

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

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



№ 12 (92) / 2024

2 том



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
«ІНТЕРНАУКА».**

Серія: «Економічні науки»

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL
«INTERNAUKA».**

Series: «Economic sciences»

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Ідентифікатор media R30-03665

№ 12 (92)

2 том

Київ 2024



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

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

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

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

Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

051 Економіка

071 Облік і оподаткування

072 Фінанси, банківська справа та страхування

073 Менеджмент

075 Маркетинг

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

241 Готельно-ресторанна справа

281 Публічне управління та адміністрування

292 Міжнародні економічні відносини

Засновники:

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

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

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

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

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

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

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, професор кафедри менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна (Україна)

Дегтяр Андрій Олегович — доктор наук з державного управління, професор, Заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри публічного управління та підприємництва Національного аерокосмічного університету імені М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» (Харків, Україна)

Дегтяр Олег Андрійович — доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління та бізнес-адміністрування Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (Івано-Франківськ, Україна)

Зось-Кіор Микола Валерійович — доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту Полтавської державної аграрної академії (Полтава, Україна)

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

Коваленко Дмитро Іванович — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

Красноручський 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)

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, професор, 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)

Експерти:

Чистюхіна Анастасія Олександрівна — заступник голови наукової громадської організації «Фінансово-економічна наукова рада», член Українського Союзу Промисловців та Підприємців, засновник та генеральний директор кондитерського бізнесу “Just Right: Cakes, Coffee, Gifts” в США, сертифікований спеціаліст ServSafe Food Protection Manager, акредитований the American National Standards Institute (ANSI) and the Conference for Food Protection (CFP), член Wisconsin Bakers Association

ЗМІСТ

МАРКЕТИНГ

- Анопа Антон Станіславович, Ілляшенко Сергій Миколайович**
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ
В ІННОВАЦІЙНОМУ БІЗНЕСІ 9
- Коноплянникова Маріанна Анатоліївна, Шмиглюк Євгенія Геннадіївна**
ІНСТРУМЕНТИ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГУ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ...18
- Кудінова Марина Михайлівна, Михайленко Дар'я Геннадіївна,**
Лонська Анастасія Євгенівна
МАРКЕТИНГ ЗЕЛЕНИХ СТАРТАПІВ 28
- Мільчева Вікторія Василівна, Мунтян Ірина Володимирівна,**
Васильєва Ксенія Василівна
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ЗМІННОГО
РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА..... 36
- Мозгова Галина Валентинівна, Заїка Ольга Вікторівна,**
Болотна Оксана Володимирівна, Ільїна Вікторія Станіславівна
СОЦІАЛЬНИЙ МЕДІА МАРКЕТИНГ (SMM) ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ ... 45

МЕНЕДЖМЕНТ

- Бахчиванжи Людмила Анатоліївна, Морозов Дмитро Петрович,**
Біднарик Олена Анатоліївна, Хатін Роман Борисович
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ
МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОДІЇ 58
- Горячківська Ганна Миколаївна, Дашенкова Наталя Миколаївна,**
Коробкіна Тетяна Володимирівна
ФЕНОМЕНОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПСИХОЛОГІЧНОГО СУПРОВОДУ
ЯК ВИМІРУ ГУМАНІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ 65
- Карпенко Юлія Валентинівна**
ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА 72
- Пачева Наталія Олександрівна, Подзігун Світлана Миколаївна**
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ
У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС 80

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

- Журавка Федір Олександрович, Чорна Світлана Вікторівна, Філатова Ганна Петрівна**
БЕЗПЕКОВІ ВИКЛИКИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ
КРИЗИ ТА КОЛАПСУ ДИСТРИБУЦІЇ 86

Шевцова Аліна Валеріївна РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СТИМУЛЮВАННІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ.....	97
--	----

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

Вакуленко Віталій Леонідович МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИЗИКІВ	107
---	-----

Гнатюк Тарас Михайлович, Молодовець Андрій Андрійович КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ	116
---	-----

Шерстюк Олександр Леонідович, Дем'яненко Тетяна Євгенівна ІНТЕГРОВАНА ЗВІТНІСТЬ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНИХ ЗАПИТІВ ІНВЕСТИТОРІВ	128
---	-----

Шпак Валентин Аркадійович, Райковська Інна Тадеушівна, Костенко Олександр Миколайович УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ЯК ПЕРЕДУМОВА ОБҐРУНТОВАНОГО АНАЛІЗУ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОГО ОПОДАТКУВАННЯ.....	138
---	-----

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Литвиненко Аліна Олександрівна, Литвиненко Олена Дем'янівна СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ПРОПОЗИЦІЇ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО КОНЦЕПТУ	147
---	-----

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Галушак Валентина Володимирівна ЕКОЛОГІЧНЕ СТРАХУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ.....	155
---	-----

Алексін Гліб Олегович, Романишин Володимир Орестович ЕТИКА ДЬО ДІЛІДЖЕНС: ТЕОРІЯ КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСІВ І ПРАКТИКА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....	162
--	-----

Балджи Марина Дмитрівна, Мацієвич Тетяна Олександрівна ФІНАНСОВА ДІЯЛЬНІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ...	171
--	-----

Давидов Олександр Іванович ЗАСТОСУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ	179
--	-----

Краснова Ірина Вікторівна, Ходакевич Ольга Георгіївна, Щеглюк Максим Сергійович, Козиний Олександр Вікторович СТРАХУВАННЯ ВОЄННО-ПОЛІТИЧНИХ РИЗИКІВ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	189
--	-----

Терещенко Світлана Іванівна, Петухов Андрій Юрійович ПОНЯТІЙНО-ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ АПАРАТ ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ПОВЕДІНКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	200
---	-----

ІНШЕ

Дьяченко Ольга Володимирівна ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	207
--	-----

CONTENTS

MARKETING

- Anopa Anton, Illiashenko Serhii**
THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF MARKETING STRATEGIES
MANAGEMENT IN INNOVATIVE BUSINESS 9
- Konopliannykova Marianna, Shmyhliuk Yevheniia**
TRADE MARKETING TOOLS IN THE MARKETING ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE 18
- Kudinova Maryna, Mykhailenko Daria, Lonska Anastasiia**
MARKETING GREEN STARTUPS 28
- Milcheva Viktoriia, Muntian Iryna, Vasylieva Kseniia**
MANAGEMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF PRODUCTS IN A CHANGING
MARKET ENVIRONMENT 36
- Mozghova Halyna, Zaika Olha, Bolotna Oksana, Ilina Viktoriia**
SOCIAL MEDIA MARKETING (SMM) AS A KEY FACTOR IN SHAPING AN ORGANIZATION'S
BRAND IDENTITY 45

MANAGEMENT

- Bakhchivanzhi Liudmila, Morozov Dmytro, Bidnaryk Olena, Khatin Roman**
PERSONNEL MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES ON THE BASIS OF
INTERACTIONAL MARKETING..... 58
- Horiachkovska Hanna, Dashenkova Natalia, Korobkina Tatiana**
PHENOMENOLOGICAL ANALYSIS OF THE PROCESS OF PSYCHOLOGICAL SUPPORT AS
A DIMENSION OF HUMANISTIC MANAGEMENT..... 65
- Karpenko Yuliia**
BASIC APPROACHES TO DEVELOPING AN ENTERPRISE'S OPERATIONAL STRATEGY 72
- Pacheva Nataliia, Podzihun Svitlana**
FEATURES OF SOCIAL AND LABOR RELATIONS MANAGEMENT IN WAR AND
POST-WAR TIMES 80

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

- Zhuravka Fedir, Chorna Svitlana, Filatova Anna**
SECURITY CHALLENGES FOR UKRAINE'S FOREIGN ECONOMIC SECTOR IN THE CRISIS
AND DISTRIBUTION COLLAPSE..... 86
- Shevtsova Alina**
THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN STIMULATING INNOVATIVE PROCESSES AND
THE DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS..... 97

ACCOUNTING AND TAXATION**Vakulenko Vitalii**METHODODOLOGICAL PRINCIPLES OF ACCOUNTING FOR FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY
OF ENTERPRISES IN THE FACE OF RISKS 107**Gnatiuk Taras, Molodovets Andrii**CONCEPTUAL APPROACHES TO CLASSIFYING COSTS IN ENTERPRISES: ACCOUNTING
AND ANALYTICAL ASPECTS..... 116**Sherstiuk Oleksandr, Demianenko Tetiana**INTEGRATED REPORTING IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING INVESTOR'S
INFORMATION REQUESTS 128**Shpak Valentin, Raikovska Inna, Kostenko Oleksandr**IMPROVING THE ORGANIZATION OF ACCOUNTING AS A PREREQUISITE
FOR REASONABLE ANALYSIS AND EFFECTIVE TAXATION..... 138**ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES****Lytvynenko Alina, Lytvynenko Olena**STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF A BUSINESS PROPOSAL IN THE CONTEXT
OF AN INNOVATIVE CONCEPT 147**FINANCE, BANKING AND INSURANCE****Halushchak Valentyna**ENVIRONMENTAL INSURANCE AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT
OF THE COUNTRY 155**Aleksin Glib, Romanyshyn Volodymyr**DUE DILIGENCE ETHICS: CORPORATE FINANCE THEORY AND UKRAINE'S POSTWAR
RECOVERY PRACTICE 162**Baldzhy Maryna, Mazievich Tatyana**FINANCIAL ACTIVITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN UKRAINE DURING
MARTIAL LAW 171**Davydov Oleksandr**THE USE OF FINANCIAL REHABILITATION IN THE CRISIS MANAGEMENT
OF ENTERPRISES 179**Krasnova Iryna, Khodakevych Olha, Shchegliuk Maksym, Kozyni Oleksandr**MILITARY-POLITICAL RISKS INSURANCE: CHALLENGES, OPPORTUNITIES AND
PROSPECTS FOR UKRAINE 189**Tereshchenko Svitlana, Pietukhov Andrii**CONCEPTUAL AND TERMINOLOGICAL APPARATUS FOR STUDYING THE FINANCIAL
BEHAVIOR OF BUSINESS ENTITIES 200**OTHER****Diachenko Olha**

E-COMMERCE DEVELOPMENT TRENDS IN UKRAINE DURING WAR 207

УДК 339.1

Анопа Антон Станіславович
аспірант кафедри маркетингу
НТУ «Харківський політехнічний інститут»
Anopa Anton
PhD Student of the Marketing Department
NTU "Kharkiv Polytechnic Institute"
ORCID: 0009-0009-9291-3782

Ілляшенко Сергій Миколайович
доктор економічних наук, професор
НТУ «Харківський політехнічний інститут»
Illiashenko Serhii
Doctor of Economic Sciences, Professor
NTU "Kharkiv Polytechnic Institute"
ORCID: 0000-0001-5484-9788

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10566

МАРКЕТИНГ

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ В ІННОВАЦІЙНОМУ БІЗНЕСІ

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF MARKETING STRATEGIES MANAGEMENT IN INNOVATIVE BUSINESS

Анотація. Вступ. У статті розглядаються теоретико-методичні засади управління маркетинговими стратегіями в інноваційному бізнесі, що є особливо актуальним у контексті цифровізації та стрімкого розвитку технологій. Поставлено проблему адаптації маркетингових стратегій до швидких змін зовнішнього середовища. Проаналізовано останні дослідження, яке підкреслюють значення інтеграції цифрових інструментів та інноваційних підходів у маркетингову діяльність.

Мета. Сформулювати методичні рекомендації щодо вдосконалення управління маркетинговими стратегіями з урахуванням цифрових тенденцій, інноваційних викликів і специфіки глобалізованого ринку.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

- Провести аналіз існуючих теоретичних концепцій управління маркетинговими стратегіями в контексті інноваційного бізнесу.
- Виявити фактори впливу цифрових технологій на формування і реалізацію маркетингових стратегій.
- Оцінити ефективність сучасних підходів до адаптації маркетингових стратегій у змінному середовищі.
- Розробити рекомендації для інтеграції кращих практик управління маркетинговими стратегіями на підприємствах.

Матеріали і методи. У ході дослідження використано методи літературного аналізу для систематизації наукових підходів, порівняльного аналізу для оцінки ефективності вітчизняних та зарубіжних практик, а також моделювання для створення методичних рекомендацій. Основними матеріалами стали наукові публікації, звіти міжнародних організацій та аналітичні дослідження провідних консалтингових агенцій.

Результати. У статті висвітлено теоретичні основи управління маркетинговими стратегіями в умовах інноваційного бізнесу. Визначено виклики, такі як необхідність адаптації до швидких технологічних змін і глобальної конкуренції. Запропоновано рекомендації щодо інтеграції цифрових технологій, розвитку персоналізованих комунікацій та впровадження мультиканальних стратегій. Визначено перспективи використання штучного інтелекту для оптимізації маркетингових процесів.

Перспективи. Подальші дослідження у сфері управління маркетинговими стратегіями можуть зосередитися на виробничих процесах штучного інтелекту, блокчейн-технологій, метавсесвіту та механізмів швидкої адаптації до нових викликів, зокрема економічних криз.

Ключові слова: маркетингові стратегії, інноваційний бізнес, цифровізація, адаптація, конкурентоспроможність, глобалізація.

Summary. Introduction. The article discusses the theoretical and methodological foundations of marketing strategy management in innovative business, which is especially relevant in the context of digitalization and rapid technological development. The problem of adapting marketing strategies to rapid changes in the external environment is raised. The latest research emphasizing the importance of integrating digital tools and innovative approaches into marketing activities is analyzed.

Purpose. To formulate methodological recommendations for improving the management of marketing strategies, taking into account digital trends, innovative challenges and the specifics of the globalized market.

To achieve this goal, the following tasks are defined:

- To analyze the existing theoretical concepts of marketing strategy management in the context of innovative business.
- Identify the factors of influence of digital technologies on the formation and implementation of marketing strategies.
- To evaluate the effectiveness of modern approaches to adapting marketing strategies in a changing environment.
- To develop recommendations for the integration of best practices in the management of marketing strategies in enterprises.

Materials and methods. The study used the methods of literature analysis to systematize scientific approaches, comparative analysis to assess the effectiveness of domestic and foreign practices, as well as modeling to create methodological recommendations. The main materials were scientific publications, reports of international organizations and analytical studies.

Results. The article highlights the theoretical foundations of marketing strategy management in the context of innovative business. Challenges such as the need to adapt to rapid technological change and global competition are identified. Recommendations for the integration of digital technologies, the development of personalized communications and the implementation of multichannel strategies are proposed. The prospects of using artificial intelligence to optimize marketing processes are determined.

Discussion. Further research in the field of marketing strategy management can focus on the production processes of artificial intelligence, blockchain technologies, metaverse and mechanisms for rapid adaptation to new challenges, including economic crises.

Key words: marketing strategies, innovative business, digitalization, adaptation, competitiveness, globalization.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку цифрових технологій бізнес-середовище відзначає глибокі трансформації. Інноваційна діяльність стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств, особливо в умовах цифрової економіки. Проте, реалізація інноваційних ідей та їх комерціалізація значною мірою залежать від ефективності маркетингових стратегій. Сучасні маркетингові стратегії адаптуються до нових реалій, зокрема інтеграції цифрових інструментів, зміни споживчих уподобань та посилення впливу соціальних мереж.

Попри значну кількість досліджень у сфері управління маркетингом, наявні методики часто не враховують специфіку інноваційного бізнесу, що потребує постійної адаптації до технологічних змін та високої гнучкості в стратегічному плануванні. Відсутність єдиного підходу до визначення ефективних методів управління маркетинговими стратегіями в інноваційному бізнесі об'єднує можливості підприємств у підвищенні їх рентабельності, сталого розвитку та зміцнення конкурентних позицій.

Варто враховувати нові виклики, таких як швидкі темпи цифровізації, нестабільність ринків та зростання ролі споживача як активного учасника бізнес-процесів, обумовлює потребу в удосконаленні теоретико-методичних підходів до управління маркетинговими стратегіями. На практиці це означає впровадження інноваційних підходів до сегментації ринку, позиціонування, ціноутворення, комунікації та використання цифрових технологій, як таких штучних інтелекту, великих даних та автоматизації.

Відповідно до вищезазначеного, актуальність дослідження обумовлена потребою розробки ефективних

теоретичних та методичних основ управління маркетинговими стратегіями в умовах інноваційного бізнесу, які дозволяють підприємствам не тільки зберегти конкурентоспроможність, але й активно впливати на формування нових ринків і потреб споживачів.

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

Галайко В. акцентує увагу на управлінських аспектах у фінансовій сфері. Хоча дослідження сфокусовано на державному рівні, викладені теоретико-методичні підходи до управління фінансовими потоками можуть бути адаптовані для аналізу маркетингових бюджетів у бізнесі. Зокрема, використання аналітичних методів для прогнозування ризиків є корисним для стратегічного маркетингового планування [1, с. 26].

Запорожець Г. підкреслює роль інвестицій у підтримці інноваційного потенціалу. Маркетингові стратегії, орієнтовані на інновації, можуть використовувати інвестиційні підходи для ефективнішого розподілу ресурсів [6, с. 434].

Данченко Я. О. досліджує підходи до впровадження новітніх стратегій в умовах швидких змін ринкового середовища. Автор пропонує алгоритми адаптації маркетингових стратегій до інноваційного контексту, що є цінним для бізнесів, орієнтованих на динамічні ринки [4].

Городянська Л. аналізує ресурсний підхід до інноваційної діяльності підприємств. Використання теоретичних засад управління ресурсами може бути інтегроване у створення ефективних маркетингових стратегій, враховуючи взаємозв'язок між інвестиціями, ресурсами та інноваційним розвитком [3, с. 179].

Панченко В. та ін. розкривають ключові аспекти підвищення конкурентоспроможності через інноваційні підходи до маркетингу. Використання цифрових інструментів, таких як аналітика великих даних та автоматизація, підкреслюється як головний фактор успіху [9, с. 510].

Гарбар Ж., Гарбар В. досліджують питання виходу компаній на міжнародні ринки. Основна увага приділяється інструментам, таким як реклама, бренд-менеджмент та електронна комерція. Дані результати є важливими для формування глобальних маркетингових стратегій інноваційних підприємств, які прагнуть розширити свою присутність на світовому ринку [2].

Добровольська В. розкриває важливість ефективного управління інформацією. Хоча дослідження не стосується маркетингових стратегій безпосередньо, запропоновані підходи до систематизації даних та їх аналізу можна адаптувати для маркетингової аналітики [5, с. 24].

Зубков Р., Ляшенко В. аналізують взаємозв'язок між маркетингом і загальною бізнес-стратегією. Зазначене дослідження акцентує увагу на інтеграції маркетингових стратегій у довгострокове стратегічне планування, що є критичним для інноваційного бізнесу [7, с. 63].

Перчук О., Артюх О., Ліщенко Д. підкреслюють значення цифрових платформ для просування товарів і послуг. Результати роботи можуть стати основою для інтеграції цифрових рішень у маркетингові стратегії інноваційного бізнесу [14, с. 131].

Медвідь В., Правдивець О., Кривчун Р. звертають увагу на необхідність захисту інформації. Для інноваційного бізнесу це має значення у контексті управління даними клієнтів і конкурентних розробок [10, с. 25].

Таким чином, аналізовані публікації створюють міцну теоретико-методичну базу для дослідження інноваційних маркетингових стратегій, зокрема їх адаптації до умов цифрової економіки, ефективного використання ресурсів та інтеграції в загальну бізнес-стратегію підприємств.

Таким чином, розглянуті публікації формують багатовимірну теоретичну основу для дослідження маркетингових стратегій в інноваційному бізнесі. Вони охоплюють ключові аспекти, такі як адаптація до цифрової економіки, використання інвестиційних підходів, інтеграція маркетингових стратегій у загальну бізнес-стратегію, а також застосування сучасних цифрових інструментів. Синтез цих ідей дозволяє визначити перспективні напрями розвитку маркетингових стратегій, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності інноваційних підприємств в умовах динамічних змін ринку.

Метою статті є розробка теоретико-методичних засад управління маркетинговими стратегіями в інноваційному бізнесі, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємств у контексті

цифровізації та інноваційної економіки. Дослідження спрямоване на систематизацію сучасних підходів до розробки маркетингових стратегій, виявлення специфіки їх застосування в інноваційній діяльності, оцінку впливу цифрових технологій на процес стратегічного маркетингового управління, а також на формування рекомендацій щодо вдосконалення методів і інструментів адаптації до викликів динамічного ринкового середовища.

Зазначена мета передбачає комплексний аналіз еволюції концепцій управління маркетингом у сфері інновацій, визначення сильних і слабких сторін існуючих підходів, а також створення теоретичної бази для практичного впровадження ефективних маркетингових стратегій, орієнтованих на інноваційний розвиток.

Виклад основного матеріалу. *Теоретичні засади маркетингових стратегій в інноваційному бізнесі.* Становлення та розвиток концепцій управління маркетингом у сфері інновацій є важливим процесом, що відображає еволюцію економічних і соціальних умов, технологічний прогрес та зміни в поведінці споживачів. Інноваційний маркетинг виник як відповідь на зростаючу потребу бізнесу адаптувати свої стратегії до умов швидких змін та високої конкуренції на глобальних ринках [7, с. 64].

На початковому етапі розвитку маркетингових концепцій основна увага зосереджувалася на традиційних аспектах: створенні цінності для споживачів, формуванні попиту та задоволенні потреб. Однак зі зростанням інноваційного потенціалу підприємств і поширенням цифрових технологій акценти значно змістилися.

Класичний маркетинг і перші підходи до інновацій. У середині XX століття концепції маркетингу, орієнтовані на споживача, заклали основи управління попитом. Зі зростанням технологічних можливостей, компанії почали інтегрувати інноваційні продукти та послуги, хоча маркетингові стратегії залишалися здебільшого статичними та зосередженими на традиційних засобах комунікації [17].

У 1980–1990-х роках почали формуватися перші концепції інноваційного маркетингу, які розглядали вплив інновацій не лише на продукт, але й на бізнес-моделі, методи просування та взаємодію з клієнтами. Даний період характеризується впровадженням таких підходів, як маркетинг продуктів високих технологій та маркетинг дифузії інновацій.

Початок XXI століття ознаменувався стрімким поширенням цифрових технологій, що значно розширило можливості інноваційного маркетингу. Виникли концепції інтерактивного маркетингу, маркетингу в соціальних медіа та цифрового маркетингу, які дозволяють підприємствам в режимі реального часу взаємодіяти зі споживачами, аналізувати їхні потреби та адаптувати свої стратегії відповідно до змін середовища.

У сучасному світі маркетингові стратегії зосереджуються на персоналізації, використанні великих

даних, штучному інтелекті та автоматизації процесів. Концепції, такі як H2H, ставлять у центр уваги емоційний і ціннісний аспект взаємодії з клієнтом. Управління маркетингом дедалі більше інтегрується з інноваційними технологіями, формуючи адаптивні моделі прийняття рішень [11].

Варто зазначити, що еволюція концепцій управління маркетингом у сфері інновацій відображає поступовий перехід від традиційних стратегій до інтегрованих і технологічно орієнтованих моделей. Такий процес дозволяє підприємствам успішно відповідати на виклики сучасної економіки, орієнтуючись на довгостроковий розвиток та інноваційне лідерство.

Інноваційні маркетингові стратегії відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств у сучасній економіці, що характеризується швидкими змінами, цифровізацією та глобалізацією. Їх специфіка полягає у здатності поєднувати традиційні маркетингові підходи з новітніми технологіями, адаптуючись до динамічних умов ринку [13].

Інноваційні маркетингові стратегії безпосередньо інтегровані в процеси створення та впровадження інноваційних продуктів і послуг. Вони формуються на основі аналізу нових потреб споживачів, прогнозування змін ринкової кон'юнктури та впровадження технологічних рішень для задоволення цих потреб.

Однією з основних особливостей таких стратегій є їхня здатність швидко змінюватися відповідно до викликів зовнішнього середовища. Яка досягається через використання гнучких інструментів управління, таких як Agile та Lean-маркетинг, які дозволяють оперативно впроваджувати зміни та реагувати на нові тренди.

Інноваційні стратегії базуються на широкому використанні цифрових технологій, включаючи аналітику великих даних, машинне навчання, штучний інтелект та блокчейн. Такі інструменти забезпечують персоналізований підхід до клієнтів, автоматизацію процесів і підвищення ефективності маркетингових кампаній.

У центрі інноваційних маркетингових стратегій знаходиться клієнт, а їх реалізація спрямована на створення унікального клієнтського досвіду, що досягається завдяки впровадженню концепцій H2H, які передбачають побудову емоційного зв'язку з аудиторією через автентичні та індивідуалізовані взаємодії.

Інноваційні стратегії враховують тенденцію глобалізації ринків, що вимагає врахування культурних, економічних і соціальних особливостей різних регіонів. Використання адаптивних підходів до сегментації ринків дозволяє підприємствам впроваджувати стратегії, які відповідають очікуванням локальних споживачів [16, с. 328].

Інноваційні маркетингові стратегії формуються в межах екосистемного підходу, який передбачає

взаємодію підприємств із партнерами, клієнтами та іншими стейкхолдерами в єдиній мережі. Яке дозволяє створювати синергію між різними учасниками бізнес-процесу та розвивати довгострокові стосунки з клієнтами.

Таким чином, специфіка інноваційних маркетингових стратегій визначається їхньою орієнтацією на адаптацію до швидкозмінного середовища, інтеграцію сучасних технологій, фокусом на клієнта та впровадженням глобальних підходів. Вони слугують потужним інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасній інноваційній економіці.

Аналіз методичних підходів до управління маркетинговими стратегіями. У сучасному динамічному середовищі бізнесу розробка маркетингових стратегій вимагає врахування широкого спектру факторів, включаючи технологічні інновації, поведінку споживачів, глобалізацію та цифровізацію. Різноманітність підходів до створення ефективних стратегій зумовлює необхідність їх аналізу з точки зору специфіки, переваги та обмеження. Результати порівняльного аналізу основних сучасних підходів до розробки маркетингових стратегій представлено у таблиці 1.

В процесі аналізу для окреслення кола найбільш результативних з зазначених підходів було враховано дані, що викладені у [14, с. 130; 18].

Результати аналізу свідчать, що кожен із сучасних підходів до розробки маркетингових стратегій має свої унікальні переваги та недоліки. Успішне використання цих підходів залежить від конкретних умов, цілей компанії, її ресурсів та рівня технологічного розвитку. Наприклад, традиційний підхід залишається актуальним для малих підприємств з обмеженим бюджетом, тоді як інноваційно-орієнтований підхід спрямований на створення конкурентних переваг за рахунок інтеграції новітніх технологій. Водночас цифровий та адаптивний підходи особливо ефективні в умовах нестабільності та швидких змін середовища.

Відповідно, вибір стратегічного підходу повинен обґрунтовуватися на комплексному аналізі ринкових умов та стратегічних пріоритетів підприємства. Результати дослідження можуть служити практичним орієнтиром для управлінців у процесі формування конкурентоспроможних маркетингових стратегій [19, с. 49].

Розвиток цифрової економіки докорінно змінив підходи до управління маркетинговими стратегіями, змусивши підприємство переосмислити методи залучення клієнтів, управління брендом та підвищення конкурентоспроможності. Методика оцінки ефективності в цьому контексті базується на ряді критеріїв, що враховують технологічні інновації, поведінкові зміни споживачів і можливості аналізу великих обсягів даних.

Одним із критеріїв оцінки є рівень персоналізації комунікацій. Використання алгоритмів машинного навчання та штучного інтелекту дозволяє створювати

Таблиця 1

Порівняння підходів до розробки маркетингових стратегій

Підхід та його особливості	Переваги	Недоліки	Приклади використання
Традиційний (використання класичних методів аналізу).	Простота застосування, зрозумілий алгоритм дій.	Обмежена гнучкість, низька адаптивність до змін.	Розробка стратегій для малих локальних ринків.
Інноваційно-орієнтований (включених нових технологій та методів, орієнтація на створення інноваційної цінності для клієнта).	Висока конкурентоспроможність, інтеграція з інноваційними процесами.	Високі витрати на впровадження, складність реалізації.	Стартапи, технологічні компанії.
Цифровий (використання цифрових платформ, аналітика даних, автоматизація маркетингових процесів).	Персоналізація, доступ до великих аудиторій, автоматизація.	Залежність від технологій, потреба в спеціалізованих знаннях.	Інтернет-магазини, платформи електронної комерції.
Адаптивний (гнучке планування, швидка реакція на зміни, постійне вдосконалення стратегій).	Підвищена адаптивність, швидка реалізація.	Складність координації, висока залежність від ефективної комунікації в команді.	ІТ-компанії, маркетинг у стартапах
Клієнтоорієнтований (орієнтація на глибоке розуміння потреб клієнтів, формування позитивного клієнтського досвіду).	Збільшення лояльності клієнтів, підвищення рівня задоволеності.	Високі витрати на дослідження клієнтів, потреба в тривалому аналізі.	Послуги, сфера роздрібно-ї торгівлі.
Глобальний (фокус на міжнародні ринки, адаптація до культурних та економічних особливостей регіонів).	Збільшення масштабів зростання, прибутковості.	Складність локалізації продукту, потреби в значних інвестиціях.	Міжнародні корпорації.
Екосистемний (співпраця з партнерами, інтеграція в екосистему постачальників, клієнтів та інших стейкхолдерів).	Синергія учасників, довготривалі партнерства, доступ до спільних ресурсів.	Залежність від інших учасників екосистеми, складність координації.	Енергетика, транспортні платформи.
Sustainable-маркетинг (орієнтація на екологічну та соціальну відповідальність, сталий розвиток).	Покращення іміджу компанії, залучення свідомих споживачів.	Високі початкові інвестиції, складність вимірювання ефективності.	Зелені бренди, соціально відповідальні компанії.

Джерело: сформовано авторами на основі [14; 18]

ти маркетингові кампанії, максимально адаптовані до окремих потреб клієнтів. Наприклад, методики, що базуються на сегментації аудиторії, демонструють вищу ефективність, якщо вони інтегровані з аналітичними платформами, такими як Google Analytics чи CRM-системи.

Другий важливий аспект — оперативність та адаптивність стратегій. Цифрові технології не дозволяють компанії швидко реагувати на зміну ринкових умов або запитів споживачів, наприклад, через автоматизацію процесів маркетингу (маркетинг-автоматизація) та використання платформи для програматик-реклам. Методики, що інтегрують ці інструменти, показують кращі результати в контексті цифрових середовищ [15].

Вимірюваність результатів є ще одним критерієм. Використання цифрових інструментів дає можливість оцінювати ефективність кожної маркетингової кампанії в реальному часі. Традиційні методики, орієнтовані на загальну оцінку ефективності, часто програють у точності цифровим підходам.

Водночас іноземні виклики, пов'язані з впровадженням цифрових методик. Основними з них є висока цінність впровадження інноваційних техноло-

гій, складність інтеграції нових систем у традиційні бізнес-моделі та потреба в спеціалізованих знаннях для їх застосування.

Загалом оцінка ефективності маркетингових методик у цифровій економіці демонструє, що найбільш успішними є ті, які поєднують технологічні інновації з орієнтацією на споживача, швидку адаптацію до змін та здатність до точного вимірювання результатів. Яке створює фундамент для розробки гнучких, адаптивних і технологічно просунутих маркетингових стратегій, які сприяють сталому розвитку бізнесу в умовах цифрової трансформації [8].

Виявлення сильних і слабких сторін існуючих підходів. Цифрові технології кардинально змінили умови можливого функціонування сучасного бізнесу, сприяючи виникненню нових даних та викликів у маркетинговій діяльності. Інтеграція цифрових інструментів у процес управління маркетинговими стратегіями суттєво вплинула на способи взаємодії підприємств із клієнтами, аналіз ринків та створення конкурентних переваг.

1. Розширення доступу до інформації та її аналіз. Цифрові технології, такі як аналітичні платформи, системи Big Data та штучний інтелект, надають

компаніям можливість аналізувати поведінку споживачів у реальному часі, прогнозувати їхні потреби та адаптувати маркетингові стратегії до змін середовища. Яке дозволяє більш персоналізовану та ефективну комунікацію зі споживачами.

2. Зміна форм комунікації. Впровадження цифрових платформ, таких як соціальні мережі, месенджери та стрімінгові сервіси, значно змінило способи взаємодії компаній з аудиторією. Завдяки інтерактивності цієї платформи підприємства можуть швидше підтримувати зворотний зв'язок, формувати довіру клієнтів та підвищувати їхню лояльність.

3. Автоматизація та оптимізація процесів. Використання технологій автоматизації маркетингу (маркетинг-автоматизації), таких як CRM-системи, дозволяє підприємствам значно знизити витрати на рутинні операції та зосередитися на стратегічному розвитку. Наприклад, автоматизовані кампанії на основі тригерів допомагають оптимізувати процеси залучення клієнтів.

4. Вплив змін середовища. Постійна еволюція технологій підтримує зміни ринкового середовища, зокрема, посиленню конкуренції, підвищенню вимог споживачів до якості послуг та швидкості їх надання. Крім того, глобалізація та цифровізація зумовлюють зміщення фокусу з локальних ринків на глобальні, що потребує перегляду стратегічних підходів у маркетингу.

5. Виклики цифрової трансформації. Поряд із перевагами, цифрові технології створюють нові виклики, такі як потреба швидкої адаптації до інновацій, підвищені ризики кібербезпеки, потреба в цифровій грамотності персоналу та високі витрати на впровадження сучасних технологій.

Оцінка ефективності маркетингових стратегій в умовах цифрової економіки

Ефективність маркетингових стратегій в умовах цифрової економіки є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств. Для її оцінки використовуються кількісні методи, які базуються на аналізі ключових показників ефективності (KPI). Ці показники дозволяють кількісно виміряти результативність маркетингових зусиль, забезпечуючи основу для прийняття управлінських рішень.

Отже, вплив цифрових технологій і зміни середовища створює ключові напрямки трансформації маркетингових стратегій. Успіх у нових умовах залежить від здатності підприємств інтегрувати цифрові рішення, швидко адаптуватися до змін і ефективно використовувати нові можливості для забезпечення стійкого розвитку та конкурентних переваг.

Інноваційна економіка, заснована на швидкій трансформації технологій, знань і ринкових процесів, створює як нові можливості, так і численні виклики для бізнесу. Адаптація підприємства до цієї моделі розвитку є складним і багатовимірним процесом, що вимагає перегляду стратегічних, організаційних і технологічних підходів до управління.

