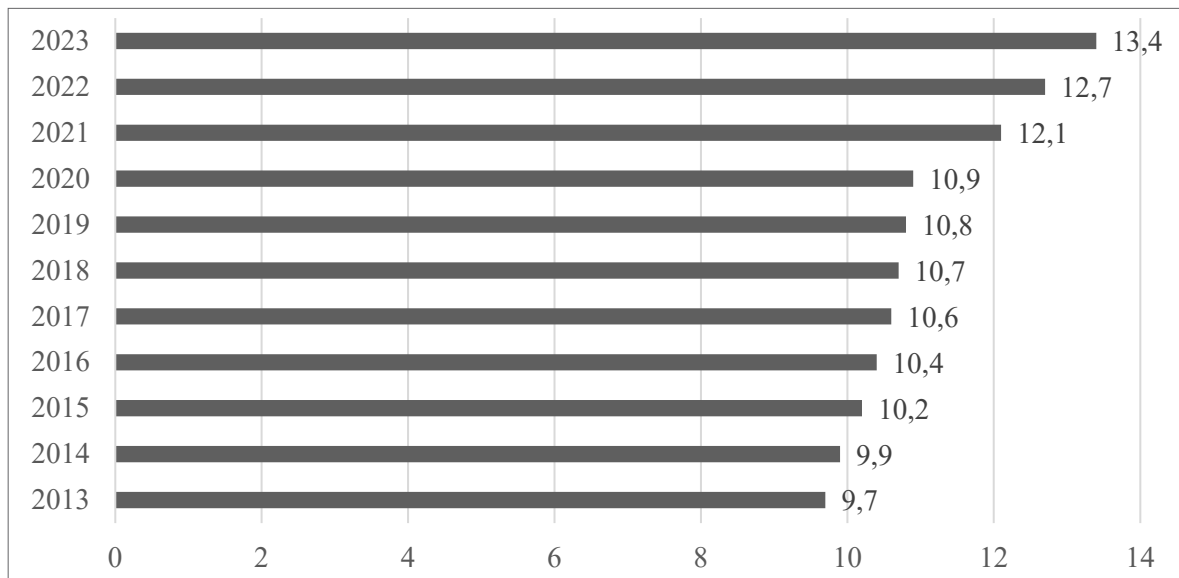


Рис. 6. Сукупний державний борг ЄС за 2013–2023 рр., трлн. євро
Джерело: побудовано за даними [22]

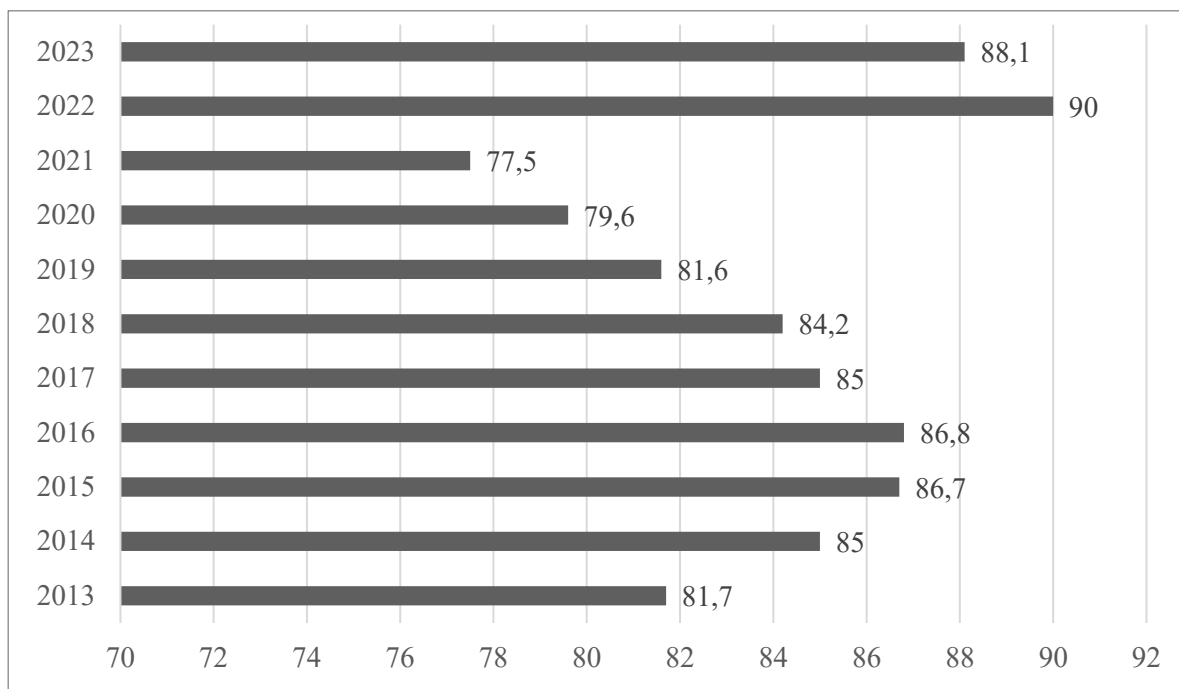


Рис. 7. Відношення державного боргу до ВВП ЄС за 2013–2023 рр., %
Джерело: побудовано за даними [22]

Серед різноманітних методів зменшення зовнішнього боргу особливе місце займає конверсія боргу (Debt Swap), що включає кілька форм:

- викуп боргу — дає можливість країні-боржникові купувати свої боргові зобов'язання на вторинному ринку за ціною, нижчою за номінальну;
- капіталізація боргу — передбачає обмін зовнішнього боргу на акціонерний капітал, також із застосуванням знижки;
- конверсія «борг — борг» полягає в заміні існуючих боргових зобов'язань на нові, на інших умовах.

Окрім перелічених методів, існують інші схеми для зменшення зовнішнього боргу, що включають: обмін зовнішнього боргу на облігації; конвертацію зовнішнього боргу в акції; заміну зовнішнього боргу на товари для експорту; перетворення зовнішнього боргу на внутрішній борг; використання зовнішнього боргу для фінансування екологічних проєктів; викуп зовнішнього боргу та його списання. Ці механізми допомагають зменшити борговий тягар на національну економіку і сприяють досягненню соціально-економічних цілей [9, с. 73].

Таблиця 3

Світові підходи до управління та обслуговування державного боргу

Модель управління державним боргом	Сутність	Орган, що здійснює управління державним боргом	Країна, що застосовує модель
Урядова модель	Збереження функцій управління державними позиками виключно за Міністерством фінансів або борговим центром, який є підрозділом цього міністерства	Департамент Федерального Казначейства	США
		Спеціалізований підрозділ Казначейства	Франція
		Міністерство фінансів	Словенія, Польща
Банківська модель	Розподіл функцій обслуговування та управління державними запозиченнями між Міністерством фінансів та центральним банком	Міністерство фінансів та центральний банк	Італія, Данія, Норвегія
		Центральний банк управляє внутрішніми позиками, а зовнішніми — Міністерство фінансів	Індія
Агентська модель	Делегування повноважень щодо здійснення запозичень незалежним органом — агентством по обслуговуванню та управлінню зовнішнім державним боргом	Агентство по обслуговуванню та управлінню державним боргом	Швеція, Ірландія, Нова Зеландія
		Національна рада з грошово-кредитної політики	Бразилія

Джерело: розроблено на основі [18, с. 27]

За оцінками експертів, політика управління державним боргом в Україні на сучасному етапі має певні недоліки:

1. Високий рівень боргового навантаження: відношення державного боргу до ВВП в Україні є одним з найвищих у світі.

2. Висока вартість обслуговування боргу: Україна витрачає значну частину бюджетних доходів на виплату відсотків за боргами.

3. Низька диверсифікація джерел фінансування: Україна занадто залежна від зовнішніх запозичень.

4. Недостатня прозорість: інформація про державний борг не завжди є доступною та зрозумілою для громадськості [21, с. 206].

До того ж, триваючий військовий конфлікт посилює фінансове навантаження на Україну, збільшуючи потребу в додаткових ресурсах для оборони та соціальних витрат.

У цих надскладних умовах доцільно розглядати наступні варіанти зменшення боргового тиску на економіку країни в цілому:

- 1) продовжувати сумлінно обслуговувати борг, незважаючи на складне фінансове становище, за рахунок направлення частини фінансової допомоги, одержаної від партнерів на погашення боргів та виплат відсотків;
- 2) повідомлення про дефолт, тобто відмови від частини або всієї суми виплат. Даний спосіб провокує багато викликів та носить довготерміновий й руйнівний вплив на кредитоспроможність країни. Окрім цього, кредитні відносини з такими міжнародними фінансовими організаціями як Світовий банк, МВФ та інші, мають жорстку фінансову перспективу з чітко визначеними обсягами коштів та термінами їх повернення;

3) викуп певної частки зобов'язань, наприклад українських єврооблігацій, які наразі коштують 35–40% від номіналу, заощадить більше 50% на погашення величини боргу та 100% коштів з виплати відсотків. Однак, наразі даний метод є нераціональним, так як зобов'язує залучення додаткового фінансування;

4) допомога іноземних партнерів стосовно призупинення й комплексного погашення, в тому числі списання, виплат по міжнародним боргам України. Доцільно зауважити, що Конгрес США ухвалив законопроект від 11 травня 2022 року про пошук можливих варіантів для України екстреного звільнення від багатосторонніх, двосторонніх та комерційних боргів;

5) здійснення реструктуризації за угодами з кредиторами про відстрочення платежів, зниження суми чи процентної ставки. Реструктуризація, на відміну від дефолту, не руйнує довіру інвесторів до України та навіть дає можливість у найближчому майбутньому знову отримати кредит [11, с. 202].

Корисним досвідом для України є найкращі та найрезультативніші міжнародні практики реструктуризації державного боргу, зокрема:

1. Досвід Іраку у післявоєнній реструктуризації державного боргу. У 2003 році після ліквідації режиму С.Хусейна, зовнішній борг Іраку склав майже 130 млрд. доларів США, а його лєвова частка була утворена перед офіційними двосторонніми кредиторами і складала 110 млрд. доларів США. Влітку у 2004 році уряди Франції, США та Німеччини публічно оголосили про необхідність зменшення боргу Іраку, який вона мала перед Паризьким клубом кредиторів.

В Паризькому клубі восени 2004 року було офіційно домовлено щодо боргової реструктуризації Іраку на наступних умовах:

- пільговий період на 6 років — для погашення основного обсягу боргу та пільговий період на 3 роки — для повної або часткової сплати відсотків;
- зниження боргу на 80% трьома траншами: додаткова боргова реструктуризація на рівні 30% протягом 23 років із пільговим періодом на 6 років при умові погодження стандартної програми МВФ; термінове списання боргу на 30% від 1 січня 2005 року; відстрочення платежів за 20% від початкової суми боргу при умові перегляду програми МВФ;
- держава-кредитор може здійснювати боргові свопи, тобто списувати борг або його якусь частину за умови, що позичальник використовує непогашені платежі з обслуговування боргу на цільові інвестиційні проекти;
- відсоткова ставка на рівні 6% [6, с. 261].

Доцільно зауважити, що у 2011 році уряд США списали всю суму боргу Іраку в обсязі 4,2 млрд. доларів США, і всі інші члени Паризького клубу здійснили його реструктуризацію.

Разом з тим, для України важливим є те, що малоімовірне звертання уряду до Паризького клубу або інших двосторонніх офіційних кредиторів не надасть бажаного спрощення боргового тиску, так як розмір прямого боргу України перед двосторонніми кредиторами не значний і наразі складає 1,5 млрд. доларів США.

Так, у 2022 році таким багатостороннім кредиторам як міжнародні фінансові організації, Україна заборгувала 26,2 млрд. доларів США за прямими та гарантованими позиками, в тому числі 15,1 млрд. доларів США — МВФ, 7,1 млрд. доларів США — МБРР, 5,6 млрд. доларів США — ЄС і 1,7 млрд. доларів США — ЄІВ. До того ж, стандартні підходи щодо реструктуризації боргу не визнають списання або перенесення строків виплати за кредитами багатостороннім офіційним кредиторам [4, с. 35].

Україна потребуватиме, на відміну від Іраку, утвердження складнішого механізму, що стосуватиметься єврооблігаційних позик і кредитів МФО.

2. Міжнародні фінансові інструменти списання боргу найбільш уразливим та найбіднішим державам:

а) ініціативи щодо бідних країн, переобтяжених боргом (Highly-Indebted Poor Countries Initiative, HIPC–Initiative) та Багатосторонньої ініціативи з полегшення тягаря заборгованості (MDR-Initiative). Загалом HIPC–Initiative започаткована МВФ і Світовим банком у 1996 році як спеціальна програма полегшення боргового навантаження та проведення реформ у країнах-позичальницях. У 1999 році до HIPC–Initiative було внесено ко-

рективи і започатковано Enhanced Highly-Indebted Poor Countries Initiative — поглиблену ініціативу щодо бідних країн, переобтяжених боргом. Ступінь списання боргу було підвищено до 90%;

б) механізм МВФ та Світового банку за рахунок Фонду сталості та стійкості щодо підтримки обтяжених боргами вразливих та бідних країн для управління макроекономічними кліматичними загрозами. Метою даного Фонду є перерозподіл доступного фінансування загальним розміром до 50 млрд. доларів США від країн G20 до бідних із загальним річним доходом на одну особу, меншим ніж 12 тисяч доларів США.

Наразі Україна не може скористатися стандартною процедурою для долучення до ініціатив HIPC та MDRI, оскільки не задовольняє цим умовам. Попри це, після здобуття статусу кандидата в члени ЄС, доступ і можливості України до фінансування, ймовірно, будуть ширшими [13, с. 172].

Для відновлення боргової стійкості України та усунення проблем дефіциту фінансування в умовах війни та після неї, доцільно застосувати інструмент реструктуризації державного боргу у спосіб реалізації таких пріоритетних заходів:

- 1) схвалення нової боргової стратегії з передбаченням способів пом'якшення боргового тиску (замороження, списання чи реструктуризації), а також інструментів оптимізації управління боргом;
- 2) забезпечення політичної підтримки від міжнародних партнерів щодо надання уряду імунітету від дефолту шляхом імплементації механізмів замороження чи відтермінування виплат за боргами та реструктуризації державного зовнішнього боргу України після війни як ключової передумови для фінансування економічного відновлення;
- 3) у рамках масштабних програм поствоєнної відбудови передбачається використання боргових свопів, що дозволяє замінити зобов'язання по боргу на фінансування спеціалізованих програм, спрямованих на захист довкілля та кліматичних ініціатив [20, с. 197].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Політика управління державним боргом України має вирішальне значення для підтримки макроекономічної стабільності, особливо в контексті воєнного стану. Значне перевищення державного боргу над допустимими нормами підкреслює потребу у вдосконаленні стратегій управління та використанні новітніх фінансових інструментів. Залежність від зовнішніх запозичень значно збільшує вразливість України перед міжнародними шоками, акцентуючи необхідність диверсифікації джерел фінансування та розробки власних фінансових інструментів. Міжнародний досвід демонструє важливість послідовної та чіткої політики управління боргом.

Перспективи подальших досліджень мають зосереджуватися на вивченні застосування зелених облігацій, боргових свопів та інших інноваційних підходів, які можуть сприяти сталому розвитку та зниженню боргового тягаря. Дослідження ефективності нових методів управління боргом повинні включати аналіз довгострокових наслід-

ків обраних стратегій з огляду на змінні умови глобальної економіки та внутрішній політичний контекст України. Слід особливу увагу приділити розробці механізмів мінімізації ризиків, пов'язаних з воєнним станом, та посиленню економічної відновлювальної здатності після завершення конфлікту.

Література

1. Аніловська Г.Я. Концептуальні напрями дослідження державного боргу в економічній науці. *Ефективні рішення в економіці, фінансах та управлінні*: матеріали Міжн. наук.-практ. конф. (Одеса, 5 лютого 2021 р.). Одеса: Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2021. С. 11–13.
2. Бураченко А.Є, Москаленко Н.В, Болдова А.А. Фінансування дефіциту державного бюджету: маневреність у контексті управління державним боргом. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-31>.
3. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 10.04.2024).
4. Давиденко Н.М., Лісовська А.С. Зарубіжний досвід управління державним боргом та можливості його адаптації в Україні. *Український економічний часопис*. 2024. Вип. 3. С. 32–37.
5. Гайбура Ю.А. Управління державним боргом України: стан і перспективи. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. Серія: Економіка*. 2024. № 42. С. 82–89.
6. Гарбінська-Руденко А.В., Лямзіна О.В. Поняття та значення державного боргу України в умовах воєнного стану. *Аналітичне-порівняльне правознавство* / ред. кол.: Ю.М. Бисага (голов. ред.), Д.М. Белов, С.Б. Булеца та ін.; ДВНЗ «УжНУ». Ужгород, 2022. № 4. С. 259–263.
7. Задоя О.А. Державна заборгованість як загроза економічній безпеці країни. *Академічний огляд*. 2021. № 2 (55). С. 23–31.
8. Замкова Н., Гнидюк І. Державний борг України за масштабної кризи. *Scientia Fructuosa. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2022. Вип. 144 (4). С. 110–121.
9. Кнір М.О., Плешакова Н.А., Плешакова О.А., Криворучко Я.В. Зарубіжний досвід управління зовнішнім державним боргом і перспективи його імплементації в Україні. *Бізнес Інформ*. 2019. Вип. 12. С. 70–75. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-70-75>.
10. Козлов В.П. Роль державного зовнішнього боргу у формуванні державного бюджету України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-71>.
11. Койло В.В. Зарубіжний досвід управління зовнішнім державним боргом: перспективи його впровадження в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 5 (61). С. 199–204.
12. Кудряшов В.П. Стратегічні засади управління державним боргом. *Економіка України*. 2022. № 9. С. 58–76.
13. Мунько А. Особливості управління державним боргом України до та після введення воєнного стану. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. Вип. 2 (14). С. 162–180.
14. Обушний С.М., Дзядевич Л.В. Управління зовнішнім державним боргом України. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2018. Вип. 1. С. 21–30.
15. Онешко О.В., Фесенко А.О., Ширяєва Л.В. Державний борг України: вплив на економічну стабільність. *Наукові відкриття та фундаментальні наукові дослідження: світовий досвід*: матер. конф. МЦНД (24 листопада 2023 р.). Вінниця, 2023. С. 24–25.
16. Міністерство фінансів України: офіційний вебсайт. URL: <https://www.mof.gov.ua/uk/> (дата звернення: 15.04.2024).
17. Перестюк І.М. Удосконалення механізму управління державним боргом в Україні. *Право та державне управління*. 2023. № 1. С. 223–227.
18. Петруха Н.М., Петруха С.В., Мякота Р.М., Крупельницька О.Л., Тарасенко М.І. Управління державним боргом в країнах Європейського Союзу: уроки для України. *Інклюзія і суспільство*. 2023. Вип. 1. С. 24–35.
19. Про затвердження Середньострокової стратегії управління державним боргом на 2024–2026 роки: *Постанова Кабінету Міністрів України* від 27 жовтня 2023 р. № 1117. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-zatverdzhennia-serednostrokovoi-stratehii-upravlinnia-derzhavnym-borhom-na-20242026-roky-1117-271023> (дата звернення: 15.04.2024).
20. Стеценко Б.С., Бураченко А.Є., Захожай К.В., Прісняк С.О. Боргова безпека України: ключові імперативи воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 194–199.

21. Трофімчук М., Трофімчук О. Особливості управління державним боргом України в умовах війни. *Вісник економіки*. 2023. № 3. С. 198–211.

22. Statista: офіційний вебсайт даних. URL: <https://www.statista.com/> (дата звернення: 15.04.2024).

References

1. Anilovska, G. Y. (2021). Conceptual Directions of Public Debt Research in Economic Science. *Effective Solutions in Economics, Finance, and Management: Proceedings of the International Scientific-Practical Conference*, 11–13 [in Ukrainian].
2. Buryachenko, A. Ye., Moskalenko, N. V., & Boldova, A. A. (2023). Financing the State Budget Deficit: Maneuverability in the Context of Public Debt Management. *Economy and Society*, 53. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-31> [in Ukrainian].
3. Budget Code of Ukraine No 2456-VI (2010, July 8). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> [in Ukrainian].
4. Davydenko, N., & Lisovska, A. (2024). Foreign Experience in Public Debt Management and Its Adaptation Opportunities in Ukraine. *Ukrainian Economic Journal*, 3, 32–37 [in Ukrainian].
5. Haibura, Yu. A. (2024). Management of Public Debt in Ukraine: Current Status and Prospects. *Podilskyi Visnyk: Agriculture, Engineering, Economics, Series: Economics*, 42, 82–89 [in Ukrainian].
6. Harbinska-Rudenko, A. V., & Lyamzina, O. V. (2022). The Concept and Importance of Public Debt in Ukraine Under Martial Law. *Analytical-Comparative Law*, 4, 259–263 [in Ukrainian].
7. Zadoya, O. A. (2021). Public Debt as a Threat to the Economic Security of the Country. *Academic Review*, 2, 23–31 [in Ukrainian].
8. Zamkova, N., & Hnydyuk, I. (2022). Public Debt of Ukraine During a Major Crisis. *Scientia Fructuosa. Bulletin of the Kyiv National University of Trade and Economics*, 144, 110–121 [in Ukrainian].
9. Knir, M. O., Plieshakova, N. A., Plieshakova, O. A. & Kryvoruchko, Ya. V. (2019). Experience of Managing External Public Debt in Foreign Countries and Prospects for Its Implementation in Ukraine. *Business Inform*, 12, 70–75. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-70-75> [in Ukrainian].
10. Kozlov, V. P. (2023). The Role of External Public Debt in Shaping Ukraine's State Budget During Martial Law. *Economy and Society*, 58. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-71> [in Ukrainian].
11. Koilo, V. V. (2017). Foreign Experience in Managing External Public Debt: Prospects for Its Implementation in Ukraine. *Problems of System Approach in Economy*, 5, 199–204 [in Ukrainian].
12. Kudriashov, V. P. (2022). Strategic Foundations of Public Debt Management. *Economy of Ukraine*, 9, 58–76 [in Ukrainian].
13. Munko, A. (2023). Features of Managing Ukraine's Public Debt Before and After the Introduction of Martial Law. *Scientific Bulletin: Public Administration*, 2(14), 162–180 [in Ukrainian].
14. Obushnyi, S. M., & Dziadevych, L. V. (2018). Management of External Public Debt in Ukraine. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1, 21–30 [in Ukrainian].
15. Oneshko, O. V., Fesenko, A. O., & Shyriayeva, L. V. (2023). Public Debt of Ukraine: Impact on Economic Stability. *Scientific Discoveries and Fundamental Research: Global Experience, Proceedings of MSND Conferences*, 24–25 [in Ukrainian].
16. Ministry of Finance of Ukraine: official website. Retrieved from: <https://www.mof.gov.ua/uk/> [in Ukrainian].
17. Perestyuk, I. M. (2023). Improvement of the Public Debt Management Mechanism in Ukraine. *Law and Public Administration*, 1, 223–227 [in Ukrainian].
18. Petrukha, N. M., Petrukha, S. V., Miakot, R. M., & Krupelnytska, O. L. (2023). Public debt management in the countries of the European Union: lessons for Ukraine. *Inclusion and society*, 1, 24–35 [in Ukrainian].
19. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1117 “On Approval of the Medium-Term Public Debt Management Strategy for 2024–2026” (2023, October 27). Retrieved from: <https://mof.gov.ua/storage/files/MTDS2024-2026.pdf> [in Ukrainian].
20. Stetsenko, B. S., Buryachenko, A. Ye., Zakhzhai, K. V. & Prisniak, S. O. (2023). Debt security of Ukraine: key imperatives of the martial state. *Modeling the Development of Economic Systems*, 1, 194–199 [in Ukrainian].
21. Trofimchuk, M., & Trofimchuk, O. (2023). Features of public debt management in Ukraine in conditions of war. *Economic Bulletin*, 3, 198–211 [in Ukrainian].
22. Statista: statistical data website. Retrieved from: <https://www.statista.com/>.

УДК 657.92:330.322.5(477)

Грешко Роман Ігорович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів і кредиту
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

Greshko Roman

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance and Credit
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
ORCID: 0000-0003-3054-356X*

Харабара Віолетта Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів і кредиту
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

Kharabara Violetta

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance and Credit
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University
ORCID: 0000-0002-8555-6440*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-4-9786

ЗНАЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

THE IMPORTANCE OF INVESTMENT ACTIVITY OF THE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS

Анотація. Стаття присвячена дослідженню управління інвестиційною діяльністю підприємства. Оскільки в сучасних умовах спостерігається підвищення рівня конкуренції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, саме інвестиції стають важливою умовою економічного зростання підприємства. В статті було визначено сутність поняття «інвестиційна діяльність». Виявлено взаємозв'язок між інвестиційною привабливістю та фінансовим станом підприємства. Проаналізовано основні підходи до визначення сутності інвестицій та інвестиційної діяльності підприємства. Показано значимість інвестиційної діяльності підприємства, яка виявляється в сучасних напрямках інвестування, що змінюються та розширюються під впливом інформаційно-комунікаційних технологій та розвитку економічних відносин. За допомогою використання інвестицій підприємства отримують можливість здобути лідерські позиції на ринку. Проте досягнення цієї мети можливе тільки за умови формування чіткої, досконалої та адаптивної системи управління інвестиційним розвитком. Наведено класифікацію інвестицій за їх основними ознаками. Розглянуто основні етапи проведення аналізу інвестиційної діяльності, а також визначено внутрішні та зовнішні джерела інвестиційних ресурсів. Розкрито чинники формування рівня інвестиційної привабливості підприємства. Охарактеризовано типологію факторів інвестиційної привабливості підприємства за такими групами: фінансовий стан підприємства, ринкове оточення, корпоративне управління. Показано значимість інвестиційної діяльності підприємства, яка виявляється в сучасних напрямках інвестування, що змінюються та розширюються під впливом інформаційних технологій та розвитку економічних відносин. Зроблено акцент на необхідності ефективної організації управління інвестиційною діяльністю на підприємстві та підвищення інвестиційної активності підприємства. Показано значимість інвестиційної діяльності підприємства, яка виявляється в сучасних напрямках інвестування, що змінюються та розширюються під впливом інформаційно-комунікаційних технологій та розвитку економічних відносин.

Ключові слова: інвестиції, інвестиційна діяльність, капітальні інвестиції, інвестиційна привабливість.

Summary. The article is devoted to the study of management of investment activity of an enterprise. Since in modern conditions there is an increase in the level of competition both in the domestic and international markets, investments are becoming an important condition for the economic growth of an enterprise. The article defines the essence of the concept of "investment

activity". The relationship between investment attractiveness and the financial condition of the enterprise is revealed. The main approaches to defining the essence of investment and investment activity of enterprise are analyzed. The significance of the investment activity of enterprise is shown, which is manifested in modern investment directions, which are changing and expanding under the influence of information and communication technologies and the development of economic relations. By using investments, enterprises are able to gain a leading position in the market. However, achieving this goal is possible only if a clear, perfect and adaptive investment development management system is formed. The classification of investments by their main features is provided. The main stages of the analysis of investment activity are considered, as well as internal and external sources of investment resources are determined. The factors of formation of the level of investment attractiveness of enterprise are revealed. The typology of factors of investment attractiveness of enterprise is characterized by the following groups: financial condition of enterprise, market environment, corporate governance. The importance of the enterprise's investment activity is shown, which is manifested in the modern directions of investment, which are changing and expanding under the influence of information technologies and the development of economic relations. The emphasis is placed on the need for effective organization of management of investment activity at the enterprise and increase of investment activity of the enterprise. The importance of the enterprise's investment activity is shown, which is manifested in the modern directions of investment, which are changing and expanding under the influence of information and communication technologies and the development of economic relations.

Key words: investments, investment activity, capital investments, investment attractiveness.

Постановка проблеми. Сучасні методи інвестиційної діяльності спрямовані на визначення їх ефективності, але не завжди враховують ризики. Існуючий механізм регулювання інвестиційної діяльності ще недосконалий і не забезпечує достатнього захисту інвесторів. Це зумовлює необхідність розробки нових підходів до регулювання інвестиційної діяльності, які б враховували сучасні реалії та забезпечували надійність інвестицій.

У сучасній Україні поняття інвестицій сформувалось в результаті економічних реформ та переходу до ринкової економіки. Вітчизняні та зарубіжні економісти розглядають інвестиції як довгострокові вкладення капіталу, які спрямовані на створення нових цінностей та отримання прибутку.

Інвестиції можуть бути різними, але їхня мета одна — зробити наше майбутнє кращим. Інвестиції в розвиток виробництва створюють нові робочі місця та підвищують рівень життя населення. Інвестиції в інфраструктуру роблять нашу країну комфортнішою та безпечнішою. Інвестиції в освіту та науку забезпечують нам конкурентоспроможність у майбутньому.

Огляд літератури з теми дослідження. Значну увагу обґрунтуванню та вирішенню даного питання приділяють такі автори-науковці як Крамаренко К. М. [5], Шевчук Н. А. [12], Бушовська Л. Б. [1], Замятіна Н. В. [3], Василенко М. Е. [2] та інші.

В умовах структурної перебудови української економіки потреба у великих іноземних інвестиціях є гострою проблемою. У більшості країн (США, Великобританія, Франція та Німеччина) іноземний капітал став своєрідним каталізатором інвестиційної діяльності, який відіграв роль у розвитку та становленні економіки.

Праці вищезазначених авторів спрямовані в основному на дослідження теоретичних засад та розробку рекомендацій щодо формування системи фінансового забезпечення економічного зростання

регіонів, визначення структури джерел фінансового забезпечення інвестиційного розвитку.

Метою статті є розгляд особливостей та значення інвестиційної діяльності підприємства в сучасних умовах.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічною основою проведеного дослідження були праці вітчизняних і зарубіжних науковців, провідних вчених та практиків у галузі управління інвестиційною діяльністю підприємства. Під час досліджень використано ряд загальнонаукових і спеціальних методів: метод аналізу та синтезу, абстрактно-логічний метод для обґрунтування і викладу висновків та пропозицій стосовно комплексу заходів для ефективного управління інвестиційною діяльністю підприємства.

Виклад основного матеріалу. Ринкові трансформації в економіці країни змінили роль інвестицій. Якщо раніше вони були лише одним інструментом для забезпечення економічного зростання, то сьогодні вони стали його головним каталізатором. Це пов'язано з тим, що в умовах глобалізації та євроінтеграції українські підприємства повинні конкурувати на світовому ринку з найбільш передовими компаніями. Щоб бути конкурентоспроможними, необхідно постійно інвестувати в розвиток виробництва, нові технології та інновації. Інвестиції дозволяють підприємствам:

- модернізувати виробництво та випускати конкурентоспроможну продукцію; нарощувати експорт та збільшувати обсяги продажів;
- запроваджувати нові технології та підвищувати ефективність.

В умовах воєнного стану роль інвестицій стала ще більш важливою, оскільки саме вони можуть допомогти підприємствам вижити та відновити свою діяльність після завершення конфлікту.

Однак, незважаючи на складні умови, інвестиції залишаються важливим інструментом для забезпечення майбутнього розвитку української

економіки. Після завершення війни вони допоможуть підприємствам відновити свою діяльність та почати новий етап зростання. Неприятлива макроекономічна ситуація в Україні, яка спричинила зниження інвестиційної активності, створює потребу у вжитті термінових заходів, а саме вибору найбільш дієвих фінансово-кредитних важелів та інструментів, які повинні бути спрямовані на фінансову стабілізацію суб'єктів господарювання з метою стимулювання зростання економіки країни за кризових умов. Ці та інші негативні тенденції в інвестиційній сфері є наслідком системних вад, які можливо згрупувати за наступними ознаками: фінансово-економічні, політико-правові та інституційно-організаційні (рис. 1.) [11, с. 161].

Найбільшою фінансово-економічною проблемою є низький рівень капіталізації прибутку, відсутність економічних та податкових стимулів для майбутніх інвестицій, розпорошеність інвестиційних бюджетних коштів (здебільшого використовуються на споживання), проблеми в корпоративному секторі, незахищеність прав інвесторів на інвестиції; низька торгова активність на вітчизняному фондовому ринку.

Кожна компанія повинна прагнути підвищити власну інвестиційну привабливість. Інвестиційна привабливість змінюється в залежності від економічних умов функціонування та розвитку еко-

номічно значущої галузі економіки. Крім того, привабливість компанії як частини фактора інвестиційної привабливості галузі розкриває ще один загальний атрибут щодо перспективи, прибутковості, ефективності та мінімізації ризику від інвестицій [12, с. 57].

Економічний розвиток підштовхнув інтерес до інвестиційної теми як суб'єктів господарювання, так і науковців у пошуках механізмів і моделей управління, які могли б забезпечити ефективний результат від надходження інвестицій та економічного розвитку.

Термін «інвестиції» походить від латинського слова *investi*, що означає вкладати кошти, і відноситься до вкладення капіталу з наміром подальшого розвитку.

Згідно Закону України «Про інвестиційну діяльність» від 18 вересня 1991 року: «Інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) та/або досягається соціальний та екологічний ефект» [7].

Це сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій, захист яких забезпечується реалізацією інвестиційних проектів та операцій з корпоративними правами та іншою інтелектуальною власністю. До

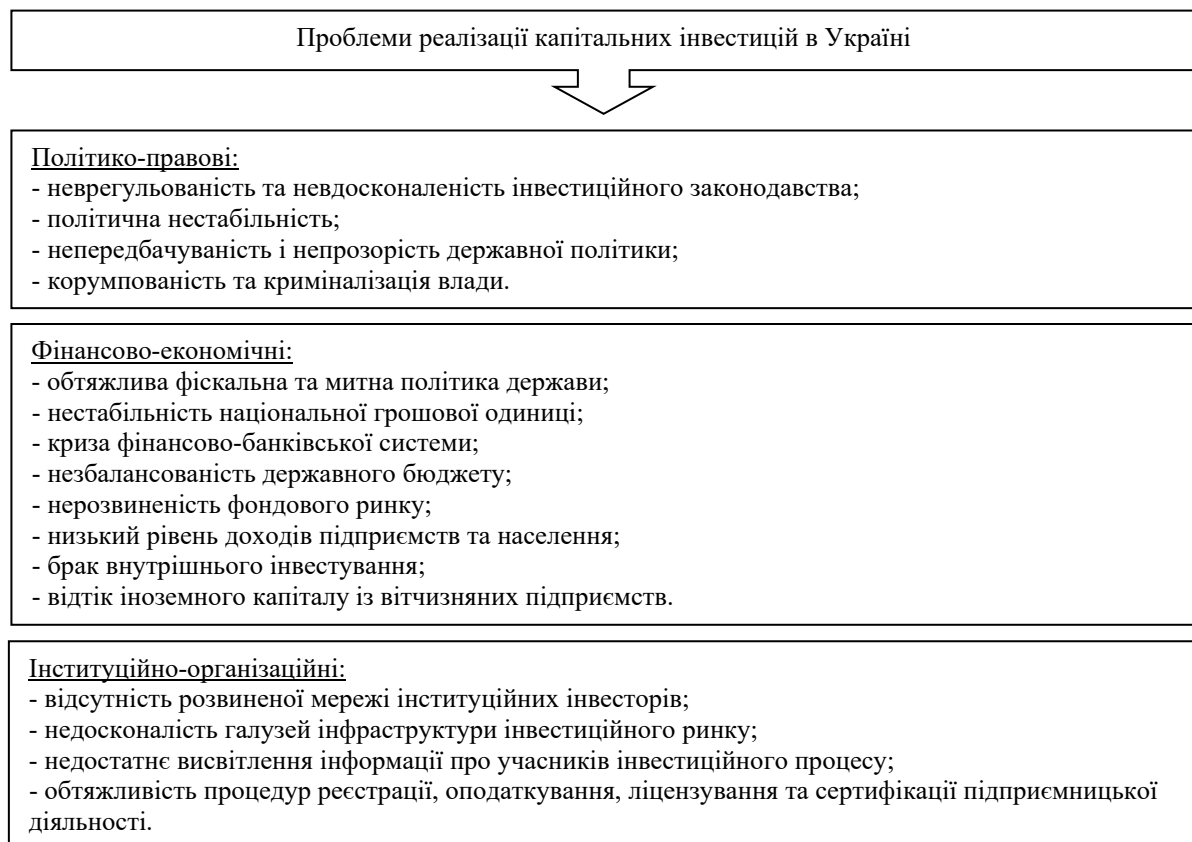


Рис. 1. Основні проблеми реалізації капітальних інвестицій в Україні
Джерело: узагальнено авторами на основі [11, с. 161]

суб'єктів інвестиційної діяльності можна віднести наступних:

- інвестори — це суб'єкти інвестиційної діяльності, що прийняли рішення вкласти власні, позичені чи залучені майнові та інтелектуальні цінності в об'єкти інвестування;
- учасники інвестиційної діяльності — це фізичні та юридичні особи, які є громадянами України або інших держав, які забезпечують реалізацію інвестицій як виконавці замовлень, або на підставі доручення клієнта [7].

Усі суб'єкти інвестиційної діяльності, незалежно від форми власності та виду (включаючи підприємницьку діяльність), мають однакові права на здійснення інвестицій, визначення цілей здійснення інвестицій та залучення будь-яких партнерів до реалізації на договірних або конкурентних засадах. Інвестування може охоплювати будь-яке майно, таке як основні фонди, оборотні кошти, цінні папери, цільові грошові вклади, науково-технічна продукція, інтелектуальна власність або інші об'єкти власності, права на майно. Незважаючи на велику кількість наукових досліджень з управління інвестиційною діяльністю, важливо визнати, що для цієї сфери необхідні глибокі дослідження як у контексті сталого розвитку, так і під час кризи. Потрібний комплексний підхід до вивчення питання, оскільки рівень розвитку інвестиційної політики підприємства залежить як від державних і регіональних особливостей, так і від кон'юнктури ринку.

Очевидно, що існує три рівні контролю над інвестиційною діяльністю організації чи бізнесу:

- макрорівень — це впровадження державою регулятивних заходів, таких як механізми оподаткування та встановлення тарифів, законодавчий вплив, грошові реформи та антимонопольні заходи.
- мезорівень передбачає використання механізмів впливу як на регіональному, так і на промисловому рівнях, зосереджуючись на інвестиційній діяльності, пов'язаній із захистом навколишнього середовища, ініціативами соціального захисту та факторами попиту та пропозиції на галузевому рівні.
- макрорівень інвестиційного контролю передбачає нагляд за підприємствами-інвесторами та їх участю в інвестиційній діяльності. Процес інвестування передбачає вироблення стратегії з метою накопичення капіталу і забезпечення економічного зростання підприємства. Важливо розуміти, що стратегія інвестиційної діяльності підприємства є основоположною частиною його загальноекономічної стратегії і передбачає ефективне використання різних форм інвестування для забезпечення його ефективної діяльності в різноманітних економічних умовах [2, с. 52].