Інноваційна економіка характеризується стрімким впровадженням нових технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація, блокчейн та інтернет речей. Такі зміни потребують значних інвестицій у технічну модернізацію, що створює фінансові та організаційні бар'єри для багатьох підприємств, особливо малого та середнього бізнесу.

Розвиток інноваційної економіки вимагає підвищення рівня цифрової грамотності працівників і керівників. Відсутність інших навичок, таких як здатність працювати з великими обсягами даних, розробка інноваційних продуктів чи управління цифровими платформами, ускладнює процес адаптації до нових умов.

У зв'язку з розширенням цифрових платформ і глобалізацією ринків підприємства змушені конкурувати не лише на локальному, а й на міжнародному рівнях, що створює виклики для бізнесу, зокрема у сфері ціноутворення, якості продуктів і клієнтоорієнтованості.

Адаптація до інноваційної економіки часто гальмується через нерозвиненість нормативної бази, демонструючи стимулів для інновацій чи бюрократичні обмеження. Особливо актуально для країни з перехідною економікою, де інноваційна інфраструктура перебуває на початкових етапах розвитку.

Інноваційна економіка створює середовище високої невизначеності, що, в свою чергу, створює ризики для бізнесу. Компанії мають швидку зміну споживчих уподобань, технологічні збої чи ринкові кризи, що може вплинути на стабільність бізнес-процесів.

У контексті сталого розвитку інноваційна економіка також передбачає адаптацію бізнесу до екологічних і соціальних вимог, таких як впровадження екологічно чистих технологій, зниження вуглецевого сліду чи відповідальність перед спільнотами.

Адаптація до інноваційної економіки вимагає від підприємств стратегічної гнучкості, інвестицій у нові технології, модернізації бізнес-моделей і розвитку людського капіталу. Тільки ті компанії, які здатні швидко реагувати на зміни, співпрацювати в умовах глобалізованої економіки та орієнтуватися на сталий розвиток, можуть успішно інтегруватися в нову економічну реальність і довго забезпечити швидке зростання.

Обговорення результатів. У контексті динамічного розвитку інноваційної економіки та цифрових технологій удосконалення методичних підходів до управління маркетинговими стратегіями є ключовим завданням для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Зважаючи на проведений аналіз сучасних підходів і виклики адаптації до нових умов, сформовано такі рекомендації:

1. Інтеграція цифрових технологій у маркетингові стратегії. Для підвищення ефективності маркетингових стратегій підприємства пропонуємо: використовувати можливості ринку великих даних (Big Data) для глибшого аналізу, сегментації клієнтів

і персоналізації пропозицій; інвестувати у впровадження інструментів штучного інтелекту для автоматизації маркетингових процесів, прогнозування поведінки споживачів та оптимізації витрат; впроваджувати хмарні технології та платформи для покращення комунікацій з клієнтами, забезпечуючи безперервний доступ до інформації.

2. Переосмислення концепції клієнтоорієнтованості. Враховувати нові очікування споживачів щодо сталого розвитку, пропонуючи екологічно відповідні продукти й послуги. Включати в стратегії елементи Н2Н-маркетингу, орієнтуючись на створення довгострокових емоційних зв'язків із клієнтами. Забезпечувати адаптивність маркетингових каналів відповідно до змін уподобань аудиторії, зокрема шляхом активного використання соціальних мереж і цифрових платформ.

3. Розвиток людського капіталу. Забезпечувати постійне навчання працівників, зокрема у сферах цифрового маркетингу, управління інноваціями та стратегічного аналізу. Підтримувати корпоративну культуру, що сприяє інноваціям, командній роботі та адаптації до змін.

4. Використання методів Agile та Lean у стратегічному плануванні. Запровадження гнучких підходів, які не можуть швидко реагувати на зміни ринку та адаптувати стратегії до нових умов. Використання Lean-методик для оптимізації витрат, усунення неефективних процесів і створення додаткової цінності для клієнтів.

5. Підвищення ефективності аналітичних інструментів. Впроваджувати більш глибокий аналіз ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу результатів реалізації маркетингових стратегій. Розвивати системи прогнозування й моделювання сценаріїв, враховуючи вплив зовнішніх факторів і трендів.

6. Інтеграція принципів сталого розвитку. Ураховувати екологічні, соціальні й управлінські критерії у формуванні маркетингових стратегій, що відповідають глобальним викликам сталого розвитку.

Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення адаптивності підприємств до умов інноваційної економіки, ефективності використання ресурсів та формування конкурентних переваг у глобалізованому середовищі. Їх впровадження дозволяє бізнесу не тільки адаптуватися до змін, але й стати активним учасником інноваційного розвитку.

Результати дослідження мають вагоме практичне значення для підприємств, що діють у сфері інноваційного бізнесу, через пропозицію адаптивних та ефективних підходів до управління маркетинговими стратегіями в умовах динамічного цифрового середовища. Зокрема використання запропонованих підходів сприятиме більш обґрунтованому формуванню маркетингових стратегій, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, виявляти нові можливості та уникати деяких ризиків.

Методики, засновані на аналізі великих даних та персоналізації комунікацій, дозволяють інноваційним підприємствам більш точно визначати потреби цільової аудиторії та пропонувати рішення, що створюють додаткову цінність для клієнтів.

Інтеграція цифрових технологій у маркетингові стратегії дозволяє підприємствам створювати конкурентні переваги за рахунок ефективного використання сучасних інструментів, таких як автоматизація маркетингу, цифрових платформ та штучного інтелекту. Яке, своєю чергою, сприяє завоюванню нових ринків і зростанню частки на вже існуючих.

Рекомендації щодо інтеграції принципів сталого розвитку та використання гнучких методик управління, таких як Agile і Lean, створюють умови для формування інноваційного середовища на підприємствах, стимулюючи розробку нових продуктів і послуг.

Запропоновані підходи сприяють раціональному використанню ресурсів через оптимізацію маркетингових процесів, підвищення точності прогнозування попиту та ефективного управління бюджетом.

Реалізація запропонованих стратегій підтримує інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських критеріїв, що відповідає глобальним тенденціям та вимогам міжнародних ринків.

Відповідно отримані результати мають практичну цінність для впровадження в діяльність підприємств, які хочуть залишитися конкурентоспроможними, інноваційними та ефективними в умовах сучасної цифрової економіки. Їх реалізація забезпечує довгострокову стійкість бізнесу, зростання його вартості та успішну адаптацію до глобальних викликів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У дослідженні виявлено, що управління маркетинговими стратегіями в інноваційному бізнесі потребує інтеграції сучасних підходів, орієнтованих на цифровізацію, клієнтоорієнтованість та інновації. Основні теоретичні положення дослідження розкривають еволюцію концепції управління маркетингом, акцентуючи увагу на необхідності адаптації до умов цифрової економіки. Аналіз існуючих методичних підходів дозволив виділити їх сильні та слабкі сторони, зокрема потребу у гнучкості стратегій, інтеграції аналітичних інструментів та орієнтації на сталий розвиток.

Оцінка ефективності сучасних методик показала, що використання цифрових технологій, таких як штучний інтелект, має великі результати та автоматизацію, значно забезпечує ефективність маркетингових стратегій. Також було визначено ключові виклики, з якими стикаються інноваційні підприємства, включаючи швидкі зміни ринкового середовища, зростання конкуренції та необхідність формування нових моделей споживчої поведінки.

Запропоновані рекомендації щодо вдосконалення методичних підходів підкреслюють важливість інтеграції персоналізації комунікацій, гнучкості

стратегічного планування та принципів сталого розвитку. Практичне значення результатів відбудеться у можливості використання запропонованих рішень для підвищення конкурентоспроможності та стійкості інноваційних підприємств.

Подальші дослідження у сфері управління маркетинговими стратегіями в інноваційному бізнесі можуть бути спрямовані на аналізі використання штучного інтелекту, блокчейн-технологій, метавсес-

віту та інших інноваційних рішень у маркетинговій діяльності підприємств. Також, важливо дослідити механізми, які забезпечують швидку адаптацію маркетингових стратегій до нових викликів, таких як економічна криза.

Майбутні досліджень у цих напрямках сприятиме формуванню більш ефективних, стійких та інноваційних маркетингових підходів, що відповідають вимогам сучасної економіки та сприяють розвитку бізнесу.

Література

1. Галайко Н. В. Теоретико-методичні засади управління державними запозиченнями. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 17. С. 25–29. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.4>.
2. Гарбар Ж., Гарбар В. Маркетингові інструменти та стратегії просування товарів на міжнародні ринки. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 10(12). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-10\(12\)-214-225](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-10(12)-214-225).
3. Городянська Л. В. Відтворення економічних ресурсів підприємства в інноваційному процесі. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024. № 6. С. 177–186. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.18>.
4. Данченко Я. О. Інноваційні маркетингові стратегії: thesis. 2017. URL: <https://er.knugd.edu.ua/handle/123456789/10355> (дата звернення: 19.11.2024).
5. Добровольська В. В. Теоретико-методичні засади стратегічного управління системою керування документацією. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2012. № 1. С. 22–26.
6. Запорожець Г. В. Теоретико-методичні засади управління інвестиційними ресурсами організації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4 (507). С. 433–439.
7. Зубков Р., Ляшенко В. Маркетингові стратегії в загальній стратегії підприємства. *Научный взгляд в будущее*. 2018. № 17–02. С. 62–65. <https://doi.org/10.30888/2415-7538.2020-17-02-040>.
8. Карпенко Д. В. Маркетингові стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: master's thesis. 2021. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86855> (дата звернення: 19.11.2024).
9. Конкурентоспроможність VS фінансово-ресурсні можливості бізнесу: інноваційні маркетингові стратегії / В. Панченко та ін. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. Т. 2, № 55. С. 502–518. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.2.55.2024.4351>.
10. Медвідь В. Ю., Правдивець О. М., Кривчун Р. Ю. Теоретико-методичні засади формування системи управління інформаційною безпекою підприємства. *Agrosvit*. 2023. № 1. С. 24–30. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.1.24>.
11. Мовчан Ю. В. Сучасні маркетингові стратегії управління: thesis. 2019. URL: <https://er.knugd.edu.ua/handle/123456789/12828> (дата звернення: 19.11.2024).
12. Мороз О. В., Білик М. Ю., Гайкова Т. В. Комунікативні аспекти h2h-маркетингу у сучасному бізнесі. *Ефективна економіка*. 2024. № 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.48>.
13. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>.
14. Перчук О., Артюх О., Ліщенко Д. Вплив цифрових технологій на маркетингові комунікаційні стратегії та практики. *Grail of Science*. 2024. № 40. С. 129–135. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.014>.
15. Терновська В. С., Мороз О. В. Роль реклами в сучасному суспільстві та бізнесі. *Актуальні проблеми життєдіяльності суспільства: XXXI Міжнародна науково-практична конференція студентів, аспірантів та молодих учених*. 2024. <https://doi.org/10.32782/2222-5099.2024.7.13>.
16. Чукурна Е. Маркетингові стратегії на глобальному ринку. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2015. Вип. 1 (30). С. 326–338.
17. Шлапак А., Іващенко О., Никонюк К. Маркетингові стратегії міжнародних компаній на українському ринку товарів повсякденного попиту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-72>.
18. Яцина В. В. Визначення складових впливу бізнес-інкубаторів на підприємницький успіх у малому бізнесі. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-11>.
19. Solovyov A., Ushkarenko Y. Theoretical and methodological principles of personnel management in the corporation. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2024. No. 50. P. 48–53. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-50-7>.
20. Ilin V., Sevryukov V. Theoretical-methodical fundamentals of land resources management in ukraine. *Cherkasy university bulletin: economics sciences*. 2019. No. 4. P. 66–77.

References

1. Halaiko N. V. Theoretical and methodological principles of public borrowing management. *Entrepreneurship and innovation*. 2021. № 17. C. 25–29. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.4> [in Ukrainian].
2. Harbar Zh., Harbar V. Marketing tools and strategies for promoting goods to international markets. *Scientific innovations and advanced technologies*. 2022. № 10(12). [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-10\(12\)-214-225](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-10(12)-214-225) [in Ukrainian].
3. Horodianska L. V. Reproduction of economic resources of the enterprise in the innovation process. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024. № 6. C. 177–186. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.18> [in Ukrainian].
4. Danchenko Y. O. Innovative marketing strategies: thesis. 2017. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10355> [in Ukrainian].
5. Dobrovolska V. V. Theoretical and methodological principles of strategic management of the documentation management system. *Library science. Documentation studies. Informology*. 2012. № 1. C. 22–26.
6. Dobrovolska V. V. Theoretical and methodological principles of managing investment resources of an organisation. *Business Inform*. 2020. № 4 (507). C. 433–439.
7. Zubkov R., Liashenko V. Marketing strategies in the overall strategy of the enterprise. *Scientific look into the future*. 2018. № 17–02. C. 62–65. <https://doi.org/10.30888/2415-7538.2020-17-02-040> [in Ukrainian].
8. Karpenko D. V. Marketing strategies for increasing the competitiveness of the enterprise: master's thesis. 2021. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86855> [in Ukrainian].
9. Competitiveness VS financial and resource capabilities of business: innovative marketing strategies / V. Panchenko et al. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. T. 2, № 55. C. 502–518. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4351> [in Ukrainian].
10. Medvid V., Pravdyvets O., Kryvchun R. Theoretical and methodological principles of formation of the enterprise information security management system. *Agrosvit*. 2023. № 1. C. 24–30. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.1.24> [in Ukrainian].
11. Movchan Yu. V. Modern marketing management strategies: thesis. 2019. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/12828> [in Ukrainian].
12. Moroz O. V., Bilyk M. Yu. Communicative aspects of h2h marketing in modern business. *Efektivna ekonomika*. 2024. № 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.48> [in Ukrainian].
13. Nosan N. Innovative marketing strategies of the modern Ukrainian enterprise. *Economy and society*. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106> [in Ukrainian].
14. Perchuk O., Artiukh O., Lishchenko D. The impact of digital technologies on marketing communication strategies and practices. *Grail of Science*. 2024. № 40. C. 129–135. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.06.2024.014> [in Ukrainian].
15. Ternovska V. S., Moroz O. V. The role of advertising in modern society and business. *Actual Problems of Society's Life: XXI International Scientific and Practical Conference of Students, Postgraduates and Young Scientists*. 2024. <https://doi.org/10.32782/2222-5099.2024.7.13> [in Ukrainian].
16. Chukurna E. Marketing strategies in the global market. *Theoretical and applied issues of economics*. 2015. Issue 1 (30). C. 326–338.
17. Shlapak A., Ivashchenko O., Nikoniuk K. Marketing strategies of international companies in the Ukrainian market of everyday goods. *Economy and Society*. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-72> [in Ukrainian].
18. Iatsyna V. V. Determining the components of the impact of business incubators on entrepreneurial success in small business. *Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*. 2023. № 7. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-11> [in Ukrainian].
19. Solovyov A., Ushkarenko Y. Theoretical and methodological principles of personnel management in the corporation. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2024. No. 50. P. 48–53. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-50-7> [in Ukrainian].
20. Ilin V., Sevryukov V. Theoretical-methodical fundamentals of land resources management in Ukraine. *Cherkasy university bulletin: economics sciences*. 2019. No. 4. P. 66–77. <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2019-4-66-77>.

УДК 339.138

Конопляникова Маріанна Анатоліївна

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

Konopliannykova Marianna

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0002-6877-3515*

Шмиглюк Євгенія Геннадіївна

*здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Державного торговельно-економічного університету*

Shmyhliuk Yevheniia

*Master's degree Student of the EP «Trade Marketing»
State University of Trade and Economics*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10550

ІНСТРУМЕНТИ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГУ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

TRADE MARKETING TOOLS IN THE MARKETING ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE

Анотація. Вступ. В сучасних умовах ринкової економіки зростає значення трейд-маркетингу в маркетинговій діяльності підприємства. По-перше, вони стикаються з жорсткою конкуренцією, що змушує їх шукати нові шляхи для збільшення продажів та завоювання лояльності споживачів. По-друге, зараз споживачі є вибагливими, мають доступ до широкого кола інформації і є стійкими до традиційної реклами, а трейд-маркетинг, який використовує прямий вплив на споживача в місці продажу, дозволяє більш ефективно доносити до споживача інформацію про переваги продукції та стимулювати до покупки. По-третє, трейд-маркетинг постійно розвивається, з'являються нові інструменти, технології та методи роботи і для того, щоб бути конкурентоспроможними, компаніям необхідно постійно оновлювати свої знання про цю сферу.

Мета. Метою статті є проаналізувати сучасні тренди використання трейд-маркетингу в маркетинговій діяльності.

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження є наукова література з питань трейд-маркетингу, аналіз успішних кейсів використання трендів, інформаційні ресурси Інтернету, наукові статті та публікації з питань трейд-маркетингу. Під час дослідження застосовувалися такі методи як: аналіз джерел, систематизація і узагальнення, порівняння і синтез, логічний аналіз.

Результати. У статті розглянуто сучасні тренди та інструменти використання трейд-маркетингу в маркетинговій діяльності підприємств. У роботі наведені приклади застосування певних трендів у реальних компаніях, їх переваги. Визначено, що використовуючи сучасні тренди, представлені в цій роботі, компанії можуть створити ефективні маркетингові кампанії, які допоможуть їм збільшити продажі, підвищити лояльність клієнтів та посилити свій бренд.

Перспективи. Розвиток трейд-маркетингу тісно пов'язаний із технологічним прогресом, змінами в соціальних трендах і зростаючими очікуваннями споживачів. Ці тенденції демонструють, що трейд-маркетинг стає все більш гнучким та орієнтованим на індивідуальні потреби клієнтів, що робить його одним із ключових інструментів у сучасній маркетинговій діяльності. Для подальшого дослідження варто звернути увагу на можливості використання штучного інтелекту та омніканальної взаємодії, які обіцяють значний потенціал для підвищення ефективності трейд-маркетингових кампаній.

Ключові слова: трейд-маркетинг, тренди, омніканальність, штучний інтелект, гейміфікація, персоналізація, соціальні мережі, контент.

Summary. Introduction. In modern conditions of the market economy, the importance of trade marketing in the marketing activities of the enterprise is increasing. First, they face tough competition, which forces them to look for new ways to increase sales and win consumer loyalty. Secondly, now consumers are demanding, have access to a wide range of information and are resistant to traditional advertising, and trade marketing, which uses direct influence on the consumer at the point of sale, allows to more effectively convey to the consumer information about the advantages of products and stimulate to shopping. Thirdly, trade marketing is constantly developing, new tools, technologies and work methods appear, and in order to be competitive, companies need to constantly update their knowledge of this field.

Purpose. The purpose of the article is to analyze modern trends in the use of trade marketing in marketing activities.

Materials and methods. Research materials include scientific literature on trade marketing, analysis of successful trend use cases, Internet information resources, scientific articles and publications on trade marketing. During the research, such methods were used as: analysis of sources, systematization and generalization, comparison and synthesis, logical analysis.

Results. The article examines modern trends and tools for the use of trade marketing in the marketing activities of enterprises. The work gives examples of the application of certain trends in real companies, their advantages. It was determined that using the modern trends presented in this work, companies can create effective marketing campaigns that will help them increase sales, increase customer loyalty and strengthen their brand.

Discussion. The development of trade marketing is closely related to technological progress, changes in social trends and growing consumer expectations. These trends show that trade marketing is becoming more and more flexible and focused on the individual needs of customers, which makes it one of the key tools in modern marketing activities. For further research, it is worth paying attention to the possibilities of using artificial intelligence and omnichannel interaction, which promise significant potential for increasing the effectiveness of trade marketing campaigns.

Key words: trade marketing, trends, omnichannel, artificial intelligence, gamification, personalization, social networks, content.

Постановка проблеми. Формування взаємодії між виробником та посередником є пріоритетним завданням маркетингової діяльності в умовах насиченості товарних ринків та поглибленням інформатизації економічних відносин. Сьогодні трейд-маркетинг стає пріоритетним інструментом маркетингової діяльності, спрямованим на підтримку товару в місцях продажу та підвищення зацікавленості посередників у його реалізації. Зміни на ринку, розвиток технологій та глобалізація стимулюють компанії шукати інноваційні шляхи досягнення конкурентних переваг. У цьому контексті трейд-маркетинг є не лише засобом підвищення продажів, а й стратегією зміцнення бренду та залучення посередників до більшої інтеграції бізнес-процесів із виробником, а також стратегією формування більш міцних контактів із споживачами.

За таких умов основне завдання трейд-маркетингу полягає в розробці ефективних методів трейд-маркетингу, що відповідають сучасним вимогам розвитку ринкових відносин та підвищують ефективність роботи посередників за рахунок взаємодії із споживачами. Вибір методів базується на принципах інформатизації економічних відносин, автоматизації внутрішніх бізнес-процесів, більшої персоналізації клієнтського досвіду та інтеграції каналів продажу виробників та посередників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження різних аспектів торговельного маркетингу розглянуто в наукових працях зарубіжних авторів, зокрема Х. Хергшгена, Дж. Еванса, Ф. Котлера, Р. Морріса. Для вітчизняних підприємств даний напрям діяльності є порівняно новим, але певні проблеми висвітлені в працях та публікаціях таких авторів, як Н. О. Бориславська, А. В. Сержук,

С. Б. Розумей, Н. М. Осмоляк [1; 8; 7; 5]. Незважаючи на наявні наукові результати з цієї теми, вивчення та розкриття трендів трейд-маркетингу процес постійний і потребує удосконалення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розкриття залежності вибору інструментів трейд маркетингу в залежності від характеристики та поглиблення маркетингової діяльності підприємства.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові статті, що вивчають розвиток трейд-маркетингу у контексті розвитку інструментів маркетингу, а також визначають його місце в системі маркетингових відносин між виробником та посередником, а також проведено аналіз характеристик трейд-маркетингових трендів. Під час дослідження були використані методи систематизації, аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, моделювання, узагальнення результатів.

Виклад основного матеріалу. Використання трендів трейд-маркетингу у практичній маркетинговій діяльності допомагає збільшити продажі за рахунок прощовхування товарів у канали розподілу, підвищення впізнаваності бренду, формування задоволеності споживачів, завоювання лояльності споживачів та отримання конкурентних переваг, а для цього ми плануємо проаналізувати вплив цифрової трансформації на інструменти та стратегії трейд-маркетингу, розглянути застосування штучного інтелекту в трейд-маркетингових активностях та його обмеження, визначити роль персоналізації в побудові взаємин з клієнтами, дослідити застосування інструментів трейд-маркетингу в соціальних мережах, розглянути інші тренди, які пов'язані з цифровою трансформацією суспільства.

Наприклад, Приходько Д. О., Мнушко З. М., Діхтярьова Н. М. зазначають, що трейд-маркетинг здійснює вплив на ланцюги постачання і таким чином дає змогу збільшувати продажі. Бондаренко А. Ф. наголошує, що це доведення товару від виробника до кінцевого споживача, яке характеризується впровадженням якісно нових партнерських взаємовідносин учасників каналу розподілу.

Савицька Н. Л., Прядко О. М., Сіроус М. В. та Божкова В. В. підкреслюють, що трейд-маркетинг спрямований на просування товару в торгових точках або торговельних мережах. Заячківська Г. А., Власюк Ю. О. та Сікула А. О. вказують, що трейд-маркетинг, що це загалом комплекс заходів комунікаційної політики, який необхідний для просування товарів і збільшення лояльності споживачів. Розумей С. Б., Юденко Г. Ю. та Гончарова О. А. акцентують увагу на тому, що трейд-маркетинг застосовується протягом усього життєвого циклу товару для здійснення впливу на трьох учасників ринку: торговий персонал в каналах постачання. Виробники використовують трейд-маркетингові інструменти, щоб створити довготривалі та взаємовигідні відносини з посередниками, такі як роздрібні торговці, дистриб'ютори та оптові торговці. Отже, трейд-маркетинг, як вже зазначалося вище має на меті збільшення впізнаваності товару, створення попиту, збільшення продажів шляхом співпраці з роздрібними та оптовими торговцями. Однак

думки деяких науковців відрізняються від цього визначення (табл. 1).

Трейд-маркетинг включає в себе різноманітні інструменти, які дозволяють привернути увагу покупців, стимулювати їх до покупки та зміцнити взаємовідносини з торговими партнерами. Цільовою аудиторією на яку спрямовуються інструменти трейд-маркетингу можуть виступати: власний персонал, торговельні посередники (оптові та роздрібні) та кінцеві споживачі (рис. 1).

За таких умов, одним з ключових елементів трейд-маркетингу є мотивація власного персоналу, адже співробітники є обличчям компанії і від їхньої залученості та професіоналізму залежить успіх продажів. Основними завданнями фахівців з трейд-маркетингу є:

- 1) аналіз та дослідження споживачів, аналіз динаміки розвитку попиту в сегментах, розробках нових нішевих сегментів ринку, це допомагає диференціювати продукти та отримати конкурентну перевагу для компанії постачальника в цілому;
- 2) переговори з роздрібними продавцями, щоб забезпечити мерчандайзинг товарів та вигідні умови для просування товарів в роздрібних мережах;
- 3) розробка медіа-планів просування продукції, розробка акцій по стимулюванню збуту;
- 4) створення інформаційних та рекламних постерів та інших рекламних матеріалів для привернення уваги споживачів і стимулювання продажів у роздрібних точках;

Таблиця 1

Аналіз визначення поняття «Трейд-маркетинг»

Зміст поняття	Автор, джерело
Трейд-маркетинг — це напрям маркетингу, який здійснює вплив на товаропровідний ланцюг.	Приходько Д. О. [1, с. 138]
Трейд-маркетинг — це доведення товару від виробника до кінцевого споживача (з безпосереднім чи опосередкованим включенням ланки посередників), яка характеризується впровадженням якісно нових партнерських взаємовідносин учасників каналу розподілу.	Бондаренко А. Ф. [2, с. 277]
Трейд-маркетинг — один з напрямів маркетингу, що дає змогу збільшувати продажі за рахунок впливу на товаропровідний шлях; це комплекс знань і дій, спрямованих на підвищення попиту на рівні оптової та роздрібно торгівлі, тобто маркетингові комунікації та інші заходи, що здійснюються безпосередньо в місцях продажу і мережах дистрибуції.	Мнушко З. М., Діхтярьова Н. М. [3, с. 312]
Трейд-маркетинг — спрямований на просування товару в торгових точках, а саме на те, щоб зробити товар більш доступним покупцеві, донести інформацію про пропозицію компанії найбільш зрозумілим для кінцевого споживача способом.	Савицька Н. Л., Прядко О. М., Сіроус М. В. [4, с. 294]
Трейд-маркетинг — це комплекс технологій маркетингу, застосовуваних протягом усього життєвого циклу товару для здійснення впливу на трьох учасників ринку: торговий персонал усіх гравців маркетингового каналу, торгових посередників та споживачів, а також це можливість доповнити систему управління підприємством економічно ефективною функцією, яка забезпечить постійне повернення інвестицій і виступить у ролі постійного джерела ідей для зростання продажів.	Розумей С. Б., Юденко Г. Ю., Гончарова О. А. [5]
Трейд-маркетинг — це ефективний засіб для збільшення попиту та поліпшення показників збуту в торговельній мережі.	Божкова В. В. [6, с. 114]
Трейд-маркетинг можна розглядати як комплекс заходів комунікаційної політики, спрямований на просування товарів і збільшення лояльності покупців.	Заячківська Г. А., Власюк Ю. О., Сікула А. О. [7, с. 50]

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7]

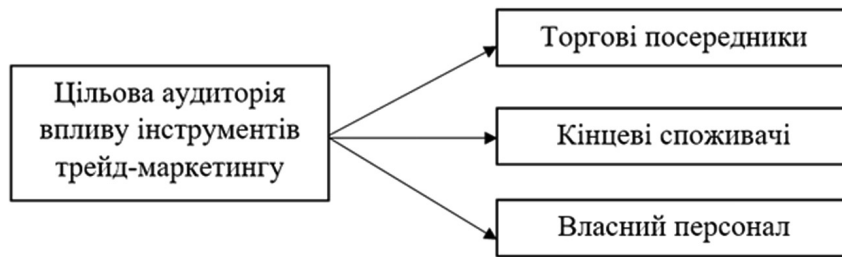


Рис. 1. Цільова аудиторія спрямування інструментів трейд-маркетингу [11, с. 55]

5) навчання та підтримка торговельного персоналу, що може включати презентацію новинок, тренінги з продажів та надання маркетингового супроводу для організації продажів.

Інструменти трейд-маркетингу для підвищення ефективності праці власного персоналу розглянемо в табл. 2.

Практичним застосування інструментів трейд-маркетингу, наприклад для продавців, може бути проведення тренінгів з технік продажів, організація конкурсів на найкращу презентацію продукту, впровадження системи бонусів за перевищення планового обсягу продажів, а для маркетологів — створення внутрішнього блогу для обміну досвідом, організація мозкових штурмів для генерації нових ідей, надання можливості відвідувати маркетингові конференції та виставки.

Для мотивації оптових та роздрібних посередників до збільшення обсягів продажів можна застосувати ряд трейд-маркетингових заходів. Ось деякі з них: знижки відповідно обсягу закупки — пропонування знижок при купівлі великих партій товарів, що стимулює закупівлю більшої кількості продукції за один раз; знижки за повторні покупки — надання спеціальних умов для тих посередників, які регулярно здійснюють закупівлі, що підтримує довгострокові відносини; комплексні знижки — знижки, які надаються за придбання повного асортименту товарів або за виконання певних умов комплексної закупівлі; фінансові компенсації — відшкодування витрат або надання бонусів за досягнення певних цілей у продажах або за виконання маркетингових активностей [13, с. 68–69].

Також це можуть бути знижки у вигляді: відсотків від обсягу реалізації, купонів, подарункових сертифікатів, лотерей. Окрім знижок, для торгових посередників можуть проводитися спеціальні заходи для ознайомлення із продукцією бренду (виставки, презентації, демонстрація зразків), навчання (тренінги). Такий формат, як семінари та конференції, може вирішувати обидва ці завдання [14].

Інструменти трейд-маркетингу для кінцевих споживачів різноманітні та постійно розвиваються, а їх результативність та ефективність залежить від багатьох факторів, включаючи специфіку товару, цільову аудиторію, конкурентне середовище та бюджет [13, с. 69–70].

Серед інструментів трейд-маркетингу для кінцевих споживачів необхідно відмітити: 1) мерчандайзинг — створення привабливого торговельного середовища через викладення товарів, оптимізацію освітлення, підбір музичного оформлення, використання ароматизації приміщення та розміщення POS-матеріалів для привернення уваги та стимулювання покупців к здійсненню різних типів покупок; 2) цінові акції — організація промоцій та заходів, що включають знижки, розпродажі, спеціальні пропозиції, які мотивують та заохочують споживачів до збільшення об'єму здійснення покупок та інтенсифікації споживчої поведінки; 3) програми лояльності — впровадження такої системи взаємовідносин з клієнтами, що сприяє залученню та утриманню клієнтів на довгостроковій основі; 4) семплінг — безкоштовна роздача зразків товарів, що дозволяє споживачам спробувати продукт перед покупкою та може стимулювати їх до придбання повноцінної

Таблиця 2

Інструменти трейд-маркетингу для підвищення ефективності праці власного персоналу

Матеріальне стимулювання	Нематеріальне стимулювання
• Бонуси: за досягнення планових показників, за збільшення обсягів продажів, за впровадження нових продуктів. • Премії: одноразові виплати за особливі досягнення, сезонні премії. • Програми лояльності: накопичувальні бали, які можна обміняти на подарунки або знижки. • Соціальні пакети: медичне страхування, додаткові дні відпустки, фітнес-програми.	• Навчання та розвиток: тренінги, семінари, майстер-класи, оплата курсів підвищення кваліфікації. • Кар'єрний ріст. • Визнання заслуг: публічні подяки, грамоти, сертифікати, номінації на звання «співробітник місяця/року». • Командні заходи: корпоративи, пікніки, спортивні змагання. • Конкурси: професійні змагання між співробітниками, конкурси на кращу ідею чи проект.

Джерело: складено автором на основі [11; 13]

версії; 5) indoor-реклама — розміщення інформаційних та рекламних матеріалів всередині торговельного закладу для створення успішної навігації в торговельних приміщеннях та привернення уваги споживачів до певних товарів або акцій; 6) бонусні програми — надання покупцям бонусів, які вони можуть використовувати для майбутніх покупок, що стимулює повторні візити та покупки.

Трейд-маркетологи, обираючи акцію враховують безліч факторів, серед яких: кінцева мета, канали продажу, рекламний бюджет та інші (табл. 3).

Цифрова трансформація проникає в усі сфери бізнесу, і трейд-маркетинг не є винятком. Сьогодні для досягнення успіху на ринку недостатньо традиційних методів просування, а саме цифрові інструменти відкривають нові можливості для оптимізації процесів, аналізу даних та взаємодії з клієнтами.

Отже, проведемо аналіз основних цифрових інструментів в трейд-маркетингу: платформи для проведення опитувань споживачів; системи CRM, програмне забезпечення для аналізу даних про продажі, ринок та поведінку споживачів; внутрішні портали для партнерів, які надають торговим партнерам доступ до маркетингових матеріалів, інформації про продукти, акціях та програмах лояльності; мобільні додатки, які забезпечують зручний доступ до інформації та інструментів для торгових представників; інструменти для взаємодії з кінцевими споживачами: мобільні додатки для лояльності, онлайн-магазини, соціальні мережі (платформи соціальних медіа, інструменти для аналітики та автоматизації, інструменти створення контенту; інструменти для управління мерчандайзингом: програмне забезпечення для планування графіків, моніторинг виконання планogram; інструменти для створення контенту: допомагають створювати різноманітний контент, такий як відео, інфографіка та статті, для просування продуктів і бренду.