Враховуючи специфіку виникнення різного роду чинників, що впливають на інвестиційну діяльність в існуючих умовах, а також для пра-

вильної організації діяльності та управління інвестиційними проектами, буде доцільним розглянути класифікацію інвестицій за індивідуальними ознаками [6, с. 162] (рис. 2).

До джерел інвестиційна лежать: капітальні вкладення, спрямовані на створення об'єктів інвестування; інвестиції в оновлення основних виробничих фондів, нематеріальних активів та оборотних коштів; розширення бізнесу за рахунок відкриття нових філій та представництв; розширення асортименту товарів та послуг; збільшення обсягів виробництва; організація нових видів діяльності.

Ринкові відносини в інвестиційній діяльності, в першу чергу стосуються питання формування джерел фінансування інвестицій. Виділяють п'ять форм фінансування інвестиційної діяльності:

- власні фінансові ресурси, які можуть бути сформовані з прибутку та амортизаційних відрахувань;
- державне фінансування;
- іноземні інвестиції;
- позикові кошти, а саме інвестиційні та іпотечні кредити;
- особливі форми фінансування (лізинг, форфейтинг, випуск цінних паперів) [9].

Прийнято вважати, що найбільш ефективною формою реалізації інвестиційних проектів в умовах ринкової економіки — це державна підтримка, але вона здійснюється під підвищеним контролем за виконанням планових показників, а також носить цільовий характер.

Найнадійнішою формою фінансування інвестицій є самофінансування, тобто формування за рахунок власних коштів, тобто прибутку, цільового фонду та фонду нагромадження підприємства, які використовуються на придбання та оновлення основних фондів, відсотки. Амортизаційні відрахування покращують відтворення. Загалом самофінансування інвестиційної діяльності забезпечує підприємствам певну конкурентну перевагу, оскільки забезпечує певний захист від банкрутства та зменшує потребу в позикових коштах.

На розвиток інвестиційного ринку та процесів кожної країни значний вплив мають іноземні інвестиції, які сприяють надходженню іноземної валюти та позитивно впливають на валютний ринок, міжнародні економічні відносини та стабільність економіки. Значним джерелом фінансування інвестицій є банківські позики, які залучають позичковий капітал як основне джерело та дозволяють компаніям інвестувати без необхідності витрачати частину власних ресурсів. Останніми роками українські підприємства та організації фінансують більшу частину своїх інвестицій за рахунок власних коштів, які складають до 70% усіх джерел фінансування. Метою цього є забезпечення того, щоб вітчизняні інвестори могли отримати максимально надійні інвестиції, діяти незалежно від кредитної політики

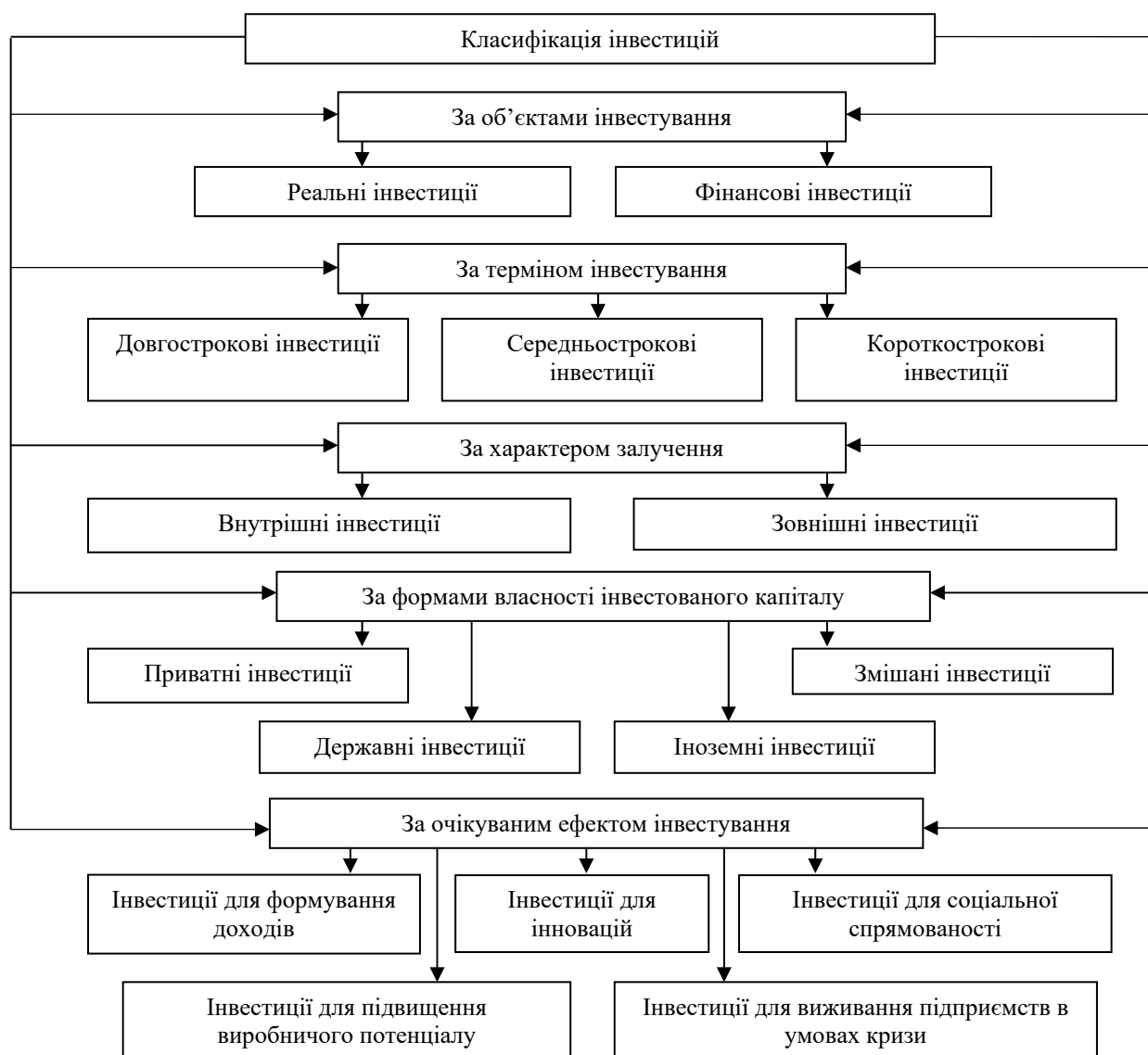


Рис. 2. Схема класифікацій інвестицій підприємств

Джерело: узагальнено авторами на основі [6, с. 162]

держави та банків щодо залучення позикового капіталу та уникнути будь-яких додаткових витрат.

Слід підкреслити, що використання власних фінансових коштів для інвестиційної діяльності рекомендовано лише у випадках, коли відсоток рентабельності бізнесу менший за процентну ставку за кредитними коштами. Інвестори-нерезиденти завжди акумулювали менший відсоток джерел фінансування. Це може свідчити про те, що українські інвестиційні проекти не є привабливими, закони, які регулюють ці інвестиції, погано розроблені, а економіка ненадійна для забезпечення стабільності та прибутковості від вкладених коштів. На відміну від прибуткових підприємств, які застрягли в «замкнутому» колі через недостатнє фінансування, обмежену доступність кредитів, зношеність основних фондів та незадовільні результати діяльності, підприємства-лідери мають більше можливостей для фінансування своєї діяльності.

Налагоджений механізм реалізації інвестиційної діяльності підприємства дозволяє швидко досягати поставлених цілей, виконувати першочергові завдання щодо поліпшення фінансово-економічної ситуації, забезпечення зростання прибутку, підвищення фінансової стійкості та вирішення проблем платоспроможності в умовах економічної нестабільності. Обрана інвестиційна політика повинна мати чітко сформульовані цілі, які відповідають місії підприємства, спрямовані на досягнення високих результатів, мають вимірювальні критерії, є зрозумілими та послідовними, враховують взаємозв'язки та взаємодію, мають обґрунтованість та гнучкість.

Сучасний менеджмент використовує багато підходів до управління інвестиційною діяльністю, серед яких варто виділити функціональний, процесний, системний, ситуаційний, вартісно-орієнтований та проектний. Використовуючи їх,

необхідно звернути увагу гнучкість кожного підходу, можливість його адаптації до змін, особливості формування ресурсного забезпечення реалізації інвестицій, їх узгодженості зі стратегічними цілями підприємства, а також можливості його застосування на прикладі діяльності конкретного підприємства чи організації [8, с. 205].

Успішне управління інвестиційною діяльністю підприємства вимагає поступового виконання завдань:

- визначення ключових інвестиційних політик, які відповідають загальній стратегії розвитку організації, зокрема її фінансів;
- вивчення економічного клімату, оцінка інвестиційного потенціалу товару;
- визначення необхідних інвестиційних ресурсів та вдосконалення їх структури відповідно до вимог інвестиційної політики;
- створення інвестиційного портфеля з урахуванням прийнятих ризиків і очікуваної прибутковості;
- аналіз ефективності інвестування проектів.

Основними факторами, які впливають на зміст інвестиційної політики підприємства, є:

- виробничі фактори, що характеризуються станом технічної бази і рівнем технологічного розвитку господарюючого суб'єкта;
- маркетингові умови, під час розгляду яких, необхідно врахувати особливості ціноутворення, можливості збуту нової продукції, вплив інвестицій на часту підприємства на ринку і поведінку конкурентів, життєвий цикл продукту, необхідність застосування інноваційних прийомів, інтенсивність рекламної кампанії та ефективні обсяги виробництва;
- фінансове становище підприємства, у величині власних засобів фінансування, а також достатня привабливість підприємства та його діяльності для формування зовнішніх джерел залученого інвестиційного капіталу на вигідних умовах;

- коливання валютного ринку, середній рівень прибутковості, темпи інфляції і величина процентних ставок;

- ринок трудових ресурсів, наявність достатньої пропозиції кваліфікованих кадрів на ринку праці [9].

На інвестиційний процес в Україні негативно впливають фактори, які стримують розвиток суб'єктів господарювання. Це особливо проблематично. Збільшення обсягів інвестицій необхідне для подолання кризи, як показує світовий досвід. В умовах структурної перебудови українська економіка стикається з гострою потребою в іноземних інвестиціях. Іноземні інвестиції відіграли вирішальну роль у розвитку та структурній перебудові економіки більшості країн, зокрема таких як США, Німеччина, Франція та Велика Британія. Останніми роками ця тенденція характеризується новими індустріальними країнами Південно-Східної Азії. Відповідно до міжнародного досвіду, інвестиції відіграють важливу роль у стимулюванні виробництва та є наріжним каменем сталого економічного зростання як для окремих підприємств, так і для суспільства.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У нинішніх умовах Україна повинна була об'єктивно відновити інвестиції. Майже всі зусилля з оновлення виробничих структур і створення ринкової інфраструктури здійснюються за рахунок капіталовкладень. Зі збільшенням обсягів та ефективності інвестицій прискорюється відтворювальний процес, що призводить до позитивних ринкових трансформацій. З іншого боку, недостатнє інвестування призводить до зниження конкурентоспроможності національної економіки, скорочення основного капіталу, зниження виробництва та підвищення собівартості продукції через складність пошуку інвестиційних ресурсів, що в кінцевому підсумку призводить до зменшення інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання.

Література

1. Бушовська Л. Б. Управління інвестиційною діяльністю як важливий складник економічної безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 170–176. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/28.pdf (дата звернення: 17.03.2024).
2. Василенко М. Е. Проблемы активизации инвестиционной деятельности в современных условиях. Актуальные проблемы экономики. 2004. № 2 С. 50–57. URL: https://nam.kyiv.ua/ape/n_04_02/n_04_02.htm (дата звернення: 17.03.2024).
3. Замятіна Н. В. Теоретико-методичні засади управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Фінансовий простір*. 2013. № 3. С. 138–142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2013_3_20 (дата звернення: 17.03.2024).
4. Крамаренко К. М. Економічний механізм екологізації інвестиційної діяльності в Україні. *Науковий огляд*. 2015. № 6(16). URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/514> (дата звернення: 20.03.2024).
5. Крамаренко К. М. Інвестиційна привабливість підприємства та методичні підходи до її визначення. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 10. С. 101–104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_10_22 (дата звернення: 20.03.2024).
6. Податковий кодекс України : Закон України № 2755-VI від 02.12.2010. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13–14, № 15–16, № 17. Ст. 112. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 20.03.2024).

7. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18 вересня 1991 року № 1560-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 47. Ст. 646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 15.03.2024).
8. Сабліна Н.В. Управління інвестиційною діяльністю підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 485–490. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/218.pdf> (дата звернення: 20.03.2024).
9. Слєд О.М. Удосконалення системи показників оцінки оновлення основних засобів виробництва. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14, № 3. С. 203–210. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_14%283%29__30 (дата звернення: 20.03.2024).
10. Феєр О.В. Управління інвестиційною діяльністю підприємств у ринкових умовах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. № 851. С. 140–145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2016_851_20 (дата звернення: 04.03.2024).
11. Ханова О.В., Скібіна С.О. Сталый розвиток країн ЄС: методика та індикатори оцінювання. *Проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 20–32. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-3_0-pages-20_32.pdf (дата звернення: 04.03.2024).
12. Шевчук В.Я. Основи інвестиційної діяльності: навч. посібн. Київ : «Генеза», 2007. 457 с.
13. Юрчук Н.П., Вовк В.Ю., Топіна Р.П. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа реалізації концепції сталого розвитку економіки України. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 53–61.

References

1. Bushovska L.B. Upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu yak vazhlyvyi skladnyk ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. *Ekonomika i suspilstvo*. 2017. Vyp. 11. S. 170–176. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/28.pdf (date of access: 17.03.2024).
2. Vasylenko M.E. Problemy aktyvyzatsyy ynvestytsyonnoi deiatelnosti v sovremennykh usloviakh. *Aktualni problemy ekonomiky*. 2004. № 2 S. 50–57. URL: https://nam.kyiv.ua/ape/n_04_02/n_04_02.htm (date of access: 17.03.2024).
3. Zamiatina N.V. Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu pidpriemstva. *Finansovy prostir*. 2013. C. 138–142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2013_3_20 (date of access: 17.03.2024).
4. Kramarenko K.M. Ekonomichniy mekhanizm ekolohizatsii investytsiinoi diialnosti v Ukraini. *Naukovyi ohliad*. 2015. № 6(16). URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/514> (date of access: 20.03.2024).
5. Kramarenko K.M. Investytsiina pryvabyvist pidpriemstva ta metodychni pidkhody do yii vyznachennia. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2016. Vyp. 10. S. 101–104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_10_22 (date of access: 20.03.2024).
6. Podatkovi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy № 2755-VI vid 02.12.2010. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 2011. № 13–14, № 15–16, № 17. St. 112. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (date of access: 20.03.2024).
7. Pro investytsiinu diialnist: Zakon Ukrainy vid 18 veresnia 1991 roku № 1560-XII. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 1991. № 47. St. 646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (date of access: 15.03.2024).
8. Sablina N.V. Upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu pidpriemstv. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2016. Vyp. 10. S. 485–490. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/218.pdf> (date of access: 20.03.2024).
9. Sled O.M. Udoshkonalennia systemy pokaznykiv otsinky onovlennia osnovnykh zasobiv vyrobnytstva. *Ekonomichniy analiz*. 2013. T. 14, № 3. S. 203–210. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_14%283%29__30 (date of access: 20.03.2024).
10. Feier O.V. Upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu pidpriemstv u rynkovykh umovakh. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*. 2016. № 851. S. 140–145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2016_851_20 (date of access: 04.03.2024).
11. Khanova O.V., Skibina S.O. Stalyi rozvytok krain YeS: metodyka ta indykatory otsiniuvannia. *Problemy ekonomiky*. 2017. № 3. S. 20–32. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-3_0-pages-20_32.pdf (date of access: 04.03.2024).
12. Shevchuk V.Ia. Osnovy investytsiinoi diialnosti: navch. posibn. Kyiv: "Henez", 2007. 457 s.
13. Iurchuk N.P., Vovk V.Iu., Topina R.P. Innovatsiino-investytsiina diialnist yak osnova realizatsii kontseptsii staloho rozvytku ekonomiky Ukrainy. *Ahrosvit*. 2019. № 3. S. 53–61.

УДК 355.018:[470:477]

Гуцалюк Віталій Володимирович
слухач магістерської програми
Національного університету оборони України
Hutsaliuk Vitalii
Master's Program Student of the
National Defence University of Ukraine
ORCID: 0009-0003-0014-9163

Ратушняк Сергій Олександрович
ад'юнкт кафедри економіки та фінансового забезпечення
Національного університету оборони України
Ratushnyak Serhiy
Adjunct of the Department of Economics and Financial Support of the
National Defence University of Ukraine
ORCID: 0000-0002-9008-1064

Шиндирук Іван Петрович
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
доцент, науковий співробітник
Національний університет оборони України
Shyndyruk Ivan
PhD, Senior Researcher, Associate Professor,
Researcher of the Research Department
National Defence University of Ukraine
ORCID: 0009-0000-3563-8897

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-4-9823

ВПЛИВ ФОРМУВАННЯ ВАЛОВОГО ВНУТРІШНЬОГО ПРОДУКТУ НА ПОЛІТИКУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОТРЕБ МІНІСТЕРСТВА ОБОРОНИ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ ДОСВІДУ ВІЙНИ

THE INFLUENCE FORMATION OF THE GROSS DOMESTIC PRODUCT ON POLICY PROVISION OF THE NEEDS OF THE MINISTRY OF DEFENSE OF UKRAINE TAKING INTO ACCOUNT THE EXPERIENCE OF THE WAR

Анотація. Вступ. Після початку повномасштабної збройної агресії, Україна постала перед цілим рядом складних викликів. Серед них, в тому числі пошук значних додаткових ресурсів для фінансування потреб оборони. Для задоволення цих потреб уряд України змінив бюджетну політику. Насамперед майже всі зібранні внутрішні податки витрачаються на потреби оборони, в тому числі і через бюджет Міністерства оборони України. Інші бюджетні видатки покриваються за рахунок міжнародних фінансових донорів та внутрішніх запозичень. В сучасних умовах оптимізація перерозподілу внутрішніх ресурсів та збільшення їх розміру стають пріоритетом для країни.

Метою статті є вивчення впливу монетарних, економічних чинників та кількості і економічної активності населення на формування ВВП України та перерозподілу його частини на забезпечення потреб її оборони, аналіз фінансування потреб Міністерства оборони, в умовах відсічі збройної агресії.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є законодавчі та правові норми фінансового забезпечення потреб оборони України, праці вітчизняних дослідників, що провадили свої науково-практичні розвідки у напрямку державних

фінансів, зокрема щодо витрат фінансування потреб оборони. Інформаційною базою є відкриті статистичні данні Міністерства фінансів, НБУ.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналізу та узагальнення для характеристики складових фінансування оборони, а також визначення впливу економічних та демографічних чинників на економічну ситуацію в Україні до і після вторгнення. Для кількісної оцінки впливу змін чисельності населення на коливання ВВП за період 2002–2023 були використані індексний та кореляційно-регресійний методи, графічний метод.

Результати. В статті проведений аналіз розподілу видатків Міністерства оборони України за напрямками використання бюджетних коштів в період 2014–2023 років з урахуванням досвіду російсько-української війни. Встановлено, що в умовах воєнного часу за істотного зростання видатки на потреби оборони, загострюються проблеми пошуку додаткових фінансових ресурсів та раціоналізація їх розподілу.

Оцінено тенденції зміни чисельності населення країни та його вплив на формування національного ВВП та його подальший розподіл в тому числі на потреби оборони. Здійснено аналіз взаємозв'язку між видатками оборонного бюджету та економічним зростанням на основі даних розподілу бюджету МО України, динаміки фінансування потреб Збройних Сил України до ВВП країни протягом останніх десятиріч.

В даній статті проаналізовані зміни у пріоритетах фінансування за відповідними напрямками і бюджетними програмами, актуалізовані проблеми їх виконання та прийнятті управлінські рішення, в результаті чого визначено основні пріоритети фінансування для забезпечення потреб оборони.

Проаналізовано показники фінансування потреб МО в довоєнний час та період правового режиму воєнного стану 2014–2023 роки. Обґрунтовано необхідність продовження збільшення оборонних видатків та обсягів фінансування для забезпечення належної оборони України. Зазначено щодо необхідності виділяти щороку не менше 6% від ВВП країни для забезпечення потреб, вказаних в бюджетних запитах МО України.

Ключові слова: державний бюджет, валовий внутрішній продукт, валовий внутрішній продукт на душу населення (одну особу), оборонне фінансування, населення України.

Summary. Introduction. After the start of full-scale armed aggression, Ukraine faced a number of difficult challenges. Among them, including the search for significant additional resources to finance defense needs. To meet these needs, the government of Ukraine changed its budget policy. First of all, almost all collected internal taxes are spent on defense needs, including through the budget of the Ministry of Defense of Ukraine. Other budget expenditures are covered by international financial donors and domestic borrowing. In modern conditions, optimizing the redistribution of internal resources and increasing their size are becoming a priority for the country.

Coal. The purpose of the article is to study the influence of monetary and economic factors and the number and economic activity of the population on the formation of the GDP of Ukraine and the redistribution of its part to ensure the needs of its defense, the analysis of the financing of the needs of the Ministry of Defense, in the conditions of repelling armed aggression.

Materials and methods. The materials of the study are legislative and legal norms of financial provision of the defense needs of Ukraine, the work of domestic researchers who conducted their scientific and practical investigations in the direction of state finances, in particular, regarding the costs of financing defense needs. The information base is open statistical data of the Ministry of Finance, NBU.

In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: analysis and generalization to characterize the components of defense financing, as well as determining the impact of economic and demographic factors on the economic situation in Ukraine before and after the invasion. Index and correlation-regression methods, graphic methods were used to quantitatively assess the impact of population changes on GDP fluctuations for the period 2002–2023.

Results. In the article was analyzed the distribution of expenditures of the Ministry Defense of Ukraine by directions use of budget funds in the period 2014–2023, taking into account the experience of the Russian-Ukrainian war. It has been established that in wartime conditions, with a significant increase in spending on defense needs, the problems of finding additional financial resources and rationalizing their distribution become more acute.

Trends in the country's population change and its impact on the formation of the national GDP and its subsequent distribution, including on defense needs, are assessed. An analysis of the relationship between defense budget expenditures and economic growth was carried out based on the data on the distribution of the budget of the Ministry of Defense of Ukraine, the dynamics of financing the needs of the Armed Forces of Ukraine as a percentage of the country's GDP over the past ten years.

This article analyzes the changes in funding priorities for the relevant areas and budget programs, updates the problems of their implementation and making management decisions, as a result of which the main funding priorities for ensuring defense needs are determined.

The indicators of financing the needs of the Ministry of Defense in the pre-war period and the period of the legal regime of martial law in 2014–2023 were analyzed. The need to continue increasing defense expenditures and funding volumes to ensure proper defense of Ukraine is justified. The need to allocate at least 6% of the country's GDP every year to meet the needs specified in the budget requests of the Ministry of Defense of Ukraine was noted.

Key words: state budget, gross domestic product, gross domestic product per capita, financing, population of Ukraine.

Постановка проблеми. Воєнна безпека України та підготовка держави до оборони відіграє виключну роль щодо захисту її суверенітету і територіальної цілісності. Забезпечення обороноздатності країни здійснюється насамперед за рахунок бюджетних коштів, які виділяють на забезпечення потреб оборони країни через її міністерство оборони. Внаслідок повномасштабного вторгнення агресора на територію України 24 лютого 2022 року, Збройним Силам України (далі ЗС України) завдяки міжнародній матеріально-технічній допомозі та нарощенню бойових спроможностей у стислі терміни вдалося зупинити агресора. Проте, залишається актуальним питання забезпечення потреб Міністерства оборони (далі МО України) в умовах обмеженості внутрішніх коштів і тривалої збройної агресії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями виділення частини державного бюджету на оборону, розподілу ВВП та його впливу на фінансове забезпечення потреб Міністерства оборони займалися багато дослідників, зокрема такі як: Є. Волков., А. Лойшин [1] (динамічний та структурний огляд бюджету МО України за період 2014–2021 роки), О. Левчук, Л. Шемаєва, А. Онофрійчук, В. Онофрійчук [2] (методологічні аспекти забезпечення економічної та воєнно-економічної стійкості держави в умовах війни.), О. Семененко, Л. Семененко, П. Онофрійчук, Г. Чугуй [3] (прогнозування достатності економічних можливостей держави для забезпечення необхідного рівня оборонних потреб (результати довгострокового прогнозування ВВП України та оборонних витрат на період 2023–2032 років з урахуванням впливу фактору війни), М. Ткач, Р. Бойко, В. Бойко [4] (рекомендації щодо фінансового та економічного забезпечення потреб національної оборони під час протидії гібридній війні), Л. Колінець, С. Радинський [5] (вплив зростання військових витрат на економічний розвиток країн). Однак, в зазначених роботах не достатньо розкриті поточні особливості впливу ВВП України на забезпечення потреб її оборони) та інші.

Метою статті є вивчення впливу монетарних, економічних чинників та кількості і економічної активності населення на формування ВВП України та перерозподілу його частини на забезпечення потреб її оборони, аналіз фінансування потреб Міністерства оборони, в умовах відсічі збройної агресії.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є законодавчі та правові норми фінансового забезпечення потреб оборони України, праці вітчизняних дослідників, що провадили свої науково-практичні розвідки у напрямку державних фінансів, зокрема щодо витрат фінансування потреб оборони. Інформаційною базою є відкриті статистичні данні Міністерства фінансів, НБУ.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналізу та узагальнення для характеристики складових фінансування оборони, а також визначення впливу економічних та демографічних чинників на економічну ситуацію в Україні до і після вторгнення. Для кількісної оцінки впливу змін чисельності населення на коливання ВВП за період 2002–2023 були використанні індексний та кореляційно-регресійний методи, графічний метод.

Виклад основного матеріалу. Збройна агресія проти України стала довгостроковим чинником впливу на її політичну, економічну, військову та соціальну сфери. Основою фінансового забезпечення системи готовності держави до відбиття збройної агресії є відповідність між сучасним етапом розвитку країни і характером та особливостями ведення оборони у кожному конкретному випадку. Боєготовність національних сил оборони в тому числі залежить від обсягу фінансування та його цільового характеру, вчасності, повноти. Фінансова готовність ЗС країни визначається також здатністю держави забезпечити відповідними ресурсами своєчасну підготовку економіки країни до можливих викликів через мобілізаційне розгортання. Правовий режим воєнного стану характеризується тим, що потреби в усіх видах ресурсів, як правило, різко зростають та перевищують можливості держави в мирний час. Отже, виникає невідповідність між потрібним та реальним рівнем фінансового забезпечення ЗС країни під час виконання завдань з протидії збройної агресії.

Слід звернути особливу увагу на те, що відповідно до ст. 35 Закону України «Про національну безпеку України», обсяг видатків на фінансування сектору безпеки і оборони має становити не менше 5% запланованого обсягу ВВП, з яких не менше 3% — фінансування сил оборони¹ [6]. Зазначений норматив встановлено на мирний час, а фактичний щорічний розподіл видатків для потреб оборони встановлюється законами України про державний бюджет на відповідний бюджетний рік, в якому затверджуються бюджетні призначення головним розпорядникам коштів в тому числі ЗС України.

Фінансування ЗС України, здійснюється за рахунок державного бюджету, відповідно до затверджених МО України кошторисів — табл. 1.

Як показують наведені данні, для забезпечення потреб МО України впродовж аналізованого періоду виділялось в середньому 2,5% ВВП країни замість мінімально необхідних 3%. Таким чином, навіть в умовах анексії українських територій

¹ Валовий внутрішній продукт (скор. ВВП, англ. *Gross Domestic Product, GDP*) — це макроекономічний показник, що показує ринкову вартість усіх кінцевих товарів та послуг, вироблених за рік у всіх галузях економіки на території держави для споживання, експорту та накопичення, незалежно від національної приналежності використаних факторів виробництва.

Таблиця 1

Основні показники фінансування потреб Міністерства оборони України до повномасштабної агресії

Показники	Роки							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Бюджетний запит МО, млрд. грн	25,55	48,24	86,95	109,94	141,27	210,83	220,01	223,33
Передбачено Законом України про Державний бюджет, млрд. грн	15,15	45,82	59,42	68,82	86,58	103,01	118,01	121,47
Частка покриття бюджетного запиту, %	59,3	95,0	68,3	63,0	61,3	48,9	53,6	54,4
Фактичні видатки МО, млрд. грн	27,36	52,00	59,34	74,34	97,02	106,62	120,37	127,52
Номінальний ВВП, млрд. грн	1566,7	1979,4	2383,1	2982,9	3558,7	3974,5	4194,1	5459,5
Відношення оборонних видатків до ВВП, %								
планових	1,69	2,65	2,57	2,31	2,13	2,48	2,68	2,05
фактичних	1,75	2,63	2,49	2,49	2,73	2,68	2,87	2,34
Недофінансування, оборони, млрд. грн	19,64	7,38	12,15	15,14	9,74	12,61	5,45	36,26

Джерело: власна розробка авторів на основі [7–12]

та ведення бойових дій на сході країни в період 2014–2021 років, бюджетна політика на забезпечувала мінімальних норм прямих бюджетних асигнувань на оборону. Законодавче закріплення мінімального 3% нормативу витрат на оборону носило запізнений характер — відповідна норма була зафіксована в 2018 році на четвертий рік після анексії і початку ведення бойових дій в Україні.

Ще в 2014 році був запроваджений цільовий збір для формування додаткових ресурсів для відсічі агресії і додаткового фінансування оборонного відомства України. Таким чином брак коштів для задоволення зростаючих потреб оборони спонукав тодішній уряд шукати додаткові джерела коштів. За даними Рахункової палати України сукупний розмір акумульованих коштів військового збору за період 2014–2022 роки становим 165,6 млрд. грн., в тому числі у 2020 році — 23,9, 2021 році — 28,6 та 2022 рік — 33,7 млрд. грн. [23].

Наведені дані також підводять до висновку щодо неузгодженості бюджетної політики та політики забезпечення обороноздатності. Наприклад у 2021 році отримали лише 54% — 121 млрд. грн за реальної потреби в 223 млрд. грн. Це не відповідало рішенням Ради національної безпеки і оборони України від 25 квітня 2019 року (введено в дію Указом Президента України від 25 квітня 2019 року № 167/2019), видатки на потреби МО України у 2021 році мали складати не менше 215,9 млрд. грн. [13].

Таким чином маємо констатувати, що виділення бюджетних асигнувань на потреби оборони через відповідне міністерство, полягає в частковому покритті планових річних потреб МО України, які визначаються на підставі поданих запитів. Тобто виділення коштів в межах 49–68% від заявлених потреб істотно обмежує можливості реалізації важливих для обороноздатності закупівель та про-

ектів, програм, навчань, тощо. Дана особливість носить постійний характер і не змінилась під час відбиття агресії проти України.

Сукупно за аналізований період недофінансування МО України склало суму — 118,37 млрд. грн., що еквівалентно оборонному бюджету 2020 року. Це мало прямий негативний вплив на обороноздатність України, зокрема щодо виділення ресурсів для забезпечення озброєнням, реалізації критично важливих дослідних розробок ракетного та іншого перспективного озброєння, тощо. Маємо врахувати і чинник не завжди раціонального витрачання уже виділених коштів, в тому числі їх втрату через бюрократичну та корупційну складові.

Повномасштабне вторгнення в 2022 році радикально змінило бюджетну політику щодо фінансування оборони. У 2022 році видатки для МО України з кожним місяцем зростали і на кінець першого року війни становили 1,142 трлн. грн, або 22% ВВП. Наступний 2023 рік продовжив цю тенденцію, з різницею, що сукупні витрати на оборону (видатки МО України) уже становили 2,097 трлн. грн — 35% ВВП, а продовження відбиття агресії збереже її і надалі до самого завершення воєнного стану в країні.

Істотне зростання виділення коштів на обороту і потреби відбиття агресії в 2022–2024 роки стало можливим завдяки значній міжнародній фінансовій підтримці України з боку країн Заходу — партнерів України. Надання поворотної та безповоротної прямої фінансової підтримки бюджету України, дав змогу переправити внутрішні соціальні видатки на потреби оборони. Так, за даними Міністерства фінансів України сукупний обсяг бюджетної підтримки країнами — партнерами станом на початок 2024 року становить 87,27 млрд. дол. За даними Кельнського інституту світової

економіки, окремо в рамках військової допомоги Україна отримала 86,57 млрд. дол в тому числі від США — 43,18 млрд. дол та країн Європи — 35,23 млрд. дол. Такі обсяги зазначеної зовнішньої допомоги є ключовим чинником формування бюджетної політики України під час війни.

Якщо до 2022 року оборонні витрати не були в пріоритеті, то з початку повномасштабного вторгнення всі внутрішні ресурси, отриманні через податки з економіки повністю спрямовувались на відбиття агресії та захист країни. Проте їх величина, яка безпосередньо надходила до державного бюджету була суттєво нижче видатків на МО України, 2022 рік — 0,949 проти 1,142 трлн. грн, 2023 рік — 1,203 проти 2,097 трлн. грн. Відповідно за такого стану і економічних втрат України 2022 року проблема відновлення економічної активності — росту ВВП, як основного джерела отримання коштів для оборони, зараз є таким же пріоритетом як і сам захист суверенітету країни.

З початку повномасштабного вторгнення урядовими структурами не тільки були виділені всі внутрішні фінансові ресурси на оборону, а й були використані емісійний та борговий методи отримання фінансових ресурсів для покриття дефіциту фінансових ресурсів. Ці ресурси направлені як на оборону країни так і на соціально-економічні видатки. Проте таких внутрішніх ресурсів недостатньо — бюджетні надходження можуть покрити або видатки на оборону або соціально-економічні видатки.

За даними НБУ на початок березня 2022 року грошова база була 732,8 млрд. грн, а станом на грудень 2023 року — 976,9 млрд. грн. Приріст даного показника за два останніх роки склав — 244,1 млрд. грн. Грошова маса (агрегат М2) за лютий 2022 — січень 2024 року зросла з 2,031 до 3,076 трлн. грн, приріст становить 1,045 трлн. грн. При таких змінах зазначених монетарних показників показник інфляції з березня 2022 року був 23,5%, а в 2023 році — 5,1%, та сукупно — 29,8% [24].

При збереженні таких пропорцій змін, річна емісія в 1,5–2 трлн. грн для покриття дефіциту державного бюджету викликала б значне прискорення інфляції, прогнозовано 43–57% (галопуюча інфляція). Такі темпи інфляції вже не стимулюють ріст ВВП, а чинять руйнівний вплив як на монетарну сферу, реальні доходи і заощадження населення, так і на господарську активність суб'єктів та економіку в цілому (зокрема на реальний ріст ВВП). НБУ вдалось контролювати емісію завдяки заміщенню бюджетних дефіцитів цих років згаданими міжнародними фінансовими допомогами, грантами, кредитами.

Приріст монетарних показників спрямовувався до державного бюджету опосередковано через купівлю/рефінансування ОВДП. Зокрема, вартість ОВДП (в тому числі «військових») в портфелі НБУ зросла з початку вторгнення з 942 млрд. грн до 1,799 трлн. грн — приріст 857 млрд. грн, а в портфелі банків приріст склав — 246 млрд. грн (ріст з 586,8 до 843,3 млрд. грн, сукупно — 1,103 трлн. грн). Уряд спрямовував отримані в борг кошти на покриття дефіциту поточного бюджету і фінансування зарплат/пенсій/соціальних виплат, закупівлю товарів, обслуговування минулих боргів — це стимулювало номінальний приріст ВВП.

Частково негативний вплив на ВВП через інфляційний компонент, НБУ пом'якшив («стерилизував») за рахунок і процентної політики, зокрема з самого початку вторгнення НБУ різко підняв облікову ставку з 10% до 25%. Це зробило інвестиційним привабливим депонування раніше емітованих коштів в НБУ. Склалась економічна модель за якої НБУ і банки емітують нові гроші, які шляхом викупу державних ОВДП надходили в державний бюджет, а видатки з нього частково депонувались на банківських рахунках фізичних та юридичних осіб як доходи від бюджетних витрат, які у свою чергу банки інвестували в ОВДП та депонували в НБУ. Таким чином монетарний компонент не мав істотного стимулюючого впливу на ВВП, оскільки реальне кредитування економіки не відбувалось за рахунок нових коштів і не стимулювало ріст економічної активності і внутрішнє споживання.

Аналізуючи планові показники Державного бюджету України за 2023 рік (зі змінами внесеними згідно із Законами: № 2953-IX від 24.02.2023; № 2992-IX від 21.03.2023; № 3166-IX від 29.06.2023; № 3415-IX від 06.10.2023), видатки для потреб МО України за бюджетними програмами становили — 1,443 трлн. грн. [15].

Аналіз видатків за основними напрямками використання цих коштів — бюджетними програмами представлено нижче — табл. 2.

Аналогічно у попередньому 2022 році, видатки МО України протягом 2023 року поступово зростали по мірі отримання додаткових коштів, які спрямовували на потреби оборони. Тому початкові видатки станом на початок 2022 року були 149,7 млрд. грн, а за підсумком на кінець року зросли до 1,113 трлн. грн.

У 2022–2023 роках безумовним пріоритетом України стало відбиття збройної агресії. Для виконання цього завдання були вжиті такі заходи як: введення воєнного стану, загальна мобілізація, збільшення чисельності ЗС України, розширення і пошук нових джерел та каналів їх постачання, в тому числі військової техніки та озброєння. Всі ці заходи об'єктивно потребували збільшення видатків на потреби сил оборони, насамперед

² Ukraine Support Tracker Data. (Кельнський інститут світової економіки). URL: <https://www.ifw-kiel.de/publications/ukraine-support-tracker-data-20758/>

Таблиця 2

Аналіз видатків бюджетних програм МО України, млрд. грн.

Код бюджетної програми	Назва бюджетної програми	2022 рік		2023 рік	
		Видатки	% до видатків	Видатки	% до видатків
2101010	Керівництво та військове управління у сфері оборони	513,6	0,05	606,2	0,04
2101020	Забезпечення діяльності ЗС України, підготовка кадрів і військ, медичне забезпечення в/с, ветеранів військової служби та членів їхніх сімей, ветеранів війни	664 508,9	67,2	1 056 422,3	73,2
2101150	Розвиток, закупівля, модернізація та ремонт озброєння, військової техніки, засобів та обладнання	294 798,1	29,8	370 375,3	25,7
2101190	Будівництво (придбання) житла для в/с ЗС України	1 230,2	0,1	136,2	0,01
2101210	Утилізація боєприпасів, рідинних компонентів ракетного палива, озброєння, військової техніки та іншого військового майна, забезпечення живучості арсеналів, баз і складів ЗС України	2 190,7	0,2	9,3	0,001
2101450	Видатки для МО України на реалізацію заходів щодо підвищення обороноздатності і безпеки держави	16 040,8	1,6	-	-
2101530	Формування статутного капіталу ДП МО України «Агенція закупівель у сфері оборони»	-	-	27,0	0,002
2105010	Забезпечення діяльності Державної спеціальної служби транспорту	10 249,7	1,05	15 817,6	1,1
Разом:		989 532,0	100,00	1 443 393,9	100
ВВП країни		5 191 028,0	-	6 279 300,0	-
Відношення до ВВП країни, %		-	19,1	-	22,9

Джерело: власна розробка авторів на основі [14–16]

на утримання ЗС України (в тому числі грошові виплати військовослужбовцям, які формують 2/3 всього бюджету оборонного міністерства, 1/4 бюджету — це видатки на ОВТ, боєприпаси). Зміна пріоритету на захист країни, спричинив збільшення частки перерозподілу ВВП на оборонні видатки.