Трейд-маркетинг постійно розвивається, з'являються нові інструменти, технології та методи роботи

і для того, щоб бути конкурентоспроможними, компаніям необхідно постійно оновлювати свої знання про цю сферу та постійно слідкувати за трендами в трейд-маркетингу. Важливо зазначити, що компаніям необхідно постійно оновлювати свої знання та впроваджувати нові інструменти та методи роботи. Зараз можна виділити наступні тренди, що широко застосовуються у трейд-маркетингу:

- 1) штучний інтелект у трейд-маркетингу для аналізу даних, поведінки в Інтернеті, створення персоналізованих рекламних оголошень, рекомендацій продуктів та пропозицій, автоматизації, генерування нових ідей, переосмислення контенту, написання базових текстів або описів, а також створення зображень або базових відео;
- 2) створення персоналізованих маркетингових комунікацій і продуктів для індивідуальних потреб клієнтів;
- 3) поступова гейміфікація споживання, тобто використання ігрових механік для підвищення залученості клієнтів;
- 4) поширення інтерактивних візуальних ефектів продукту: 360-градусні зображення та відео, інтерактивні точки дотику, віртуальні примірювальні, доповнена реальність (AR) та віртуальна реальність (VR);
- 5) глибокі колаборації та стратегічні партнерства для розширення охоплення, підвищення авторитету, стимулювання нових ідей, поширення співпраці з інфлюенсерами, створення подкастів, аудіо контенту, інтерактивний контент, UGC, групи в соціальних мережах, автентичний контент для більш широкого залучення споживачів в комунікацію з брендом.

Підсумовуючи, можна сказати, що трейд-маркетинг є невід'ємною частиною успішної бізнес-стратегії. Знання та використання сучасних трендів та інструментів трейд-маркетингу дозволяють компаніям досягати своїх цілей, адаптуватися до змін ринку та забезпечувати стійкий розвиток бізнесу.

Таблиця 3

Акції в трейд-маркетингу

Промо-акції для формування іміджу продукту та бренду	Промо-акції із можливою вигодою	Промо-акції, у яких вигода гарантована
Масштабні заходи трейд-маркетингу, які часто здійснюються за підтримки прямої реклами (ATL-реклами): благодійні акції, event-маркетинг, клубні програми, спонсорство, журнали або листівки, присвячені поточним знижкам, додаткові елементи візуального оформлення (POS-матеріали), переносна брендвана зона, тематична упаковка (до свят, культурних та спортивних подій).	Про успіх таких акцій свідчить значне збільшення продажів. А забезпечує його ретельний розрахунок. Трейд-маркетолог повинен вивчити цільову аудиторію та моделі купівельної поведінки, щоб запропонувати правильні умови: лотерей, миттєвих акцій із сюрпризом при купівлі, конкурсів у соціальних мережах, ігор, у тому числі з використанням віртуальної та доповненої реальності.	Найпростіші в організації та контролі результатів. Найзручніші для покупців, оскільки не вимагають жодних додаткових зусиль. Наприклад: бонусна упаковка — додаткова кількість товару без підвищення ціни, програма лояльності (накопичувальний бонус), роздача пробників та дегустації, знижки, акції із поверненням частини ціни (грошиками чи подарунком), купони.

Джерело: складено автором на основі [14]

Основні тренди, які були розглянуті в цій роботі це: штучний інтелект, використання даних, персоналізація, фокус на досвіді, гейміфікація, інтерактивні візуальні ефекти продукту, колаборації та стратегічні партнерства, тренди соціальних мереж, омніканальний підхід. Наведемо деякі фактичні матеріали, що підтверджують ці тенденції: за даними Hootsuite у 2024 році компанії будуть використовувати ШІ частіше у 3–4 рази [17]. Згідно з опитуваннями HubSpot, штучний інтелект швидко стає головним помічником маркетингу: 64% маркетингологів вже використовують його, а 38% тих, хто ще ні, планують почати використовувати його у 2024 році [16].

Штучний інтелект у трейд-маркетингу відслідковує поведінку споживачів в Інтернеті, збирає таргетовані демографічні дані, створює профілі споживачів, що використовуються для створення персоналізованих рекламних оголошень, рекомендацій товарів та послуг, які з більшою ймовірністю зацікавлять окремих споживачів, автоматизує трудомісткі завдання, пов'язані з трейд-маркетингом.

Дані, які можуть аналізуватися за рахунок штучного інтелекту, є критично важливими, оскільки ефективне управління даними є запорукою оптимізації внутрішніх бізнес-процесів на підприємстві. Аналіз даних може допомогти компаніям виявити нові тенденції та можливості на ринку, також приймати більш обґрунтовані рішення щодо маркетингових стратегій, і загалом збільшити прибуток за рахунок більш ефективної маркетингової діяльності. Також штучний інтелект може використовуватися для генерування нових ідей, переосмислення контенту, написання базових текстів або описів, а також створення зображень або базових відео. Однак він не повинен замінювати всю контент-команду, оскільки споживачі цінують людський фактор, а платформи, такі як Google, також віддають контенту, що створений людиною. Також існує ряд побоювань щодо використання ШІ в маркетингу: упередженість, плагіат, невідповідність концепціям та цінностям бренду.

Також вже з'являються обмеження у його використанні. Європейський парламент прийняв перший у світі закон про штучний інтелект, спрямований на регулювання використання цих технологій. Цей закон представляє ретельний набір заходів забезпечення безпеки в галузі ШІ та встановлює перші обмеження на генеративні інструменти ШІ, які набули світової популярності завдяки ChatGPT. Для дозволених систем на основі ШІ встановлено чіткі правила використання, включаючи їхню прозорість і підконтрольність людині. Крім того, передбачено маркування зображень, створених за допомогою ШІ [3].

Наступним трендом є персоналізація. Персоналізований маркетинг — це підхід, який включає налаштування маркетингових комунікацій і продуктів для індивідуальних потреб клієнтів [6]. Зараз стандартний підхід вже не працює. Покупці не тільки хочуть персоналізації — вони її очікують. Компанії,

які фокусуються на досвіді клієнта, роблять акцент на: глибокому розумінні потреб та очікувань своїх клієнтів, створенні персоналізованих та релевантних маркетингових повідомлень та пропозицій, забезпеченні бездоганного обслуговування клієнтів на всіх етапах їхньої взаємодії з компанією.

Компанії, які роблять ставку на персоналізований досвід для своїх клієнтів, отримують вагому перевагу: лояльність, повторні покупки, збільшення продажів, а значить і зростання прибутків. Компанії використовують штучний інтелект і машинне навчання, щоб забезпечити персоналізований досвід клієнтів. Одним із поширених випадків використання є показ рекомендацій щодо продукту на основі попередніх даних. AI-технології можуть допомогти скласти портрети сегментів цільової аудиторії і запропонувати максимально цікаві пропозиції для кожного сегменту.

Прикладом успішного використання персоналізації в трейд-маркетинговій діяльності є підприємство Delta Food [14]. У компанії була впроваджена внутрішня система для дистриб'юторів, яка дозволяє швидко створювати замовлення на товари. Ця система має персоналізований кабінет, де відображена аналітика продажів, а також трейд-маркетингових активностей, а також в ньому можливо формувати замовлення за допомогою рекомендованого алгоритму. В даному випадку персоналізація роботи с посередниками підвищує рівень залученості дистриб'юторів, підвищення ефективності замовлень, точніше планування виробництва.

Наступним трендом є — гейміфікація. Це потужний інструмент, який може допомогти компаніям підвищити лояльність клієнтів. Вона робить процес лояльності більш цікавим, емоційне привабливим та корисним для клієнтів. Ігри, такі як збір балів, рейтинги та змагання, роблять процес лояльності більш цікавим та захоплюючим. Переваги використання гейміфікації [10]: 1) гейміфікація дозволяє не тільки привернути увагу клієнтів, але й залучити їх увагу на тривалий період; 2) гейміфікована механіка сприяє підвищенню кількості повторних покупок та взаємодії з брендом; 3) новий гейміфікований досвід дозволяє формувати лояльне ком'юніті навколо бізнесу; 4) гейміфікація може бути ефективним інструментом для навчання клієнтів, а також сприяти популяризації соціально значущих питань у суспільстві.

Гейміфіковані програми лояльності мають дивовижну здатність утримувати споживачів, орієнтованих на досвід, з часом, створюючи спільноти серед учасників. Гейміфікація заохочує споживачів регулярно взаємодіяти з брендом і робити частіші покупки, а також надає можливість збирати важливі дані про клієнтів [15].

Згідно з даними Newzoo, станом на серпень 2023 року, мобільні ігри є найдинамічнішим сегментом індустрії розваг. Зростання популярності мобільних ігор зумовлене кількома факторами: доступність,

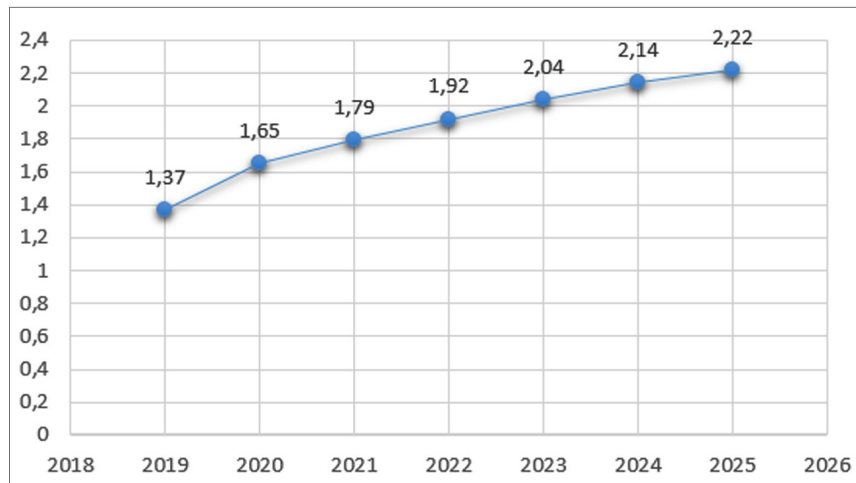


Рис. 2. Зростання кількості гравців у мобільні ігри (2019–2025 рік), млрд.

Джерело: складено автором на основі [13]

зручність, різноманітність, інноваційність, можливість відчувати певні емоції. На рис. 2 можна побачити зростання кількості гравців у мобільні ігри у 2019–2025 роках, відповідно до даних компанії Art National Loyalty.

За даними компанії Art National Loyalty, яка спеціалізується на розробці гейміфікованих акцій з лояльності, використовуючи цей інструмент у своїй діяльності, можна підвищити продаж товарів, які беруть участь у промо до 600%, а також збільшити кількість товарів у середньому чеку до 16%.

Отже, гейміфікація може стати цінним інструментом для трейд-маркетологів, які прагнуть підвищити залученість клієнтів, збільшити продажі та посилити зв'язок з брендом. Споживачі потребують вражень та інноваційних технологій, тому в тренді інтерактивне візуальне зображення продукту, що може призводити до зменшення продажів та зменшення кількості повернень товарів.

Перевагами використання інтерактивних візуальних зображень товарів може бути є: залучення уваги споживачів та тестування нових товарів та упакувань; підвищення знання споживачів про якість та характеристики товарів та послуг; стимулювання попиту на товари та послуги.

Типи інтерактивних візуальних ефектів продукту, які можна використовувати: 360-градусні зображення та відео, що дозволяють споживачам оглянути продукт з усіх боків, а це може бути корисно для продуктів, які мають складні конструкції або багато функцій; інтерактивні точки дотику, що дозволяють покупцям натискати на різні частини продукту, щоб отримати додаткову інформацію; віртуальні примірювальні, що дозволяють покупцям «приміряти» товар не виходячи з дому, це можна використовувати для продажу товарів таких як одяг, окуляри та макіяж.

Наступний тренд, це колаборації та стратегічні партнерства, адже вони можуть бути потужними

інструментами для посилення результативності трейд-маркетингових кампаній, що розширюють охоплення цільової аудиторії, а саме завдяки співпраці з іншими брендами, інфлюенсерами, що мають доступ до цільової аудиторії але не є конкурентами, що може значно розширити охоплення трейд-маркетингових заходів. Крім того, такі партнерства підвищують впізнаваність бренду та може слугувати інструментом підвищення довіри до бренду.

При виборі партнера для колаборації необхідно враховувати цінності та цілі, щоб вони були відповідні один одному, адже тоді вони можуть стати потужним інструментом для досягнення певних маркетингових цілей, окрім цього, зараз поширеними є колаборації, які мають на меті не тільки досягнення певних комерційних та маркетингових цілей, а й соціальних.

Прикладом соціальної колаборації є колаборація бренду FROLOV та ювелірного дому SOVA, яка називається «Навіть посеред війни розцвітають квіти». Вона має важливу благодійну мету — відновлення та підтримка психологічного здоров'я дітей з благодійного фонду «Діти Героїв» [4]. Отже, колаборації та стратегічні партнерства — це не лише потужний інструмент для досягнення маркетингових цілей, але й можливість зробити позитивний вплив на суспільство. Успіх у колабораціях — це результат правильної маркетингової стратегії, ретельного планування та системного підходу.

Щодо SMM, за даними Kantar Україна, 59% українців більшість реклами отримує з інтернету, 41% звертають увагу на рекламу в соціальних мережах, 23% та 22% шукають інформацію про бренди/товари в YouTube та Instagram [9]. Популярність соціальної комерції та покупок у прямому ефірі значно зросла в останні роки, і очікується, що вони продовжуватимуть зростати у 2024 році. Платформи соціальних медіа, такі як Facebook, Instagram, TikTok, а тепер, нещодавно, такі платформи, як

Twitch і YouTube, надають роздрібним торговцям і брендам новий спосіб зв'язуватися з клієнтами та стимулювати продажі. Важливо зосередитися на соціальних мережах, які приносять найефективніший результат.

Соціальні мережі стали невід'ємною частиною трейд-маркетингу і пропонують широкий спектр інструментів, які можна використовувати для досягнення маркетингових цілей підприємства (табл. 4).

Отже, тренди в соціальних мережах є важливими для трейд-маркетингу з кількох причин: зростання впливу соціальних мереж, нових можливостей для таргетингу, зростання популярності візуального контенту, можливості вимірювання результатів діяльності, зміни очікувань споживачів.

Слід зазначити про важливий тренд — використання омніканального маркетингу. Аудиторія сьогодні хоче постійно взаємодіяти з компанією: онлайн, через магазини, програми та мобільні пристрої. Омніканальний маркетинг задовольняє цю потребу, допомагаючи компанії представити послідовне, інформоване повідомлення, щоб запропонувати безперебійний досвід через кілька каналів, покращуючи загальний шлях покупця та утримання клієнтів.

Омніканальний маркетинг передбачає інтеграцію всіх можливих маркетингових каналів для просування товарів і послуг, розробку єдиної стратегії розвитку при побудові каналів продажів організації. Він приходить на зміну мультіканальному маркетингу (застосування двох і більше маркетингових каналів для впливу на споживачів), і має на меті створення цілісного досвіду в накопиченому різноманітні каналів взаємодії з аудиторією [2]. Різниця між омніканальним та мультіканальним маркетингом полягає в тому, що перший фокусується на споживачеві, другий — зосереджується на продукті чи послугі. Омніканальні платформи забезпечують централізоване місце для спілкування та співпраці.

Прикладом успішного застосування омніканального підходу в маркетингу є бренд Sephora, який пов'язує онлайн-покупки покупців із кожним відвідуванням магазину. Покупці можуть користуватися столиками в магазинах і отримувати доступ до свого «Beauty Bag» (кошика) під час здійснення покупок, щоб шукати деталі товарів і навіть віртуально приміряти продукти за допомогою цифрового програмного забезпечення.

Інтегрувавши функцію «Beauty Bag» із каналом зв'язку в магазині, Sephora спонукає клієнтів робити

Таблиця 4

Інструменти трейд-маркетингу в соціальних мережах

Інструмент	Застосування
Публікації	Створення та публікація контенту, що зацікавить цільову аудиторію та просуватиме бренд. Це можуть бути публікації в блозі, статті, інфографіка, відео. В тренді використання розважального контенту; опис реальних кейсів компанії; а також вертикальні інформаційні короткі відео з субтитрами.
Співпраця з інфлюенсерами	Це передбачає співпрацю з людьми, які мають прихильників в Інтернеті, для просування продуктів. Завдяки своєму широкому впливу ці особистості можуть ефективно впливати на поведінку споживачів. Замість роботи з відомими медіаперсонами, компанії частіше звертаються до мікроінфлюенсерів із вузькою і лояльнішою аудиторією — це дає змогу створювати більш цільові та ефективні рекламні кампанії). Важливим принципом вибору лідера думок для просування продукту/бренду є афінітивність аудиторії, тобто подібність його аудиторії до цільової аудиторії бренду.
Подкасти та аудіо контент	Роль аудіо формату в соціальних мережах змінюється (Facebook використовує інструменти реагування на звукові фрагменти, Twitter має голосові твіти). Подкасти стають все більш популярним форматом споживання контенту. За даними Kantar Україна, 51% слухають подкасти у віці 18–55 років, тому такі формати цікаві аудиторії.
Інтерактивний контент	Дає змогу спілкуватися зі своїми підписниками в режимі реального часу (наприклад це може бути онлайн-трансляція для спілкування з клієнтами, відповідей на запитання щодо продукту; конкурси та розіграші; live-трансляції).
UGC	Це будь-який контент, який генерують люди, а не бренди. Це можуть бути фотографії, відео, відгуки, публікації в соціальних мережах тощо. UGC стає все більш популярним, оскільки люди більше довіряють рекомендаціям інших, ніж рекламним оголошенням. Це допомагає вести діалог, вибудовувати дружні відносини, що сприяє збільшенню лояльної цільової аудиторії. Існує багато способів заохотити своїх клієнтів створювати UGC: створення якісного продукту, заохочення, персоніфікація, бонуси.
Групи в соціальних мережах	Створення приватних або публічних груп у соціальних мережах, де клієнти можуть спілкуватися один з одним, ділитися інформацією, відгуками. Це дозволяє створити відчуття спільноти.
Автентичний контент	У сучасному цифровому світі споживачі стають все більш чутливими до контенту, створеного штучним інтелектом або неправдивого, занадто ідеального. Люди прагнуть бачити щирий, емоційний, контент з правдивими історіями від реальних людей.

Джерело: узагальнено автором на основі [7; 5; 6; 4; 11; 12]

покупки, надаючи їм легкий доступ до продуктів, якими вони вже виявили інтерес і які планували придбати. Завдяки використанню омніканального підходу, Sephora змогла збільшити обсяги продаж, підвищити лояльність клієнтів та покращити досвід покупця.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В сучасних умовах розвитку та насиченості споживчих ринків зростає значення трейд-маркетингу для досягнення маркетингових цілей підприємств-посередників, що насамперед спричине-

но жорсткою конкуренцією, вибагливістю споживачів та зростанням стійкості до традиційної реклами.

Використання інструментів трейд-маркетингу допомагає підприємствам збільшити продажі та прибуток, зменшити витрати, підвищити лояльність клієнтів, покращити досвід покупця, зміцнити зв'язок з брендом, завоювати нових клієнтів. Важливо зазначити, що тренди трейд-маркетингу постійно змінюються, тому підприємствам необхідно постійно оновлювати свої знання та впроваджувати нові інструменти та методи роботи.

Література

1. Бориславська Н. О. Формування лояльності споживачів в контексті управління торговим маркетингом. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 2. С. 255–259.
2. Демченко Г. В. Омніканальний маркетинг — бізнес-модель майбутнього. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Харків, 15–16 листоп. 2018 р.). 2018. С. 126–129.
3. Європарламент ухвалив перший у світі закон про III. *Visit Ukraine*. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/3552/jevroparlament-uxvaliv-persii-u-sviti-zakon-pro-stucnii-intelekt-detali> (дата звернення: 18.11.2024).
4. Навіть посеред війни розцвітають квіти: нова колаборація SOVA&FROLOV. *SOVA jewelry house*. URL: <https://sovajewels.com/ua/news/navit-posered-viyni-rozcvitajut-kviti-nova-kolaboracija-sova-frolov> (дата звернення: 18.11.2024).
5. Осмоляк Н. М. Трейд-маркетингові тенденції в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні. Серія: Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності*. 2014. № 5. С. 115–119.
6. Попко О. В., Філатов В. В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. doi: 10.32782/2524-0072/2023-58-10.
7. Розумей С. Б., Юденко Г. Ю., Гончарова О. А. Сучасні тенденції використання трейд-маркетингу на виробничих та торговельних підприємствах. *Проблеми системного підходу в економіці: збірник наукових праць*. 2020. Т. 75, № 1. С. 107–117.
8. Сержук А. В. Трейд-маркетинг у системі збуту підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 633. С. 898–904.
9. Українці про рекламу та очікування від брендів. *Kantar*. URL: <https://www.kantar.com/ua/inspiration/advertising-media/ukrainians-about-ad-and-expectations-from-brands> (дата звернення: 20.11.2024).
10. Як гейміфікація змінює світ рітейлу — перспективи розвитку у 2024 році. *Retail Association of Ukraine*. URL: <https://rau.ua/novyni/jak-gejmifikacija-zminjuie-svit-ritejlu/> (дата звернення: 20.11.2024).
11. Янковець Т. Цифровий маркетинг брендів у соціальних медіа. *Міжнародний науково-практичний журнал «Товари і ринки»*. 2024. Т. 49, № 1. С. 27–52. doi: 10.31617/2.2024(49)02.
12. Яценко М. Вплив інформаційних потоків на контент-маркетинг підприємства торгівлі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2024. Т. 88, № 8. С. 228–238. doi: 10.25313/2520-2294-2024-8-10313.
13. Art Nation Loyalty. URL: <https://artnationloyalty.com/> (дата звернення: 22.11.2024).
14. Delta Food на Big Trade-Marketing Show-2024. *Delta Food*. URL: <https://delta-food.ua/news/delta-food-na-big-trade-marketing-show-2024-2/> (дата звернення: 22.11.2024).
15. Karmazinova V. Gamification of consumer loyalty programs. *Scientia fructuosa*. 2024. Vol. 153. № 1. P. 70–83. doi: 10.31617/1.2024(153)04.
16. Key Sales Challenges for 2024. *Hubspot*. URL: <https://blog.hubspot.com/sales/challenges-threatening-salespeople> (дата звернення: 22.11.2024).
17. Social Media Trends 2024. *Hootsuite*. URL: <https://www.hootsuite.com/research/social-trends#7h9APoEOn0YfUYmG00oGsW> (дата звернення: 22.11.2024).

References

1. Boryslavska N. O. (2011). Formation of consumer loyalty in the context of trade marketing management. *Sustainable economic development*, 2, 255–259 [in Ukrainian].
2. Demchenko H. V. (2018). Omnichannel marketing is the business model of the future. *Competitiveness and innovation: problems of science and practice* (pp. 126–129). FOP Liburkina L. M. [in Ukrainian].

3. The European Parliament adopted the world's first law on AI. *Visit Ukraine*. Available at: <https://visitukraine.today/uk/blog/3552/jevroparlament-uxvaliv-persii-u-sviti-zakon-pro-stucnii-intelekt-detali> [in Ukrainian].
4. Even in the midst of war, flowers bloom: the new SOVA&FROLOV collaboration. *SOVA jewelry house*. Available at: <https://sovajewels.com/ua/news/navit-posered-viyni-roztsvitayu/> [in Ukrainian].
5. Osmoliak N. M. (2014). Trade marketing trends in Ukraine. *Formation of market relations in Ukraine. Series: Economic problems of the development of industries and types of economic activity*, 5, 115–119 [in Ukrainian].
6. Popko O. V, Filatov V. V. (2023). Personalization in modern marketing and its impact on customer loyalty. *Economy and society*, 58. doi: 10.32782/2524-0072/2023-58-10 [in Ukrainian].
7. Rozumei, S. (2020). Modern trends in the use of trade marketing in production and trade enterprises. *Problems of the systemic approach in economics: a collection of scientific works*, 1(75), 107–117 [in Ukrainian].
8. Serzhuk A. V. (2008). Trade marketing in the company's sales system. *Bulletin of the Lviv Polytechnic National University*, 633, 898–904 [in Ukrainian].
9. Ukrainians about advertising and expectations from brands. *Kantar*. Available at: <https://www.kantar.com/ua/inspiration/advertising-media/ukrainians-about-ad-and-expectations-from-brands> [in Ukrainian].
10. How gamification is changing the world of retail — prospects for development in 2024. *Retail Association of Ukraine*. Available at: <https://rau.ua/novyni/jak-gejmifikacija-zminjuie-svit-ritejlu/> [in Ukrainian].
11. Yankovets T. (2024). Digital marketing of brands in social media. *International scientific and practical journal "Commodities and Markets"*, 49(1), 27–52 [in Ukrainian].
12. Yashchenko, M. (2024). Influence of information flows on the content marketing of a retailer. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*, 88(8), 228–238. doi: 10.25313/2520-2294-2024-8-10313 [in Ukrainian].
13. Art Nation Loyalty. Available at: <https://artnationloyalty.com/>.
14. Delta Food на Big Trade-Marketing Show-2024. *Delta Food*. Available at: <https://delta-food.ua/news/delta-food-na-big-trade-marketing-show-2024-2/>.
15. Karmazinova V. (2024). Gamification of consumer loyalty programs. *Scientia fructuosa*, 1, 70–83. doi: 10.31617/1.2024(153)04.
16. Key Sales Challenges for 2024. *Hubspot*. Available at: <https://blog.hubspot.com/sales/challenges-threatening-salespeople>.
17. Social Media Trends 2024. *Hootsuite*. Available at: <https://www.hootsuite.com/research/social-trends#7h9APoEOn0YfUYmG00oGsW>.

УДК 338.001.36

Кудінова Марина Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Kudinova Maryna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Marketing, Management and Entrepreneurship
V.N. Karazin Kharkiv National University
ORCID: 0000-0002-1525-8464

Михайленко Дар'я Геннадіївна

кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Mykhailenko Daria

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Marketing, Management and Entrepreneurship
V.N. Karazin Kharkiv National University
ORCID: 0000-0002-8420-6510

Лонська Анастасія Євгенівна

здобувач вищої освіти, освітня програма «Маркетинг»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

Lonska Anastasiia

Higher Education Applicant of the EP Marketing
V.N. Karazin Kharkiv National University
ORCID: 0009-0001-0143-3575

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10581

МАРКЕТИНГ ЗЕЛЕНИХ СТАРТАПІВ

MARKETING GREEN STARTUPS

Анотація. Вступ. По всьому світу зелені стартапи вирішують різноманітні екологічні проблеми, створюючи інноваційні продукти, послуги та ресурси. Зелені стартапи є потужною складовою нових технологій, а також допомагають світу в цілому вирішити питання енергонезалежності, надмірного споживання, зміни клімату тощо. Зелені стартапи займають активну позицію щодо впровадження екологічних практик, які або вже мають корисний суспільний ефект або будуть його мати в майбутньому. В Україні зелені стартапи також активно розвиваються. Такі стартапи як SolarGaps – віконні жалюзі з сонячними панелями, Sirocco – вітроенергетична установка, яка не шумить і працює навіть при мінімальній швидкості вітру, Go-to-U – безкоштовна мережа зарядних станцій для електромобілів працюють над створенням «зеленого» майбутнього. Розвиток подібних технологій є надважливим для сучасної української та міжнародної спільноти. Просування зелених продуктів, підкреслення їхньої важливості як для інвесторів, так й для пересічного споживача, неможливе без використання ефективного маркетингу. З огляду на це, тематика дослідження є актуальною.

Мета. Метою статті є дослідження та порівняльний аналіз успішних закордонних та українських зелених стартапів, а також оцінка використання ними комунікаційних маркетингових каналів та контенту, який спрямований на цільову аудиторію стартапу та інші зацікавлені спільноти.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) кейси успішних закордонних та українських зелених стартапів; 2) праці дослідників, що вивчають проблематику маркетингу сучасних стартапів.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення (для узагальнення сутності понять «зелений стартап» та «маркетинг стартапів»); порівняльного аналізу (для порівняння комунікаційних маркетингових каналів українських та закордонних зелених стартапів); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У статті розкрито поняття маркетингу стартапів, як комплекс заходів та інструментів, за допомогою яких можна спонукати споживача купувати продукти/послуги стартапу. Визначено, що зелені стартапи також, як й будь-які інші стартапи потребують використання інструментів маркетингу. Складність зелених стартапів полягає в тому, що дуже часто вони носять соціальне спрямування, можливість їх окупності можлива тільки в довгостроковій перспективі, споживачами можуть виступати не тільки B2C, а й B2B, B2G тощо. Значущім є питання комунікаційних каналів, за допомогою яких вибудовується й підтримується зв'язок з аудиторією. Проведено аналіз комунікаційних маркетингових каналів таких закордонних зелених стартапів, як Biome Makers, Aurora Solar, Treeapp, EcoCart, Bluebird Climate, Viva Maris GmbH, Algenesis, Bottle+, Smart Microfarms, Fuergy. Зроблено висновок, що до основних комунікаційних маркетингових каналів відносяться наявність сайту, соціальні мережі – найчастіше Instagram, Facebook, профіль в LinkedIn є в наявності також практично у всіх стартапів. Діючий YouTube-канал є тільки у трьох з десяти стартапів. Для порівняння досліджено, які маркетингові комунікаційні канали використовують українські зелені стартапи. Виборка стартапів проводилася на основі даних Greencubator, до неї увійшли Pipes.One, Meredot, Prengi, Releaf Paper, Carbominer, S.Lab, Good Plastic Company, Frendt, Input Soft. Порівняльний аналіз показав, що до основних інструментів відносять сайт з інформацією про компанію та продукт, соціальні мережі, найчастіше Instagram або Facebook. Якщо порівнювати з закордонними стартапами, українському контенту не вистачає більшої соціальної спрямованості, адже зелені стартапи вони в цілому вирішують соціально важливі та / або глобальні екологічні проблеми, й зазвичай популяризують не тільки свій продукт й сам стартап, а й важливість проблеми, котру він вирішує.

Перспективи. Аналіз українських зелених стартапів показує глибину професійного опрацювання обраної проблеми, високий технічний рівень продукту або сервісу, ще однією конкурентною перевагою є вихід багатьох стартапів на міжнародні ринки. Ефективна взаємодія зі споживачами не можлива без використання інструментів маркетингу. Й українські стартапи використовують вся наявні можливості для побудови маркетингових комунікацій. Доцільно продовжувати працювати над контентом стартапу, сенс зелених стартапів полягає багато в чому ще й в просвітницьких ініціативах, донесенні до аудиторії важливості глобальної проблеми сталого розвитку, що вирішується, й над цим ще потрібно працювати саме українським компаніям.

Ключові слова: стартап, маркетинг, зелений стартап, маркетинг стартапів, глобальні проблеми сталого розвитку, екологія, комунікаційні маркетингові канали, контент.

Summary. Introduction. Around the world, green startups are addressing various environmental issues by creating innovative products, services and resources. Green start-ups are a powerful component of new technologies and help the world as a whole to address the issues of energy independence, excessive consumption, climate change, etc. Green startups take an active stance on the implementation of environmental practices that either already have a beneficial social effect or will have one in the future. Green startups are also actively developing in Ukraine. Startups such as SolarGaps – window blinds with solar panels, Sirocco – a wind turbine that makes no noise and works even at low wind speeds, Go-to-U – a free network of charging stations for electric vehicles – are working to create a green future. The development of such technologies is crucial for the modern Ukrainian and international community. Promoting green products and emphasising their importance for both investors and ordinary consumers is impossible without the use of effective marketing. This is why the topic of this study is relevant.

Purpose. The purpose of the article is to study and comparatively analyse successful foreign and Ukrainian green startups, as well as to assess their use of communication marketing channels and content aimed at the startup's target audience and other interested communities.

Materials and methods. The research materials are: 1) cases of successful foreign and Ukrainian green startups; 2) works of researchers studying the marketing of modern startups.

The following scientific methods were used in the course of the study: theoretical generalisation (to summarise the essence of the concepts of 'green startup' and 'startup marketing'); comparative analysis (to compare communication marketing channels of Ukrainian and foreign green startups); logical generalisation of the results (formulation of conclusions).

Results. The article reveals the concept of startup marketing as a set of measures and tools that can be used to encourage consumers to buy startup products/services. It is determined that green startups, like any other startups, need to use marketing tools. The complexity of green startups lies in the fact that very often they are socially oriented, the possibility of their payback is possible only in the long term, consumers can be not only B2C, but also B2B, B2G, etc. The issue of communication channels through which communication with the audience is built and maintained is also important. The article analyses the communication marketing channels of such foreign green startups as Biome Makers, Aurora Solar, Treeapp, EcoCart, Bluebird Climate, Viva Maris GmbH, Algenesis, Bottle+, Smart Microfarms, Fuergy. It is concluded that the main communication marketing channels include a website, social media – most often Instagram, Facebook, and a LinkedIn profile – and almost all startups have them. Only three out of ten startups have an active YouTube channel. For comparison purposes, we studied the marketing communication channels used by Ukrainian green startups. The sample of startups was based on Greencubator data and included Pipes.One, Meredot, Prengi, Releaf Paper, Carbominer, S.Lab, Good Plastic Company, Frendt, and Input Soft. The comparative analysis showed that the main tools include a website with information about the company and product, social media, most often Instagram or Facebook. Compared to foreign startups, Ukrainian content lacks a greater social focus, as green startups generally solve socially important and/or global environmental problems, and usually promote not only their product and the startup itself, but also the importance of the problem they solve.

Discussion. The analysis of Ukrainian green startups shows the depth of professional study of the chosen problem, the high technical level of the product or service, and the fact that many startups have entered international markets as a competitive advantage. Effective interaction with consumers is impossible without the use of marketing tools. And Ukrainian startups use all available opportunities to build marketing communications. It is advisable to continue working on the content of the startup, as the meaning of green startups is largely also in educational initiatives, conveying to the audience the importance of the global problem of sustainable development that is being addressed, and this is something that Ukrainian companies still need to work on.

Key words: startup, marketing, green startup, startup marketing, global sustainability issues, ecology, communication marketing channels, content.