ВВП на душу населення (GDP per capita) є мірою випуску продукції на одну особу. При цьому для забезпечення якісного порівняння даних показник оцінюють в доларах постійної купівельної спроможності, при цьому нівелюється вплив національних інфляційних процесів [19]. Підраховується ВВП на одну особу простим поділом показника ВВП на кількість громадян в країні. Цей показник з одного боку оцінює рівень економічної активності частини населення, зокрема його підприємницькі та трудові зусилля щодо створення потрібних товарів/послуг, а з іншого внесок всього населення у його внутрішнє споживання, експорт/імпорт в тому числі споживчих товарів/послуг. Він частково оцінює динаміку добробуту населення. Зростання показника разом із зростанням реальних доходів населення, підняттям

господарської активності та ростом ринків збуту є ознаками загально економічного розвитку, а його падіння свідчить про те, що економіка наближається до кризи.

Однак потрібно пам'ятати, що ВВП на душу населення — це усереднений показник по країні, а значить, він не враховує нерівність в доходах між багатими і бідними громадянами, розподіл між економічно активною частиною населення і всім населенням [20]. Також цей показник враховує офіційну частину національного (порівняльного) ВВП, без врахування «тіньової економіки», який за даними міністерства економіки України до 2022 року перевищував 32%.

Нижче представлено динаміку основних аналізованих показників — табл. 3.

Аналіз даних таблиці демонструє, що чисельність населення України щороку зменшувалась, а показник рівня економічної активності та добробуту населення України протягом 10 років в середньому збільшувався. В результаті можна зробити висновок, що динаміка народонаселення не є важливим фактором економічного роз-

Таблиця 3

Аналіз ВВП за 2014–2023 роки з розрахунку на одну особу

Рік	Населення України, осіб	ВВП України, млн. грн.	ВВП України, млн. дол. США	ВВП на душу населення, грн.	ВВП на душу населення, дол. США
2014	45 426 200	1 566 728	131 805	35 834,0	2901,5
2015	42 928 900	1 979 458	90 615	46 210,2	2110,8
2016	42 760 500	2 383 182	93 270	55 853,5	2181,2
2017	42 584 500	2 982 920	112 154	70 224,3	2633,7
2018	42 386 400	3 558 706	130 832	84 192,0	3086,7
2019	42 153 200	3 974 564	153 781	94 589,8	3648,1
2020	41 902 400	4 194 102	155 582	100 432,5	3713,0
2021	41 588 400	5 459 574	199 770	131 907,2	4803,5
2022	41 167 300	5 191 028	160 500	126 152,3	3898,7
2023	36 700 000	6 279 300	172 508	171 098,0	4700,5

Джерело: власна розробка авторів на основі [7; 21; 22; 23]

витку України. Для більш детального аналізу і підтвердження даного висновку, слід вивчити зміну показників — населення і ВВП України за 2002–2023 роки з урахуванням періодів, що пов'язанні з агресією проти України — 2014 рік, та її загостренням у 2022 році.

Для даного дослідження використаємо показники ВВП і ВВП на одну особу в більш стабільній валюті (дол. США), а інструментом аналізу буде індексний метод. Визначення і нормування динаміки аналізованих показників проведемо за допомогою ланцюгових індексів та їх кумулятивного

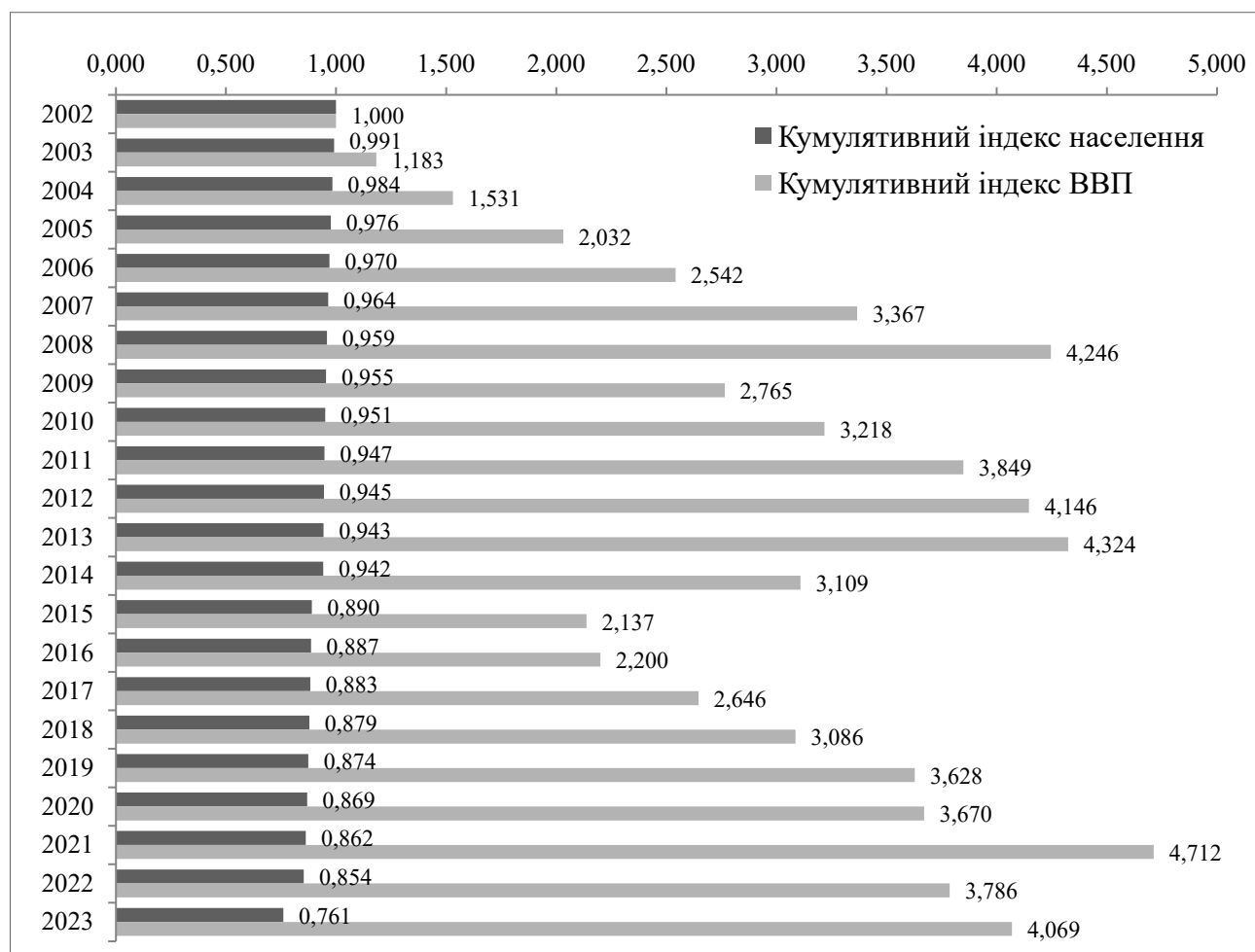


Рис. 1. Зміна нормованих значень індексів показників

Джерело: власна розробка

обрахунку для двох періодів: 2002–2013 «довоєнного» періоду; 2014–2023 «воєнного» періоду та загального аналізованого періоду 2002–2023 рр. — рис. 1 та табл. 4. Розрахунок ланцюгових індексів і кумулятивного проводимо за формулою:

$$I_t = \frac{P_t}{P_{t-1}}; \quad I_{\text{кум}} = \prod_{t=1}^n I_t$$

де: P_t — значення аналізованого показника (ВВП, населення, ВВП/на особу) за певний рік (2002, 2003, ..., 2024 рр.);

P_{t-1} — значення аналізованого показника (ВВП, населення, ВВП/на особу) за попередній рік;

I_t — значення індексу відповідного показника (ВВП, населення, ВВП/на особу);

$I_{\text{кум}}$ — кумулятивний індекс відповідного показника (ВВП, населення, ВВП/на особу).

Відзначимо, що процеси депопуляції населення України відбуваються під впливом не економічних чинників, а природних та адміністративно-політичних — це втрата населення через природне старіння, втрати населення через анексію Криму

та частини сходу країни (2014 рік), масова еміграція після повномасштабного вторгнення у 2022 році. Аналогічно демографічні процеси мало впливали на динаміку українського ВВП, додаючи при позитивній його динаміці кілька відсотків зростання, наприклад як у 2002–2008 роках, ріст ВВП — 424%, падіння чисельності населення — 4,1%, схожа ситуація 2009–2014 роки.

Відповідно до проведених розрахунків та отриманих даних, можемо зробити основний висновок про те, що динаміка зміни чисельності населення України та результатів його економічної активності, вираженні ВВП, а відповідно і ВВП на одну особу мають різновекторний характер і практично мало взаємозалежні (корельовані).

Додатково був проведений кореляційно-регресійний аналіз впливу динаміки зміни чисельності населення України на зміну динаміки національного ВВП (в дол США). Аналіз проведено в Ексел (паркет аналіз даних). В результаті розрахунків, рівень впливу зміни чисельності населення на зміну ВВП — коефіцієнт кореляцій (R) становить

Таблиця 4

Змін чисельності населення, ВВП та ВВП на особу та їх індекси

Рік	Населення України, осіб	ВВП України, млн. дол. США	ВВП на одну особу, дол. США	Індекс зміни населення	Індекс зміни ВВП	Індекс зміни ВВП/на особу
2002	48 230 000	42 393	879,0	1,000	1,000	1,000
2003	47 801 000	50 133	1048,8	0,991	1,183	1,193
2004	47 448 000	64 883	1367,5	0,993	1,294	1,304
2005	47 091 000	86 142	1829,3	0,992	1,328	1,338
2006	46 771 000	107 753	2303,8	0,993	1,251	1,259
2007	46 501 000	142 719	3069,2	0,994	1,325	1,332
2008	46 240 000	179 992	3892,6	0,994	1,261	1,268
2009	46 044 000	117 228	2546,0	0,996	0,651	0,654
2010	45 865 000	136 419	2974,4	0,996	1,164	1,168
2011	45 693 000	163 160	3570,8	0,996	1,196	1,201
2012	45 577 000	175 781	3856,8	0,997	1,077	1,080
2013	45 483 000	183 310	4030,3	0,998	1,043	1,045
2014	45 426 200	131 805	2901,5	1,000	1,000	1,000
2015	42 928 900	90 615	2110,8	0,945	0,687	0,727
2016	42 760 500	93 270	2181,2	0,996	1,029	1,033
2017	42 584 500	112 154	2633,7	0,996	1,202	1,207
2018	42 386 400	130 832	3086,7	0,995	1,167	1,172
2019	42 153 200	153 781	3648,1	0,994	1,175	1,182
2020	41 902 400	155 582	3713,0	0,994	1,012	1,018
2021	41 588 400	199 770	4803,5	0,993	1,284	1,294
2022	41 167 300	160 500	3898,7	0,990	0,803	0,812
2023	36 700 000	172 508	4700,5	0,891	1,075	1,206
Кумулятивний індекс 2002–2013				0,943	4,324	4,585
Кумулятивний індекс 2014–2023				0,807	0,941	1,166
Кумулятивний індекс 2002–2023				0,761	4,069	5,348

Джерело: власна розробка авторів на основі [7; 21; 22; 23]

0,493, а $R^2=0.243$, що характеризує вплив як слабкий. Математична модель, яка описує взаємозалежність (рівняння регресії):

$$Y_{\text{всп}} = 4757782 - 0,0077 * X_{\text{населення}}.$$

Більший вплив на ВВП чинять саме економічні чинники: офіційне та приховане безробіття, трудова міграція і еміграція, низькі зарплати і низькі загальні доходи значної частини українського населення, тіньові доходи підприємств та населення, сприятлива/несприятлива зовнішня кон'юнктура основних товарних ринків на які експортує Україна (попит та ціни на метал, с/г продукцію), притік/відтік зовнішніх капіталів, низькі обсяги капітальних інвестицій прямо визначали динаміку зміни національного ВВП, який набув ознак певної середньострокової циклічності. (див. рис.) Значні втрати економічного потенціалу та реальних промислових, торгових активів та земель с.г. призначення через початок війни в 2014 році та її загострення в 2022 роках також істотно зменшили економічну активність і буде її стримувати в надалі.

Найбільш значимим для економіки воюючої України є втрата промислового потенціалу в тому числі у галузях критично значимих для країни. За даними Держкомстату загальне зниження промислового виробництва за період з 2010 року по 2022 рік становило — 61,1% від його значення у 2010 році. Критичність такої втрати для потреб оборони пояснюється зниженням потужностей, придатних для запуску та збільшення виробництва потрібних матеріально-технічних засобів (озброєння, військова техніка, транспорт, товари подвійного призначення, амуніція, вибухові речовини та порох, електроніка, оптика тощо).

Для оцінки рівня залучення населення в процеси фінансового забезпечення оборони України проаналізуємо зміну кількості і частки населення, яка потрібна для наповнення бюджету МО України та фактичні значення ВВП на одну особу. Визначення вказаного показника проведемо за наступною формулами:

$$Q_p = \frac{V_{\text{def}}}{GDP_c} : W_p = \frac{Q_p}{Q} \times 100$$

де: Q_p — рівень залучення населення до оборони, осіб;

Q — чисельність населення країни, осіб;

V_{def} — витрати на оборону (оборонний бюджет), грн або дол США;

GDP_c — значення ВВП на одну особу, грн або дол США;

W_p — рівень залучення населення до оборони, %.

Результати розрахунків представлено в наступній таблиці 5.

Слід зазначити, що за останнє десятиріччя середній показник кількості населення, яке забезпечує частку ВВП країни для потреб Міністерства оборони України склав близько 6% від населення України. Середній показник витрачання ВВП для забезпечення потреб МО України становив близько 6,6%. Проте такий розподіл носить нерівномірний характер в мирний і військовий час. При вищому за середньорічний темп зростання ВВП можливості фінансування МО України зростають за умови проведення відповідної бюджетної політики (внесення змін до поточного державного бюджету). Тоді як під час активної війни всі фінансові можливості країни мають спрямуватись на задоволення потреб оборони, а інші соціально-економічні цілі мають другорядний пріоритет.

Таблиця 5

Аналіз рівня залучення населення в процеси фінансового забезпечення обороноздатності України

Рік	Передбачено Законом України про Державний бюджет МО, млн. грн.	Передбачено Законом України про Державний бюджет МО, млн. дол. США	ВВП на одну особу, тис дол. США	Кількість насе- лення, що забез- печує наповнення бюджету МО Укра- їни, чол.	Відсоток населен- ня, що забезпе- чує наповнення бюджету МО Укра- їни, %
2014	15151,03	1 275,33	3,0	425 113	0,93
2015	45 827,32	2 098,32	2,1	999 200	2,32
2016	59 427,92	2 325,94	2,2	1 057 248	2,47
2017	68 819,62	2 588,18	2,6	995 452	2,33
2018	86 582,20	3 183,18	3,1	1 026 828	2,42
2019	103 013,24	3 986,58	3,6	1 107 383	2,62
2020	118 012,99	4 377,34	3,7	1 183 063	2,82
2021	121 468,04	4 451,01	4,8	927 293	2,23
2022	989 532,33	30 597,78	3,9	7 845 585	19,05
2023	1 443 393,91	39 469,34	4,7	8 397 732	22,81

Джерело: власна розробка авторів на основі [7; 15; 21; 22; 23]

Очевидно, що нарощення економічного потенціалу України разом з розвитком її промисловості (електроніка і радіоелектроніка, машинобудування, хімічна промисловість, виробництво нових матеріалів, двигунобудування) дасть відповідне зростання її обороноздатності. Слід також відзначити, що остання буде залежати не тільки від економічного стану та росту (частки ВВП, яка витрачається на оборону), а й від раціональності розподілу отриманих коштів бюджету за напрямками, програмами та проектами оборонного призначення.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Узагальнюючи проведене дослідження, можна зробити наступні висновки. Введення воєнного стану в Україні 24 лютого 2022 року докорінно змінило підхід до забезпечення потреб оборони нашої країни і змусило керівництво держави здійснити пріоритизацію бюджету та збільшити частку ВВП для потреб оборони (МО України) приблизно в десять разів. Проте таке істотне зростання бюджетного фінансування оборони країни не забезпечує повного задоволення її потреб. Для чого потрібна значна зовнішня фінансова і матеріально-технічна підтримка країн-донорів (партнерів).

Критично важливими чинниками нарощення фінансування оборони під час війни з агресором, є раціоналізація видатків між необоронними і оборонними та внутрішня оптимізація всередині кожної з групи для використання виявлених резервів перерозподілу (наприклад, економія на закупівлях одних оборонних товарів, можна спрямувати на закупівлю інших, важлива також протидія корупції при закупівлях). Другий чинник — це зростання рівня поточного оподаткування на час війни та більша його централізація (перерозподіл частини доходів місцевих бюджетів у державний бюджет).

Тенденції скорочення чисельності населення України характеризуються середньорічним темпом — 1,2%, а показник рівня економічного зростання (ВВП на одну особу) в середньому щорічно збільшувався на 7,7%. Сам чинник зміни чисельності населення України мало впливає на її економічне зростання (значимими є економічні чинники, ринкова кон'юнктура, інвестиції та інші). Проте в умовах відбиття агресії кількість та структура населення, його мотивація до опору, інтелектуальний потенціал має критичне значення з позицій росту обороноздатності (мобілізаційний компонент як для ЗС України так і оборонної промисловості).

Аналізуючи показники за періоди 2014–2023 роки, якими визначено фінансування потреб МО зазначимо, що з метою належної організації підготовки України до оборони та враховуючи досвід російсько-української війни, для забезпечення потреб МО України, необхідно виділяти щороку не менше 6% від ВВП країни в мирний час, що зможе забезпечувати потреби, зазначені в бюджетних запитах МО України.

Під час відбиття агресії обсяг фінансування оборони не може визначатись нормативом, а має враховувати реальні потреби ЗС України, рівень наданої зовнішньої матеріально-технічної допомоги і сукупно повинен бути не менше аналогічних витрат агресора. Додатково прийняті фінансові рішення також мають відзначатись вищою ефективністю розподілу коштів між напрямками, програмами, проектами з позицій росту оборонних спроможностей, дій особового складу та застосування ним зброї. Важливим елементом фінансів ЗС України був і залишається контроль розподілу та витрачання асигнувань, запобігання непродуктивним витратам, втратам, корупції, недофінансування.