Постановка проблеми. По всьому світу зелені стартапи вирішують різноманітні екологічні проблеми, створюючи інноваційні продукти, послуги та ресурси. Зелені стартапи є потужною складовою нових технологій, а також допомагають світу в цілому вирішити питання енергонебезпечності, надмірного споживання, зміни клімату тощо. Зелені стартапи займають активну позицію щодо впровадження екологічних практик, які або вже мають корисний суспільний ефект або будуть його мати в майбутньому. В Україні зелені стартапи також активно розвиваються. Такі стартапи як SolarGaps — віконні жалюзі з сонячними панелями, Sirocco — вітроенергетична установка, яка не шумить і працює навіть при мінімальній швидкості вітру, Go-to-U — безкоштовна мережа зарядних станцій для електромобілів працюють над створенням «зеленого» майбутнього [1]. Розвиток подібних технологій є надважливим для сучасної української та міжнародної спільноти. Просування зелених продуктів, підкреслення їхньої важливості як для інвесторів, так й для пересічного споживача, неможливе без використання ефективного маркетингу. З огляду на це, тематика дослідження є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематикою маркетингу стартапів займаються такі вітчизняні фахівці, як С. О. Солнцев, О. В. Зозульов, Н. В. Юдіна, Т. О. Царьова, Н. В. Язвінська. В навчальному посібнику «Маркетинг стартап-проектів» вони приділяють увагу науково-методичним засадам маркетингового аналізу ринкових можливостей запуску стартап-проектів, а також аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників запуску [2]. Також в роботах українських дослідників вивчається особливості маркетингу стартапу крізь його життєвий цикл. Наприклад, К. В. Фукс [3, с. 52] робить висновок, що стратегії розвитку стартапу відповідно до кожного етапу його життєвого циклу мають свої особливості. Основним завданням для стартапу під час розвитку є пошук інвестицій. Для вирішення цієї проблеми використовується стратегія диференціації зусиль та збільшення ринкової частки. Низка фахівців досліджує особливості позиціонування стартапів. Наприклад, С. Мусійко рекомендує показувати команду, яка працює над проектом, вести соціальні мережі, створювати блоги, використовувати всі можливі безкоштовні канали [4]. Є фахівці-практики, які проводять комплексне порівняння маркетингу бізнесу та маркетингу стартапу. Так, Т. Горбул, відмічає, що

у стартапів велика кількість проблем, перш ніж бізнес увійде в стабільну роботу. Але важливо розуміти, скільки б підприємець не витрачав на налагодження процесів виробництва, доставки, без донесення цих перемог у рекламному меседжі бізнес не отримає нових клієнтів. Гірше, якщо втратить навіть активних без постійного нагадування про себе [5].

В той же час питання маркетингу зелених стартапів досліджено не достатньо та потребує окремого розгляду та вивчення.

Метою статті є дослідження та порівняльний аналіз успішних закордонних та українських зелених стартапів, а також оцінка використання ними комунікаційних маркетингових каналів та контенту, який спрямований на цільову аудиторію стартапу та інші зацікавлені спільноти.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) кейси успішних закордонних та українських зелених стартапів; 2) праці дослідників, що вивчають проблематику маркетингу сучасних стартапів.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення (для узагальнення сутності понять «зелений стартап» та «маркетинг стартапів»); порівняльного аналізу (для порівняння комунікаційних маркетингових каналів українських та закордонних зелених стартапів); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. В США та Європі провели аналіз провалів стартапів. Однією з головних причин провалу стартапів є відсутність потреби на ринку. 42% стартапів збанкрутіли, оскільки виробляли товари, які були повністю або частково не потрібні клієнту. 19% стартапів збанкрутували, оскільки програли конкуренцію іншим підприємствам на ринку. Тобто, клієнти бачили користь їх товару, але конкурент зробив кращий набір функцій і переваг. 14% збанкрутіли через невдалий брендинг та просування [6].

Маркетинг стартапів — це комплекс заходів та інструментів, за допомогою яких можна спонукати споживача купувати продукти/послуги стартапу. Маркетинг стартапів — це готовність до постійних змін підходів до маркетингу, використання нових каналів комунікації та здатність експериментувати з контентом, цільовою аудиторією тощо. Ядром маркетингу стартапів виступає ціннісна пропозиція та критерії, за якими клієнти здійснюють покупки

будь-яких товарів та послуг. Зміст та практики маркетингу стартапів також багато в чому залежать від стадії життєвого циклу, адже кожна з них має свою мету та завдання [6].

Зелені стартапи також, як й будь-які інші стартапи потребують використання інструментів маркетингу. Складність зелених стартапів полягає в тому, що дуже часто вони носять соціальне спрямування, можливість їх окупності можлива тільки в довгостроковій перспективі, споживачами можуть виступати не тільки B2C, а й B2B, B2G тощо. Значущім є питання комунікаційних каналів, за допомогою яких вибудовується й підтримується зв'язок з аудиторією.

Розглянемо на прикладі декількох успішних міжнародних зелених стартапів, які комунікаційні маркетингові канали використовують вони.

1. Biome Makers

Місцезнаходження: Девіс, Каліфорнія

Галузь: Агротехнології, біотехнології

Відновлення стану ґрунтів є важливим кроком на шляху до більш сталого майбутнього. Biome Makers, стартап, заснований у 2015 році спрямований на вирішення цієї проблеми. Використання інструменту надає фермерам статистичні дані про родючість ґрунтів, біорізноманіття та його стан, за допомогою цих даних фермери можуть приймати обґрунтовані та ефективні рішення щодо зміни. Стартап має сайт (<https://biomemakers.com/>), сторінки в соціальних мережах X, Instagram, Facebook, профіль в linkedin. Також вони ведуть свій блог Biome Makers Blog, проводять вебінари галузевої тематики на своєму каналі в youtube та описом кейсів використання продукту [7; 8].

2. Aurora Solar

Місцезнаходження: Сан-Франциско, Каліфорнія

Галузь: Кліматичні технології

Оскільки попит на альтернативні джерела енергії зростає, розробка рішень для сонячної енергетики є як ніколи популярною. Aurora Solar надає компаніям, що займаються сонячною енергетикою, програмне забезпечення для дистанційного проектування та продажу систем сонячних панелей для клієнтів. Оскільки уряд США планує інвестувати в цю галузь майже 2 трильйони доларів, можливості для таких стартапів просто безмежні. Стартап має сайт (<https://aurorasolar.com/>), веде сторінки в X, Instagram, Facebook, має профіль в linkedin. Канал в youtube містить в основному контент рекламного характеру [7; 9].

3. Treeapp

Місцезнаходження: Лондон

Промисловість: Застосунки

Що, якби ви могли посадити дерево в будь-якій точці світу, використовуючи лише свій телефон та всього за одну хвилину? З Treeapp це можливо. За перший рік свого існування компанія висадила 230 000 дерев по всьому світу. Клієнти просто обирають проєкт з відновлення лісів, який хочуть підтримати, садять дерево, відстежують глобальний вплив

безкоштовно завдяки партнерству Treeapp з бізнесом та організаціями по всьому світу, які так само розділяють ідею сталого розвитку. Treeapp має свій додаток, сайт (<https://www.thetreeapp.org/>), також наявні сторінки в соціальних мережах X, Instagram, Facebook й профіль linkedin. Аналіз контенту показує пізнавальну, просвітницьку та навчальну спрямованість [7; 10].

4. EcoCart

Місцезнаходження: Сан-Франциско, Каліфорнія
Галузь: Електронна комерція

EcoCart — це стартап-компанія, що розробляє розширення для браузерів, які дозволяють користувачам безкоштовно компенсувати викиди вуглекислого газу від обраних підприємств. Цей екологічний стартап, заснований у 2019 році, стверджує, що вже компенсував 4 мільйони фунтів викидів вуглекислого газу (CO₂), врятував понад 8 000 дерев та допоміг забезпечити електроенергією понад 700 будинків. EcoCart має сайт (<https://ecocart.io/>), також веде сторінки в соціальних мережах X, Instagram, Facebook та має профіль linkedin. Основні пости в соціальних мережах присвячені продукту, самій компанії, просвітництву (наприклад, звіти щодо викидів CO₂, впливу на довкілля, тощо) [7; 11].

5. Bluebird Climate

Місцезнаходження: Нью-Йорк

Індустрія: SaaS

Bluebird Climate має на меті допомогти брендам по всьому світу виміряти свої практики сталого розвитку, щоб відкрити можливості для партнерства з іншими компаніями. Програмне забезпечення орієнтоване на індустрію споживчих товарів, яка відповідає за велику кількість викидів вуглецю в атмосферу. Bluebird сподівається декарбонізувати цю галузь, надаючи споживчим брендам можливість виробляти та продавати продукцію з низьким рівнем викидів вуглецю або взагалі без них. Стартап має сайт (<https://www.bluebirdclimate.com/>), веде сторінку в Instagram, має профіль в linkedin, також веде свій блог, який присвячений кліматичним змінам, переробці та ресайклінгу, сталому розвитку, а також є учасником проєкту rePurpose Global (утилізація та переробка пластику) [7; 12].

6. Viva Maris GmbH

Місцезнаходження: Німеччина

Промисловість: Харчова промисловість

Viva Maris GmbH, є зеленою стартап-компанією, яка прагне захистити океан через харчування, освіту та підвищення обізнаності про вплив людини на океан. Для цього Viva Maris GmbH створює продукти харчування, використовуючи океанічний інгредієнт — водорості. Стартап має сайт (<https://www.vivamaris.de/>), веде сторінки Instagram, Facebook, має профіль linkedin та канал в youtube, який практично не використовується. Основний зміст контенту — реклама продуктів харчування, що виробляються стартапом [7; 13].

7. Algenesis

Місцезнаходження: Сан-Дієго, Каліфорнія

Галузь: Виробництво матеріалів

Ні для кого не секрет, що пластик забруднює океани, землю та повітря. Algenesis, екологічний стартап, заснований у 2016 році намагається вирішити цю проблему. Використовуючи запатентовану технологію Soleic™, Algenesis виробляє повністю біорозкладний пластик з водоростей. Це не лише відновлюваний продукт, але й високоефективний матеріал, що дозволяє йому конкурувати з пластиком, який використовується зараз. Стартап як й попередники має свій сайт (<https://www.algenesislabs.com/>), сторінку у Instagram та профіль linkedin, контент в основному екологічної просвітницької спрямованості [7; 14].

8. Bottle+

Місцезнаходження: Швейцарія

Промисловість: Споживчі товари

Bottle+ виготовляє багаторазову пляшку для води, яка може перетворювати звичайну воду на газовану за допомогою невеликого балону з CO₂, прикріпленого до дна пляшки. Пляшка в кінцевому підсумку зменшить виробництво одноразових пластикових відходів, які потрапляють на сміттєзвалища та в океани. Стартап має сайт (<https://eu.bottleplus.com/>), веде сторінки в Instagram, Facebook, має профіль linkedin та має канал в TikTok. Контент в основному пов'язаний в самому продуктом, особливостями його використання та кейсами клієнтів [7; 15].

9. Smart Microfarms

Місцезнаходження: Річмонд, Каліфорнія

Галузь: Водорості

Smart Microfarms не просто вирощує екологічно чисті, прибуткові та поживні водорості, відомі як спіруліна. Технологія «розумних» мікроферм робить цей вид фермерства доступним навіть для початківців, зменшуючи потребу в консультаціях експертів під час виробництва та сприяючи підвищенню рівня продовольчої безпеки та підприємництва. Стартап має тільки сайт (<https://smartmicrofarms.com/>), контент інформаційний (про компанію та продукт й його переваги), а також просвітницький [7; 16].

10. Fuergy

Місцезнаходження: Словаччина

Галузь: Відновлювана енергетика

Fuergy зосереджена не лише на забезпеченні альтернативних джерел енергії, але й на тому, щоб зробити цей перехід якомога більш плавним і привабливим. Заснована у 2018 році, компанія Fuergy сподівається допомогти прискорити процес зменшення використання енергії з вичерпного палива. Компанія розробила як спеціальний апаратний пристрій, так і програмне забезпечення на основі штучного інтелекту, відоме як «BrAIn», для оптимізації енергоспоживання та зменшення витрат на електроенергію для користувачів. Стартап має сайт (<https://www.fuergy.com/>), також наявні сторінки в со-

ціальних мережах X, Instagram, Facebook й профіль linkedin. Також ведеться канал в YouTube. Зміст контенту — про компанію, її продукт та сервіси, також містить багато просвітницької інформації щодо оптимізації енергоспоживання та зменшення витрат на електроенергію для користувачів [7; 17].

Підводячи підсумок щодо закордонних американських та європейських стартапів, можна зробити висновок, що до основних комунікаційних маркетингових каналів відносяться наявність сайту (є у всіх проаналізованих стартапів), соціальні мережі — найчастіше Instagram, Facebook, американські стартапи ведуть сторінку в X (є практично у всіх, проаналізованих стартапів), профіль в LinkedIn є в наявності також практично у всіх стартапів, що було досліджено вище. Діючий YouTube-канал є тільки у трьох з десяти стартапів, що аналізувалися. Специфічною рисою контенту зелених стартапів є не тільки інформаційне наповнення, а ще й просвітницьке, навчальне за їх галузевим спрямуванням, освітлення проблем сталого розвитку, захисту довкілля, енергозбереження тощо. Для порівняння дослідимо які маркетингові комунікаційні канали використовують українські зелені стартапи. Виборка стартапів проводилася на основі даних Greencubator, громадської організації, що будує екосистему для стійкого підприємництва, низьковуглецевих інновацій, розвитку «зеленої» економіки в Україні та Східній Європі.

1. Pipes.One

Українська компанія Pipes.One створила перший у світі завод з виробництва полімерних труб «на колесах». Мова йде про мобільну установку, яка приїжджає безпосередньо на будівельний майданчик і виготовляє труби необхідного діаметру і довжини на місці укладання. Принтер може працювати поруч з траншеєю, усуваючи потребу в крані. Стартап має англомовний сайт (<https://pipes.one/>), заявлені на головній сторінці сайту посилання на сторінки у Facebook, X та LinkedIn поки не активні. Інформація на сайті структурована по продукту, сервісах, сертифікатах, які отримав стартап, тощо. В цілому, для стартапу, який знаходиться на ранній стадії життєвого циклу, для початку достатньо [18; 19].

2. Meredot

Технологія бездротової передачі енергії дозволяє заряджати потужні пристрої на відстані до 30 см. Ця розробка дозволяє компанії розробляти універсальну зарядку для невеликих електромобілів. Для того, щоб зарядити електрокар від Meredot, досить встановити спеціальний приймач. Саму станцію можна встановити на дорозі або навіть розмістити під асфальтом. Заряджання може відбуватися, навіть якщо система покрита снігом або льодом. Стартапом створений сайт (<https://www.meredot.com/>), якій містить основну інформацію про розроблену технологію, команду тощо. Заявлені на сторінці сторінки в Instagram, Facebook не активні, однак

при окремому пошуку, вони є. Контент присвячений самому стартапу, його перевагам та продукту. Є канал в YouTube, однак він практично не використовується [18; 20].

3. Prengi

Унікальне програмне забезпечення для сталого управління нерухомістю. Гнучкі системи навчають обладнання та процеси повідомляти про свої потреби в обслуговуванні та оптимізації. Фінансування розробників кліматичних технологій допомогло Prengi відкрити нові ринки. Сучасні рішення з енергоефективності допомогли гігантам у сфері нерухомості, роздрібної торгівлі та логістики заощадити 10–15% ресурсів (переважно електроенергії), зменшити викиди CO₂ та захистити нашу планету. Компанія веде сайт (<https://prengi.com/uk/>), також має активні посилання на Facebook, LinkedIn та достатньо наповнений канал в YouTube. Контент базується на самому стартапі, продукті, відгуках клієнтів [18; 21].

4. Releaf Paper

Компанія Releaf Paper використовує першу в світі технологію екологічного виробництва паперу та пакувальних контейнерів з опалого листя, вимагаючи в 15 разів менше води та в 3 рази менше енергії, ніж традиційні виробничі процеси на основі деревної целюлози. При цьому не загинуло жодне дерево, а викиди CO₂ скоротилися приблизно на 78%. У 2022 році Releaf Paper отримали фінансування від Фонду Google for Startups та від Всесвітнього фонду дикої природи WWF. Обсяги виробництва продовжували зростати, виклики також, а клієнтами компанії вже стали L'Oreal, Samsung та Louis Vuitton. Стартап має сайт (<https://releaf.com.ua/>), активні сторінки в Facebook, Instagram, LinkedIn. Контент присвячений самим процесам виробництва продукту, компанії, анонсам заходів тощо [18; 22].

5. Carbominer

Кліматична криза викликана надмірною концентрацією парникових газів в атмосфері. Український Carbominer видаляє шкідливий вуглекислий газ безпосередньо з повітря. Його технологія не тільки ізолює планету від наслідків зміни клімату, але й підвищує врожайність теплиць. Ідея одночасно і складна, і проста. Фермери повинні постачати вуглекислий газ до теплиць, щоб забезпечити вищі врожаї. Зазвичай купують стиснений вуглекислий газ у балонах. Carbominer пропонує незвичайну на ринку модель. Той же вуглекислий газ міститься тільки в повітрі. Так чому б не витягти його з атмосфери поруч із теплицею і годувати всередині? Для цього потрібна спеціальна установка, яку розробила команда Carbominer. У стартапу є сайт (<https://carbominer.com/>), профіль в LinkedIn, сторінки в Facebook та X, канал в YouTube, який містить відео з одним з засновників. Контент, як й в попередників, присвячений компанії, її участі в різноманітних заходах, самому продукту тощо [18; 23].

6. S.Lab

Українська S.Lab створила альтернативу піноплістиролу, поєднавши лише два рослинні інгредієнти — гриби та технічні коноплі. Ідея була настільки популярною на ринку, що зараз S.Lab не встигає обробляти замовлення клієнтів. Зараз заснована українцями компанія буде виробничі лінії в Іспанії та Японії, які трансформуватимуть пакування продуктів на ринках Європи та Азії. Стартапом створено сайт (<https://www.ilab-s.com/>), активні профілі LinkedIn, Facebook, Instagram. Контент також присвячено продукту, компанії, участі в різноманітних грантових та акселераційних програмах [18; 24].

7. Good Plastic Company

The Good Plastic Company дає пластику другий шанс! Вона винайшла спосіб зупинити токсичне накопичення пластикових відходів у природі. Компанія перетворює його в елемент елегантного інтер'єру з тривалим терміном служби. Стартап має сайт (<https://thegoodplasticcompany.com/>), активні профілі LinkedIn, Facebook, Instagram. Контент присвячений в основному продукту, його різновидам та зразкам [18; 25].

8. Frendt

Компанія Frendt творить технологічну аграрну революцію в Україні. Він допомагає українським аграріям використовувати в роботі дрони, датчики, супутники та інші інноваційні технології для підвищення врожайності, зберігаючи природу. Стартап веде сайт (<https://www.frendt.ua/>), активні профілі LinkedIn, Facebook, Instagram. Постійно оновлюється контент на YouTube. Пости оновлюються систематично, містять інформацію про продукт, аграрну галузь, цікаві заходи тощо [18; 26].

9. Input Soft

Українці Input Soft проваджують революційні зміни у світовій авіаційній галузі, роблячи її більш ефективною, цифровою та екологічною. Вони створили єдину веб-платформу для управління даними та ресурсами аеропорту, щоб замінити застарілі інструменти. Сьогодні Input Soft співпрацює з багатьма компаніями в різних країнах. Вони довели, що не Excel і ручні розрахунки, а дані польотів і аналіз в реальному часі допоможуть краще зрозуміти слабкі сторони авіабізнесу і приймати виважені рішення. Стартапом ведеться сайт (<https://www.inputsoft.net/>), активні профілі в LinkedIn, Instagram та X. Контент, як в попередніх стартапах, більше інформаційний, про продукт та сам стартап [18; 27].

Таким чином, аналіз комунікаційних маркетингових каналів українських зелених стартапів показав, що до основних інструментів відносять сайт з інформацією про компанію та продукт, соціальні мережі, найчастіше Instagram або Facebook (всі проаналізовані стартапи ведуть ці сторінки активно, наповнюють відповідним контентом). Також практичні всі стартапи мають активні профілі в LinkedIn, що також є перевагою. Веденню YouTube-каналу

приділяє увагу лише один з дев'яти стартапів, інші або його взагалі не мають або практично не розвивають. Якщо порівнювати з закордонними стартапами, українському контенту не вистачає більшої соціальної спрямованості, адже зелені стартапи вони в цілому вирішують соціально важливі та / або глобальні екологічні проблеми, й зазвичай популяризують не тільки свій продукт й сам стартап, а й важливість проблеми, котру він вирішує. Тобто бажано, щоб зміст був мотивуючим для звичайних споживачів, популяризуючим у вирішенні цієї проблеми й загалом підкреслюючим її важливість.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Зелені стартапи розвиваються в Україні й це дуже позитивна тенденція. В країні реалізуються навчальні, грантові й медійні проекти, які закладають міцне підґрунтя для розвитку нових можливостей для українського сталого бізнесу. Наприклад, платформа Greencubator, яка функціонує вже понад 15 років, надала допомогу в становленні багатьом українським зеленим стартапам через програму Кліматичних Інноваційних Ваучерів, що реалізується спільно з Європейським Банком Реконструкції та Розвитку й Європейським Союзом [28]. Також проводяться такі заходи як міжнародний конкурс ClimateLaunchpad,

що спрямований на пошук і підтримку кліматичних стартапів, навчальний проект з підтримки екологічно-орієнтованих інновацій «Зелені стартапи: шлях прогресу» [28]. Й такі ініціативи не поодинокі. Аналіз українських зелених стартапів показує глибину професійного опрацювання обраної проблеми, високий технічний рівень продукту або сервісу, ще однією конкурентною перевагою є вихід багатьох стартапів на міжнародні ринки. Ефективна взаємодія зі споживачами не можлива без використання інструментів маркетингу. Й українські стартапи використовують вся наявні можливості для побудови маркетингових комунікацій. Доцільно продовжувати працювати над контентом стартапу, сенс зелених стартапів полягає багато в чому ще й в просвітницьких ініціативах, донесенні до аудиторії важливості глобальної проблеми сталого розвитку, що вирішується, й над цим ще потрібно попрацювати саме українським компаніям.

В подальшому пропонується зосередити увагу на розширенні використання соціальних мереж для просування українських стартапів, розробці популяризуючого контенту як для української, так й закордонної аудиторії, використанні можливостей відео-контенту для просування самого стартапу та його продукту.

Література

1. Як українські стартапи наближають «зелене» майбутнє. URL: <https://energytransition.in.ua/project/yak-ukrainski-startapy-nablyzhaiut-zelene-maybutnie/> (дата звернення: 26.12.2024).
2. Маркетинг стартап-проектів: навчальний посібник для усіх спеціальностей другого освітнього ступеню «магістр» / С.О. Солнцев, О.В. Зозульов, Н.В. Юдіна, Т.О. Царьова, Н.В. Язвінська; за заг. ред. С.О. Солнцева; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 218 с. URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/27437> (дата звернення: 26.12.2024).
3. Фукс К.В. Особливості маркетингу стартапу крізь його життєвий цикл. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 2 (39). С. 47–52.
4. Мусійко С. Позиціонування, айдентика та пітч-дек: які головні особливості маркетингу для стартапів. URL: <https://vctr.media/ua/poziczionuvannya-ajdentika-ta-pitch-dek-yaki-golovni-osoblivosti-marketingu-dlya-startapiv-204864/> (дата звернення: 26.12.2024).
5. Горбул Т. Маркетинг стартапів проти маркетинга гігантів: що складніше? URL: <https://superheroes.ua/marketyng-startapiv-protu-marketynga-gigantiv-shho-skladnishe/> (дата звернення: 26.12.2024).
6. Маркетинг при виході стартапу на ринок. URL: <https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/Tema-2.8.pdf> (дата звернення: 26.12.2024).
7. 27 Environmental Startups That Will Inspire Entrepreneurs to Go Green. 2024. URL: <https://startupsavant.com/startups-to-watch/environmental> (дата звернення: 26.12.2024).
8. Biome Makers. URL: <https://biomemakers.com/> (дата звернення: 26.12.2024).
9. Aurora Solar. URL: <https://aurorasolar.com/> (дата звернення: 26.12.2024).
10. Treeapp. URL: <https://www.thetreeapp.org/> (дата звернення: 26.12.2024).
11. EcoCart. URL: <https://ecocart.io/> (дата звернення: 26.12.2024).
12. Bluebird Climate. URL: <https://www.bluebirdclimate.com/> (дата звернення: 26.12.2024).
13. Viva Maris GmbH. URL: <https://www.viva-maris.de/> (дата звернення: 26.12.2024).
14. Algenesis. URL: <https://www.algenesislabs.com/> (дата звернення: 26.12.2024).
15. Bottle+. URL: <https://eu.bottleplus.com/> (дата звернення: 26.12.2024).
16. Smart Microfarms. URL: <https://smartmicrofarms.com/> (дата звернення: 26.12.2024).
17. Fuergy. URL: <https://www.fuergy.com/> (дата звернення: 26.12.2024).

18. Вершки українського клінтеку. Історії успіху 10 чемпіонів. URL: <https://greencubator.info/the-crop-of-cleantech/> (дата звернення: 26.12.2024).
19. Pipes.One. URL: <https://pipes.one/> (дата звернення: 26.12.2024).
20. Meredot. URL: <https://www.meredot.com/> (дата звернення: 26.12.2024).
21. Prengi. URL: <https://prengi.com/uk/> (дата звернення: 26.12.2024).
22. Releaf Paper. URL: <https://releaf.com.ua/> (дата звернення: 26.12.2024).
23. Carbominer. URL: <https://carbominer.com/> (дата звернення: 26.12.2024).
24. S.Lab. URL: <https://www.ilab-s.com/> (дата звернення: 26.12.2024).
25. Good Plastic Company. URL: <https://thegoodplasticcompany.com/> (дата звернення: 26.12.2024).
26. Frenndt. URL: <https://www.frenndt.ua/> (дата звернення: 26.12.2024).
27. Input Soft. URL: <https://www.inputsoft.net/> (дата звернення: 26.12.2024).
28. Підсумки року: головні досягнення Greencubator у 2024 році. URL: <https://greencubator.info/our-summary-of-2024/> (дата звернення: 26.12.2024).

References

1. Yak ukrainski startapy nablyzhaiut “zelene” maibutnie [How Ukrainian start-ups are bringing the green future closer]. URL: <https://energytransition.in.ua/project/yak-ukrains-ki-startapy-nablyzhaiut-zelene-maibutnie/> [in Ukrainian].
2. Marketynh startap-proektiv [Marketing of start-up projects]: navchalnyi posibnyk dlia usikh spetsialnostei druho-ho osvithnoho stupeniu “mahistr” / S. O. Solntsev, O. V. Zozulov, N. V. Yudina, T. O. Tsarova, N. V. Yazvinska; za zah. red. S. O. Solntseva; KPI im. Ihoria Sikorskoho. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 2019. 218 p. URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/27437> [in Ukrainian].
3. Fuks, K. V. (2023). Osoblyvosti marketynhu startapu kriz yoho zhyttievyy tsykl [Features of startup marketing through its life cycle]. *Shhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. № 2 (39). pp. 47–52 [in Ukrainian].
4. Musiiko S. Pozytionuvannia, aidentyka ta pitch-dek: yaki holovni osoblyvosti marketynhu dlia startapiv [Positioning, identity and pitch deck: what are the main features of marketing for startups]. URL: <https://vctr.media/ua/poziczionuvannya-ajdentika-ta-pitch-dek-yaki-golovni-osoblivosti-marketingu-dlya-startapiv-204864/> [in Ukrainian].
5. Horbul T. Marketynh startapiv proty marketynha hihantiv: shcho skladnishe? [Startup marketing versus giant marketing: what is more difficult?] URL: <https://superheroes.ua/marketyng-startapiv-proty-marketynga-gigantiv-shho-skladnishe/> [in Ukrainian].
6. Marketynh pry vykhodi startapu na rynek [Marketing when a start-up enters the market]. URL: <https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/Tema-2.8.pdf> [in Ukrainian].
7. 27 Environmental Startups That Will Inspire Entrepreneurs to Go Gree. 2024. URL: <https://startupsavant.com/startups-to-watch/environmental>.
8. Biome Makers. URL: <https://biomemakers.com/>.
9. Aurora Solar. URL: <https://aurorasolar.com/>.
10. Treeapp. URL: <https://www.thetreeapp.org/>.
11. EcoCart. URL: <https://ecocart.io/>.
12. Bluebird Climate. URL: <https://www.bluebirdclimate.com/>.
13. Viva Maris Gmb H. URL: <https://www.viva-maris.de/>.
14. Algenesis. URL: <https://www.algenesislabs.com/>.
15. Bottle+. URL: <https://eu.bottleplus.com/>.
16. Smart Microfarms. URL: <https://smartmicrofarms.com/>.
17. Fuergy. URL: <https://www.fuergy.com/>.
18. Vershky ukrainskoho klienteku. Istorii uspihu 10 chempioniv [The top of Ukrainian clintec. Success stories of 10 champions.]. URL: <https://greencubator.info/the-crop-of-cleantech/> [in Ukrainian].
19. Pipes.One. URL: <https://pipes.one/> [in Ukrainian].
20. Meredot. URL: <https://www.meredot.com/> [in Ukrainian].
21. Prengi. URL: <https://prengi.com/uk/> [in Ukrainian].
22. Releaf Paper. URL: <https://releaf.com.ua/> [in Ukrainian].
23. Carbominer. URL: <https://carbominer.com/> [in Ukrainian].
24. S.Lab. URL: <https://www.ilab-s.com/> [in Ukrainian].
25. Good Plastic Company. URL: <https://thegoodplasticcompany.com/> [in Ukrainian].
26. Frenndt. URL: <https://www.frenndt.ua/> [in Ukrainian].
27. Input Soft. URL: <https://www.inputsoft.net/> [in Ukrainian].
28. Pidsumky roku: holovni dosiahnennia Greencubator u 2024 rotsi [Year in review: Greencubator’s main achievements in 2024]. URL: <https://greencubator.info/our-summary-of-2024/> [in Ukrainian].

УДК 658.8:005.52:339.13:663.95

Мільчева Вікторія Василівна

доктор філософії,
доцент кафедри маркетингу підприємництва і торгівлі
Одеський національний технологічний університет

Milcheva Viktoriia

PhD, Associate Professor of the Department of
Marketing, Entrepreneurship and Trade
Odesa National University of Technology
ORCID: 0000-0001-8285-8278

Мунтян Ірина Володимирівна

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

Muntian Iryna

PhD, Associate Professor of the
Department of Marketing, Entrepreneurship and Trade
Odesa National University of Technology
ORCID: 0000-0002-9599-484X

Васильєва Ксенія Василівна

здобувачка другого рівня СВО «Магістр»
спеціальності 075 «Маркетинг» ОП «Маркетинг»
Одеського національного технологічного університету

Vasylieva Kseniia

Second-Level Higher Education Degree “Master” Student
Specialty 075 “Marketing”, EP “Marketing”
Odesa National University of Technology

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10555

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПРОДУКЦІЇ В УМОВАХ ЗМІННОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

MANAGEMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF PRODUCTS IN A CHANGING MARKET ENVIRONMENT

Анотація. Вступ. Проблема управління конкурентними перевагами продукції набуває все більшого значення в умовах змінного ринкового середовища. У статті досліджено ключові аспекти підвищення конкурентоспроможності чаю торгової марки «Лавка традицій», яка є частиною асортименту ТОВ «Сільпо-Фуд». Актуальність теми обумовлена необхідністю адаптації бізнесу до сучасних вимог споживачів, які все більше орієнтуються на якість, натуральність та екологічність продуктів, а також умовами високої конкуренції на ринку чаю в Україні.

Мета. Метою статті є аналіз поточних конкурентних переваг чаю ТМ «Лавка традицій» та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення продукту, маркетингових стратегій і підходів до управління конкурентоспроможністю.

Матеріали і методи. У дослідженні використано комплекс методів, включаючи PESTEL- та SWOT-аналіз, опитування споживачів, аналіз конкурентного середовища та прогнозування ефективності запропонованих заходів. Інформаційною базою роботи стали внутрішні звіти ТОВ «Сільпо-Фуд», дані ринкових досліджень, а також актуальні наукові джерела, що стосуються теми управління конкурентоспроможністю продукції.

Результати. Результати дослідження показали, що основними конкурентними перевагами чаю ТМ «Лавка традицій» є висока якість продукції, використання натуральних інгредієнтів, екологічна упаковка та співпраця з локальними виробниками. Однак, виявлено низку слабких сторін, таких як висока залежність від імпортової сировини та недостатнє використання сучасних маркетингових інструментів. Запропоновано розширити асортимент чаю, інтегрувати діджитал-стратегії для просування бренду та впровадити інноваційні підходи до аналізу споживчих потреб.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень включають оцінку ефективності впроваджених рекомендацій у довгостроковій перспективі, а також можливість адаптації запропонованих стратегій до інших сегментів ринку чаю. Запропоновані підходи можуть бути використані для посилення позицій ТМ «Лавка традицій» на українському ринку та підвищення її конкурентоспроможності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, маркетингові стратегії, чай, ТМ «Лавка традицій», PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, інновації.

Summary. Introduction. The issue of managing competitive advantages of products is becoming increasingly important in a changing market environment. This article explores key aspects of enhancing the competitiveness of tea under the “Lavka Traditsii” brand, which is part of the product portfolio of Silpo-Food LLC. The relevance of the topic is driven by the need for businesses to adapt to modern consumer demands, which are increasingly focused on quality, naturalness, and eco-friendliness of products, as well as the high competition in the Ukrainian tea market.

Purpose. The purpose of this article is to analyze the current competitive advantages of the “Lavka Traditsii” tea and develop practical recommendations for improving the product, marketing strategies, and approaches to managing competitiveness.

Materials and methods. The research employs a comprehensive set of methods, including PESTEL and SWOT analysis, consumer surveys, competitive environment analysis, and forecasting the effectiveness of proposed measures. The study is based on internal reports of Silpo-Food LLC, market research data, and relevant scientific sources on the topic of product competitiveness management.

Results. The results of the study revealed that the main competitive advantages of “Lavka Traditsii” tea are its high quality, use of natural ingredients, eco-friendly packaging, and collaboration with local producers. However, several weaknesses were identified, such as high dependence on imported raw materials and insufficient use of modern marketing tools. The article proposes expanding the tea assortment, integrating digital strategies for brand promotion, and adopting innovative approaches to analyzing consumer needs.

Discussion. Future research prospects include evaluating the long-term effectiveness of the implemented recommendations and exploring the adaptability of the proposed strategies to other segments of the tea market. The suggested approaches can be utilized to strengthen the position of the “Lavka Traditsii” brand in the Ukrainian market and enhance its competitiveness.

Key words: competitiveness, marketing strategies, tea, “Lavka Traditsii” brand, PESTEL analysis, SWOT analysis, innovations.