Література

1. Волков Є., Лойшин А. Фінансування Міністерства оборони України як фактор впливу на систему ресурсно-го забезпечення потреб оборони. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*. 2021. № 2. URL: <https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/318/356> (дата звернення: 03.04.2024).
2. Шемаєва Л., Онофрійчук А., Онофрійчук В. Методологічні аспекти забезпечення економічної та воєнно-економічної стійкості держави в умовах війни. *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*. 2023. Vol. 13, № 4. URL: <https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/571/697> (дата звернення: 03.04.2024).
3. Семененко О., Москаленко І., Онофрійчук П., Харитонов К., Чугуй Г. Щодо прогнозування достатності економічних можливостей держави для забезпечення необхідного рівня оборонних потреб (результати довгострокового прогнозування ВВП України та оборонних витрат на період 2023–2032 років з урахуванням впливу фактору війни). *Journal of Scientific Papers «Social Development and Security»*. 2022. № 6. URL: <https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/505/598> (дата звернення: 05.04.2024).
4. Ткач М., Бойко Р., Лойшин А., Бойко В. Рекомендації щодо фінансового та економічного забезпечення потреб національної оборони під час протидії гібридній війні. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних, Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського*. 2019. № 3(67). URL: <http://znpcvsnpuou.org.ua/article/view/197014/197202> (дата звернення: 05.04.2024).
5. Колінець Л. Б., Радинський С. В. Вплив зростання військових витрат на економічний розвиток країн. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8095> (дата звернення: 08.04.2024).

6. Про національну безпеку України : Закон України № 2469-VIII від 31.03.2023 р. *Відомості Верховної Ради*. 2018. № 31. Ст. 241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 08.04.2024).
7. Статистика валового внутрішнього продукту України з 2002 по 2023 роки. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 08.04.2024).
8. Левчук О.В. Фінансове забезпечення Збройних Сил України: тенденції та основні шляхи реформування. *Збірник наукових праць Центру стратегічних досліджень Національного університету оборони України*. 2020. № 2. URL: <http://znp-cvds.nuou.org.ua/article/view/212750> (дата звернення: 08.04.2024).
9. Архів паспортів бюджетної програми по КПКВ 2101020 за 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 роки. *Міністерство оборони України: вебсайт*. URL: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/byudzheta-vikonannya-czilovix-program/pasporta-byudzhethnih-program-ministerstva-oboroni-ukraini/> (дата звернення: 04.04.2024).
10. Архів паспортів бюджетної програми по КПКВ 2101150 на 2018, 2019, 2020, 2021 роки. *Міністерство оборони України: вебсайт*. URL: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/byudzheta-vikonannya-czilovix-program/pasporta-byudzhethnih-program-ministerstva-oboroni-ukraini/> (дата звернення: 04.04.2024).
11. Про Державний бюджет України на 2018, 2019, 2020, 2021 роки: Закони України. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 05.04.2024).
12. Архів бюджетних запитів Міністерства оборони України. *Міністерство оборони України: вебсайт*. URL: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/byudzheta-vikonannya-czilovix-program/byudzhethnij-zapit-ministerstva-oboroni-ukraini.html> (дата звернення: 04.04.2024).
13. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25.04.2019 р. «Про пропозиції до Бюджетної декларації на 2020–2022 роки за статтями, пов'язаними із забезпеченням національної безпеки і оборони України» : Указ Президента України № 167/2019. *Президент України: вебсайт*. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1672019-26626> (дата звернення: 07.04.2024).
14. Про Державний бюджет України на 2022 рік : Закон України. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text> (дата звернення: 09.04.2024).
15. Про Державний бюджет України на 2023 рік : Закон України. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text> (дата звернення: 09.04.2024).
16. Інформація Міністерства фінансів України про виконання Державного бюджету України за 2023 рік. *Міністерство фінансів України: вебсайт*. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/budget_2023-582 (дата звернення: 09.04.2024).
17. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022. *Президент України: вебсайт*. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397> (дата звернення: 02.04.2024).
18. Ненароджене економічне зростання. *Український Інститут Майбутнього*. URL: <https://uifuture.org/publications/dopovid-nenarodzhene-ekonomichne-zrostannya/> (дата звернення: 11.04.2024).
19. Бондарчук О.М., Куценко А.В. Валовий внутрішній продукт як основний макроекономічний показник. *Матеріали всеукраїнської практичної інтернет конференції (1–31 березня 2021 р.)*. Кривий Ріг, 2021. С. 7–11. URL: <http://ds.knu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3823/1/> (дата звернення: 09.04.2024).
20. ВВП. Що означає і як розраховується ключовий економічний показник. *Ділова Столиця*. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/vvp-pokazatel-opredelyayushchiy-rost-ekonomiki-strany-08122020-408677> (дата звернення: 09.04.2024).
21. Чисельність населення України з 1990 по 2022 рр. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/> (дата звернення: 10.04.2024).
22. Як скоротилася кількість населення України під час війни: підрахунки соціологів. *Вісті України сьогодні. вебсайт*. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/2023/how-the-population-of-ukraine-decreased-during-the-war-sociologists-estimates> (дата звернення: 10.04.2024).
23. Звіт про результати аудиту ефективності справляння та результативності контролю за повнотою нарахування та своєчасністю сплати військового збору до державного бюджету. *Рахункова палата України*. 2023. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2023/6-1_2023/Zvit_6-1_2023.pdf (дата звернення: 10.04.2024).
24. Статистика фінансового сектору. *Національний банк України. вебсайт*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> (дата звернення: 10.04.2024).

References

1. Volkov Ye., Loishyn A. Finansuvannia Ministerstva oborony Ukrainy yak faktor vplyvu na systemu resursnoho zabezpechennia potreb oborony. *Journal of Scientific Papers “Social Development and Security”*. 2021. № 2. URL: <https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/318/356> [in Ukrainian].
2. Shemaieva L., Onofriichuk A., Onofriichuk V. Metodolohichni aspekty zabezpechennia ekonomichnoi ta voienno-ekonomichnoi stiihosti derzhavy v umovakh viiny. *Journal of Scientific Papers “Social Development and Security”*. 2023. Vol. 13, № 4. URL: <https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/571/697> [in Ukrainian].
3. Semenenko O., Moskalenko I., Onofriichuk P., Kharytonov K., Chuhui H. Shchodo prohnouzuvannia dostatnosti ekonomichnykh mozhlyvostei derzhavy dlia zabezpechennia neobkhdnoho rivnia oboronnykh potreb (rezultaty

dovhostrokovoho prohnouzuvannia VVP Ukrainy ta oboronnykh vytrat na period 2023–2032 rokiv z urakhuvanniam vplyvu faktoru viiny). *Journal of Scientific Papers “Social Development and Security”*. 2022. № 6. URL: <https://paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/505/598> [in Ukrainian].

4. Tkach M., Boiko R., Loishyn A., Boiko V. Rekomendatsii shchodo finansovoho ta ekonomichnoho zabezpechennia potreb natsionalnoi oborony pid chas protydii hibrydnoi viiny. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh, Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy imeni Ivana Cherniakhovskoho*. 2019. № 3(67). URL: <http://znp-cvds.nuou.org.ua/article/view/197014/197202> [in Ukrainian].

5. Kolinets L. B., Radynskyi S. V. Vplyv zrostantia viiskovykh vytrat na ekonomichni rozvytok krain. *Efektivna ekonomika*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8095> [in Ukrainian].

6. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy: Zakon Ukrainy № 2469-VIII vid 31.03.2023 r. *Vidomosti Verkhovnoi Rady*. 2018. № 31. St. 241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> [in Ukrainian].

7. Statystyka valovoho vnutrishnoho produktu Ukrainy z 2002 po 2023 roky. *Minfin*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> [in Ukrainian].

8. Levchuk O. V. Finansove zabezpechennia Zbroinykh Syl Ukrainy: tendentsii ta osnovni shliakhy reformuvannia. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru stratehichnykh doslidzen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*. 2020. № 2. URL: <http://znp-cvds.nuou.org.ua/article/view/212750> [in Ukrainian].

9. Arkhiv pasportiv biudzhetnoi prohramy po KPKV 2101020 za 2018, 2019, 2020, 2021, 2022 roky. *Ministerstvo oborony Ukrainy: vebсайт*. URL: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/byudzhet-ta-vikonannya-czilovix-program/pasporta-byudzhetnih-program-ministerstva-oboroni-ukraini/> [in Ukrainian].

10. Arkhiv pasportiv biudzhetnoi prohramy po KPKV 2101150 na 2018, 2019, 2020, 2021 roky. *Ministerstvo oborony Ukrainy: vebсайт*. URL: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/byudzhet-ta-vikonannya-czilovix-program/pasporta-byudzhetnih-program-ministerstva-oboroni-ukraini/> [in Ukrainian].

11. Pro Derzhavnyi biudzhnet Ukrainy na 2018, 2019, 2020, 2021 roky: Zakony Ukrainy. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> [in Ukrainian].

12. Arkhiv biudzhethnykh zapytiv Ministerstva oborony Ukrainy. *Ministerstvo oborony Ukrainy: vebсайт*. URL: <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/byudzhet-ta-vikonannya-czilovix-program/byudzhetnij-zapit-ministerstva-oboroni-ukraini.html> [in Ukrainian].

13. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 25.04.2019 r. “Pro propozyitsii do Biudzhetnoi deklaratsii na 2020–2022 roky za stattiamy, poviazanyymi iz zabezpechenniam natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy”: Ukaz Prezydenta Ukrainy № 167/2019. *Prezydent Ukrainy: vebсайт*. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1672019-26626> [in Ukrainian].

14. Pro Derzhavnyi biudzhnet Ukrainy na 2022 rik: Zakon Ukrainy. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1928-20#Text> [in Ukrainian].

15. Pro Derzhavnyi biudzhnet Ukrainy na 2023 rik: Zakon Ukrainy. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text> [in Ukrainian].

16. Informatsiia Ministerstva finansiv Ukrainy pro vykonannia Derzhavnogo biudzhetu Ukrainy za 2023 rik. *Ministerstvo finansiv Ukrainy: vebсайт*. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/budget_2023-582 [in Ukrainian].

17. Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 24.02.2022 № 64/2022. *Prezydent Ukrainy: vebсайт*. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397> [in Ukrainian].

18. Nenarodzhene ekonomichne zrostantia. *Ukrainskyi Instytut Maibutnoho*. URL: <https://uifuture.org/publications/dopovid-nenarodzhene-ekonomichne-zrostantia/> [in Ukrainian].

19. Bondarchuk O. M., Kutsenko A. V. Valovy vnutrishnii produkt yak osnovnyi makroekonomichni pokaznyk. *Materialy vseukrainskoi praktychnoi internet konferentsii* (1–31 bereznia 2021 r.). Kryvyi Rih, 2021. S. 7–11. URL: <http://ds.knu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3823/1/> [in Ukrainian].

20. VVP. Shcho oznachaie i yak rozrakhovuietsia kliuchovy ekonomichni pokaznyk. *Dilova Stolytsia*. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/vvp-pokazatel-opredelyayushchiy-rost-ekonomiki-strany-08122020-408677> [in Ukrainian].

21. Chyselnist naselennia Ukrainy z 1990 po 2022 rr. *Minfin*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/> [in Ukrainian].

22. Iak skorotylasia kilkist naselennia Ukrainy pid chas viiny: pidrakhunky sotsiologiv. *Visti Ukraina sohodni. vebсайт*. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/2023/how-the-population-of-ukraine-decreased-during-the-war-sociologists-estimates> [in Ukrainian].

23. Zvit pro rezultaty audytu efektyvnosti spravliannia ta rezultatyvnosti kontroliu za povnotoiu narakhuvannia ta svoiechasnistiu splaty viiskovoho zboru do derzhavnogo biudzhetu. *Rakhunkova palata Ukrainy*. 2023. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2023/6-1_2023/Zvit_6-1_2023.pdf [in Ukrainian].

24. Statystyka finansovoho sektoru. *Natsionalnyi bank Ukrainy. vebсайт*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial> [in Ukrainian].

УДК 65.01:658

Милянник Тарас Богданович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Mylianyk Taras
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0007-7044-9064

Музика Юрій Олегович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Muzyka Yuriy
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0006-0908-0643

Зарічний Роман Ярославович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Zarichnyi Roman
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0005-3235-1440

Уський Микола Романович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Uskyi Mykola
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0009-3867-2367

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-4-9828

ІНШЕ

ЮРИДИЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ДИРЕКТОРА І ГОЛОВНОГО БУХГАЛТЕРА НА ПІДПРИЄМСТВІ В УКРАЇНІ: ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

LEGAL RESPONSIBILITY OF THE DIRECTOR AND CHIEF ACCOUNTANT AT THE ENTERPRISE IN UKRAINE: ECONOMIC AND LEGAL ASPECT

Анотація. Метою статті є дослідити і розкрити особливості юридичної відповідальності директора і головного бухгалтера на підприємстві в Україні. Встановлено, що в сучасних умовах господарської діяльності в Україні, юридична відповідальність директора та головного бухгалтера на підприємстві стає важливим і актуальним питанням, яке вимагає особливої уваги як з економічного, так і з правового погляду. З'ясовано, що в Україні дотримання законодавства є важливою складовою успішної діяльності підприємств. Визначено, що відповідно до чинного українського законодавства можна виділити чотири види відповідальності для директора і головного бухгалтера підприємства: дисциплінарну, матеріальну, цивільно-правову, адміністративну та кримінальну. Обґрунтовано, що юридична відповідальність директора та головного бухгалтера на підприємстві в Україні має значний економічний вплив. Це обумовлено тим, що порушення

фінансових норм та стандартів можуть призвести до значних фінансових втрат для підприємства. Штрафи, податкові санкції та інші види обмежень або покарань можуть серйозно підірвати фінансово-економічну стійкість підприємства та загрожувати його подальшому існуванню на ринку. В економіко-правовому аспекті, юридична відповідальність директора і головного бухгалтера на підприємстві – це обов'язок посадових осіб дотримуватися законодавства України, а також виконувати умови контрактів, договорів тощо; це п'ять основних груп юридичних обов'язків посадових осіб (у рамках закону, відповідно до договорів): 1) перед власниками (радою директорів); 2) перед персоналом (підлеглими); 3) перед клієнтами; 4) перед постачальниками; і 5) перед конкурентами підприємства (в умовах ризику, невизначеності, в умовах зовнішніх дій, що безперервно змінюються). Зроблено висновок про те, що дотримання законодавства, впровадження внутрішніх контрольних процедур та підвищення кваліфікації персоналу є ключовими факторами для успішного управління фінансовими ризиками та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Чітка реалізація цих принципів директорами і головними бухгалтерами допоможе підприємствам не лише уникнути фінансових штрафів та втрат, але й підвищить їхню репутацію та довіру серед інвесторів і бізнес-партнерів. Серед перспективних напрямів дослідження виділено: аналіз ефективності механізмів правового регулювання щодо відшкодування збитків, завданих через недбалість директорів і головних бухгалтерів, а також порівняння практики регулювання відповідальності директорів і головних бухгалтерів на підприємствах в Україні з міжнародними стандартами та кращими практиками.

Ключові слова: бізнес, підприємство, юридична відповідальність, керівник підприємства, головний бухгалтер, менеджмент, управлінські рішення, бізнес-процеси, законодавство України.

Summary. The purpose of the article is to investigate and reveal the peculiarities of the legal responsibility of the director and the chief accountant at the enterprise in Ukraine. It has been established that in the modern conditions of economic activity in Ukraine, the legal responsibility of the director and chief accountant at the enterprise becomes an important and urgent issue that requires special attention from both an economic and a legal point of view. It has been found that compliance with legislation in Ukraine is an important component of the successful operation of enterprises. It was determined that according to the current Ukrainian legislation, four types of responsibility can be distinguished for the director and chief accountant of the enterprise: disciplinary, material, civil, administrative and criminal. It is substantiated that the legal responsibility of the director and chief accountant at the enterprise in Ukraine has a significant economic impact. This is due to the fact that violations of financial norms and standards can lead to significant financial losses for the enterprise. Fines, tax sanctions and other types of restrictions or punishments can seriously undermine the financial and economic stability of the enterprise and threaten its continued existence on the market. In the economic and legal aspect, the legal responsibility – this is the duty of officials to comply with the legislation of Ukraine, as well as to fulfill the terms of contracts, agreements, etc; these are five main groups of legal duties of officials (within the law, in accordance with contracts): 1) before the owners (board of directors); 2) in front of staff (subordinates); 3) in front of customers; 4) before suppliers; and 5) in front of the company's competitors (in conditions of risk, uncertainty, in conditions of external actions that are constantly changing). It was concluded that compliance with the legislation, implementation of internal control procedures and improvement of staff qualifications are key factors for successful management of financial risks and ensuring stable development of the enterprise. The clear implementation of these principles by directors and chief accountants will help enterprises not only to avoid financial penalties and losses, but also to increase their reputation and trust among investors and business partners. Among the promising directions of the research, the following is highlighted the analysis of the effectiveness of legal regulation mechanisms regarding compensation for damages caused by the negligence of directors and chief accountants, as well as a comparison of the practice of regulating the responsibility of directors and chief accountants at enterprises in Ukraine with international standards and best practices.

Key words: business, enterprise, legal responsibility, head of the enterprise, chief accountant, management, management decisions, business processes, legislation of Ukraine.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарської діяльності в Україні, юридична відповідальність директора та головного бухгалтера на підприємстві стає важливим і актуальним питанням, яке вимагає особливої уваги як з економічного, так і з правового погляду. Це обумовлено, перш за все, тим, що відповідальність керівників підприємств має велике значення не тільки для забезпечення стабільності бізнесу, захисту інвесторів, при взаємодії з партнерами та іншими учасниками ринку, а й певною мірою впливає на репутацію підприємства і його розвиток в сучасних умовах. Також особливо важливою стає ця проблематика в контексті посилення конкуренції на ринку, коли підприємства

вступають у боротьбу за клієнтів, результати і ресурси [1, с. 15–17]. Крім того, в умовах стрімкого технологічного розвитку й зростаючої складності бізнес-процесів, правильне управління та фінансова дисципліна набувають ще більшого значення. Недоліки в організації чи веденні бухгалтерського обліку на підприємстві або порушення правил оподаткування можуть призвести до серйозних фінансових втрат та навіть до правових наслідків для підприємства та його керівників. Відповідно, збільшується вимога до кваліфікації та професійної етики директорів та головних бухгалтерів. Всі ці та інші аспекти, зокрема сучасні проблеми, тенденції і виклики у сфері бізнесу, обумовили вибір теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні питання та практичні аспекти відповідальності директора і головного бухгалтера на підприємстві є предметом досліджень і дискусій серед багатьох вчених та фахівців. Дослідження досить важливих і актуальних питань у цьому напрямі, враховуючи сучасні проблеми і виклики у сфері бізнесу в Україні, здійснили: С. Голов [2], Л. Копилова [3], С. Петков [4], Л. Сопільник, Р. Сопільник, Р. Скриньковський [5], Т. Шарий [6] та інші науковці й практики. Проте аналіз наукових досліджень та практика ведення бізнесу доводить, що сьогодні не до кінця вивченим залишаються питання, які стосуються особливостей юридичної відповідальності директора і головного бухгалтера на підприємстві в Україні.

Мета статті. Метою статті є дослідити і розкрити особливості юридичної відповідальності директора і головного бухгалтера на підприємстві в Україні в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. За результатами дослідження встановлено, що на сучасному етапі розвитку бізнесу в Україні однією з ключових складових стабільної та успішної діяльності підприємства є дотримання законодавства та відповідальне керівництво. Відомо, що на підприємстві особливо важливою є роль таких посадових осіб, як директора або керівника підприємства та головного бухгалтера або керівника бухгалтерської служби. У разі порушень, допущених цими посадовими особами (директором, головним бухгалтером), застосовується відповідна юридична відповідальність [5; 6].