Постановка проблеми. Проблема управління конкурентоспроможністю продукції набуває дедалі більшого значення в сучасних умовах глобалізації, насиченості ринків та постійно зростаючої конкуренції. У харчовій промисловості, зокрема в сегменті чаю, ця проблема ускладнюється зростанням вимог споживачів до якості, натуральності та екологічності продукції, а також необхідністю швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі. На ринку України значна частка продукції залежить від імпортової сировини, що створює додаткові ризики для забезпечення стабільності постачання, а також впливає на собівартість і кінцеву ціну продукту. Разом з тим, споживачі стають більш вибагливими до асортименту, дизайну упаковки та маркетингових комунікацій, що вимагає від виробників активного використання інноваційних підходів до просування товарів.

Ця проблема має вагоме наукове та практичне значення. З наукової точки зору, управління конкурентоспроможністю продукції в умовах високої волатильності ринку є важливим напрямом маркетингових досліджень. Це пов'язано з необхідністю розробки ефективних методик оцінки конкурентних переваг, адаптації традиційних підходів до управління до нових ринкових реалій і впровадження

інноваційних інструментів, таких як діджитал-маркетинг, автоматизація бізнес-процесів і використання аналітичних систем для прогнозування попиту. Практичне значення дослідження полягає в можливості розробки стратегій, що сприяють посиленню ринкових позицій бренду, підвищенню лояльності клієнтів та оптимізації витрат підприємства.

Розв'язання зазначеної проблеми передбачає створення інтегрованих підходів, що поєднують аналіз конкурентного середовища, оцінку внутрішніх і зовнішніх чинників впливу, а також впровадження практичних рекомендацій для вдосконалення продуктового портфеля. У цьому контексті особливої актуальності набувають дослідження, спрямовані на визначення стійких конкурентних переваг, які забезпечують тривале лідерство на ринку. Зокрема, такі дослідження дозволяють вирішувати завдання формування якісної продукції, орієнтованої на потреби споживачів, і одночасно забезпечувати ефективне управління ресурсами підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Управління конкурентоспроможністю продукції є предметом досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. М. Портер у своїй концепції конкурентних переваг акцентує увагу на створенні

унікальної ціннісної пропозиції через диференціацію або зниження витрат, що є базисом для стратегічного управління підприємствами в умовах ринкової конкуренції [1]. Ф. Котлер підкреслює значення комплексного підходу до розробки маркетингових стратегій, включаючи сегментацію, таргетинг та позиціонування продукції, орієнтованих на споживача [2].

Українські науковці також зробили значний внесок у вивчення цієї проблематики. А. О. Касич та Д. О. Глущенко зосередили свої дослідження на оцінці конкурентоспроможності через аналіз ключових факторів, таких як якість продукції, цінова політика та ефективність маркетингових комунікацій [3]. Н. М. Богацька запропонувала багатофакторний підхід, який охоплює економічні, технічні, соціальні та екологічні аспекти конкурентоспроможності, що є актуальним у контексті сталого розвитку [4].

Інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю розглядали й інші дослідники. Зокрема, Дж. Барні, представник ресурсної теорії, обґрунтував залежність конкурентоспроможності від унікальності та складності копіювання ресурсів підприємства, що має важливе значення для створення довгострокових переваг [5]. О. В. Коваленко, Н. С. Коткова наголошували на ролі інновацій у формуванні конкурентних переваг та адаптації підприємств до мінливих умов ринку [6].

Проблеми впровадження сучасних маркетингових інструментів для підвищення конкурентоспроможності аналізували також Т. Ламбен, який акцентував на переході від традиційного маркетингу до стратегічного управління, зокрема через використання цифрових технологій [7]. Е. Фрейман підкреслював важливість побудови сильного бренду як інструменту формування довіри споживачів та зростання лояльності [8].

У контексті українського ринку цікавими є роботи В. М. Тебенко, Л. О. Болтянської Л. О., О. І. Лисак які досліджували вплив зовнішніх чинників, таких як політична нестабільність та економічні кризи, на конкурентоспроможність продукції [9]. К. Й. Пугачевська у своїх дослідженнях звернула увагу на значення екологічної упаковки та сталих виробничих процесів для формування довгострокових конкурентних переваг [10].

Попри значний науковий доробок, залишаються невирішеними такі аспекти, як інтеграція інноваційних маркетингових стратегій у традиційні моделі управління, створення нових продуктів із врахуванням екологічних стандартів та максимальне використання цифрових технологій для покращення взаємодії зі споживачами. У статті зроблено акцент на вирішенні цих проблем через аналіз діяльності ТМ «Лавка традицій», що дозволяє запропонувати ефективні підходи до управління конкурентними перевагами продукції.

Постановка завдання. Постановка завдання для дослідження управління конкурентними пе-

ревагами чаю ТМ «Лавка традицій» полягає у вирішенні комплексу питань, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності продукції в умовах змінного ринкового середовища. У сучасних умовах глобалізації, високої конкуренції та зростаючих вимог споживачів до якості, натуральності та екологічності товарів виникає необхідність розробки інноваційних стратегій управління конкурентними перевагами, що дозволять підприємству зміцнити свої позиції на ринку.

Виклад основного матеріалу. Метою дослідження конкурентоспроможності продукції є всебічний аналіз конкурентних переваг у контексті змінного ринкового середовища та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення продуктового портфеля і маркетингових стратегій. Це забезпечить ефективну адаптацію бренду до сучасних вимог споживачів і підвищення його конкурентоспроможності.

Ринок чаю в Україні демонструє стабільне зростання, що пов'язано із підвищенням інтересу споживачів до якісної продукції, натуральності інгредієнтів та різноманітності асортименту. Спостерігається зростання попиту на функціональні чаї, трав'яні суміші та екзотичні смаки, що відповідає загальносвітовим тенденціям здорового способу життя. Споживачі віддають перевагу чаю з екологічною упаковкою та прозорими стандартами виробництва. Молодші споживачі цікавляться новими поєднаннями смаків, тоді як старша аудиторія залишається лояльною до класичних сортів.

На українському ринку домінують міжнародні бренди, такі як Lipton та Ahmad Tea, завдяки сильним маркетинговим стратегіям і широкому асортименту. У сегменті преміум-продуктів виділяються бренди Basilur і Ronnefeldt, які акцентують на ексклюзивності. Національні виробники, зокрема ТМ «Лавка традицій» і «Мономах», конкурують у середньому та бюджетному сегментах, активно розвиваючи асортимент і позиціонуючи себе як локальні бренди з акцентом на натуральність.

Глобальні тренди, такі як популяризація екологічного виробництва та здорового харчування, суттєво впливають на ринок чаю в Україні. Споживачі все більше звертають увагу на чаї, які пропонують користь для здоров'я, наприклад, зміцнення імунітету, зменшення стресу або поліпшення травлення. Екологічність продукції, зокрема використання біорозкладної упаковки та органічної сировини, стає важливим фактором вибору для українських споживачів.

ТМ «Лавка традицій» займає важливе місце серед національних виробників, зосереджуючись на пропозиції якісного та натурального чаю. Бренд активно працює у середньому ціновому сегменті та приваблює аудиторію завдяки автентичним рецептам і екологічному підходу до виробництва. «Лавка традицій» орієнтується на підтримку локального виробництва, що додає йому привабливості серед споживачів, які цінують вітчизняну продукцію.

Однак серед недоліків відзначається висока залежність від імпортової сировини та недостатнє використання сучасних маркетингових інструментів для просування продукції. Для зміцнення своїх позицій бренд потребує активнішого впровадження інновацій та розширення асортименту, орієнтованого на актуальні споживчі запити.

Діяльність ТМ «Лавка традицій» на ринку чаю визначається впливом багатьох факторів зовнішнього середовища, які були проаналізовані за допомогою PESTEL-аналізу (табл. 1).

PESTEL-аналіз показав, що ринок чаю в Україні, а також діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» (ТМ «Лавка традицій») перебувають під значним впливом політичної нестабільності, економічних труднощів

та соціальних трендів. Серед ключових викликів для галузі є зниження купівельної спроможності споживачів через інфляцію та високі витрати на імпортовану сировину. Водночас, зміни у поведінці споживачів створюють можливості для розвитку, адже попит на натуральні та екологічно чисті продукти стрімко зростає.

З огляду на це, стратегічно важливим рішенням є розширення асортименту продукції у середньому ціновому сегменті. Такий підхід дозволяє збалансувати потреби різних категорій споживачів, що особливо актуально в умовах зниження купівельної спроможності. Продукти середнього цінового сегмента матимуть широкий попит, адже вони поєднують доступну ціну та

Таблиця 1

Визначення ступеню впливу факторів на ТОВ «Сільпо-Фуд» (ТМ «Лавка традицій»)

Опис фактору	Вплив фактору	Доцільні стратегічні рішення	Опис фактору	Вплив фактору	Доцільні стратегічні рішення
Політичні фактори			Економічні фактори		
Нестабільність через військові дії	-0,32	Диверсифікація поставальників, адаптація логістичних процесів	Інфляція та зростання собівартості	-0,32	Оптимізація витрат, випуск продукції в середньому ціновому сегменті
Програми державної підтримки локального бізнесу	0,17	Участь у програмах державної підтримки, акцент на локальності продукції	Відновлення економіки після кризи	0,17	Активне просування продукції, інвестування в маркетингові кампанії
Зміни в регуляторній політиці	-0,12	Постійний моніторинг регуляторних змін, оперативна адаптація до нових норм	Залежність від імпортованої сировини	-0,35	Розвиток локального виробництва, укладення довгострокових контрактів
Соціокультурні фактори			Технологічні фактори		
Попит на екологічно чисті та натуральні продукти	0,14	Розширення лінійки натуральних чаїв, акцент на екологічному маркуванні	Впровадження онлайн-торгівлі	0,30	Розвиток інтернет-магазину, впровадження онлайн-реклами
Переорієнтація споживачів на локальні бренди	0,29	Активне позиціонування як локального бренду, співпраця з українськими виробниками	Автоматизація виробничих процесів	0,12	Інвестиції в автоматизацію виробничих і логістичних процесів
Зниження купівельної спроможності	-0,10	Переформатування асортименту, створення більш доступних за ціною пропозицій	Розробка персоналізованого клієнтського сервісу	0,12	Впровадження CRM-систем, персоналізація маркетингових комунікацій
Екологічні фактори			Правові фактори		
Зростання вимог до екологічних стандартів	0,32	Розробка стратегій сталого розвитку, використання екологічних матеріалів	Митні обмеження на імпорт сировини	-0,11	Диверсифікація каналів постачання, пошук альтернативних джерел сировини
Тренд на сталий розвиток	0,12	Впровадження сталих практик у виробництві, акцент на екологічності в комунікаціях	Сертифікація продукції за міжнародними стандартами	0,12	Інвестиції в сертифікацію, акцент на відповідність міжнародним стандартам
Підтримка локальних виробників	0,13	Розширення співпраці з українськими виробниками, створення спільних ініціатив	Регулярні зміни у податковому законодавстві	-0,08	Формування резервів для покриття податкових змін, адаптація до нових норм

Джерело: власні дослідження авторів за [11–17]

задовільну якість, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності. Це рішення сприятиме збереженню лояльності поточних клієнтів та залученню нових.

SWOT-аналіз підтвердив, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має значний потенціал для подальшого розвитку за умови впровадження стратегій, спрямованих на адаптацію до ринкових викликів, використання переваг локального виробництва та інноваційний підхід до задоволення потреб сучасних споживачів (табл. 2).

Результати опитувань споживачів свідчать, що ключовими критеріями вибору чаю є його якість, смакові характеристики, ціна та упаковка. Споживачі віддають перевагу продуктам із натуральним складом і без синтетичних домішок. Велике значення має також привабливий дизайн упаковки, особливо серед молодшої аудиторії. Згідно з опитуванням, більшість споживачів вважають, що екологічність продукту є важливим чинником вибору, а чаї зі спеціальними функціональними властивостями, такими як зміцнення імунітету чи зниження стресу, викликають особливий інтерес.

На основі результатів проведеного маркетингового дослідження було виділено три основні сегменти цільової аудиторії для ТМ «Лавка традицій», а саме: молодь (18–34 роки), сімейна аудиторія (25–44 роки) та зріла аудиторія (45+ років). Для кожного з виділених сегментів було розроблено аватар клієнта (табл. 3).

Сегментація та аватари дають чітке розуміння, як адаптувати асортимент і маркетингові стратегії для кожного сегмента. Такий підхід забезпечує цілеспрямованість у розробці нових продуктів, оптимізацію комунікацій і підвищення лояльності споживачів. Це закладає основу для ефективного позиціонування ТМ «Лавка традицій» на ринку.

На основі отриманих результатів, для вибору конкурентної стратегії, було проведено порівняльний аналіз стратегій конкурентоспроможності для ТМ «Лавка традицій» за допомогою матриці М. Портера. Отримані результати свідчать про те, що диференціація є найбільш доцільною стратегією для ТМ «Лавка традицій», оскільки вона відповідає місії бренду, зосереджується на унікальності продуктів, задовольняє потреби трьох основних сегментів

Таблиця 2

SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд» (ТМ «Лавка традицій»)

Внутрішні фактори Зовнішні фактори	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1. Висока впізнаваність бренду «Лавка традицій». 2. Велика мережа дистрибуції через магазини «Сільпо». 3. Орієнтація на натуральні та локальні продукти. 4. Стабільна якість продукції. 5. Ефективна логістика.	1. Залежність від імпортової сировини. 2. Низька представленість у середньому ціновому сегменті. 3. Обмежена диверсифікація джерел постачання. 4. Висока чутливість до валютних коливань. 5. Недостатня адаптація до сучасних цифрових технологій.
Можливості (O)	(SO) — стратегічні рішення	(WO) — стратегічні рішення
1. Зростання попиту на екологічно чисті та натуральні продукти. 2. Тренд на підтримку локальних виробників. 3. Розширення середнього цінового сегменту на ринку. 4. Державна підтримка локального бізнесу. 5. Розвиток онлайн-торгівлі.	1. Розширення лінійок екологічно чистих чаїв. 2. Просування продукції як локальної через маркетингові кампанії. 3. Використання мережі «Сільпо» для масштабного запуску нових продуктів. 4. Акцент на екологічності та натуральності у комунікаціях. 5. Інвестиції у сталий розвиток.	1. Розробка продукції у середньому ціновому сегменті. 2. Активна співпраця з локальними постачальниками. 3. Залучення державної підтримки через участь у програмах розвитку малого бізнесу. 4. Запуск промо-акцій для популяризації середнього сегмента. 5. Позиціонування «Лавки традицій» як бренду, що підтримує локальну економіку.
Загрози (T)	(ST) — стратегічні рішення	(WT) — стратегічні рішення
1. Нестабільність через військові дії та логістичні перебої. 2. Інфляція та зниження купівельної спроможності. 3. Регулярні зміни у регуляторному середовищі. 4. Зростання конкуренції на ринку екологічної продукції. 5. Зростання вимог до екологічних стандартів.	1. Диверсифікація джерел постачання сировини. 2. Використання локальної сировини для зниження залежності від імпорту. 3. Оптимізація логістики через сучасні технології. 4. Впровадження резервних запасів сировини для мінімізації ризиків. 5. Автоматизація виробничих процесів.	1. Створення альтернативних каналів постачання. 2. Інвестування в антикризове управління. 3. Формування резервного фонду для покриття ризиків. 4. Впровадження сценарного планування для адаптації до змін. 5. Підвищення ефективності управління ланцюгами постачання через автоматизацію.

Джерело: власні дослідження авторів за [11–17]

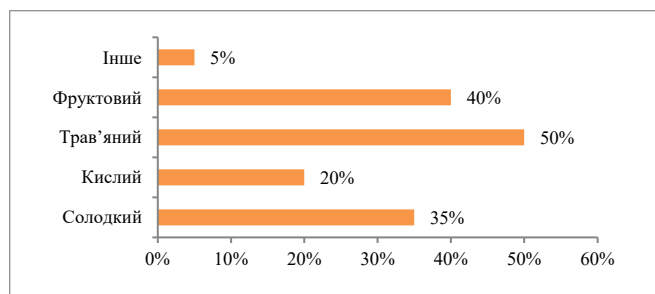


Рис. 1. Переваги споживачів щодо смакових характеристик чаю

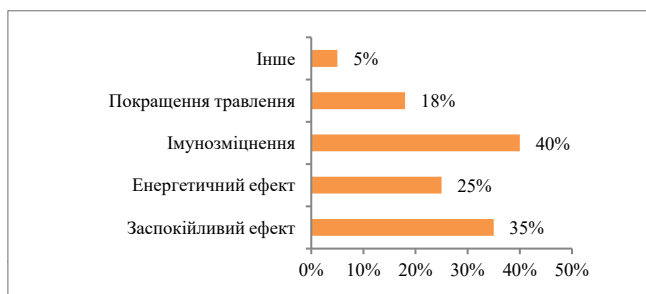


Рис. 2. Популярність функціональних властивостей чаю серед споживачів

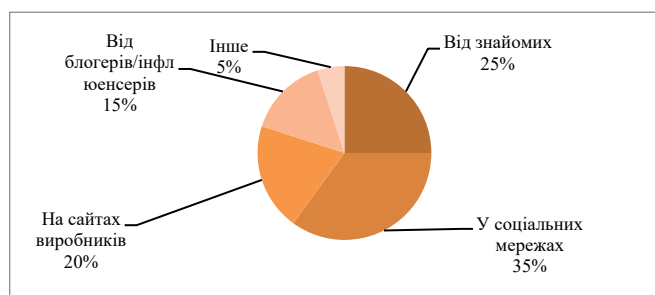


Рис. 3. Джерела інформації про нові види чаю

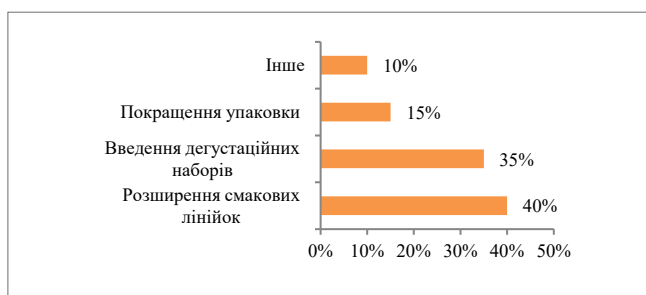


Рис. 4. Пропозиції споживачів щодо покращення асортименту чаю

Джерело: результати проведених маркетингових досліджень авторів

Таблиця 3

Аватари клієнтів у відповідності до сегментів цільової аудиторії

Характеристика	Інноватори Молодь (18–34 роки)	Раціоналісти Сімейна аудиторія (25–44 роки)	Традиціоналісти Зріла аудиторія (45+ років)
Ім'я аватара	Анна, 28 років	Олександр та Олена, 35 років	Марія, 55 років
Сімейний стан	Неодружена/неодружений	Одружені, двоє дітей	Одружена, діти дорослі
Рівень доходу	Середній/вище середнього (10001–15000 грн)	Середній (5001–10000 грн)	Середній (5001–10000 грн)
Основні вподобання в чаї	Фруктові та інноваційні купажі	Функціональні чаї для здоров'я (заспокійливі, імунозміцнюючі)	Класичні трав'яні чаї або чорний чай з натуральними домішками
Улюблений формат упаковки	Пакетований чай, дегустаційні набори	Розсипний чай або порційний чай	Розсипний чай
Головні фактори вибору	Смак, зручність, можливість спробувати нове	Функціональність, натуральність, ціна	Якість, традиційність, натуральність
Канали впливу	Соціальні мережі, відгуки знайомих, блогери	Соціальні мережі, сайти виробників, рекомендації знайомих	Рекомендації знайомих, сайти виробників, інформація в магазинах
Тип поведінки	Активно цікавиться новими продуктами, любить експерименти	Орієнтується на раціональний вибір, зважає переваги	Вибирає перевірені продукти, дотримується традицій
Мотивація до купівлі	Отримати нові враження, спробувати нові смаки	Піклування про здоров'я сім'ї, оптимізація витрат	Підтримка звичного способу життя, якість продукту

Джерело: власна розробка авторів

аудиторії та має високий довгостроковий потенціал. Інші стратегії, зокрема лідерство за витратами, суперечать ключовим цінностям бренду, а концентрація обмежує ринкове охоплення.

Обрана стратегія дозволить бренду закріпити свою унікальність на ринку, залучити нових споживачів і підвищити лояльність існуючих. Орієнтація на натуральність, інноваційність та екологічність

створить стійку конкурентну перевагу, що сприятиме зростанню продажів і зміцненню позицій бренду.

Після вибору конкурентної стратегії, були сформовані маркетингові стратегії, які визначатимуть подальші дії для досягнення цілей бренду.

Рекомендованою товарною стратегією для ТМ «Лавка традицій» є створення нового товару на існуючому ринку (стратегія розвитку ринку). Основним завданням є розробка і запуск двох нових категорій чаю: комплексних купажів із натуральних інгредієнтів і функціональних трав'яних чаїв. Ці продукти покликані задовольнити запити на натуральність, інноваційність і користь для здоров'я. Створення нового товару дозволить ТМ «Лавка традицій» залишатися конкурентоспроможною в умовах середнього рівня конкуренції на ринку, водночас пропонуючи споживачам продукцію, яка відповідає сучасним трендам.

Для формування ціни на продукцію ТМ «Лавка традицій» буде застосована стратегія «цінності з доданою вартістю». Ця стратегія передбачає встановлення цін, які відображають унікальні переваги продукту, такі як натуральність, функціональність, інноваційність та екологічність.

Зважаючи на те, що продукція ТМ «Лавка традицій» реалізовується виключно через мережу супермаркетів «Сільпо», збутова стратегія бренду базуватиметься на «ексклюзивній дистрибуції». Такий підхід підкреслює преміальність продукції та забезпечує контроль якості на всіх етапах її реалізації. Присутність лише в «Сільпо» дозволяє створити унікальну пропозицію для споживачів, посилюючи

асоціацію бренду з мережею, яка підтримує концепцію натуральності, інноваційності та високої якості.

Стратегія просування для ТМ «Лавка традицій» базується на комплексному підході, який включає використання різних каналів комунікації для ефективного охоплення цільової аудиторії та формування позитивного іміджу бренду. Основний акцент буде зроблено на підкресленні натуральності, функціональності та екологічності продукції, що відповідає запитам сучасних споживачів.

Рекомендовані канали комунікації для кожного сегменту цільової аудиторії відображено в таблиці 4.

Оцінивши ефективність запропонованих заходів та їх вплив на конкурентоспроможність продукції, визначили, що впровадження даного проекту заходів позитивно вплине на фінансову діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд». Зменшення витрат на 1 грн чистої виручки та зростання рентабельності вказують на оптимізацію витрат і підвищення ефективності. Це створює сприятливі умови для подальшого зростання прибутковості підприємства.

Отже, аналіз конкурентного середовища ТМ «Лавка традицій» демонструє наявність значного потенціалу для розвитку за рахунок адаптації до сучасних вимог ринку та активного використання інноваційних підходів до маркетингу й асортиментної політики.

Висновки та перспективи подальших досліджень. ТМ «Лавка традицій» демонструє суттєві конкурентні переваги на ринку чаю, зокрема високу якість продукції, використання натуральних інгредієнтів, екологічність упаковки та підтримку локаль-

Таблиця 4

Рекомендовані канали комунікації для сегментів цільової аудиторії

Сегмент цільової аудиторії	Характеристики сегменту	Рекомендовані канали комунікації	Мета комунікації	Ключові меседжі
Молодь (18–34 роки)	Активно користуються соціальними мережами, цікавляться інноваціями	Instagram, TikTok, Facebook; реклама через мікроінфлюенсерів і фуд-блогерів; діджитал-реклама на платформах Google Ads, YouTube	Залучення уваги до інноваційних продуктів («Тропічна казка») і створення емоційного зв'язку з брендом	«Скуштуй незабутній смак тропіків! Екзотика у кожній чашці»
Сімейна аудиторія (25–44 роки)	Цінують функціональність та натуральність продукції	Реклама у мережі «Сільпо» (стенди, акційні пропозиції, програми лояльності), Facebook, інформаційні буклети у магазинах	Підкреслення функціональних переваг продуктів («Магія спокою», «Сила здоров'я»)	«Ваш спокій та здоров'я в одній чашці. Натуральність, якій можна довіряти»
Зріла аудиторія (45+ років)	Шукають натуральність, довіряють традиційним каналам	Реклама у мережі «Сільпо» (дегустації, рекомендації персоналу, плакати), радіо і друковані матеріали в еко-магазинах	Формування довіри до бренду, акцент на традиційності та натуральності продуктів («Медовий яблуневий сад»)	«Поверніться до природного: чай, як у дитинстві»
Широка аудиторія (подарункові набори)	Цінують універсальність і подарунковий формат	Рекламні стенди у «Сільпо», банери на офіційному сайті мережі, тематичні події (наприклад, Дні здорового харчування), соціальні мережі, e-mail-розсилки	Залучення до покупки дегустаційних наборів як універсального подарунка	«Ідеальний подарунок для близьких — спробуйте всі смаки від «Лавка традицій»!»

Джерело: власна розробка авторів

них виробників. Ці аспекти відповідають сучасним трендам споживання, орієнтованим на натуральність, екологічність і підтримку місцевого бізнесу.

Однак, основними викликами залишаються залежність від імпортової сировини та необхідність розширення впізнаваності бренду в умовах високої конкуренції на ринку. Результати дослідження підтверджують, що врахування цих аспектів через розширення асортименту (включаючи функціональні чаї та нові смакові пропозиції) та акцент на відповідність сучасним споживчим уподобанням дозволить зміцнити ринкові позиції бренду.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінку ефективності впроваджених стратегій, зокрема аналіз змін у показниках лояльності споживачів, зростання продажів і рентабельності. Особливу увагу слід приділити адаптації запропонованих підходів до інших категорій продукції компанії, а також розширенню використання інноваційних технологій для прогнозування попиту та оптимізації ресурсів. Це дозволить закріпити позиції ТМ «Лавка традицій» на ринку та створити основу для довгострокового розвитку бренду.

Література

1. Porter M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard business review*. 1979. Vol. 57, No. 2. P. 137–145.
2. Котлер, Ф. Маркетинговий менеджмент. Перше українське адаптоване видання : підручник. К. : Хімджест, 2008. 479 с.
3. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65–70.
4. Богацька Н. М. Особливості оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. doi: 10.32702/2307-2105-2020.4.73
5. Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. 17(1). P. 99–120.
6. Коваленко О. В., Коткова Н. С. Інноваційно-інвестиційне забезпечення технічної модернізації як основа зростання конкурентоспроможності харчової промисловості. *Продовольчі ресурси*. 2020. № 14. С. 230–240.
7. Lambin, J.-J. *Market-Driven Management*. New York: Palgrave Macmillan. 2012.
8. Freyman, E. Building Strong Brands. *Harvard Business Review*. 2004. 82(7–8). P. 86–92.
9. Тебенко В. М., Болтянська Л. О., Лисак О. І. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 3(49). С. 69–177.
10. Пугачевська К. Й. Регіональний розвиток як чинник формування конкурентоспроможності економіки регіону. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 3. С. 63–68.
11. Мережі роздрібної торгівлі в Україні: динаміка та тенденції. Аналітичний центр «Ритейл Україна». URL: <https://retail-ukraine.com> (дата звернення: 07.12.2024).
12. Ринок чаю в Україні — Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-chaya-v-ukraine-pro-consulting> (дата звернення: 07.12.2024).
13. Трапаїдзе С., Швецова К. Аналіз ринку упаковки для чайної продукції в Україні та перспективи виробництва пакування за допомогою 3D-моделювання. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-36>.
14. Аналіз ринку чаю в Україні. URL: <https://inventure.com.ua/analytics/investments/analiz-rynka-chaya-v-ukraine> (дата звернення: 07.12.2024).
15. Ринок чаю в Україні: тренди розвитку та фактори краху. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-chaya-v-ukraine-trendy-razvitiya-i-factory-kraha> (дата звернення: 07.12.2024).
16. Аналіз ринку чаю в Україні. 2023 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-chaya-v-ukraine-2022-god-1> (дата звернення: 07.12.2024).
17. Дослідження ринку чаю в Україні. URL: <https://www.koloro.com.ua/ua/blog/issledovaniya/issledovanie-rynka-chaya-v-ukraine.html> (дата звернення: 07.12.2024).

References

1. Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 57(2), pp. 137–145.
2. Kotler, F. (2008). *Marketingovy menedzhment*. Pershe ukrainske adaptovane vydannia: pidruchnyk. Kyiv: Khim-dzest.
3. Kasich A. O., Hlushchenko D. O. (2016). Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. *Ekonomika ta derzhava*. (11), pp. 65–70.
4. Bohatska N. M. (2020). Osoblyvosti otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva. *Efektivna ekonomika*. (4). doi: 10.32702/2307-2105-2020.4.73.
5. Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17(1), pp. 99–120.

6. Kovalenko O.V., Kotkova N.S. (2020). Innovatsiino-investytsiine zabezpechennia tekhnichnoi modernizatsii yak osnova zrostannia konkurentospromozhnosti kharchovoi promyslovosti. *Prodovolchi resursy*. (14), pp. 230–240.
7. Lambin, J.-J. (2012). *Market-Driven Management*. New York: Palgrave Macmillan.
8. Freyman, E. (2004). Building Strong Brands, *Harvard Business Review*. 82(7–8), pp. 86–92.
9. Tebenko V.M., Boltianska L.O., Lysak O.I. (2023). Upravlinnia ryzykamy yak napriam zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*. 3(49), pp. 69–177.
10. Puhachevska K.Y. (2023). Rehionalnyi rozvytok yak chynnyk formuvannia konkurentospromozhnosti ekonomiky rehionu. *Innovation and Sustainability*. (3), pp. 63–68.
11. Analytical Center Retail Ukraine (n.d.). Merezhi rozdribnoi torhivli v Ukraini: dynamika ta tendentsii. Available at: <https://retail-ukraine.com> [in Ukrainian].
12. Pro-Consulting (n.d.) Rynok chaya v Ukraini. Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-chaya-v-ukraine-pro-consulting> [in Ukrainian].
13. Trapaidze S., Shvetsova K. (2024). Analiz rynku upakovky dlia chainoi produktsii v Ukraini ta perspektyvy vyrobnytstva pakuvannia za dopomohoiu 3D-modeliuvannia. *Ekonomika ta suspilstvo*. (66). doi: 10.32782/2524-0072/2024-66-36 [in Ukrainian].
14. InVenture (n.d.) Analiz rynku chaya v Ukraini. Available at: <https://inventure.com.ua/analytics/investments/analiz-rynka-chaya-v-ukraine> [in Ukrainian].
15. Pro-Consulting (n.d.) Rynok chaya v Ukraini: trendy rozvytku ta factory krahu. Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-chaya-v-ukraine-trendy-razvitiya-i-factory-kraha> [in Ukrainian].
16. Pro-Consulting (2023) Analiz rynku chaya v Ukraini. Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-chaya-v-ukraine-2022-god-1> [in Ukrainian].
17. Koloro (n.d.) Doslidzhennia rynku chaya v Ukraini. Available at: <https://www.koloro.com.ua/ua/blog/issledovaniya/issledovanie-rynka-chaya-v-ukraine.html> [in Ukrainian].

УДК 339.138:004.738.5

Мозгова Галина Валентинівна

кандидат економічних наук, доцент

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Mozghova Halyna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

V.N. Karazin Kharkiv National University

ORCID: 0000-0002-9763-3298

Заїка Ольга Вікторівна

старший викладач

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Zaika Olha

Senior Lecturer

V.N. Karazin Kharkiv National University

ORCID: 0000-0002-6000-9870

Болотна Оксана Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент

Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна

Bolotna Oksana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

V.N. Karazin Kharkiv National University

ORCID: 0000-0002-0585-0819

Льїна Вікторія Станіславівна

студентка

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

Liina Viktoriia

Student of the

V.N. Karazin Kharkiv National University

ORCID: 0009-0000-2593-3518

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10538

СОЦІАЛЬНИЙ МЕДІА МАРКЕТИНГ (SMM) ЯК ФАКТОР РОЗВИТКУ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ

SOCIAL MEDIA MARKETING (SMM) AS A KEY FACTOR IN SHAPING AN ORGANIZATION'S BRAND IDENTITY

Анотація. Вступ. У сучасних умовах швидкої діджиталізації соціальні мережі стали не лише основним каналом взаємодії між підприємствами та їх аудиторією, але й потужним інструментом формування позитивного іміджу організації в Інтернеті.

Імідж підприємства, сформований у цифровому середовищі, має безпосередній вплив на рівень його конкурентоспроможності. Негативний інформаційний привід може швидко поширитися мережею та завдати суттєвих репутаційних втрат компанії, тоді як вдало спланована SMM-стратегія здатна збільшити обсяги продажу, залучити нову аудиторію та зміцнити позиції підприємства на ринку. У цьому контексті дослідження ефективності інструментів SMM та їхнього впливу на імідж підприємства є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Мета. Дослідження соціального медіа маркетингу як фактору розвитку іміджу організації і вдосконалення на основі цього методики формування SMM-стратегії просування.

Матеріали і методи. Джерелами інформації слугували наукові видання, праці вітчизняних та зарубіжних авторів, а також публікації від маркетологів-практиків у відкритих джерелах, що стосуються SMM та брендингу.

В процесі здійснення дослідження використовувалися комплексні методи, що забезпечили об'єктивність і достовірність отриманих результатів: аналіз і синтез (для систематизації наукової інформації про соціальний медіа маркетинг та визначення ключових теоретичних положень у цій сфері); абстрагування та узагальнення (допомогли сформулювати висновки щодо теоретичних засад SMM та його ролі у формуванні позитивного іміджу бренду).

Результати. У науковій статті проведено аналіз впливу соціального медіа маркетингу на формування іміджу підприємства. Досліджено поняття іміджу організації та застосовано двобічний підхід до його визначення. Актуалізовано важливість побудови позитивного іміджу підприємства та визначено його складові. Визначено роль SMM як однієї із ключових складових представництва організації в Інтернеті. Досліджено роль SMM як однієї із ключових складових представництва організації в Інтернеті. Удосконалено методику формування SMM-стратегії просування підприємства, в якій зроблено акцент на універсальному підході, що дозволяє застосовувати її будь-якій українській компанії задля підтримки її позитивного іміджу в онлайн середовищі.

Перспективи. Результати дослідження можуть бути використані як для покращення маркетингової діяльності підприємства, так і для підвищення ефективності комунікації через соціальні медіа, що дозволить сформувати сталий позитивний імідж бізнесу в Інтернеті.

В подальших наукових дослідженнях доцільно звернути увагу на методику використання кожного з інструментів SMM-просування.