З'ясовано, що відповідно до чинного українського законодавства можна виділити такі чотири види юридичної відповідальності директора і головного бухгалтера на підприємстві [6]:

- 1) дисциплінарна відповідальність (застосовується, як правило, за порушення трудової дисципліни (правил внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкцій тощо). Реалізація дисциплінарної відповідальності на підприємстві здійснюється за допомогою норм трудового законодавства (Кодексу законів про працю України [7]) [8];
- 2) матеріальна відповідальність (полягає в обов'язку працівника підприємства відшкодувати шкоду, яка була завдана підприємству через невиконання або неналежне виконання покладених на нього трудових обов'язків);
- 3) цивільно-правова відповідальність (може мати різні форми застосування, включаючи майнові санкції, відшкодування майнових збитків та моральної шкоди, виконання певних, додаткових зобов'язань тощо. Директор і головний бухгалтер на підприємстві як посадові особи не можуть її нести, оскільки відповідно до ст. 2 Цивільного кодексу України від 16.01.2003 р.

№ 435-IV (із змінами): «учасниками цивільних відносин є фізичні особи та юридичні особи» [9]. Водночас у літературі [6] зазначено, що дисциплінарна відповідальність може загрожувати цим посадовим особам, якщо вони вступають у відносини з підприємством як звичайні громадяни. Наприклад, при укладанні і реалізації договору на отримання від роботодавця поворотної фінансової допомоги);

- 4) адміністративна відповідальність (застосовується у випадках, коли вчинено адміністративне правопорушення (проступок) та настає тоді, коли воно не тягне за собою кримінальної відповідальності відповідно до Кодексу України про адміністративні правопорушення [4; 10; 11], інших актів чинного законодавства України);
- 5) кримінальна відповідальність (настає у випадках, коли особа вчиняє дії або наслідок її бездіяльності, що має суспільно небезпечний характер і становить склад злочину згідно із чинним Кримінальним кодексом України [12; 13]).

Відомо, що найсуворішим видом юридичної відповідальності директора і головного бухгалтера на підприємстві є кримінальна відповідальність, яка передбачена Кримінальним кодексом України від 05.04.2001 р. № 2341-III (із змінами) [12]. Водночас нагадаємо, що «особа вважається невинуватою у вчиненні злочину і не може бути піддана кримінальному покаранню, доки її вину не буде доведено в законному порядку і встановлено обвинувальним вироком суду» (ст. 62 Конституції України [14], ст. 2 Кримінального кодексу України [12; 13]). Поряд з тим, в контексті зазначеного вище, «ніхто не зобов'язаний доводити свою невинуватість у вчиненні злочину» (ст. 62 Конституції України) [14].

До прикладу, кримінальна відповідальність може застосовуватись за ухилення від сплати податків, зборів (обов'язкових платежів) (ст. 212 Кримінального кодексу України [12; 13]), за службове підроблення (ст. 366 Кримінального кодексу України [12; 13]) або за службову недбалість (ст. 367 Кримінального кодексу України [12; 13]).

Відповідно до Постанови Пленуму Верховного суду України від 08.10.2004 р. № 15 [14], за змістом ст. 212 Кримінального кодексу України [12; 13] «відповідальність за ухилення від сплати податків, зборів, інших обов'язкових платежів, що входять у систему оподаткування, введені в установленому законом порядку і зараховуються до бюджетів чи державних цільових фондів, настає лише в разі, коли це діяння вчинено умисно. Мотив для кваліфікації останнього значення не має. Зазначеною статтею передбачено кримінальну відповідальність не за сам факт несплати в установленний строк податків, зборів, інших обов'язкових платежів, а за умисне ухилення від їх сплати. У зв'язку з цим суд має встановити, що особа мала намір не сплачувати належні до сплати податки, збори, інші

обов'язкові платежі в повному обсязі чи певну їх частину» [14]. Згідно з ч. 4 ст. 212 «Ухилення від сплати податків, зборів (обов'язкових платежів)» Кримінального кодексу України [12; 13] «особа, яка вчинила діяння, ... звільняється від кримінальної відповідальності, якщо до притягнення її до кримінальної відповідальності сплачено податки, збори (обов'язкові платежі), а також відшкодовано шкоду, завдану державі їх несвоєчасною сплатою (фінансові санкції, пеня)» [12].

Також рекомендуємо звернути увагу на те, що при вирішенні питання стосовно притягнення посадових осіб (директора або головного бухгалтера) до кримінальної відповідальності важливо враховувати форму вини. Це означає з'ясування, чи був вчинок умисним, чи особа розуміла можливі негативні наслідки своїх дій (бездіяльності) і свідомо припускала їх настання. У випадку відсутності таких намірів, обставин особу можуть притягнути до відповідальності за ст. 367 Кримінального кодексу України [12], тобто за службову недбалість.

Сьогодні, з огляду на думку керівників підприємств, український бізнес стикається з численними викликами та ризиками, пов'язаними з юридичною відповідальністю, особливо в контексті економічного аспекту. В контексті цього з'ясовано, що відповідальність директора та головного бухгалтера на підприємстві є не лише юридичною, але й економічно значущою з економічної точки зору, оскільки вона може мати серйозні фінансові наслідки для підприємства.

Так, порушення фінансових норм та стандартів можуть призвести до значних фінансових втрат для підприємства. Штрафи, податкові санкції та інші види обмежень або покарань можуть серйозно підірвати фінансово-економічну стійкість підприємства [16] та загрожувати його подальшому існуванню на ринку. Крім того, втрата довіри інвесто-

рів та бізнес-партнерів може суттєво ускладнити фінансове положення і зменшити можливості підприємства. Ця втрата довіри також може суттєво, негативно позначитися на інших аспектах, сферах діяльності підприємства, зокрема при отриманні або здійсненні фінансування, укладенні партнерських угод чи залученні інвестицій тощо.

З огляду на зазначене вище, враховуючи при цьому інформацію у працях [1; 16–22], концептуальна модель визначення сутності юридичної відповідальності директора і головного бухгалтера на підприємстві матиме вигляд — рис. 1.

Звідси очевидно, що для уникнення серйозних фінансово-економічних наслідків порушень фінансових норм, підприємствам рекомендується приділяти особливу увагу дотриманню всіх вимог законодавства та внутрішніх фінансових процедур. Ретельний контроль над фінансовою діяльністю, система внутрішнього контролю та аудит можуть допомогти у попередженні порушень та мінімізації ризиків. Крім того, надання спеціалізованої підготовки директорам та головним бухгалтерам з питань фінансового управління та законодавства також є важливим кроком для забезпечення ефективного управління, оптимізації управлінських рішень в контексті дотримання законності та ефективності у сфері бізнесу. Дотримання цих принципів допоможе підприємствам не лише уникнути фінансових штрафів чи втрат, але й підвищить їхню репутацію та довіру серед інвесторів і бізнес-партнерів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дослідження підтверджує, що в Україні дотримання законодавства є важливою складовою успішної діяльності підприємств. Відповідно до чинного українського законодавства можна виділити чотири види відповідальності для директора і головного бухгалтера підприємства: дисциплінарну, матері-

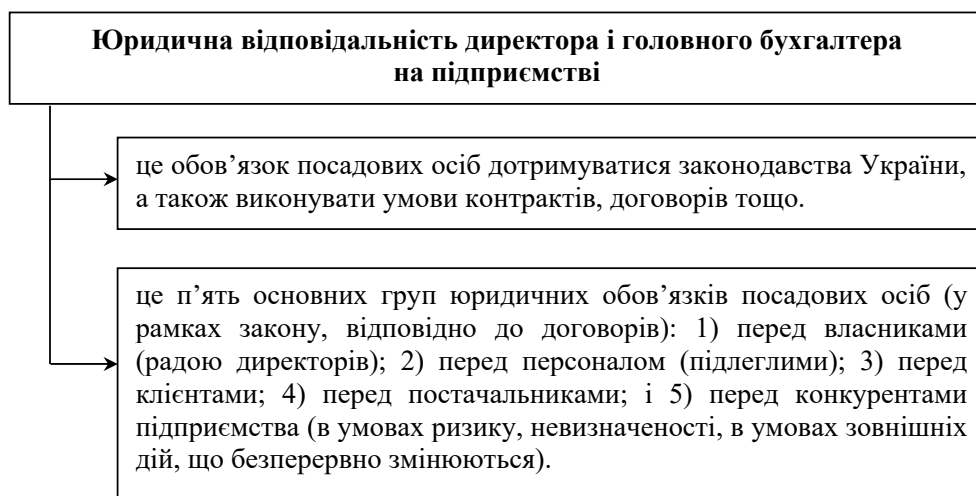


Рис. 1. Концептуальна модель визначення сутності юридичної відповідальності директора і головного бухгалтера на підприємстві
Джерело: сформовано на основі [1; 3; 5; 16–22]

альну, цивільно-правову, адміністративну та кримінальну. Юридична відповідальність директора та головного бухгалтера на підприємстві в Україні має значний економічний вплив. Порухення фінансових норм та стандартів можуть призвести до значних фінансових втрат для підприємства. Штрафи, податкові санкції та інші види обмежень або покарань можуть серйозно підірвати фінансово-економічну стійкість підприємства та загрожувати його подальшому існуванню на ринку.

В економіко-правовому аспекті, юридична відповідальність директора і головного бухгалтера на підприємстві — це обов'язок посадових осіб дотримуватися законодавства України, а також виконувати умови контрактів, договорів тощо; це п'ять основних груп юридичних обов'язків посадових осіб (у рамках закону, відповідно до договорів): 1) перед власниками (радою директорів); 2) перед персоналом (підлеглими); 3) перед клієнтами; 4) перед постачальниками; і 5) перед конкурентами підприємства (в умовах ризику, невизначеності, в умовах зовнішніх дій, що безперервно змінюються).

Дотримання законодавства, впровадження внутрішніх контрольних процедур та підвищення кваліфікації персоналу є ключовими факторами для успішного управління фінансовими ризиками та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Чітка реалізація цих принципів директорами і головними бухгалтерами допоможе підприємствам не лише уникнути фінансових штрафів та втрат, але й підвищить їхню репутацію та довіру серед інвесторів і бізнес-партнерів.

В перспективі доцільно дослідити вплив ефективності законодавства про юридичну відповідальність на динаміку порушень та їх наслідки для підприємств в Україні, визначити роль і місце економічних факторів у формуванні рівня відповідальності керівників і головних бухгалтерів на підприємствах, проаналізувати ефективність механізмів правового регулювання щодо відшкодування збитків, завданих через недбалість директорів і головних бухгалтерів, порівняти практику регулювання відповідальності директорів і головних бухгалтерів на підприємствах в Україні з міжнародними стандартами та кращими практиками, виявити і запропонувати сучасні системи і технології для покращення контролю за фінансовою діяльністю та зменшення ризику відповідальності керівників підприємств.

Література

1. Кузьмін О.Є. *Сучасний менеджмент*. Львів : «Центр Європи». 1995. 176 с.
2. Голов С.Ф. *Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку* : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 522 с.
3. Копилова Л. Відповідальність керівника підприємства // *Матеріали української юридичної компанії «Юстиція»*. URL: <http://justicia.com.ua/ua/40-vidpovidalnist-kerivnuka-pidpryemstva> (дата звернення: 27.04.2024).
4. *Адміністративна відповідальність юридичних осіб. Законодавство. Судова практика* / За заг. ред. С.В. Петкова. Київ : Юрінком Інтер, 2023. 272 с.
5. Сопільник Л.І., Сопільник Р.Л., Скриньковський Р.М. Бухгалтерський облік в системі управління підприємством // *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія: Економічна. Серія: Юридична*. 2018. Вип. 20. С. 116–120.
6. Шарий Т. Директор і бухгалтер: розподіл відповідальності // *Матеріали компанії «Я — Бухгалтер»*. URL: <http://ibuh.info/uk/direktor-i-buxgalter-rozpodil-vidpovidalnosti> (дата звернення: 27.04.2024).
7. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 27.04.2024).
8. *Науково-практичний коментар Кодексу законів про працю України. Станом на 5 жовтня 2023 року* / За заг. ред. Теремецького В.І. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2023. 420 с.
9. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 27.04.2024).
10. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 07.12.1984 р. № 8073-X (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (дата звернення: 27.04.2024).
11. *Науково-практичний коментар Кодексу України про адміністративні правопорушення* / За заг. ред. С.В. Петкова. Київ : Юрінком Інтер, 2020. 792 с.
12. *Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 р. № 2341-III (із змінами)*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення: 27.04.2024).
13. *Кримінальний кодекс України. Науково-практичний коментар. Станом на 25 квітня 2024 року* / За заг. ред. Копотуна І.М. Київ : Вид. «Центр учбової літератури», 2024. 1352 с.
14. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. (із змінами). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 27.04.2024).

15. Про деякі питання застосування законодавства про відповідальність за ухилення від сплати податків, зборів, інших обов'язкових платежів : Постанова Пленуму Верховного Суду України від 08.10.2004 р. № 15. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0015700-04> (дата звернення: 27.04.2024).

16. Скриньковський Р.М., Максимчук Я.С., Харук К.Б. Діагностика економічної стійкості підприємства і роль інформації та комунікації в контексті стійкості динамічної рівноваги, функціонування і розвитку // *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 162–168.

17. Скриньковський Р., Тиркало Ю.Юридична відповідальність бізнесу // *Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування*: тези доп. IV Міжнар. наук.-практ. конференції (21.09.2022 р., м. Львів) / за заг. ред. Н.Павленчик. Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2022. С. 97–99.

18. Skrynkovsky R. M., Zaiats O. S. Improving the System of Indicators for Economic and Statistical Determination of Enterprise Efficiency with Regard to Legal Aspects of Management // *Business Inform.* 2020. № 3. P. 416–422. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-416-422>.

19. Юридична відповідальність бізнесу // *Матеріали Finance.UA*. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/298739/yurydychna-vidpovidalnist-biznesu> (дата звернення: 27.04.2024).

20. Skrynkovsky R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.

21. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovsky R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.

22. Kniaz S., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Konovalyuk I., Tyrkalo Y., Skrynkovsky R., Moroz S., Kalashnyk O., Khmyz M., Kaydrovych K. Analysis Algorithm And Factors Of International Economic Activity In The Coordinate System Of Enterprises' Organizational Development // *Proceedings of the 38th International Business Information Management Association (IBIMA)*. 3–4 November 2021, Seville, Spain. P. 923–931.

References

1. Kuzmin O. Y. *Suchasnyi menedzhment*. Lviv: "Tsentr Yevropy". 1995. 176 s.
2. Holov S. F. *Bukhhalterskyi oblik v Ukraini: analiz stanu ta perspektyvy rozvytku*: monohrafiia. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 2007. 522 s.
3. Kopylova L. Vidpovidalnist kerivnyka pidpryemstva // *Materialy ukrainskoi yurydychnoi kompanii "Iustytisia"*. URL: <http://justicia.com.ua/ua/40-vidpovidalnist-kerivnuka-pidpryemstva> (date of access: 27.04.2024).
4. *Administratyvna vidpovidalnist yurydychnykh osib. Zakonodavstvo. Sudova praktyka* / Za zah. red. S. V. Petkova. Kyiv: Yurinkom Inter, 2023. 272 s.
5. Sopilnyk L. I., Sopilnyk R. L., Skrynkovsky R. M. Bukhhalterskyi oblik v systemi upravlinnia pidpryemstvom // *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii: Ekonomichna. Serii: Yurydychna*. 2018. Vyp. 20. S. 116–120.
6. Sharyi T. Dyrektor i bukhhalter: rozpodil vidpovidalnosti // *Materialy kompani "Ia – Bukhhalter"*. URL: <http://ibuh.info/uk/direktor-i-buxgalter-rozpodil-vidpovidalnosti> (date of access: 27.04.2024).
7. Kodeks zakoniv pro pratsiu Ukrainy vid 10.12.1971 r. № 322-VIII (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (date of access: 27.04.2024).
8. *Naukovo-praktychnyi komentar Kodeksu zakoniv pro pratsiu Ukrainy. Stanom na 5 zhovtnia 2023 roku* / Za zah. red. Teremetskoho V. I. Kyiv: Vydavnychiy dim "Profesional", 2023. 420 s.
9. *Tsyvilnyi kodeks Ukrainy vid 16.01.2003 r. № 435-IV (iz zminamy)*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (date of access: 27.04.2024).
10. Kodeks Ukrainy pro administratyvni pravoporushennia vid 07.12.1984 r. № 8073-X (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (date of access: 27.04.2024).
11. *Naukovo-praktychnyi komentar Kodeksu Ukrainy pro administratyvni pravoporushennia* / Za zah. red. S. V. Petkova. Kyiv: Yurinkom Inter, 2020. 792 s.
12. Kryminalnyi kodeks Ukrainy vid 05.04.2001 r. № 2341-III (iz zminamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (date of access: 27.04.2024).
13. *Kryminalnyi kodeks Ukrainy. Naukovo-praktychnyi komentar. Stanom na 25 kvitnia 2024 roku* / Za zah. red. Kopotuna I. M. Kyiv: Vyd. "Tsentr uchbovoi literatury", 2024. 1352 s.
14. Konstytutsiia Ukrainy: pryiniata na piatii sesii Verkhovnoi Rady Ukrainy 28 chervnia 1996 r. (iz zminamy). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (date of access: 27.04.2024).
15. Pro deiaki pytannia zastosuvannia zakonodavstva pro vidpovidalnist za ukhylennia vid splaty podatkov, zboriv, inshykh oboviazkovykh platezhiv: Postanova Plenumu Verkhovnoho Sudu Ukrainy vid 08.10.2004 r. № 15. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/v0015700-04> (date of access: 27.04.2024).

16. Skrynkovskyy R.M., Maksymchuk Y.S., Kharuk K.B. Diahnostyka ekonomichnoi stiikosti pidpriemstva i rol informatsii ta komunikatsii v konteksti stiikosti dynamichnoi rivnovahy, funktsionuvannia i rozvytku // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 3. S. 162–168.

17. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Yurydychna vidpovidalnist biznesu // *Ekonomiko-sotsialni vidnosyny v haluzi fizychnoi kultury ta sferi obsluhovuvannia*: tezy dop. IV Mizhnar. nauk.-prakt. konferentsii (21.09.2022 r., m. Lviv) / za zah. red. N.Pavlenchuk. Lviv: LDUFK im. Ivana Boberskoho, 2022. S. 97–99.

18. Skrynkovskyy R.M., Zaiats O.S. Improving the System of Indicators for Economic and Statistical Determination of Enterprise Efficiency with Regard to Legal Aspects of Management // *Business Inform.* 2020. № 3. P. 416–422. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-416-422>.

19. Yurydychna vidpovidalnist biznesu // *Materialy Finance.UA*. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/298739/yurydychna-vidpovidalnist-biznesu> (date of access: 27.04.2024).

20. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.

21. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.

22. Kniaz S., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Konovalyuk I., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Moroz S., Kalashnyk O., Khmyz M., Kaydrovych K. Analysis Algorithm And Factors Of International Economic Activity In The Coordinate System Of Enterprises' Organizational Development // *Proceedings of the 38th International Business Information Management Association (IBIMA)*. 3–4 November 2021, Seville, Spain. P. 923–931.