Ключові слова: імідж організації, брендинг, соціальний медіа маркетинг, SMM-стратегія просування, інструменти соціального медіа маркетингу.

Summary. Introduction. In today's rapidly digitalizing environment, social media has become not only the main channel of interaction between businesses and their audiences, but also a powerful tool for building a positive image of an organization on the Internet.

The image of a company formed in the digital environment has a direct impact on its competitiveness. A negative news item can quickly spread online and cause significant reputational damage to the company, while a well-planned SMM strategy can increase sales, attract a new audience, and strengthen the company's market position. In this context, the study of the effectiveness of SMM tools and their impact on the company's image is important from both theoretical and practical perspectives.

Purpose. The study of social media marketing as a factor in the development of the organization's image and the improvement of the methodology for forming a SMM promotion strategy based on this.

Materials and methods. The sources of information were scientific publications, works of domestic and foreign authors, as well as publications from marketing practitioners in open sources related to SMM and branding.

In the course of the study, comprehensive methods were used to ensure the objectivity and reliability of the results obtained: analysis and synthesis (to systematize scientific information on social media marketing and identify key theoretical provisions in this area); abstraction and generalization (helped to formulate conclusions about the theoretical foundations of SMM and its role in shaping a positive brand image).

Results. The scientific article analyzes the impact of social media marketing on the formation of an enterprise's image. The concept of organization image is studied and a two-pronged approach to its definition is applied. The importance of building a positive image of an enterprise is actualized and its components are defined. The role of SMM as one of the key components of the organization's representation on the Internet is determined. The role of SMM as one of the key components of the organization's representation on the Internet is researched. The methodology for forming an SMM strategy for promoting an enterprise has been improved, with an emphasis on a universal approach that allows it to be applied to any Ukrainian company to maintain its positive image in the online environment.

Discussion. The results of the study can be used both to improve the marketing activities of the enterprise and to increase the effectiveness of communications through social media, which will help to form a sustainable positive image of the business on the Internet.

In further scientific research, it is advisable to pay attention to the methodology of using each of the SMM promotion tools.

Key words: organization's image, branding, social media marketing, SMM promotion strategy, social media marketing tools.

Постановка проблеми. У сучасних умовах швидкої діджиталізації роль соціальних медіа в маркетингових комунікаціях набула нового значення. Соціальні мережі стали не лише основним каналом взаємодії між підприємствами та їх аудиторією, але й потужним інструментом формування позитивного іміджу організації в Інтернеті. Успішні компанії активно використовують соціальні медіа

для залучення нових клієнтів, підвищення рівня лояльності існуючих споживачів та покращення впізнаваності бренду в Інтернеті.

Імідж підприємства, сформований у цифровому середовищі, має безпосередній вплив на рівень його конкурентоспроможності. У сучасних реаліях, коли інформація набуває миттєвого поширення, а споживачі покладаються на відгуки інших корис-

тувачів в соціальних мережах, контроль за брендом в онлайн просторі стає критично важливим. Негативний інформаційний привід може швидко поширитися мережею та завдати суттєвих репутаційних втрат компанії, тоді як вдало спланована SMM-стратегія здатна збільшити обсяги продажу, залучити нову аудиторію та зміцнити позиції підприємства на ринку.

Особливого значення актуальність теми набуває в умовах високої конкуренції. Соціальні медіа стали полем боротьби за увагу клієнтів, де швидкість реакції, персоналізація комунікації та інтерактивність визначають успіх або провал іміджу компанії в Інтернеті. У цьому контексті дослідження ефективності інструментів SMM та їхнього впливу на імідж підприємства є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Важливо зазначити, що дана тематика актуальна для українського бізнесу, який змушений адаптуватися до змін у поведінці споживачів, пов'язаних із поширенням цифрових технологій та нових тенденцій у форматах взаємодії. Соціальні мережі не лише забезпечують швидкий доступ до цільової аудиторії, але й формують довготривалий емоційний зв'язок між брендом та споживачами. Таким чином, вивчення SMM як чинника формування іміджу підприємства відкриває нові можливості для вдосконалення маркетингових стратегій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вивченням даної теми займалось багато вітчизняних науковців та дослідників. Серед них варто виділити таких вчених як: З. М. Андрушкевич [1, с. 163–166], О. С. Єсейцева, Я. О. Ольшанська [2, с. 84–92], О. М. Забеліна [3, с. 207–215], Л. Я. Зайко [4, с. 302–307], Н. М. Кочкіна [5], Г. М. Лозовська [6, с. 356–357], В. В. Лойко, Є. М. Лойко [7, с. 45–55], К. Л. Любчик [8, с. 106–111], В. В. Мосійчук, І. В. Причепа, О. А. Сметанюк [9], С. Є. Петропавловська, Лисак Н. Ю [10, с. 166–173], Н. В. Підмогільна [11, с. 106–116].

На основі аналізу сучасної практики, а також результатів дослідження наукових розробок з обраної теми було зроблено висновок про важливість та доцільність подальшої роботи над напрямком.

Метою статті є дослідження соціального медіа маркетингу як фактору розвитку іміджу організації і вдосконалення на основі цього методики формування SMM-стратегії просування.

Матеріали і методи. Джерелами інформації слугували наукові видання, праці вітчизняних та зарубіжних авторів, а також публікації від маркетингових практиків у відкритих джерелах, що стосуються SMM та брендингу.

В процесі здійснення дослідження використовувалися комплексні методи, що забезпечили об'єктивність і достовірність отриманих результатів: аналіз і синтез (для систематизації наукової інформації про соціальний медіа маркетинг та визначення ключо-

вих теоретичних положень у цій сфері); абстрагування та узагальнення (допомогли сформулювати висновки щодо теоретичних засад SMM та його ролі у формуванні позитивного іміджу бренду).

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі, де інформація розповсюджується неймовірними темпами, імідж організації стає однією із найважливіших складових успішності її розвитку та масштабування як в офлайн, так і в Інтернеті. Цифровий простір та соціальні медіа стали ключовими інструментами комунікації між підприємствами та їх споживачами. Насиченість ринку товарами та послугами наразі вимагає від компаній не лише надання якісної продукції та сервісу, а й активної присутності в інформаційному просторі та управління власним іміджем в ньому [12].

У сучасній літературі немає єдиного підходу до визначення поняття «імідж». Це пояснюється в першу чергу складністю та комплексністю цього поняття, а також великою кількістю методичних підходів до формування та підтримання іміджу, які застосовуються різними підприємствами.

У 70-х роках відбувся перехід від теорії іміджу до більш комплексної концепції брендингу, яка передбачала формування цілісного образу не окремих товарів, а цілих товарних ліній, об'єднаних спільною маркою.

На основі проведеного аналізу наукових джерел пропонується двобічний підхід до визначення поняття іміджу [13]:

- 1) це конкретно сформований з певною метою образ об'єкта, який спрямований на визначену цільову аудиторію та має певний вплив на неї;
- 2) це суб'єктивний образ об'єкта, який створюється у свідомості споживача та формує певні варіанти його поведінки.

Виходячи із цього компанії, в яких правильно формується та підтримується позитивний імідж, мають явну конкурентну перевагу на ринку. Відповідно все більшої актуальності набуває дослідження факторів, що впливають на сприйняття організації споживачами, а також інструменти, через які відбувається формування іміджу в онлайн-середовищі [14].

Перед тим, як розпочати вивчення факторів та інструментів формування іміджу в Інтернеті, варто визначити відмінності побудови іміджу офлайн і онлайн. Дані дослідження представлені у таблиці 1.

На основі даного порівняння можна зробити висновки, що онлайн середовище забезпечує більшу гнучкість і масштабність у формуванні іміджу. Можливість миттєвого зворотного зв'язку, різноманітність інструментів і глобальна аудиторія роблять онлайн просування більш ефективним.

Офлайн канали просування важливі для створення довготривалого і стабільного іміджу організації. Традиційні медіа та офлайн заходи допомагають зміцнити довіру до бренду і закріпити сприйняття компанії у свідомості споживачів.

Таблиця 1

Особливості побудови іміджу онлайн та офлайн

Аспект	Онлайн	Офлайн
Канали комунікації	Соціальні мережі, веб-сайти, блоги, форуми. Легкий доступ до інформації, велика кількість платформ для взаємодії.	Традиційні медіа (телебачення, радіо, преса), реклама на вулицях, участь у заходах. Контроль інформаційних потоків зазвичай є вищим.
Швидкість поширення інформації	Інформація швидко поширюється серед великої аудиторії; новини можуть стати вірусними миттєво.	Поширення інформації відбувається повільніше, залежить від часу виходу в медіа, затримок у публікаціях.
Зворотний зв'язок	Миттєвий зворотний зв'язок через коментарі, оцінки, негативні відгуки. Можливість проведення опитувань у реальному часі.	Зворотний зв'язок зазвичай обмежений (опитування, особисті враження), що ускладнює гнучкість реагування на думки клієнтів.
Аудиторія	Глобальна аудиторія з можливістю швидкого доступу до контенту з будь-якої частини світу.	Обмежена географічно, що ускладнює поширення інформації, особливо в умовах локального бізнесу.
Тип контенту	Різноманітний контент (текст, зображення, відео, живі трансляції) з можливістю взаємодії з аудиторією «тут і зараз».	Переважно одностороння комунікація (реклама в медіа), обмежені можливості інтерактивності.
Витрати	Є варіанти як безкоштовного розміщення на деяких платформах, так і платного просування з необмеженим бюджетом. Багато можливостей для органічного просування.	Зазвичай вища вартість реклами — друк, ефір, організація заходів, що є обмежувальним фактором для деяких підприємств.
Динамічність зміни іміджу	Імідж може змінюватись миттєво через вірусний контент або негативні/позитивні відгуки; але з іншого боку присутня гнучкість у коригуванні стратегії.	Зміна іміджу може зайняти більше часу; залежить від тривалої роботи з публікою та репутації бренду.
Соціальні докази	Важливу роль відіграють відгуки, оцінки та рекомендації. Споживачі довіряють думкам інших користувачів, що може вплинути на їхній вибір.	Великий вплив має «сарафанне радіо», користувачі так само довіряють відгукам іншим споживачів.

Джерело: сформовано автором на основі [15; 16]

Управління репутацією в онлайн середовищі вимагає постійного контролю, адже негативні відгуки можуть швидко набути поширення і завдати шкоди іміджу бренду. В той же час соціальні докази відіграють ключову роль як в онлайн, так і в офлайн середовищі.

Для ефективного формування іміджу бажано комбінувати онлайн і офлайн канали просування, адже це дозволяє охопити максимально широку аудиторію та побудувати комунікацію з аудиторією бренду та підтримувати її на постійній основі.

Якщо розглядати основу, з якої починається розвиток будь-якого бренду, то можна виділити чотири елементи (рис. 1).

Для правильного використання в подальшому інструментів формування іміджу, в першу чергу варто виділити його основні складові та надати їх розгорнуту характеристику (рис. 2).

Перелічені елементи в основному фокусуються на тому, як компанія сприймається зовнішніми аудиторіями (клієнтами, партнерами). Однак, важливо розуміти, що імідж організації має також внутрішню складову.

Внутрішній імідж — це уявлення співробітників про свою компанію, яке формується під впливом

корпоративної культури, соціально-психологічного клімату та інших внутрішніх факторів. Він тісно пов'язаний із зовнішнім, оскільки задоволені та мотивовані співробітники є найкращими амбасадорами компанії. Вони демонструють позитивне ставлення до організації, що робить її більш привабливою для потенційних клієнтів та партнерів.

В результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що сучасний імідж організації є комплексним і залежить від багатьох факторів, серед яких важливе місце посідає присутність бренду в Інтернеті. Як було зазначено раніше, онлайн-простір створює унікальні можливості для побудови іміджу, забезпечуючи доступ до широкої аудиторії, інструменти для інтерактивного спілкування та гнучкість у виборі каналів комунікації.

Як вже зазначалось, імідж в Інтернеті формується на основі багатьох компонентів, серед яких такі ключові аспекти, як візуальна складова, контент, тональність спілкування та формат комунікації. Соціальні мережі об'єднують усі ці елементи, надаючи можливість керувати ними у режимі реального часу. Саме це робить SMM однією з найбільш важливих факторів формування позитивного іміджу організації в Інтернеті.

Візуальна ідентичність (Identity) Створення запам'ятовуючі ідентичності бренду вимагає розуміння цільової аудиторії, стратегічного мислення та креативного підходу.	Архітектура бренду (Architecture) Добре структурована архітектура бренду гарантує, що клієнти точно знатимуть, хто відповідає за кожен продукт або послугу під загальним брендом.
Конкурентний аналіз та позиціонування (Competitive) Розуміння своєї позиції відносно конкурентів є необхідним пунктом для довгострокової стратегії розвитку будь-якого бізнесу.	Сегментація цільового ринку (Target) Ідентифікація сегментів клієнтів за допомогою якісних та кількісних досліджень для побудови подальшої взаємодії з ними.

Рис. 1. Елементи розвитку бренду
Джерело: сформовано автором на основі [17]

Соціальний медіа-маркетинг (SMM) — це один із напрямків цифрового маркетингу, який фокусується на використанні соціальних мереж для досягнення бізнес-цілей, таких як підвищення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів, збільшення продажів та створення позитивного іміджу організації в Інтернеті [19].

Якщо розглядати більш конкретно, то SMM — це безперервний процес, який складається з:

- публікації контенту в профілях соціальних мереж (основна мета — розповісти про сам бренд, його переваги, цінності та унікальність);
- побудова комунікації з потенційними споживачами;
- запуск платного просування в соціальних мережах з метою залучення нових підписників;
- формування та підтримка іміджу бренду;
- регулярний аналіз результатів та коригування стратегії SMM-просування у разі потреби.

Перед початком роботи з соціальними мережами важливо чітко виділяти певні переваги та складнощі при роботі з SMM як одним із складових маркетингу підприємства (рис. 3).

Отже, до переваг можна віднести:

1. Зміцнення довіри до бренду: регулярна публікація цікавого для цільової аудиторії контенту, проведення різноманітних акцій та розіграшів, а також оперативне реагування на коментарі та повідомлення від підписників допомагають сформувати позитивний імідж компанії та зміцнити довіру клієнтів до бренду.

2. Інформування клієнтів: на поточний момент соціальні мережі стали невід'ємною частиною нашого життя. Завдяки їм ми можемо бути в курсі всіх актуальних новин та пропозицій від цікавлячих нас брендів. Відповідно компанії активно використовують соціальні мережі для того, щоб розповісти про свою продукцію та послуги потенційним клієнтам, а також підтримувати постійний контакт та обмінюватися інформацією зі своїми підписниками.

3. Підвищення впізнаваності та лояльності до бренду: за рахунок вдало побудованому позиціонуванню в онлайн, інформація про бренд буде поширюватися вірусно, створюючи ефект «сарафанного радіо», таким чином привертаючи нових клієнтів.

Крім цього, гарно пропрацьоване позиціонування створює певні асоціації з брендом та призведе до зміцнення довіри у його споживачів.

4. Спрощення спілкування: соціальні мережі — це найкраще місце для збору відгуків про продукцію та діяльність компанії. Наприклад у коментарях під

дописами є можливість дізнатися, що думають про бренд його клієнти, які в них виникають питання, страхи та очікування.

Якщо розглядати складнощі при роботі з SMM-просуванням, то варто зазначити такі моменти:

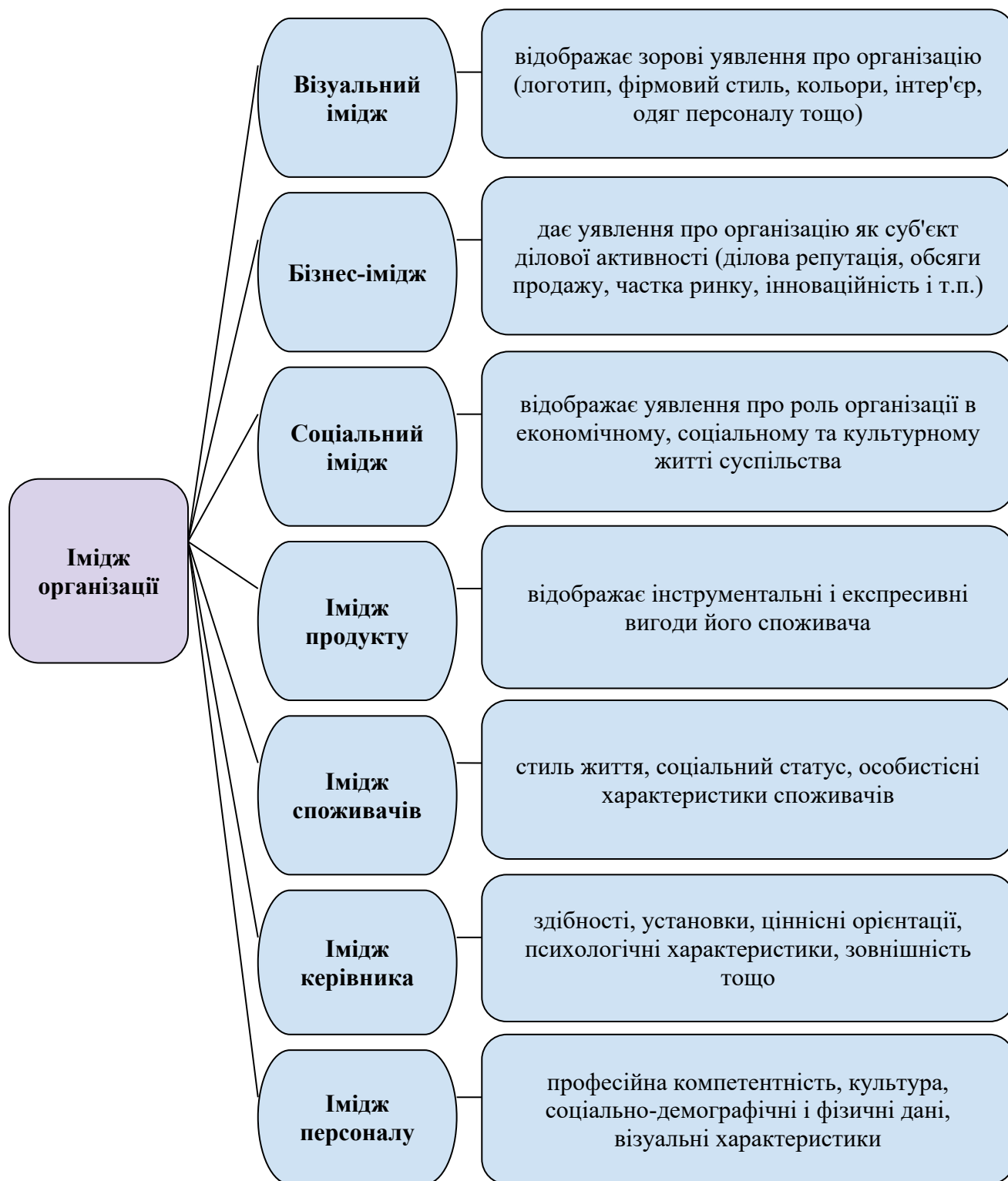


Рис. 2. Складові іміджу організації та їх характеристики
Джерело: сформовано автором на основі [18]



Рис. 3. Переваги та складнощі SMM-просування

Джерело: сформовано автором на основі [20; 21]

1. Необхідність вкладання великого часового ресурсу: SMM-маркетинг — це комплексний процес, який включає в себе планування та створення контенту, комунікацію з аудиторією, налаштування та аналіз рекламних кампаній, робота з інфлюенсерами та інші аспекти. Для малого бізнесу, який має обмежені виробничі та фінансові ресурси, на початку роботи це може бути неокупним каналом просування.

2. Робота з негативом: соціальні мережі є потужним інструментом для формування громадської думки та іміджу організації. Негативні відгуки швидко поширюються в мережі і можуть суттєво вплинути на репутацію компанії, оскільки потенційні клієнти часто довіряють досвіду інших людей. Але будь-якому бізнесу важливо вміти працювати з негативом, адже кожен такий відгук — це важлива інформація, яка допомагає виявити слабкі місця в бізнесі та вдосконалити продукт або послугу. Також важливо розуміти, що співпраця з клієнтом не закінчується продажем і основною метою залишається побудова довгострокових відносин та формування лояльності клієнта до бренду.

3. Неможливість швидко оцінити вплив на бізнес: важливо пам'ятати, що інвестиції в SMM-просування переважно розраховані на довгострокову перспективу і для отримання перших результатів потрібна комплексна стратегія, регулярна робота з соціальними мережами та постійний моніторинг результатів.

Важливим аспектом також залишається визначення відмінностей SMM-просування порівняно з інструментами класичного маркетингу (рисунок 4).

Соціальні мережі перетворили сучасний маркетинг на діалог, а не на монолог. На відміну від традиційної реклами, яка переважно має односторонній формат, SMM дозволяє брендам вести діалог зі своєю аудиторією.

Іншим важливим моментом є те, що на відміну від традиційних медіа, де немає майже ніякої можливості націлювання на визначені групи користувачів, соціальні мережі дозволяють збирати максимально точний портрет цільового клієнта та напряду з ним контактувати. Отже інтерактивність і персоналізація комунікації — ключові фактори, які формують лояльність клієнтів в епоху соціальних мереж. Коли користувач відчуває, що бренд розуміє його потреби та інтереси, відкривається більше можливостей до побудови довготривалих відносин з ним.

Також на відміну від традиційних методів маркетингу, які фокусуються на кількісних показниках (кількість переглядів, кількість показів і т.д.), SMM дозволяє оцінити якість взаємодії та залученість аудиторії. Це дозволяє брендам створювати більш релевантний і цікавий контент, який викликає емоції та формує лояльність клієнтів.

Також важливо розуміти, що обираючи будь-який товар або послугу в Інтернеті кожен користувач Інтернету проходить загальні етапи: перегляд

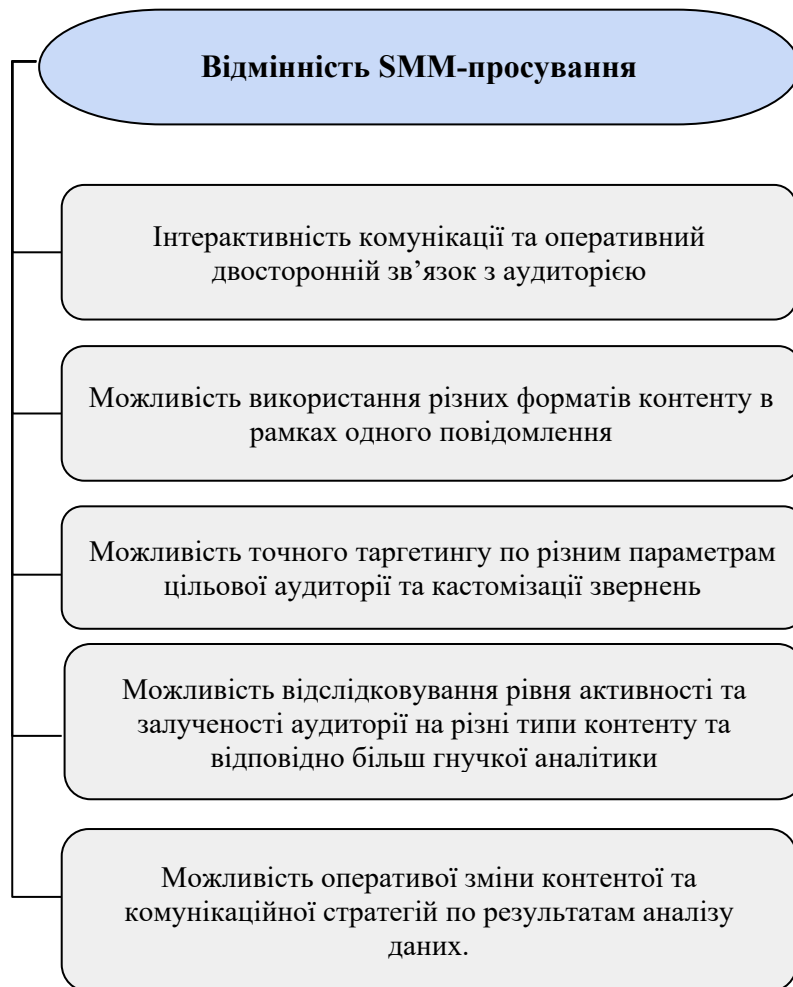


Рис. 4. Відмінності SMM-просування порівняно з інструментами класичного маркетингу

Джерело: сформовано автором на основі [21]

варіантів товарів, порівняння цін та пропозицій, розмірковування над вибором, придбання. Спираючись на цю загальну модель поведінки користувачів в Інтернеті, Google створив фреймворк «See-Think-Do-Care» (рис. 5).

Перевагою даної методології є можливість розбити процес взаємодії користувача з брендом на конкретні етапи, що полегшує розробку ефективної маркетингової стратегії.

Нижче представлений детальний аналіз кожного з етапів воронки See-Think-Do-Care [23].

1. Етап See — «Усі ті, хто може користуватися продуктом».

Тут охоплюється найширша аудиторія, яка може включати користувачів, які ще не думають про покупку та потенційних покупців товару або послуги, яких є певний інтерес до нього.

Мета маркетингової активності на даному етапі — брендинг:

- розповісти про компанію;
- охопити широку аудиторію;
- підвищити знання про бренд;
- розповісти про нові продукти або послуги.

2. Етап Think — «Всі ті, хто може користуватися продуктом і думають, що він їм потрібен».

Представниками аудиторії на даному етапі є ті, хто скоро будуть готові до покупки або знаходяться в активному пошуку: порівнюють пропозиції, обирають серед конкурентів та шукають найкращу пропозицію.

Мета рекламної активності на цьому етапі — залучення трафіку:

- збільшити аудиторію сайту;
- збільшити аудиторію підписників в соціальних мережах;
- донести переваги та окремі якості продукту або послуги.

3. Етап Do — «Всі ті, хто може користуватися продуктом і думають, що він їм потрібен і хочуть його купити прямо зараз».

Аудиторією на даному етапі є ті, хто готовий та хочуть купити продукцію і знають, що хочуть купити.

Мета рекламної активності на даному етапі — транзакції:

- продаж;
- кросс-продаж.



Рис. 5. Фреймворк See-Think-Do-Care
Джерело: сформовано автором на основі [22]

4. Етап Care — «Всі ті, хто може і хоче повторно купити продукт або його аналог».

На даному етапі знаходяться користувачі, що раніше купували у бренду і готові зробити повторну покупку.

Мета рекламної активності на даному етапі — транзакції:

- повторний продаж;
- кросс-продаж.

Окрім цього необхідно вміти визначати, на якій стадії «воронки продажів» знаходиться користувач і через які інструменти SMM можливо пробудити у нього інтерес та бажання придбати товар (рис. 6).

Таблиця 2

Основні інструменти SMM-просування та їх характеристика

Інструмент	Характеристика
Контент	Трендові Reels, пости, stories, які закривають бажання та запити аудиторії.
Інфлюенс маркетинг	Усвідомлений підбір блогерів та лідерів думок, які є популярними серед цільової аудиторії.
Рекламні кампанії	Пошук нової аудиторії та регулярне нагадування аудиторії про бренд через платне просування публікацій та окремих РК.
UGC-контент (User Generated Content)	Контент, який генерують підписники та клієнти бренду (відгуки, відмітки в stories і постах).
PR-активність	Колаборації, участь у тематичних конференціях як спікери, спонсори або учасники.
Соціальна активність	Збори, активності на підтримку фондів та заходів, цінності яких розділяє ЦА бренду.

Джерело: сформовано автором на основі [19]

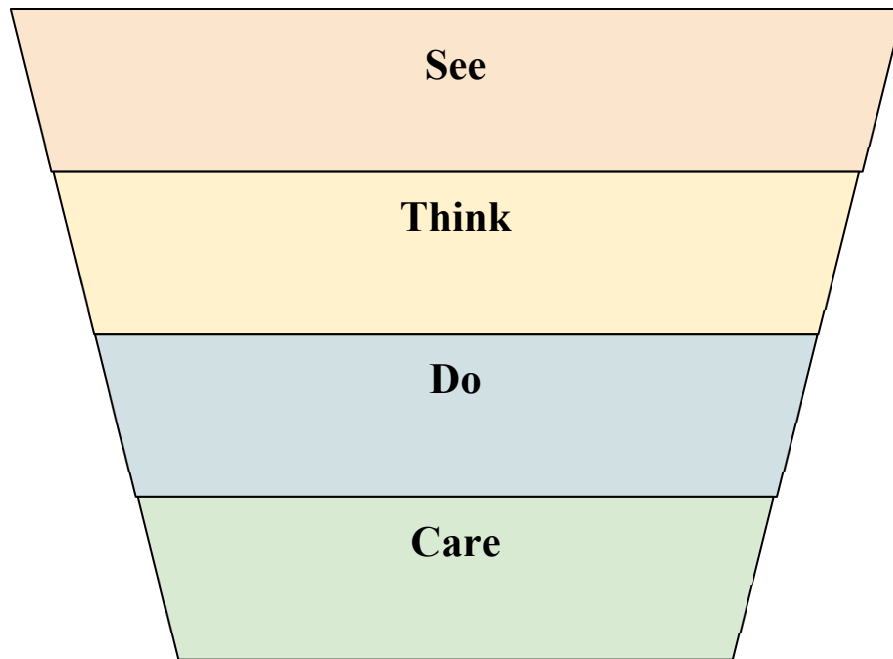


Рис. 6. Розподіл інструментів SMM по воронці See-Think-Do-Care

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Загальний перелік інструментів SMM-просування, які найбільше впливають на ріст залученості аудиторії, представлений у таблиці 2.

Для залучення тих чи інших інструментів SMM для формування іміджу та просування бізнесу в Інтернеті, в першу чергу треба розуміти, які цілі є пріоритетними для компанії на даному етапі. Варто розуміти, що цілі SMM часто впливають одна з одною. Наприклад, підвищення впізнаваності бренду може сприяти збільшенню продажів, а створення лояльної спільноти — зміцненню репутації бренду. Вибір конкретних цілей залежить від особливостей бізнесу та його поточних потреб.

Окрім цього ефективний SMM передбачає розробку детальної стратегії на основі визначених цілей. SMM-стратегія — це комплексний документ, що описує всі аспекти просування бренду в соціальних мережах. Вона визначає конкретну аудиторію, канали комунікації та дії, які необхідно виконати для досягнення поставлених завдань [25].

Загальний порядок формування SMM-стратегії просування представлений на рис. 7.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У статті було досліджено поняття іміджу організації, ключові аспекти його формування в Інтернеті та роль соціального медіа-маркетингу (SMM) як одного із інструментів маркетингу організації.

Імідж організації — це сприйняття компанії цільовою аудиторією, яке формується через їх взаємодію з продукцією або послугами. Він впливає як на довіру та лояльність клієнтів, так і конкурентоспро-

можність бренду. У сучасних умовах гарно побудований імідж організації є його стратегічною перевагою, сприяючи залученню клієнтів та партнерів, а також забезпечуючи стабільний розвиток бізнесу.

Онлайн-простір надає унікальні можливості для швидкого поширення інформації, глобального охоплення аудиторії та інтерактивного спілкування з клієнтами компанії. Імідж в Інтернеті формується на основі таких компонентів, як візуальний контент, репутація бренду, тон комунікації та оперативність зворотного зв'язку. Головною перевагою просування онлайн є гнучкість управління іміджем у режимі реального часу, проте це вимагає постійного моніторингу та швидкого реагування на будь-які зміни.

На даний момент соціальний медіа-маркетинг став ключовим інструментом формування іміджу в Інтернеті. Соціальні мережі дозволяють брендам не лише оперативно інформувати аудиторію про будь-які новини, але й будувати емоційний зв'язок із клієнтами, створюючи ком'юніті навколо компанії.

Таким чином, формування іміджу організації в Інтернеті є комплексним процесом, у якому SMM відіграє одну з ключових ролей завдяки своїй інтерактивності, масштабності та гнучкості використання.

Результати дослідження можуть бути використані як для покращення маркетингової діяльності підприємства, так і для підвищення ефективності комунікацій через соціальні медіа, що дозволить сформувати сталий позитивний імідж бізнесу в Інтернеті.



Рис. 7. Алгоритм формування SMM-стратегії просування бренду
Джерело: сформовано автором на основі [26]

Література

1. Андрушкевич З. М. Інтернет-маркетинг у соціальних мережах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 2(1). С. 163–166.
2. Єсейцева О. С., Ольшанська Я. О. Механізм розробки smm-стратегії для бренду продукції підприємства. *Журнал стратегічних економічних проблеми управління досліджень*. 2023. № 3(14). С. 84–92.
3. Забеліна О. М. SMM-стратегія як інноваційна технологія в соціокультурному просторі. *Вісник Харківської державної академії культури. Серія: Соціальні комунікації*. 2017. № 50. С. 207–215.
4. Зайко Л. Я. Соціальні медіа та інтернет-маркетинг у контексті цифровізації інформаційно-комунікаційного простору. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2023. № 1. С. 302–307.
5. Кочкіна Н. Особливості комунікаційних стратегій у соціальних мережах. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. № 25(1). С. 125–129.

6. Лозовська Г.М. Розробка SMM-стратегії при просуванні товару. Зб. тез доп. 80-ї наук. конф. викл. акад. Одеса, 7–8 трав. 2020. С. 356–357.
7. Лойко В.В., Лойко Є.М. Застосування інструментів інтернет-маркетингу як сучасного засобу рекламної діяльності підприємства. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2020. № 6 1(5). С. 45–55.
8. Любчик К.Л. Медіа-платформи як новий тренд розвитку торгівлі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 6 (27). С. 106–111.
9. Сметанюк О.А., Причепа І.В., Мосійчук В.В. Social media marketing (smm) в Україні: особливості та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. doi: 10.32702/2307-2105-2020.6.52.
10. Петропавловська С.Є., Лисак Н.Ю., Малаховська Г.В. Соціальні медіа як інструмент управління лояльністю споживачів. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 1(63). С. 166–173.
11. Підмогільна Н.В. Соціальні мережі як інструмент маркетингу промислового підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2023. № 2. С. 106–116.
12. Гладищук Я.А., Орлова К.Є. Формування іміджу підприємства як фактор забезпечення його конкурентоспроможності. *Тези Всеукр. наук.-практ. on-line конф. аспірантів, молодих учених та студентів*. 2019. Т. 2. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/530.pdf> (дата звернення: 04.12.2024).
13. Семенчук Т.Б., Басараб Н.А. Формування іміджу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. С. 473–477. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/79.pdf (дата звернення: 05.12.2024).
14. Баша І.М., Ремезь Ю.Б. Теоретичні та практичні засади іміджу підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. doi: 10.32782/2524-0072/2021-28-22.
15. Міцура У.У., Хижняк М.О. Управління онлайн-репутацією: теоретичні засади та методичні підходи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 121–129.
16. Шепель А.С., Мехеда Н.Г. Формування іміджу підприємства. *Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах господарювання: зб. тез доп. VII Всеукр. наук.-практ. заоч. конф. (м. Черкаси. 2020 р.)*. С. 213–215.
17. Chris Fulmer. The Ultimate Guide to Brand Analysis. URL: <https://brandauditors.com/blog/brand-analysis/> (дата звернення: 05.12.2024).
18. Ляшенко С.М., Шипуліна Ю.С. Застосування маркетингових інтернет-технологій для формування іміджу організації. *Маркетинг та логістика в системі менеджменту: тези доп. X Міжнародної наук.-практ. конф. Львів*. 2014. С. 144–146.
19. Марія В. Що таке SMM і як працює маркетинг у соціальних мережах. Гайд для початківців. URL: <https://netpeak.net/uk/blog/shcho-take-smm-i-yak-pratsyue-marketing-u-sotsial-nikh-merezhakh-gayd-dlya-pochatkivtsiv/> (дата звернення: 05.12.2024).
20. Чеморда П.О., Васюткіна Н.В. Сучасні підходи до формування стратегії маркетингу соціальних медіа. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 346–251.
21. Чим SMM-просування відрізняється від традиційних методів. URL: <https://procamp.ua/blog/chym-smm-prosuvannya-vidriznyayetsya-vid-tradytsijnyh-metodiv/> (дата звернення: 05.12.2024).
22. Березовська, Л., & Кириченко, А. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. doi: 10.32782/2524-0072/2023-51-47.
23. Бондаренко В.М., Рябчик А.В. Формування стратегії digital-маркетингу на підприємствах України: теоретично-практичний аспект. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. doi: 10.32702/2307-2105.2023.12.7.
24. Віннікова І.І., Гребньов Г.М., Пузанова Ю.О. Особливості використання інструментів SMM у маркетинговій діяльності українських підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. doi: 10.20535/2307-5651.14.2017.108736.
25. Лебедева Є. Чек-лист SMM-стратегії: готуємося до просування в соціальних мережах. URL: <https://netpeak.net/ru/blog/chek-list-smm-strategii-gotovimsya-k-prodvizheniyu-v-sotssetyakh/> (дата звернення: 05.12.2024).
26. Інформація про послугу SMM. *Netpeak*. URL: <https://netpeak.ua/ua/services/smm/> (дата звернення: 05.12.2024).

References

1. Andrushkevych Z. M. Internet-marketynh u sotsialnykh merezhakh [Internet marketing in social networks]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2014. pp. 163–166 [in Ukrainian].
2. Yeseitseva O. S., Olshanska Ya. O. Mekhanizm rozrobky smm-stratehii dlia brendu produktsii pidpriemstva [A mechanism for developing an SMM strategy for the company's product brand]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh problemy upravlinnia doslidzhen*. 2023. № 3(14). pp. 84–92 [in Ukrainian].
3. Zabelina O. M. SMM-stratehiia yak innovatsiina tekhnolohiia v sotsiokulturnomu prostori [SMM strategy as an innovative technology in the socio-cultural space]. *Visnyk Kharkivskoi derzhavnoi akademii kultury. Seriia: Sotsialni komunikatsii*. 2017. № 50. pp. 207–215 [in Ukrainian].
4. Zaiko L. Ya. Sotsialni media ta internet-marketynh u konteksti tsyfrovizatsii informatsiino-komunikatsiinoho prostoru [Social Media and Internet Marketing in the context of digitalization of the information and communication space]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriia: Filolohiia. Zhurnalistyka*. 2023. № 1. pp. 302–307 [in Ukrainian].

5. Kochkina N. Osoblyvosti komunikatsiinykh stratehii u sotsialnykh merezhakh [Features of communication strategies in social networks]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. 2017. № 25(1). pp. 125–129 [in Ukrainian].
6. Lozovska H.M. Rozrobka SMM-stratehii pry prosuvanni tovaru [Developing an SMM strategy for product promotion]. *Zb. tez dop. 80-yi nauk. konf. vykl. akad.* (Odesa, 7–8 trav. 2020 r.). 2020. pp. 356–357 [in Ukrainian].
7. Loiko V.V., Loiko Ye.M. Zastosuvannia instrumentiv internet-marketynhu yak suchasnoho zasobu reklamnoi diialnosti pidpriemstva [The use of Internet marketing tools as a modern means of advertising the enterprise]. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2020. № 6 1(5). pp. 45–55 [in Ukrainian].
8. Liubchuk K.L. Media-platformy yak novyi trend rozvytku torhivli [Media platforms as a new trend in trade development]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 2019. № 6 27. pp. 106–111 [in Ukrainian].
9. Smetaniuk O.A., Prychepa I.V., Mosiichuk V.V. Social media marketing (smm) v Ukraini: osoblyvosti ta perspektyvy rozvytku [Social media marketing (smm) in Ukraine: features and development prospects]. *Efektivna ekonomika*. 2020. № 6. doi: 10.32702/2307-2105-2020.6.52 [in Ukrainian].
10. Petropavlovskaya S.Ye., Lysak N.Yu., Malakhovskaya H.V. Sotsialni media yak instrument upravlinnia loialnistiu spozhyvachiv [Social media as a tool for customer loyalty management]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. 2018. № 1(63). pp. 166–173 [in Ukrainian].
11. Pidmohilna N.V. Sotsialni merezhi yak instrument marketynhu promyslovoho pidpriemstva [Social networks as a marketing tool for an industrial enterprise]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Filolohiia. Zhurnalistyka*. 2023. № 2. pp. 106–116 [in Ukrainian].
12. Hladyshchuk Ya.A., Orlova K.Ye. Formuvannia imidzhu pidpriemstva yak faktor zabezpechennia yoho konkurentospromozhnosti [Formation of the company's image as a factor of ensuring its competitiveness]. *Tezy Vseukr. nauk.-prakt. on-line konf. aspirantiv, molodykh uchenykh ta studentiv*. 2019. T.2. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/530.pdf> [in Ukrainian].
13. Semenchuk T.B., Basarab N.A. Formuvannia imidzhu pidpriemstva [Formation of the company's image]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2016. № 7. pp. 473–477. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/79.pdf [in Ukrainian].
14. Basha I.M., Remez Yu.B. Teoretychni ta praktychni zasady imidzhu pidpriemstva v suchasnykh umovakh [Theoretical and practical principles of enterprise image in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. № 28. doi: 10.32782/2524-0072/2021-28-22 [in Ukrainian].
15. Mitsura U.U., Khyzhniak M.O. Upravlinnia onlain-reputatsiiei: teoretychni zasady ta metodychni pidkhody [Online reputation management: theoretical foundations and methodological approaches]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*. 2012. № 4. pp. 121–129 [in Ukrainian].
16. Shepel A.S., Mekheda N.H. Formuvannia imidzhu pidpriemstva. Stratehichni napriamy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Formation of the company's image]. *Zb. tez dop. VII Vseukr. nauk.-prakt. zauch. konf.* (m. Cherkasy. 2020 r.). pp. 213–215 [in Ukrainian].
17. Chris Fulmer. The Ultimate Guide to Brand Analysis. URL: <https://brandauditors.com/blog/brand-analysis/>.
18. Iliashenko S.M., Shypulina Yu.S. Zastosuvannia marketynhovykh internet-tekhnologii dlia formuvannia imidzhu orhanizatsii [Application of Internet marketing technologies to form the image of the organization]. *Marketynh ta lohistyka v systemi menedzhmentu*. Tezy dop. Kh Mizhnarodnoi nauk.-prakt. konf. Lviv, 2014. pp. 144–146 [in Ukrainian].
19. Mariia V. Shcho take SMM i yak pratsiuie marketynh u sotsialnykh merezhakh. Haid dlia pochatkivtsiv [What is SMM and how does social media marketing work. A guide for beginners]. URL: <https://netpeak.net/uk/blog/shcho-take-smm-i-yak-pratsyue-marketing-u-sotsial-nikh-merezhakh-gayd-dlya-pochatkivtsiv/> [in Ukrainian].
20. Chemorda P.O., Vasiutkina N.V. Suchasni pidkhody do formuvannia stratehii marketynhu sotsialnykh media [Modern approaches to forming a social media marketing strategy]. *Biznes Inform.* Kharkiv. 2021. № 2. pp. 346–251 [in Ukrainian].
21. Chym SMM-prosuvannia vidrizniaietsia vid tradytsiinykh metodiv [How SMM promotion differs from traditional methods]. URL: <https://procamp.ua/blog/chym-smm-prosuvannya-vidriznyayetsya-vid-tradytsiinykh-metodiv/> [in Ukrainian].
22. Berezovska, L., & Kyrychenko, A. Tsyfrovyi marketynh yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti komertsiiinoi diialnosti pidpriemstva pid chas viiny [Digital marketing as a tool to improve the efficiency of commercial activities of an enterprise during the war]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 51. doi: 10.32782/2524-0072/2023-51-47 [in Ukrainian].
23. Bondarenko V.M., Riabchuk A.V. Formuvannia stratehii digital-marketynhu na pidpriemstvakh ukrainy: teoretychno-praktychnyi aspekt [Formation of digital marketing strategy at Ukrainian enterprises: theoretical and practical aspect]. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 12. doi: 10.32702/2307-2105.2023.12.7 [in Ukrainian].
24. Vinnikova I.I., Hrebnev H.M., Puzanova Yu.O. Osoblyvosti vykorystannia instrumentiv SMM u marketynhovii diialnosti ukrainskykh pidpriemstv [Features of the use of SMM tools in the marketing activities of Ukrainian enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU “Kyivskiy politekhnichnyi instytut”*. 2017. № 14. doi: 10.20535/2307-5651.14.2017.108736 [in Ukrainian].
25. Lebedieva Ye. Chek-lyst SMM-stratehii: hotuiemosia do prosuvannia v sotsialnykh merezhakh [SMM strategy checklist: preparing for promotion in social networks]. URL: <https://netpeak.net/ru/blog/chek-list-smm-strategii-gotovimsya-k-prodvizheniyu-v-sotssetyakh/> [in Ukrainian].
26. Netpeak. Informatsiia pro posluhu SMM [Information about the SMM service]. URL: <https://netpeak.ua/ua/services/smm/> [in Ukrainian].

УДК 339.1:338.1

МЕНЕДЖМЕНТ

Бахчиванжи Людмила Анатоліївна

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

Bakhchivanzhi Liudmila

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Marketing, Entrepreneurship and Trade Department
Odesa National University of Technologies,
Associate Professor of the Management Department
Odesa State Agrarian University
ORCID: 0000-0001-8381-9684*

Морозов Дмитро Петрович

*аспірант кафедри менеджменту
Одеського державного аграрного університету*

Morozov Dmytro

*Postgraduate Student of the Department of Management
Odesa State Agrarian University
ORCID: 0009-0005-5613-8310*

Біднарик Олена Анатоліївна

*здобувач другого (магістерського) рівня спеціальності менеджмент
Одеського державного аграрного університету*

Bidnaryk Olena

*Applicant for the Master's Level of Education of the Management Specialty
Odesa State Agrarian University*

Хатін Роман Борисович

*здобувач другого (магістерського) рівня спеціальності менеджмент
Одеського державного аграрного університету*

Khatin Roman

*Applicant for the Master's Level of Education of the Management Specialty
Odesa State Agrarian University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10546

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРАРНИХ
ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ
МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОДІЇ**

**PERSONNEL MANAGEMENT OF
AGRICULTURAL ENTERPRISES ON THE
BASIS OF INTERACTIONAL MARKETING**

Анотація. Вступ. Сучасна кадрова криза, що охопила майже всі сфери національної економіки країни, з особливою гостротою проявляється в аграрному секторі. Аграрні підприємства, особливо в умовах воєнного стану відчують гострий дефіцит кваліфікованих кадрів, що змушує залучати до виконання важливих і складних робіт на виконанні агро-технологічних операцій керівників підприємства і структурних підрозділів, а іноді самі засновники і власники аграрного

бізнесу, члени їх сімей залучаються до робіт, які з огляду на особливості сільськогосподарського виробництва не можуть бути відкладені чи зупинені. Безумовно, це позначається на якості робіт та кінцевих результатах діяльності суб'єктів підприємництва, що змушує управлінців вести пошук нових підходів до управління персоналом, особливо стосовно найму і утримання кадрів вищої кваліфікації. Особливої уваги привертають сучасні концепції управління на засадах маркетингу, що в умовах ринку і економічної нестабільності не мають альтернативи.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування впровадження концепції маркетингу взаємодії в практику управління персоналом аграрних підприємств.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження послужила аналітика щодо кількості суб'єктів аграрного підприємництва, фінансових результатів їх діяльності, витрат на оплату праці персоналу.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні загальнонаукові та економічні методи: теоретичного узагальнення, факторного аналізу, дослідження рядів динаміки, логічно – абстрактний для обґрунтування висновків.

Результати. У науковій статті досліджено динаміку кількості суб'єктів підприємництва на засадах фермерства і сільськогосподарської кооперації, окреслено види та характер взаємодії аграрних підприємств з суб'єктами зовнішнього середовища і у внутрішньому середовищі. Здійснено факторний аналіз впливу витрат на оплату праці персоналу фермерського господарства та ефективності цих витрат на результати діяльності підприємства: чистий дохід від реалізації продукції та чистий прибуток. Обґрунтовано необхідність впровадження концепції маркетингу взаємовідносин в систему управління персоналом фермерського господарства та сільськогосподарського виробничого кооперативу.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях передбачається акцентувати увагу на розробці науково-методичного супроводу імплементації внутрішнього маркетингу взаємовідносин в практику управління персоналом підприємств сільської кооперації з метою відродження і посилення привабливості цієї організаційно-правової форми господарювання в аграрному секторі з урахуванням передового світового досвіду розвитку і ролі сільських кооперативів у формуванні продовольчої безпеки.

Ключові слова: фермерське господарство, сільськогосподарський виробничий кооператив, персонал, оплата праці, маркетинг відносин.

Summary. Introduction. The current personnel crisis, which has covered almost all areas of the country's national economy, is particularly acute in the agricultural sector. Agricultural enterprises, especially under martial law, are experiencing an acute shortage of qualified personnel, which forces them to involve the heads of the enterprise and structural units in the implementation of important and complex work on the implementation of agro-technological operations, and sometimes the founders and owners of the agricultural business themselves, members of their families are involved in work that, given the peculiarities of agricultural production, cannot be postponed or stopped. Of course, this affects the quality of work and the final results of the activities of business entities, which forces managers to search for new approaches to personnel management, especially in relation to the recruitment and retention of highly qualified personnel. Particular attention is drawn to modern concepts of management based on marketing, which in market conditions and economic instability have no alternative.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate the introduction of the concept of interaction marketing into the practice of personnel management of agricultural enterprises.

Materials and methods. The materials of the study were analytics on the number of agricultural business entities, financial results of their activities, and personnel remuneration costs.

In the process of conducting the study, the following general scientific and economic methods were used: theoretical generalization, factor analysis, study of dynamic series, logically abstract to substantiate the conclusions.

Results. The scientific article examines the dynamics of the number of business entities on the basis of farming and agricultural cooperation, outlines the types and nature of interaction of agricultural enterprises with entities of the external environment and in the internal environment. A factor analysis of the impact of costs on the remuneration of farm personnel and the effectiveness of these costs on the results of the enterprise's activities was carried out: net income from sales of products and net profit. The need to introduce the concept of relationship marketing into the personnel management system of a farm and an agricultural production cooperative was substantiated.

Discussion. In further scientific research, it is planned to focus on the development of scientific and methodological support for the implementation of internal relationship marketing in the practice of personnel management of rural cooperative enterprises in order to revive and enhance the attractiveness of this organizational and legal form of management in the agricultural sector, taking into account the best international experience in the development and role of rural cooperatives in the formation of food security.

Key words: farming, agricultural production cooperative, personnel, remuneration, relationship marketing.

Постановка проблеми. Ефективність функціонування підприємництва в аграрному секторі економіки в силу особливості сільськогосподарського виробництва залежить не лише від природного і земельного потенціалу, а й від трудового потенці-

алу, розмір якого визначається низкою об'єктивних і суб'єктивних чинників, зокрема, умовами найму, кваліфікацією кадрів, ступенем мотивації праці та її дієвості. За даними державної служби статистики, за період з 2010 по 2023 рік, суттєво скоротилась

чисельність зайнятих і найманих працівників в сільському, лісовому та рибному господарстві. Станом на 2023 рік за цим видом економічної діяльності в Україні було зайнято 456,9 тис. осіб, що становить 56,3% від кількості зайнятих у 2010 році [1, с. 205]. Аналогічно змінилась кількість найманих працівників, у абсолютному виразі вона скоротилась з 738,5 до 419,4 тис. осіб та становить 56,8% у 2023 році порівняно з 2010 роком [1, с. 207]. Це не могло не позначитись на розмірі трудового потенціалу та його якісного складу в аграрному секторі, що, у свою чергу, обумовлює кризові явища.

Сучасна кадрова криза, що охопила майже всі сфери національної економіки країни, з особливою гостротою проявляється в аграрному секторі. Аграрні підприємства, особливо в умовах воєнного стану відчують гострий дефіцит кваліфікованих кадрів, що змушує залучати до виконання важливих і складних робіт на виконанні агротехнологічних операцій керівників підприємства і структурних підрозділів, а іноді самі засновники і власники аграрного бізнесу, члени їх сімей залучаються до робіт, які з огляду на особливості сільськогосподарського виробництва не можуть бути відкладені чи зупинені. Безумовно, це позначається на якості робіт та кінцевих результатах діяльності суб'єктів підприємництва, що змушує управлінців вести пошук нових підходів до управління персоналом, особливо стосовно найму і утримання кадрів вищої кваліфікації. Особливої уваги привертають сучасні концепції управління на засадах маркетингу, що в умовах ринку і економічної нестабільності не мають альтернативи. В умовах, що склалися в аграрному секторі, постає проблема обґрунтування і наукового забезпечення імплементації концепції маркетингу в управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблема удосконалення управління персоналом широко висвітлена у наукових публікаціях, а людський фактор визнано стратегічним ресурсом виживання будь — якого підприємства [2, с. 150]. В останніх дослідженнях система управління персоналом трактується як основа забезпечення конкурентоспроможності підприємства [3]. Однак у складі напрямів удосконалення системи управління аграрним підприємством, серед яких згадуються маркетингові аспекти [3, с. 76], недостатньо заходів, що стосуються концепцій маркетингового управління, яке у сучасних умовах є обов'язковою складовою системи управління підприємством ринкового типу.

Еволюція маркетингу характеризується значною кількістю концепцій, поява і становлення яких обумовлювалась історичними умовами становлення ринку, розвитком потреб споживачів та зміни їх уподобань, прагненням виробників здобувати конкурентні переваги в обслуговуванні споживачів та задоволенні їх потреб. В останніх публікаціях підкреслюється роль маркетингу в управління аграрним підприємством [4], характеризуються особливості

управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану [5], окреслюються шляхи удосконалення аграрного маркетингу [6], упровадження концепції маркетингового управління в практичну діяльність аграрних підприємств [7; 8].

При цьому Курбацька Л. М., Ільченко Т. В., Кадирус І. Г., Захарченко Ю. В., досліджуючи аграрний маркетинг, справедливо характеризують його як складову частину системи менеджменту, яка не буде ефективною, якщо не буде взаємодіяти з функціями управління виробництвом, персоналом, розробки нових видів продукції [8].

Незважаючи на численні спроби наукового забезпечення впровадження концепцій маркетингу в аграрну сферу і достатню кількість публікацій з цих питань, така складовою маркетингового управління, що стосується управління персоналом і впровадження в цю систему маркетингу взаємодії, досліджена в аграрному секторі недостатньо і для розв'язку порушеної у статті проблеми вимагає більш предметних досліджень.

Метою статті є обґрунтування доцільності впровадження концепції маркетингу взаємодії в практику управління персоналом аграрних підприємств.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження послужила статистична аналітика щодо кількості суб'єктів аграрного підприємництва, фінансових результатів їх діяльності, витрат на оплату праці персоналу.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні загальнонаукові та економічні методи: теоретичного узагальнення — для характеристики теоретичних засад концепції маркетингу відносин, факторного аналізу — для оцінки впливу чинників на окупність витрат на оплату праці, ряди і показники динаміки — для виявлення закономірностей досліджуваних явищ і процесів, логічно — абстрактний для обґрунтування узагальнень і висновків.

Виклад основного матеріалу. Помітною сферою праці в Україні є аграрний сектор, де в умовах ринкової економіки активно відродилось підприємництво, яке має багатокладний характер з різноманітними організаційно-правовими формами підприємств. У їх складі представлені як притаманні всім секторам економіки унітарні та колективні підприємства: приватні, господарські товариства (з обмеженою відповідальністю та акціонерні), державні підприємства, так і сільськогосподарські за економічною і господарською сутністю і природою: фермерські господарства та сільськогосподарські виробничі і обслуговуючі кооперативи. Якщо фермерські господарства, як юридичні особи за абсолютною чисельністю є переважаючою організаційно-правовою формою господарювання, то питома вага сільськогосподарських виробничих кооперативів у загальній кількості аграрних підприємств є незначною та має тенденції до скорочення.

Таблиця 1

**Динаміка кількості зареєстрованих в Україні фермерських господарств
та сільськогосподарських кооперативів**

Організаційно-правові форми підприємств	Кількість підприємств у 2019 р., одиниць	2023 р.		
		Кількість підприємств, одиниць	Показники динаміки до 2019 р.	
			абсолютний приріст, одиниць	темп зростання, %
Фермерські господарства	45654	49567	3913	108,57
Сільськогосподарські виробничі кооперативи	1005	988	-17	98,31
Сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи	1207	1262	55	104,56

Джерело: побудовано авторами за даними Державної служби статистики України [1, с. 175]

Але значна кількість цих підприємств в економіці країни та позитивна динаміка фермерських господарств і обслуговуючих кооперативів (табл. 1) є економічним середовищем, де населення має можливість реалізувати свої підприємницькі здібності у якості засновників і власників підприємств та здібності до праці у якості найманого персоналу.

Різномпланова динаміка кількості фермерських господарств, обслуговуючих та виробничих кооперативів, що представлена показниками динаміки (табл. 1), пояснюється значною кількістю причин: як нестабільним станом макроекономічного і політико-правового середовища, так і відмінністю в наймі і використанні персоналу, розподілі результатів діяльності, можливостях мотивації праці.

Низький рівень ефективності діяльності сільськогосподарських виробничих кооперативів, що демонструють показники таблиці 2 на прикладі одного з кооперативів Одеської області, змушують власників малих суб'єктів господарювання здійснювати пошук шляхів стабілізації діяльності та економічного зростання. Нерідко це може бути закриття підприємства та його реорганізація в іншу організаційно-правову форму.

Аналіз показників таблиці 2 демонструє значне коливання показників рентабельності основної діяльності — виробництва продукції рослинництва в динаміці за п'ять років: зростання і досягнення максимуму у 2021 році, найбільш сприятливому для аграрного виробництва і суттєвий спад у 2023 році. Суттєво коливається й результат всієї діяльності — її рівень рентабельності із збитковістю у 2020 році. Таким чином, підприємницька діяльність в аграрному виробництві є ризикованою, нестабільною і високозалежною від елементів зовнішнього середовища.

Результати діяльності сільськогосподарських підприємств формуються під впливом природних, біологічних, економічних, організаційних, технологічних чинників виробництва. Але в не меншій мірі вони формуються як результат взаємовідносин і взаємодії власників, керівників і персоналу підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища. В першу чергу, такими суб'єктами є посередники (трейдери), оптові покупці, промислові та кінцеві споживачі. Значна частина загальних взаємовідносин стосується внутрішнього середовища (взаємовідносини власників з керівниками підприємства і структурних підрозділів, з найманим персоналом). В організації

Таблиця 2

**Динаміка фінансових результатів діяльності СВК «Буджак» Ізмаїльського району
Одеської області**

Показники	Роки					Відхилення 2023 р. від 2019 р.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	4775,0	4332,0	53724,0	10687	10419	5644
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	5483,0	4044,0	20359,0	8782	9783	4300
Всього витрат діяльності, тис. грн	7503,0	5641,0	20672	10637	10396	2893
Валовий прибуток, тис. грн	-708	288	33365	1905	636	x
Чистий прибуток, тис. грн	2728,0	-150,0	33215,0	50	23	-2705
Рівень рентабельності продукції, %	-12,91	7,12	163,88	21,69	6,50	x
Рівень рентабельності продажу, %	-14,83	6,65	62,10	17,83	6,10	x
Рівень рентабельності всієї діяльності, %	36,36	-2,66	160,68	0,47	0,22	-36,14

Джерело: побудовано авторами за даними фінансового звіту суб'єкту малого підприємництва, ф. № 2

Таблиця 3

Вплив варіації витрат на оплату праці та їх ефективності на варіацію чистого доходу від реалізації продукції у ФГ «Сатурн» Миколаївської області

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	54837	59254	69791
Витрати на оплату праці, тис. грн	4082	4966	5308
Окупність витрат на оплату праці за чистим доходом від реалізації продукції, грн	13,43	11,93	13,15
Відхилення чистого доходу від попереднього року, тис. грн	х	4417	10537
у тому числі за рахунок відхилення – окупності витрат на оплату праці	х	-7458	6456
– витрат на оплату праці	х	11875	4081
Індекс динаміки чистого доходу, %	х	108,05	117,78
Індекс окупності витрат на оплату праці за чистим доходом, %	х	88,82	110,19
Індекс динаміки витрат на оплату праці, %	х	121,66	106,89

Джерело: побудовано авторами за даними фінансової звітності господарства

і характері цих відносин може мати місце суттєвий резерв зростання кінцевих результатів діяльності, підвищенні ефективності діяльності. Вплив на варіацію чистого доходу від реалізації продукції витрат на оплату праці та окупності цих витрат демонструють показники таблиці 3 на прикладі фермерського господарства «Сатурн» Миколаївської області.

За даними таблиці 2, у 2023 році мало місце майже зрівноважене зростання чистого доходу від реалізації за рахунок як інтенсивного чинника — окупності витрат на оплату праці — на 10,2%, так і за екстенсивним — зростанням витрат на оплату праці. Порівняно з 2022 роком у абсолютному виразі витрати на оплату праці зросли на 342 тис. грн та обумовили зростання чистого доходу на 6,9%.

Аналогічний аналіз проведено й за іншим результатом діяльності — чистим прибутком підприємства, що характеризується спадною динамікою за період дослідження (табл. 4). Така динаміка обумовила й зниження показника окупності витрат чистим прибутком.

І лише позитивна динаміка витрат на оплату праці позитивно вплинула на зростання чистого прибутку за рахунок цього фактору. Таким чином, якщо забезпечити оптимальний рівень витрат на оплату праці та високу мотивацію персоналу у зростанні результатів діяльності, можна суттєво підвищити результати та ефективність діяльності аграрних підприємств.

Матеріальна мотивація праці та формування її реального мотиваційного впливу має стати першим етапом впровадження маркетингу взаємовідносин і його внутрішньої складової в аграрних підприємствах. Результатом цього впровадження має стати формування лояльного до підприємства працівника, який буде відчувати себе невід'ємною складовою кадрів підприємства, буде сповідувати цінності підприємства та проявляти реальну зацікавленість у результатах діяльності підприємства.

Формування лояльного персоналу у внутрішньому маркетингу взаємовідносин від традиційного управління персоналом відрізняється застосуванням

Таблиця 4

Вплив варіації витрат на оплату праці та їх ефективності на варіацію чистого прибутку у ФГ «Сатурн» Миколаївської області

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий прибуток, тис. грн	22542	17057	12252
Витрати на оплату праці, тис. грн	4082	4966	5308
Окупність витрат на оплату праці за чистим прибутком	5,52	3,43	2,31
Відхилення чистого прибутку від попереднього року, тис. грн	х	-5485	-4805
у тому числі за рахунок відхилення – окупності витрат на оплату праці	х	-10367	-5980
– витрат на оплату праці	х	4882	1175
Індекс динаміки чистого прибутку	х	75,67	71,83
Індекс окупності витрат на оплату праці за чистим прибутком	х	62,20	67,20
Індекс динаміки витрат на оплату праці	х	121,66	106,89

Джерело: побудовано авторами за даними фінансової звітності господарства

Таблиця 5

**Застосування маркетингових інструментів у формуванні лояльного персоналу
в процесі впровадження внутрішнього маркетингу взаємодії**

Етапи впровадження внутрішнього маркетингу відносин	Характеристика етапу за маркетинговими заходами стимулювання персоналу
1. Етап найму на роботу — адаптація працівника до умов підприємства	На даному етапі найманому працівнику призначається наставник, проводиться ознайомлення з посадовими обов'язками, здійснюється навчання
2. Формування початкової лояльності працівника	Працівник інтегрується в команду персоналу, залучається до корпоративних заходів, навчається на тренінгах з ознайомлення з елементами корпоративної культури, навчається діловому спілкуванню, веденню переговорів як торговий представник підприємства
3. Етап лояльності та відчуття у працівника належності до підприємства	Стимулювання праці лояльного персоналу, матеріальна і нематеріальна мотивація, надання продукції підприємства: переробки продукції рослинництва (борошно, олія), м'ясо-молочної продукції, хлібної продукції, кормів для тварин домашнього господарства, сільськогосподарських послуг тощо), надання грошових безвідсоткових кредитів
4. Етап реальної лояльності працівника, який відчуває себе невід'ємною складовою колективу підприємства і проявляє лідерські якості	Здійснення заходів з кадрового зростання персоналу, включення до резерву керівних кадрів, надання соціального пакету

Джерело: сформовано авторами за джерелами [9; 10]

маркетингових інструментів комунікацій і стимулювання збуту за таким напрямом, як власний персонал і його праця. Застосування цих інструментів може бути диференційованим за етапами впровадження маркетингу взаємовідносин у внутрішньому середовищі підприємства з урахуванням особливостей аграрного виробництва щодо стимулювання персоналу продуктами харчування та сільськогосподарськими послугами (табл. 5).

Інструменти маркетингу, диференційовані за етапами впровадження внутрішнього маркетингу взаємодії, характеризують відносини до працівника як лояльного споживача особливого продукту — роботи, яку йому пропонує підприємство. Високим попитом користується такий «продукт — робота», який забезпечує працівнику гідну оплату праці, прогресивну мотивацію і соціальну захищеність. Ефект, який отримує підприємство, — стабільний кадровий склад, кваліфікований персонал, який якісно виконує свою роботу, професійно зростає та є реально лояльним до підприємства і суб'єктів, з якими підприємство вступає у відносини у зовнішньому середовищі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Кадрова криза, яка стала наслідком нестабільного зовнішнього макросередовища і відбувається на тлі скорочення чисельності зайнятих і найманих працівників в сільському господарстві, вимагає нових підходів до управління персоналом аграрних підприємств. В підприємствах ринкового типу всі підсистеми управління мають включати елементи маркетингового інструментарію. З огляду на те, що комунікаційну модель функціонуван-

ня підприємства можна представити як сукупність відносин із суб'єктами зовнішнього і внутрішнього середовища, доцільною в маркетинговому управлінні є концепція маркетингу взаємодії, яка має бути інтегрована в підсистему кадрового управління. Оптимізація витрат на оплату праці і підвищення рівня окупності цих витрат, соціалізація витрат підприємства на утримання персоналу є важливим резервом зростання економічних кінцевих результатів діяльності аграрних підприємств — малих суб'єктів господарювання.

Результатом інтеграції кадрового управління і маркетингу взаємодії в аграрному підприємстві є ефект, що містить економічний і соціальний аспекти:

- формування реально лояльного до підприємства та його клієнтів,
- споживачів і партнерів вмотивованого персоналу, який задоволений рівнем оплати і можливостями професійного розвитку;
- стабільність кадрового складу і зниження рівня плинності кадрів;
- якісне виконання агротехнологічних операцій кваліфікованим персоналом, що має досвід роботи в підприємстві і обізнаний з умовами аграрного виробництва;
- налагодження стійких партнерських відносин із суб'єктами зовнішнього середовища, завдяки комунікаціям з лояльним персоналом підприємства.

Подальші наукові дослідження пропонується спрямувати на розробку ефективного комунікаційного механізму в маркетингу відносин аграрного підприємства.

Література

1. Статистичний щорічник України за 2022 рік. *Державна служба статистики України*. Київ, 2023. 387 с.
2. Чикуркова А.Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу. *Вісник ПДАТ*. 2010. № 4. С. 150–157.
3. Гурська І.С., Герчанівська С.В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 1(47). С. 69–77.
4. Кузьменко О. Роль маркетингу в управлінні аграрним підприємством. *Суспільство. Економіка. Цифровізація*. 2024. 02 (02). URL: <https://sed.ieu.edu.ua/index.php/sed/article/view/11/6> (дата звернення: 01.12.2024).
5. Мовчанюк А.В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27>.
6. Тарасюк А.В. Шляхи вдосконалення управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2019. № 8. С. 103–110.
7. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. *Держава та регіони*. 2021. № 1. С. 42–47.
8. Курбацька Л.М., Ільченко Т.В., Кадирус І.Г., Захарченко Ю.В. Маркетингове забезпечення діяльності аграрних підприємств в умовах ринкового середовища. *Агросвіт*. 2013. № 10. С. 25–31.
9. Федорченко А.В., Окунева О.В. Внутрішній маркетинг підприємства: теорія, методика, практика: монографія. За наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.В. Федорченка. К.: КНЕУ, 2015. 230 с.
10. Пучкова С.І. Використання інструментів управління персоналом у системі маркетингу відносин. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2(30). С. 97–108. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/97.pdf> (дата звернення: 01.12.2024).