УДК 65.01:658

Романинець Олександр Вікторович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Romanynets Oleksandr
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0007-6472-4242

Палиг Іриней Ростиславович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Palyh Irynei
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0007-2158-303X

Капраль Назарій Романович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Kapral Nazarii
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0000-9391-5565

Селепей Юрій Ігорович
аспірант
Львівського університету бізнесу та права
Selepey Yuriy
Postgraduate Student of the
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0009-0007-3993-1506

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-4-9829

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ВНУТРІШНІХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

EVALUATION OF EFFECTIVENESS OF THE SYSTEM OF CONTROLLING INTERNAL BUSINESS PROCESSES AT THE ENTERPRISE

Анотація. Метою статті є дослідити особливості оцінювання рівня ефективності системи контролінгу внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві в сучасних умовах. За результатами дослідження встановлено, що в сучасному конкурентному бізнес-середовищі вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів та їх контроль є ключовими факторами успіху для підприємств. Для досягнення цих цілей використовується система контролінгу, яка забезпечує постійний моніторинг та аналіз діяльності підприємства. Оцінка ефективності такої системи є необхідною для стабільного розвитку бізнесу. Важливі кроки в цьому процесі включають аналіз структури системи контролінгу, процесів збору та обробки інформації, відповідність системи стратегічним цілям, рівень автоматизації, доступність та зрозумілість інформації, ефективність внутрішніх контрольних процедур. Після аналізу переваг та недоліків системи контролінгу визначаються напрямки подальшого вдосконалення

для забезпечення стабільного та ефективного розвитку підприємства. Визначено, що під оцінюванням ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів підприємства слід розуміти системний, комплексний процес оцінювання рівня ефективності системи контролінгу на підприємстві, спрямованої на: а) контролювання його внутрішніх бізнес-процесів; б) усунення проблемних моментів і/або слабких сторін організації, з метою визначення якісно нового рівня розвитку системи менеджменту та підприємства в перспективі загалом. Дослідження вказують на важливість системи бізнес-індикаторів для оцінювання ефективності контролінгу, таких як рівень забезпеченості ресурсами, терміни виконання процесів, якість управління та інші фактори. Аналіз якості бізнес-процесів, проведений у дослідженні, також вказує на важливість аспектів, таких як освіченість персоналу, раціональне використання ресурсів, якість технологій та рівень інноваційності. Оцінка ефективності контролінгу за допомогою економіко-математичних моделей дозволяє підприємствам зрозуміти їхню поточну ситуацію та розробити стратегії для подальшого розвитку. В контексті цього запропоновано економіко-математичну модель визначення інтегрального рівня ефективності контролінгу внутрішнього бізнес-процесу на підприємстві. У перспективі рекомендується дослідити економічні та технологічні фактори впливу, а також вплив бізнес-ризиків та невизначеності бізнес-середовища на оцінювання рівня ефективності системи контролінгу внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві.

Ключові слова: бізнес, підприємство, бізнес-процеси, контролінг, ефективність, управлінські рішення, інформація, результати, розвиток підприємства.

Summary. The purpose of the article is to investigate the peculiarities of evaluating the level of effectiveness of the system of controlling internal business processes at the enterprise in modern conditions. According to the results of the study, it was established that in the modern competitive business environment, the improvement of internal business processes and their control are key success factors for enterprises. To achieve these goals, a controlling system is used, which provides constant monitoring and analysis of the enterprises activities. Evaluation of the effectiveness of such a system is necessary for stable business development. Important steps in this process include analysis of the structure of the controlling system, processes of information collection and processing, compliance of the system with strategic goals, level of automation, availability and comprehensibility of information, effectiveness of internal control procedures. After analyzing the advantages and disadvantages of the controlling system, directions for further improvement are determined to ensure the stable and efficient development of the enterprise. It was determined that the evaluation of the effectiveness of controlling internal business processes of the enterprise should be understood as a systematic, complex process of evaluating the level of effectiveness of the controlling system at the enterprise, aimed at: a) controlling its internal business processes; b) elimination of problematic moments and/or weaknesses of the organization, with the aim of determining a qualitatively new level of development of the management system and the enterprise in general. Studies indicate the importance of a system of business indicators for evaluating the effectiveness of controlling, such as the level of resource availability, process execution times, management quality, and other factors. The analysis of the quality of business processes carried out in the study also indicates the importance of aspects such as personnel education, rational use of resources, technology quality and the level of innovation. Evaluating the effectiveness of controlling using economic and mathematical models allows enterprises to understand their current situation and develop strategies for further development. In this context, an economic-mathematical model for determining the integral level of effectiveness of controlling the internal business process at the enterprise is proposed. In the future, it is recommended to investigate the economic and technological factors of influence, as well as the impact of business risks and uncertainty of the business environment on the evaluation of the level of effectiveness of the system of controlling internal business processes at the enterprise.

Key words: business, enterprise, business processes, controlling, efficiency, management decisions, information, results, enterprise development.

Постановка проблеми. В сучасному бізнес-середовищі, де деякі ризики і невизначеність стали нормою у бізнес-діяльності, а конкуренція постійно зростає, важливо мати ефективну систему контролінгу внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві. Контролінг, як складова управління, вирішує завдання з планування, контролю, аналізу та управління ресурсами. Однак, з урахуванням думки керівників бізнес-структур в Україні, сьогодні багато підприємств не мають чіткого уявлення про ефективність своєї системи контролінгу. Така ситуація, враховуючи практику ведення бізнесу, може призвести до неефективного використання ресурсів, недооцінки ризиків та втрати конкурентної переваги.

Звідси очевидно, що оцінка ефективності системи контролінгу стає одним із ключових аспектів

у сфері управління. Це у сукупності з іншими методами прийняття раціональних управлінських рішень [1] сприяє виявленню прогалин у бізнес-діяльності, дозволяє вдосконалити бізнес-процеси та допомагає досягти стратегічних цілей підприємства. Такий підхід також дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до змін у бізнес-середовищі, спрямований на підтримку їх конкурентоспроможності у динамічному ринковому середовищі в умовах ризику та невизначеності. Всі ці та інші аспекти обумовили вибір теми дослідження, її актуальність і важливість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні питання та практичні аспекти оцінювання ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві є предметом досліджень,

наукових дискусій і експериментів у практиці серед багатьох вчених та фахівців. Дослідження досить важливих, окремих і актуальних питань у цьому напрямі, враховуючи сучасні проблеми, умови і виклики у сфері бізнесу, здійснили такі дослідники, як: Л. Дякон [2], О. Корзаченко [3], Н. Кузьминчук [4], Л. Ліпич [5], К. Міхеєнко [6], Т. Морщенок [7], Г. Павловські [8], Р. Скриньковський [9–12], А. Щебель [13] та інші науковці й практики.

Поряд з тим, проведений аналіз наукових досліджень та дослідження практики ведення бізнесу в Україні доводять, що, враховуючи науково-дослідницьку спрямованість і діагностично-оцінювальну об'єктивність у цьому напрямі, сьогодні не до кінця вивченими залишаються деякі питання, особливо ті, які стосуються оцінки рівня ефективності системи контролінгу внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві.

Мета статті. Метою статті є дослідити особливості оцінювання рівня ефективності системи контролінгу внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Так, за результатами дослідження теорії [1–17] та практики встановлено, що у сучасному конкурентному бізнес-середовищі постійне вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, а також їх контроль, є одним із ключових факторів успіху для підприємств. В контексті цього, умови ведення бізнесу вимагають від них, підприємств, не лише адаптації до змін на ринку, але й активного керування власними ресурсами та стратегіями. Одним із основних інструментів для досягнення цих цілей є система контролінгу, яка забезпечує постійний моніторинг та аналіз діяльності підприємства.

Важливо також розуміти, що оцінка ефективності такої системи є необхідною для забезпечення стабільного розвитку бізнесу. Перший крок у цьому процесі — це аналіз структури системи контролінгу. Це означає перевірку, чи охоплює вона всі ключові аспекти діяльності підприємства, від фінансового управління до управління ризиками та стратегічного планування.

Далі слід провести детальний аналіз процесів збору та обробки інформації. Тут важливо визначити, чи забезпечує система контролінгу достатню кількість та якість інформації (відомостей та/або даних) для прийняття раціональних, належних управлінських рішень, а також, наскільки оперативно відбувається цей процес для реагування на зміни в бізнес-середовищі.

Одним з ключових аспектів ефективності є відповідність системи контролінгу стратегічним цілям підприємства. Тут важливим є відповідь на таке питання: Чи сприяють інструменти контролінгу досягненню стратегічних цілей, і чи відбувається постійний моніторинг та корекція стратегії?

Також важливо оцінити рівень автоматизації системи контролінгу, оскільки автоматизовані процеси дозволяють швидше і точніше обробляти і аналізувати великий обсяг інформації (відомості та/або дані) та впливають на оперативність і ефективність прийняття рішень.

Наступним кроком є звернення уваги на доступність та зрозумілість інформації, що надходить з системи контролінгу. Це означає переконатися у тому, чи всі відповідальні особи на різних рівнях управління (менеджери інституційного, управлінського та технічного рівня управління) можуть легко зрозуміти та використовувати цю інформацію для своєї роботи.

Не менш важливим є аналіз ефективності внутрішніх контрольних процедур. Тобто, чи забезпечують вони вчасне виявлення та запобігання можливим ризикам та збиткам?

І завершальним етапом оцінки є підведення підсумків знайдених переваг та недоліків системи контролінгу та визначення напрямків подальшого вдосконалення для забезпечення стабільного та ефективного розвитку підприємства в сучасних умовах.

Звідси очевидно, що ефективна система контролінгу є ключовим інструментом для успішного вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів та забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах сучасного конкурентного бізнес-середовища. Тут варто погодитися з думкою вчених-економістів [12] про те, що «ключовими бізнес-індикаторами системи діагностики ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства є: рівень забезпеченості підприємства ресурсами (трудовими, матеріальними, фінансовими та енергетичними); термін виконання бізнес-процесу; рівень ефективності виконання бізнес-процесу; рівень ефективності апарату управління (менеджерів інституційного, управлінського та технічного рівня управління), що контролює виконання бізнес-процесу; частка (питома вага) працівників (управлінського персоналу, робітників основного і допоміжного виробництва), що задіяна до виконання бізнес-процесу; частка (питома вага) невиконаних бізнес-процесів» [12, с. 158] (Р. Скриньковський, Г. Павловські, В. Воробйов). Враховуючи результати такої діагностики, підприємства можуть удосконалити свою систему контролінгу та забезпечити стабільний розвиток у конкурентному середовищі.

Згідно з результатами досліджень К. Безгіна на тему «Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві» [17], основними показниками забезпечення якості бізнес-процесів на підприємстві є: рівень освіченості й компетентності персоналу; рівень раціональності використання персоналу; рівень трудової й творчої активності персоналу; рівень якості виробничого процесу; рівень якості логістичного обслуговування; рівень якості технології; рівень якості технологічного обслуговування;

частка витрат на поліпшення якості; частка витрат на інновації [17].

Звідси очевидно, що під оцінюванням ефективності контролінгу внутрішніх бізнес-процесів підприємства слід розуміти системний, комплексний процес оцінювання рівня ефективності системи контролінгу на підприємстві, спрямованої на: а) контролювання його внутрішніх бізнес-процесів; б) усунення проблемних моментів і/або слабких сторін організації, з метою визначення якісно нового рівня розвитку системи менеджменту та підприємства в перспективі загалом. При цьому, таке оцінювання має ґрунтуватися на основі збалансованої системи показників Нортон-Каплана (англ. Balanced Scorecard — BSC) і/або в моделі Л. Мейсела [6; 8; 12].

Отже, на основі досліджень теорії [1–17] та практики, для визначення інтегрального (загального) рівня ефективності контролінгу внутрішнього бізнес-процесу на підприємстві (KR) рекомендуємо використати економіко-математичну модель — формула (1):

$$\begin{cases} KR = \sqrt[5]{A \cdot B \cdot C \cdot D \cdot F} \\ 0 \leq KR \leq 1 \end{cases}, \quad (1)$$

де A — загальний рівень забезпеченості підприємства відповідними ресурсами (див. [9]) для виконання і реалізації i -го бізнес-процесу; B — термін виконання і реалізації i -го бізнес-процесу згідно визначеного плану; C — загальний рівень ефективності виконання і реалізації i -го бізнес-процесу; D — загальний рівень ефективності апарату управління, що контролює виконання і реалізацію i -го бізнес-процесу; F — частка (питома вага) працівників підприємства (управлінського персоналу, робітників основного і допоміжного виробництва), що задіяна до виконання і реалізації i -го бізнес-процесу. KR доцільно аналізувати за вказаними вище бізнес-показниками й параметрами, які покладені в основу розрахунку у економіко-математичній моделі (1), у динамічному аспекті з урахуванням наявних, можливих бізнес-ризиків. Тут наближення бізнес-показника

KR до 1 у діапазоні $[0; 1]$ свідчить про високий, належний рівень ефективності контролінгу внутрішнього бізнес-процесу. Відповідно, якщо KR прямує до 0, це свідчить про низький рівень ефективності контролінгу внутрішнього бізнес-процесу на підприємстві.

Висновки і перспективи подальших досліджень. За результатами дослідження можна зробити висновки, що в сучасному конкурентному бізнес-середовищі вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів та їх контроль є ключовими факторами успіху для підприємств. Для досягнення цих цілей використовується система контролінгу, яка забезпечує постійний моніторинг та аналіз діяльності підприємства. Оцінка ефективності такої системи є необхідною для стабільного розвитку бізнесу. Важливі кроки в цьому процесі включають аналіз структури системи контролінгу, процесів збору та обробки інформації, відповідність системи стратегічним цілям, рівень автоматизації, доступність та зрозумілість інформації, ефективність внутрішніх контрольних процедур. Після аналізу переваг та недоліків системи контролінгу визначаються напрямки подальшого вдосконалення для забезпечення стабільного та ефективного розвитку підприємства.

Дослідження вказують на важливість системи бізнес-індикаторів для оцінювання ефективності контролінгу, таких як рівень забезпеченості ресурсами, терміни виконання процесів, якість управління та інші фактори. Аналіз якості бізнес-процесів, проведений у дослідженні, також вказує на важливість аспектів, таких як освіченість персоналу, раціональне використання ресурсів, якість технологій та рівень інноваційності. Оцінка ефективності контролінгу за допомогою економіко-математичних моделей дозволяє підприємствам зрозуміти їхню поточну ситуацію та розробити стратегії для подальшого розвитку.

В перспективі доцільно дослідити економічні та технологічні фактори впливу, а також вплив бізнес-ризиків та невизначеності бізнес-середовища на оцінювання рівня ефективності системи контролінгу внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві.

Література

1. Кузьмін О.Є. *Сучасний менеджмент*. Львів : «Центр Європи». 1995. 176 с.
2. Дякон Л.Л. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // *Бізнес Інформ*. 2012. № 8. С. 188–192.
3. Корзаченко О.В. Моделювання бізнес-процесів підприємств: методології, підходи та методи // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 11, Ч. 1. С. 171–175.
4. Кузьминчук Н.В. Контролінг в управлінні промисловим підприємством: концептуальні засади // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 281–286.
5. Ліпич Л.Г., Ющишина Л.О. Бізнес-процеси та їх інформаційне забезпечення // *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 10. С. 202–206.
6. Міхеєнко К.С. Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників // *Інноваційна економіка*. 2013. № 6 (44). С. 74–76.

7. Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства // *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 295–302.
8. Павловські Г. *Розвиток системи управлінської діагностики підприємства* : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2017. 20 с.
9. Скриньковський Р.М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності // *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 249–254.
10. Скриньковський Р.М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності // *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 186–193.
11. Скриньковський Р.М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства // *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.
12. Скриньковський Р.М., Павловські Г., Воробйов В.В. Діагностика ефективності контролінгу бізнес-процесів підприємства // *Бізнес Інформ*. 2016. № 8. С. 154–159.
13. Щебель А.І. *Управління потенціалом підприємства в системі координат організаційного розвитку* : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2020. 20 с.
14. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovsky R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.
15. Kniaz S., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Konovalyuk I., Tyrkalo Y., Skrynkovsky R., Moroz S., Kalashnyk O., Khmyz M., Kaydrovych K. Analysis Algorithm And Factors Of International Economic Activity In The Coordinate System Of Enterprises' Organizational Development // *Proceedings of the 38th International Business Information Management Association (IBIMA)*. 3–4 November 2021, Seville, Spain. P. 923–931.
16. Skrynkovsky R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
17. Безгін К.С. *Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві* : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Приазовський державний технічний університет. Маріуполь, 2009. 20 с.

References

1. Kuzmin O.Y. *Suchasnyi menedzhment*. Lviv: "Tsentr Yevropy". 1995. 176 s.
2. Diakon L.L. Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2012. № 8. S. 188–192.
3. Korzachenko O.V. Modeliuvannya biznes-protsesiv pidpryiemstv: metodolohii, pidkhody ta metody // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*. 2015. Vyp. 11, Ch. 1. S. 171–175.
4. Kuzmynchuk N.V. Kontrolinh v upravlinni promyslovym pidpryiemstvom: kontseptualni zasady // *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2014. № 46. S. 281–286.
5. Lipych L.H., Yushchyshyna L.O. Biznes-protsesy ta yikh informatsiine zabezpechennia // *Aktualni problemy ekonomiky*. 2010. № 10. S. 202–206.
6. Mikhieienko K.S. Upravlinnia biznes-protsesamy pidpryiemstva na osnovi zbalansovanoi systemy pokaznykiv // *Innovatsiina ekonomika*. 2013. № 6 (44). S. 74–76.
7. Morshchenok T.S. Teoretychni aspekty upravlinnia biznes-protsesamy v konteksti realizatsii stratehii rozvytku pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2014. № 11. S. 295–302.
8. Pawlowski G. *Rozvytok systemy upravlinskoj diahnostryky pidpryiemstva*: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04 / Lvivskiy universytet biznesu ta prava. Lviv, 2017. 20 s.
9. Skrynkovsky R.M. Diahnostyka vykorystannia trudovykh, materialnykh, finansovykh ta enerhetychnykh resursiv pidpryiemstva yak instrument upravlinnia elementamy yoho vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 1. С. 249–254.
10. Skrynkovsky R.M. Diahnostyka finansovoho, vyrobnychoho, trudovoho, sotsialno-ekonomichnoho ta innovatsiino-investytsiinoho potentsialiv i analiz potentsiinykh ryzykiv pidpryiemstva v umovakh nevyznachenosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 2. С. 186–193.
11. Skrynkovsky R.M., Pawlowski G. Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpryiemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 3. S. 199–205.
12. Skrynkovsky R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnostyka efektyvnosti kontrolinhu biznes-protsesiv pidpryiemstva // *Biznes Inform.* 2016. № 8. S. 154–159.
13. Shchebel A.I. *Upravlinnia potentsialom pidpryiemstva v systemi koordynat orhanizatsiinoho rozvytku*: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04 / Lvivskiy universytet biznesu ta prava. Lviv, 2020. 20 s.

-
14. Kniaz S., Brych V., Heorhiadi N., Tyrkalo Y., Luchko H., Skrynkovskyy R. Data Processing Technology in Choosing the Optimal Management Decision System // *2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*. Wrocław, Poland, 2023. P. 372–375. doi: <https://doi.org/10.1109/ACIT58437.2023.10275581>.
 15. Kniaz S., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Konovalyuk I., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Moroz S., Kalashnyk O., Khmyz M., Kaydrovych K. Analysis Algorithm And Factors Of International Economic Activity In The Coordinate System Of Enterprises' Organizational Development // *Proceedings of the 38th International Business Information Management Association (IBIMA)*. 3–4 November 2021, Seville, Spain. P. 923–931.
 16. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>.
 17. Bezghin K.S. *Upravlinnia yakistiu biznes-protsesiv na pidpriemstvi*: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04 / Pryazovskiy derzhavnyi tekhnichnyi universytet. Mariupol, 2009. 20 c.

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

№ 4 (84)

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 30.04.2024. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура UkrainianSchoolBook. Друк офсетний.

Умовно-друкованих аркушів 24,18. 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.