References

1. Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2022 rik. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*. Kyiv, 2023. 387 s. [in Ukrainian].
2. Chykurkova A.D. Formuvannia orhanizatsiinoi struktury upravlinnia personalom stratehichnoho typu. *Visnyk PDAT*. 2010. № 4. S. 150–157 [in Ukrainian].
3. Hurska I.S., Herchanivska S.V. Systema upravlinnia personalom yak osnova zabezpechennia konkurentospromozhnosti ahrarnoho pidpriemstva. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*. 2023. № 1(47). S. 69–77 [in Ukrainian].
4. Kuzmenko O. Rol marketynhu v upravlinni ahrarnym pidpriemstvom. *Suspilstvo. Ekonomika. Tsyfrovizatsiia*. 2024. 02 (02). URL: <https://sed.ieu.edu.ua/index.php/sed/article/view/11/6> [in Ukrainian].
5. Movchaniuk A.V. Osoblyvosti upravlinnia marketynhovoio diialnistiu pidpriemstv ahrarnoho sektoru Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27> [in Ukrainian].
6. Tarasiuk A.V. Shliakhy vdoskonalennia upravlinnia marketynhovoio diialnistii ahrarnykh pidpriemstv. *Ekonomika APK*. 2019. № 8. S. 103–110 [in Ukrainian].
7. Bahorka M.O., Kadyrus I.H. Uprovadzhennia marketynhovoio kontseptsii upravlinnia v praktychnu diialnist ahrarnykh pidpriemstv. *Derzhava ta rehiony*. 2021. № 1. S. 42–47 [in Ukrainian].
8. Kurbatska L.M., Ilchenko T.V., Kadyrus I.H., Zakharchenko Yu.V. Marketynhove zabezpechennia diialnosti ahrarnykh pidpriemstv v umovakh rynkovoho seredovyscha. *Ahrosvit*. 2013. № 10. S. 25–31 [in Ukrainian].
9. Fedorchenko A.V., Okunieva O.V. Vnutrishnii marketynh pidpriemstva: teoriia, metodyka, praktyka: monohrafiia. Za nauk. red. d-ra ekon. nauk, prof. A.V. Fedorchenka. K.: KNEU, 2015. 230 s. [in Ukrainian].
10. Puchkova S.I. Vykorystannia instrumentiv upravlinnia personalom u systemi marketynhu vidnosyn. *Ekonomika: realii chasu*. 2017. № 2(30). S. 97–108. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/97.pdf> [in Ukrainian].

УДК 005

Горячковська Ганна Миколаївна

*кандидат філософських наук, доцент,
доцент кафедри філософії
Харківський національний університет радіоелектроніки*

Horiachkovska Hanna

*PhD in Philosophy, Associate Professor,
Associate Professor of the Philosophy Department
Kharkiv National University of Radio Electronics
ORCID: 0000-0001-6331-1322*

Дашенкова Наталя Миколаївна

*кандидат філософських наук, доцент,
доцент кафедри філософії
Харківський національний університет радіоелектроніки*

Dashenkova Natalia

*Ph.D in Philosophy, Associate Professor,
Associate Professor of Philosophy Department
Kharkiv National University of Radio Electronics
ORCID: 0000-0002-8865-0838*

Коробкіна Тетяна Володимирівна

*доктор філософських наук, доцент,
професор кафедри філософії
Харківський національний університет радіоелектроніки*

Korobkina Tatiana

*Doctor of Science in Philosophy, Associate Professor,
Professor of the Department of Philosophy
Kharkiv National University of Radio Electronics
ORCID: 0000-0001-6002-7983*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10569

ФЕНОМЕНОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПСИХОЛОГІЧНОГО СУПРОВОДУ ЯК ВИМІРУ ГУМАНІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

PHENOMENOLOGICAL ANALYSIS OF THE PROCESS OF PSYCHOLOGICAL SUPPORT AS A DIMENSION OF HUMANISTIC MANAGEMENT

Анотація. Вступ. Сучасний гуманістичний менеджмент спрямований на створення умов, що забезпечують гармонійний розвиток особистості в організаційній системі. Одним із ключових інструментів досягнення цієї мети є психологічний супровід, який враховує індивідуальні потреби співробітників, їхні переживання та суб'єктивний досвід. Феноменологічний підхід до аналізу таких процесів дозволяє виявити глибинні аспекти взаємодії працівників із керівниками, командою та робочим середовищем. Актуальність цього підходу зумовлена зростанням ролі емоційного благополуччя працівників для підвищення ефективності роботи організацій. У статті обґрунтовано необхідність інтеграції феноменологічного аналізу в психологічний супровід як виміру гуманістичного менеджменту та запропоновано інноваційні інструменти для його реалізації.

Мета. Метою статті є розробка концептуальних основ і методологічних підходів до застосування феноменологічного аналізу у процесі психологічного супроводу працівників як складової гуманістичного менеджменту. Дослідження

спрямоване на створення інноваційних інструментів, які сприяють підвищенню емоційного благополуччя, мотивації та ефективності взаємодії в організаційному середовищі.

Матеріали і методи. У статті використано феноменологічний підхід, заснований на методології провідних дослідників, таких як Е. Гуссерль, М. Гайдеггер, М. ван Манен, А. Джорджі та Л. Фіндлей. В якості основного інструменту збору даних подальших досліджень запропоновано глибинні напівструктуровані інтерв'ю, які дозволяють виявити суб'єктивний досвід працівників, їхнє ставлення до роботи, взаємодії в команді та сприйняття управлінських практик.

Для аналізу даних пропонується метод «горизонталізації», запропонований К. Мустакісом, який забезпечує рівноцінне врахування всіх елементів досвіду. Тематичний аналіз, адаптований відповідно до методики М. ван Манена, дозволить ідентифікувати ключові мотиви, емоційні виклики та потреби працівників.

Дослідження може бути підкріплено додатковими методами, такими як спостереження та аналіз документів організації. Такий комплексний підхід дозволить отримати цілісну картину процесів психологічного супроводу в контексті гуманістичного менеджменту.

Результати. Дослідження, що запропоновано може підтвердити ефективність феноменологічного підходу для аналізу суб'єктивного досвіду працівників у контексті психологічного супроводу. Передбачається, що основними чинниками, які впливають на емоційне благополуччя працівників, є якість взаємодії з керівництвом, рівень підтримки в команді та можливість реалізації особистісного потенціалу.

Перспективи. Отримані результати можуть створювати основу для подальших досліджень у сфері інтеграції феноменологічного аналізу в управлінську практику.

Ключові слова: феноменологічний аналіз, гуманістичний менеджмент, психологічний супровід.

Summary. Introduction. Modern humanistic management aims to create conditions that ensure the harmonious development of the individual in the organizational system. One of the key tools for achieving this goal is psychological support, which considers employees' individual needs, feelings, and subjective experiences. Aims to create a phenomenological approach to analyzing such processes allows us to identify the deeper aspects of employees' interaction with managers, team members, and the work environment. The relevance of this approach is due to the growing role of the emotional well-being of employees in improving the efficiency of organizations. The article substantiates the necessity of integrating phenomenological analysis into psychological support as an element of humanistic management and proposes innovative tools for its implementation.

Objective. The purpose of the article is to develop conceptual foundations and methodological approaches to the application of phenomenological analysis in the process of psychological support of employees as a component of humanistic management. The study is aimed at creating innovative tools that help to increase emotional well-being, motivation and efficiency of interaction in the organizational environment.

Materials and Methods. The article uses a phenomenological approach based on the methodology of leading researchers such as E. Husserl, M. Heidegger, M. van Manen, A. Georgi, and L. Findlay. As the main tool for collecting data for further research, in-depth semi-structured interviews are proposed to reveal the subjective experience of employees, their attitude to work, team interaction, and perception of management practices.

To analyze the data, the method of "horizontalization" proposed by C. Mustakis is used, which ensures equal consideration of all elements of experience. Thematic analysis, adapted in accordance with the methodology of M. van Manen, will allow to identify key motives, emotional challenges and needs of employees.

The research can be supported by additional methods, such as observation and analysis of organizational documents. Such an integrated approach will provide a holistic picture of the processes of psychological support in the context of humanistic management.

Results. The proposed study can confirm the effectiveness of the phenomenological approach to analyzing the subjective experience of employees in the context of psychological support. It is assumed that the main factors that affect the emotional well-being of employees are the quality of interaction with management, the level of support in the team and the possibility of realizing personal potential.

Prospects. The results obtained can form the basis for further research in the field of integration of phenomenological analysis into management practice.

Key words: phenomenological analysis, humanistic management, psychological support.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток управлінської науки вимагає дедалі більшого акценту на інтеграцію гуманістичних принципів у менеджмент, що передбачає врахування особистісних потреб співробітників, розвиток їхнього потенціалу та створення сприятливого психологічного клімату. Гуманістичний підхід у менеджменті базується на ідеях, які розроблялися в межах психології, зокрема

в працях К. Роджерса [1], А. Маслоу [2] та В. Франкла [3], що акцентували увагу на необхідності розуміння внутрішнього світу людини, її мотивації та цінностей. Однак, у практиці менеджменту ці ідеї часто впроваджуються фрагментарно або формально, що знижує їх ефективність.

Однією з ключових проблем є відсутність системного підходу до психологічного супроводу персоналу

в організаціях. Традиційні управлінські практики здебільшого орієнтовані на досягнення виробничих показників і не враховують індивідуальні особливості співробітників, що може призводити до зростання рівня стресу, емоційного вигорання та конфліктів у колективах. Наукові дослідження підтверджують, що ефективне управління персоналом потребує глибокого розуміння особистісних особливостей працівників та адаптації управлінських стратегій до їхніх потреб [4].

Феноменологічний аналіз, як метод психологічного дослідження, має великий потенціал для розв'язання цієї проблеми. Він дозволяє дослідити суб'єктивний досвід співробітників, розкрити їхні внутрішні переживання та мотиваційні чинники. У контексті гуманістичного менеджменту це означає перехід від механістичного підходу до управління до створення умов, за яких кожен працівник почувається значущим і залученим до організаційних процесів.

Водночас у науковій літературі феноменологічний підхід здебільшого розглядається в межах психології або філософії (Г. Гуссерль, М. Хайдеггер) [5; 6] і його адаптація до потреб управління є недостатньо опрацьованою. У роботах Л. Карамушки [7] йдеться про важливість психологічного супроводу в управлінні, однак питання систематичного використання феноменологічного аналізу в цьому контексті залишаються невирішеними.

Таким чином, актуальність проблеми зумовлена необхідністю інтеграції феноменологічного підходу до практики гуманістичного менеджменту. Це дозволить створити умови для гармонізації інтересів працівників і організації, забезпечити їхню взаємну відповідальність та сприяти досягненню стратегічних цілей компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Феноменологічний аналіз активно розвивається у сучасній психології завдяки роботам вчених, які досліджують індивідуальний досвід у контексті соціальних, організаційних та особистісних взаємин. Їхні методологічні розробки спрямовані на вдосконалення підходів до збору, аналізу та інтерпретації суб'єктивних переживань, що робить феноменологію важливим інструментом для гуманістичного менеджменту. Якщо здійснити аналіз основних розвідок та внесків сучасних дослідників, можна почати з робіт М. ван Манена і його методології феноменологічного аналізу практик. М. ван Манен у своїй книзі «Phenomenology of Practice» підкреслює важливість об'єднання філософських основ феноменології з прикладними аспектами досліджень. Він розробив підхід, який дозволяє досліджувати, як індивіди сприймають і осмислюють свій досвід у різних життєвих та робочих ситуаціях. Основна увага приділяється якісним методам збору даних, зокрема, глибинним інтерв'ю, а також техніці опису переживань, яка допомагає виявити їхню сутність у контексті реального досвіду [8]. Цікавим є досвід знайомства з роботами Джона-тана Сміта, Пола Флаверса і Майкла Ларкіна в яких

представлен детальний опис теоретичних основ, методології та практичних аспектів інтерпретативного феноменологічного аналізу (ІРА). У їхніх працях розглядаються основні принципи ІРА як якісного підходу до дослідження особистого досвіду людей, акцентуючи увагу на взаємодії когнітивних, емоційних та соціальних факторів. Автори пояснюють, як за допомогою ІРА можна дослідити складні суб'єктивні переживання, зокрема у сфері психології, освіти, охорони здоров'я та організаційного менеджменту [8]. У своїх дослідженнях автори акцентують увагу на емоційному вигоранні працівників як результаті негативного суб'єктивного сприйняття робочого середовища. Продемонстровано, що використання феноменологічного аналізу дозволяє зрозуміти, як саме працівники переживають стресові ситуації на роботі, які чинники сприяють емоційному виснаженню та як керівники можуть впливати на зниження цього ризику. Ще одним цікавим дослідником є Л. Фіндлей, з її структурованим підходом до збору даних. Л. Фіндлей запропонувала структурований підхід до феноменологічного дослідження, орієнтований на стандартизацію збору та аналізу даних. У своїй роботі вона описала специфіку застосування напівструктурованих інтерв'ю, які дають змогу отримувати багатий контекстуальний матеріал, зберігаючи при цьому чіткість і послідовність дослідження. Її підхід став основою для інтеграції феноменології у прикладні дослідження організаційної психології [9]. Не можемо залишити поза увагою і дослідження К. Мустакіса: горизонталізація даних. Незважаючи на те, що робота Мустакіса має більш раннє походження, його концепція «горизонталізації даних» набула значного розвитку у роботах сучасних дослідників. Він запропонував метод, у якому всі переживання респондентів розглядаються рівноцінно важливими, що дозволяє уникнути суб'єктивного вибору значущих елементів досвіду. Цей підхід широко застосовується у дослідженнях, пов'язаних з управлінням людським потенціалом, де важливо враховувати всі аспекти суб'єктивного сприйняття [10].

Тессі Х.Х. Гербст, Якобус Гідеон Марі та Еліас Сібанда пропонують теорію розвитку емпатії у керівників. Роботи дослідників зосереджені на тому, як емпатія та емоційна компетентність керівників впливають на робочі процеси. Він показав, що використання феноменологічного аналізу може допомогти керівникам краще зрозуміти емоційні потреби своїх співробітників, що сприяє зниженню конфліктів та підвищенню загальної ефективності управління [11]. Мумтаз Алі Мемон, Саба Шейх, Мухаммад Зішан Мірза, Асфія Обейд, Нуттавут Муенджон, Хірам Тінг пропонують феноменологію благополуччя на роботі. У нещодавніх роботах автори акцентують увагу на цій феноменології. Вони розробили модель, яка допомагає виявляти, як працівники суб'єктивно оцінюють своє благополуччя у контексті організаційної культури. Їхні дослідження показали, що феноменологічний

підхід дозволяє зрозуміти, як організаційні практики впливають на задоволеність роботою та психологічне благополуччя працівників [12].

Внесок зазначених дослідників формує основу для сучасної методології феноменологічного аналізу в контексті гуманістичного менеджменту. Їхні роботи демонструють, що індивідуальний досвід працівників є центральним елементом, який впливає на ефективність роботи, задоволеність працею та міжособистісні взаємини.

Попри значну кількість досліджень, існує ряд невирішених питань. По-перше, недостатньо розроблені практичні методики, які дозволяли б адаптувати феноменологічний аналіз до реалій управління. Більшість праць фокусується на загальних рекомендаціях і не дає чіткої моделі інтеграції цього підходу у процес психологічного супроводу. По-друге, відсутні емпіричні дослідження, які підтверджували б ефективність феноменологічного аналізу в конкретних організаційних умовах. По-третє, залишається відкритим питання про взаємодію феноменологічного підходу з іншими психологічними й управлінськими концепціями, такими як коучинг, фасилітація та трансформаційне лідерство.

Опираючись на роботи зазначених вчених, можна запропонувати кілька інноваційних підходів до психологічного супроводу в контексті гуманістичного менеджменту. Ці підходи базуються на концепціях феноменологічного аналізу, розвитку емпатії та добробуту працівників.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Отже, стаття присвячена розв'язанню цих проблем, зокрема розробці методологічних засад застосування феноменологічного аналізу в психологічному супроводі як частині гуманістичного менеджменту, а також створенню практичних інструментів для його реалізації.

Виклад основного матеріалу. Однією з перспективних ідей для підвищення ефективності менеджменту є розробка та проведення інноваційного психологічного дослідження, яке базується на принципах феноменологічного підходу. Його метою може бути вивчення суб'єктивного досвіду працівників з використанням сучасних методів психологічного супроводу. Зокрема, інструментами такого дослідження стануть нейротехнології, віртуальна реальність (VR) та автоматизований аналіз емоційного стану працівників через машинне навчання. Цілями запропонованого дослідження може стати: по-перше, виявлення основних факторів, які впливають на мотивацію та продуктивність працівників. По-друге, аналіз суб'єктивного сприйняття працівниками умов праці, завдань і взаємовідносин у колективі. По-третє, розробка індивідуалізованих програм психологічного супроводу для підвищення ефективності менеджменту.

Що стосується методології такого дослідження, то це феноменологічний підхід до збору даних. Учас-

ники дослідження проходять серію глибоких інтерв'ю, адаптованих відповідно до робіт наступних авторів.

Едмунд Гуссерль. Методологія: епохе та редукція. Учасники дослідження мають зосереджуватися на описі власного досвіду, звільненого від попередніх суджень. Інтерв'ю повинно бути побудоване так, щоб допомогти респондентам максимально точно висловити свої переживання, уникаючи узагальнень. Застосування: запитання можуть стосуватися конкретних ситуацій у роботі, які викликали сильні емоції чи змусили замислитися про свою роль у команді.

Мартін Гайдеггер. Методологія: інтерпретація досвіду через існування (буття) у світі. Учасників можна просити рефлексувати над тим, як їхні дії в команді впливають на колектив і на них самих. Застосування — інтерв'ю можуть включати запитання про значення роботи для співробітників, відчуття автентичності у взаємодії з керівництвом чи відчуття залученості.

Макс ван Манен. Методологія: тематичний аналіз досвіду через оповіді. Інтерв'ю має бути побудоване як діалог, що дозволяє учасникам описати свій досвід через історії. Аналізуються ключові теми, що впливають з оповідань. Застосування: питання можуть стосуватися ситуацій, які допомогли учасникам краще зрозуміти свою роль, взаємодію з колегами чи подолання труднощів.

Амедео П. Джорджі. Методологія: описовий феноменологічний метод. В інтерв'ю акцент робиться на максимально точному описі переживань, а аналіз спрямований на ідентифікацію загальних структур досвіду. Застосування: учасникам можуть ставитися детальні уточнюючі запитання про те, як вони переживали ті чи інші виклики, що впливало на їхнє самопочуття та мотивацію.

Лінда Фіндлей. Методологія: структурований підхід до збору даних. Інтерв'ю можуть бути чітко організовані, з акцентом на різних аспектах взаємодії працівників з колегами, керівниками та особистими викликами. Застосування: Питання можуть охоплювати аспекти робочого середовища, які викликають як позитивні, так і негативні емоції.

Глибокі інтерв'ю мають включати такі аспекти, як:

- особисту роль у команді: як співробітники розуміють свою функцію, цінність та вклад у спільну справу;
- взаємодія з керівниками: досвід підтримки, зворотного зв'язку, конфліктів чи успішної співпраці;
- особистісні виклики: як працівники долають стрес, конфлікти, мотиваційні кризи.

Такий підхід, з нашого погляду, дозволить глибоко зрозуміти, як працівники сприймають свій робочий досвід і взаємодію в команді, сприяючи розробці ефективних стратегій гуманістичного менеджменту.

Методами дослідження можуть стати:

- нейротехнології для оцінки стресу, тобто використання електроенцефалографії (ЕЕГ) та пристроїв для вимірювання змін серцевого ритму дозволить оцінити рівень стресу під час виконання завдань. Це відповідає дослідженням Р. Лазаруса [4], які підтверджують вплив емоційного стану на продуктивність;
- віртуальна реальність для моделювання робочих ситуацій: учасники братимуть участь у симуляціях, створених у VR-середовищі. Ці сценарії дозволять вивчити реакції на різні управлінські стилі, міжособистісні конфлікти та складні робочі завдання. Використання VR-технологій узгоджується з роботами Крістофер Джеймс Вілсон та Алессандро Соранцо [14], які наголошують на їхній ефективності у вивченні поведінки в контрольованих умовах;
- аналіз емоційного стану через машинне навчання: відеозаписи інтерв'ю та симуляцій будуть аналізуватися за допомогою алгоритмів розпізнавання емоцій.

Наукове значення запропонованого дослідження полягатиме в отриманні результатів, які дозволять встановити зв'язок між суб'єктивним досвідом співробітників та ефективністю їхньої роботи. Виявлення ключових мотиваційних і стресових чинників стане основою для розробки індивідуальних програм супроводу.

Ми можемо запропонувати наступні інноваційні методи психологічного супроводу:

- гуманістичні коучингові сесії: на основі отриманих даних буде створено програми коучингу, орієнтовані на розвиток сильних сторін співробітників і підтримку їхньої самореалізації. Ці ідеї базуються на роботах К. Роджерса [1], який наголошував на важливості підтримки особистісного розвитку;
- VR-тренінги: віртуальні сценарії будуть використовуватися для навчання співробітників ефективному вирішенню конфліктів та адаптації до змін. Такий підхід сприяє розвитку емоційного інтелекту та зниженню рівня стресу;
- Мобільні додатки для самоконтролю: на основі даних нейротехнологій можуть бути створені мобільні платформи, які дозволять співробітникам відстежувати свій емоційний стан і отримувати рекомендації щодо покращення його благополуччя.

Проведення цього дослідження сприятиме створенню нових стандартів у менеджменті, які базуватимуться на інноваційних методах психологічного супроводу. Використання VR, нейротехнологій і машинного навчання дозволить не лише підвищити ефективність роботи працівників, а й зменшити плинність кадрів і емоційне вигорання.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Результати наших розвідок підтверджують значний потенціал феноменологічного аналізу у розробці психологічного супроводу в рамках гуманістичного менеджменту. Використання фено-

менологічного підходу дозволяє глибше зрозуміти суб'єктивний досвід працівників, що є основою для розробки персоналізованих рішень у менеджменті.

Основні висновки. По-перше, доведено значущість індивідуального досвіду для поліпшення психологічного супроводу. Феноменологічний підхід, зокрема концепції, розроблені М. ван Маненом [8], підтвердив, що глибоке розуміння суб'єктивних переживань працівників сприяє підвищенню їх залученості та ефективності. По-друге, виявлено, що емоційне благополуччя є ключовим фактором ефективності. Роботи більшості авторів підкреслюють важливість створення умов для підтримки емоційного благополуччя. Ефективне управління цим аспектом рамках психологічного супроводу знижує рівень вигорання та покращує психологічний клімат в організації. По-третє, запропоновані інноваційні методології збору та аналізу даних. Методологія структурованого збору даних Л. Фіндлей [10] та підхід до горизонталізації інформації К. Мустакіса [11] забезпечують точність та всебічність досліджень, дозволяючи враховувати всі аспекти досвіду працівників. По-четверте, емпатія керівників може стати одним із найважливіших інструментів гуманістичного менеджменту.

За даними Тессі Х. Х. Гербст, Якобус Гідеон Марі та Еліас Сібанда [12], розвиток емпатії у керівників створює довірливі стосунки в командах, що сприяє підвищенню мотивації працівників та їх професійного розвитку.

Перспективи подальших досліджень нам бачаться наступними. Розробка інтегрованих систем супроводу. У майбутніх дослідженнях доцільно створити комплексну модель психологічного супроводу, що інтегрує феноменологічний аналіз із іншими підходами гуманістичного менеджменту.

Адаптація феноменологічного аналізу до цифрових технологій. Дослідження можливостей цифрових платформ, які застосовують феноменологічний підхід до аналізу досвіду працівників, можуть значно розширити його застосування в корпоративних умовах.

Оцінка довгострокових ефектів емпатії у керівництві. Потрібно провести дослідження впливу емпатії керівників на довгострокову мотивацію працівників, їх лояльність та результативність.

Крос-культурні дослідження. Доцільно проаналізувати, як феноменологічний аналіз працює в різних культурних середовищах та як його застосування впливає на ефективність міжнародних команд.

Дослідження впливу рефлексійних практик на командну динаміку. Особливу увагу слід приділити ролі рефлексійних сесій у формуванні довірливих відносин між працівниками та керівниками.

Експериментальне впровадження інноваційних методик. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на експериментальне тестування розроблених методик, включаючи моніторинг їх впливу на корпоративні показники.

Феноменологічний аналіз відкриває нові горизонти для створення гуманістичного підходу та психологічного супроводу до управління організаціями. Він дозволяє вирішувати ключові питання емоційного благополуччя, запобігання вигоранню

та розвитку довірливих відносин у робочих колективах. Подальше вивчення цих процесів та їх інтеграція в практику менеджменту сприятимуть не лише підвищенню ефективності організацій, але й гармонізації робочого середовища.

Література

1. Rogers, Carl R. On Becoming a Person Martino. A Therapist's View of Psychotherapy. *Robinson*, 2016.
2. Maslow, A. H. Motivation and Personality. 3rd Edition. *Longman*, 1987.
3. Frankl, V. E. Man's Search for Meaning. *Penguin*. 2021.
4. Lazarus, RS (1985). Psychology of stress and coping. *Issues in Mental Health Nursing*, 7 (1–4), P. 399–418. <https://doi.org/10.3109/01612848509009463>.
5. Гуссерль, Е. Ідеї чистої феноменології та феноменологічної філософії. *Фоліо*. 2020.
6. Heidegger, M. Sein Und Zeit. *Max Niemeyer Verlag Tübingen*. 1967. URL: <https://ia601608.us.archive.org/20/items/HeideggerMartinSeinUndZeit/Heidegger%20Martin%20-%20Sein%20und%20Zeit.pdf> (дата звернення: 04.12.2024).
7. Психологічні детермінанти розвитку організаційної культури : монографія / Л. М. Карамушка, О. В. Креденцер, К. В. Терещенко [та ін.]; за ред. Л. М. Карамушки. К. : Педагогічна думка, 2015. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/10087/> (дата звернення: 04.12.2024).
8. Van Manen, M. (2014). *Phenomenology of Practice*. Meaning-Giving Methods in Phenomenological Research and Writing. *New York. Routledge*, 2023. <https://doi.org/10.4324/9781003228073>.
9. Smith, J. A., Flower, P. & Larkin, M. Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research. *Sage Publications, Inc.*, 2011.
10. Finlay, L. Engaging Phenomenological Analysis. *Qualitative Research In Psychology*. 2014. 11(2). URL: https://www.researchgate.net/publication/263535182_Engaging_Phenomenological_Analysis (дата звернення: 04.12.2024).
11. Moustakas, C. Phenomenological Research Methods. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. 2011. URL: <https://methods.sagepub.com/book/mono/preview/phenomenological-research-methods.pdf> (дата звернення: 04.12.2024).
12. Herbst, Tessie H. H., Maree, J. G., Sibanda, E. Emotional Intelligence in Leadership abilities: New Perspectives. *South African Journal of Higher Education*, 20(5), 2006. URL: https://www.researchgate.net/publication/228762401_Emotional_intelligence_and_leadership_abilities#fullTextFileContent (дата звернення: 04.12.2024).
13. Memon, M. A., Shaikh, S., Mirza, M. Z., Obaid, A., Muenjohn, N., Ting, H. Work-From-Home in the New Normal: A Phenomenological Inquiry into Employees' Mental Health. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2023, 20, 48. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010048>.
14. Wilson, C. J., Soranzo, A. The Use of Virtual Reality in Psychology: A Case Study in Visual Perception. *Comput Math Methods Med*. 2015; 2015:151702. doi: 10.1155/2015/151702. Epub 2015 Aug 3. PMID: 26339281; PMCID: PMC4538594.

References

1. Rogers, Carl R. (2016). On Becoming a Person Martino. A Therapist's View of Psychotherapy. *Robinson*.
2. Maslow, A. H. (1987). Motivation and Personality. 3rd Edition. *Longman*.
3. Frankl, V. E. (2021). Man's Search for Meaning. *Penguin*.
4. Lazarus, RS (1985). Psychology of stress and coping. *Issues in Mental Health Nursing*, 7 (1–4), P. 399–418. <https://doi.org/10.3109/01612848509009463>.
5. Gusserl, E. (2020). Idei chystoi fenomenologii ta fenomenologichnoi filosofii. [Ideen zu einer reinen Phänomenologie und phänomenologischen Philosophie]. *Folio* [in Ukrainian].
6. Heidegger, M. (1967). Sein Und Zeit. *Max Niemeyer Verlag Tübingen*. 1967. URL: <https://ia601608.us.archive.org/20/items/HeideggerMartinSeinUndZeit/Heidegger%20Martin%20-%20Sein%20und%20Zeit.pdf>.
7. Psykholoichni determinant rozvytku organizatsiinoi kultury: monografia [Psychological determinants of organizational culture development] / L. Karamushka, O. Kredentser & K. Tereshchenko [ta insh]; za red. L. Karamushki. К.: Pedagogichna dumka, 2015. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/10087/> [in Ukrainian].
8. Van Manen, M. (2023). *Phenomenology of Practice*. Meaning-Giving Methods in Phenomenological Research and Writing. *New York. Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9781003228073>.
9. Smith, J. A., Flower, P. & Larkin, M. (2011). Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research. *Sage Publications, Inc.*
10. Finlay, L. (2014). Engaging Phenomenological Analysis. *Qualitative Research In Psychology*, 11(2). URL: https://www.researchgate.net/publication/263535182_Engaging_Phenomenological_Analysis.
11. Moustakas, C. (2011). Phenomenological Research Methods. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. URL: <https://methods.sagepub.com/book/mono/preview/phenomenological-research-methods.pdf>.

12. Herbst, Tessie H. H., Maree, J. G., Sibanda, E. (2006). Emotional Intelligence in Leadership abilities: New Perspectives. *South African Journal of Higher Education*, 20(5). URL: https://www.researchgate.net/publication/228762401_Emotional_intelligence_and_leadership_abilities#fullTextFileContent.

13. Memon, M. A., Shaikh, S., Mirza, M. Z., Obaid, A., Muenjohn, N., Ting, H. (2023). Work-From-Home in the New Normal: A Phenomenological Inquiry into Employees' Mental Health. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 20, 48. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010048>

14. Wilson, C. J., Soranzo, A. (2015). The Use of Virtual Reality in Psychology: A Case Study in Visual Perception. *Comput Math Methods Med.* doi: 10.1155/2015/151702. PMID: 26339281; PMCID: PMC4538594.

УДК 65.012.2

Карпенко Юлія Валентинівна

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

Karpenko Yuliia

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

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10534

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

BASIC APPROACHES TO DEVELOPING AN ENTERPRISE'S OPERATIONAL STRATEGY

Анотація. Вступ. В умовах динамічного зовнішнього середовища для досягнення конкурентних переваг підприємства процеси, в результаті яких створюється продукція та послуги, мають максимально відповідати його стратегії. Підвищення уваги до операційних процесів одночасно з формуванням операційних пріоритетів відповідно до запитів покупців актуалізують питання розробки ефективної операційної стратегії, зокрема налагодження операційного процесу та інфраструктури його організації. Одночасно в науковій літературі невирішеним проблемним питанням є відсутність єдності думок стосовно основних етапів формування операційної стратегії.

Метою статті є узагальнення основних підходів до розробки операційної стратегії діяльності підприємства, обґрунтування логічної послідовності етапів процесу формування операційної стратегії.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження виступають праці вітчизняних та зарубіжних науковців, що досліджують питання стратегічного управління діяльністю підприємств, зокрема щодо розробки операційної стратегії діяльності підприємства. В процесі дослідження було використано методи логічного узагальнення та групування (для встановлення етапів розробки операційної стратегії діяльності підприємства та їх змісту) та формалізації (для побудови логічної схеми розробки операційної стратегії діяльності підприємства).

Результати. В результаті проведених досліджень нами встановлено, що операційна стратегія формується на підставі корпоративної та маркетингової стратегії. Власне розробка операційної стратегії здійснюється у чотири етапи, а саме: встановлення кваліфікаторів та переможців замовлення, проведення виробничого аудиту, вибір операційної стратегії, перевірка та узгодження операційної стратегії з іншими функціональними стратегіями.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на основних видах управлінських рішень, що приймаються на різних етапах процесу формування операційної стратегії, та їх змісті. Це дозволить підвищити якість управлінського впливу на операційний процес.

Ключові слова: операційний процес, операційна стратегія, кваліфікатори та переможці замовлення.

Summary. Introduction. In a dynamic external environment, in order to achieve competitive advantages of an enterprise, the processes that result in the creation of products and services must correspond to its strategy as much as possible. Increased attention to operational processes, simultaneously with the formation of operational priorities in accordance with customer requests, actualize the issue of developing an effective operational strategy, in particular, the adjustment of the operational process and the infrastructure of its organization. At the same time, an unresolved problem in the scientific literature is the lack of unity of opinion regarding the main stages of forming an operational strategy.

The purpose of the article is to summarize the main approaches to developing an operational strategy for an enterprise, to substantiate the logical sequence of stages in the process of forming an operational strategy.

Materials and methods. The materials of the study are the works of domestic and foreign scientists who study the issues of strategic management of enterprise activities, in particular, regarding the development of an operational strategy for an enterprise. In the process of research, the methods of logical generalization and grouping (to establish the stages of developing an

operational strategy for an enterprise and their content) and formalization (to build a logical scheme for developing an operational strategy for an enterprise) were used.

Results. As a result of the research, we have established that the operational strategy is formed on the basis of the corporate and marketing strategy. The actual development of the operational strategy is carried out in four stages, namely: establishing qualifiers and winners of the order, conducting a production audit, choosing an operational strategy, checking and coordinating the operational strategy with other functional strategies.

Prospects. In further scientific research, it is proposed to focus attention on the main types of management decisions made at different stages of the process of forming an operational strategy and their content. This will improve the quality of managerial influence on the operational process.

Key words: operational process, operational strategy, qualifiers and winners of the order.

Постановка проблеми. В умовах динамічного зовнішнього середовища для досягнення конкурентних переваг підприємства процеси, в результаті яких створюється продукція та послуги, мають максимально відповідати його стратегії. Підвищення уваги до операційних процесів одночасно з формуванням операційних пріоритетів відповідно до запитів покупців актуалізують питання розробки ефективної операційної стратегії, зокрема налагодження операційного процесу та інфраструктури його організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань формування операційної стратегії займаються відомі вітчизняні та закордонні науковці. Зокрема, її змісту та основним характеристикам присвячені роботи Чейза та Аквілано, Л. Гелловея, ключові елементи операційної стратегії описані Т. Хіллом [1–3], операційні пріоритети в її основі розглянуті в наукових джерелах [4; 5]. Опис ключових етапів формування операційної стратегії здійснено в наукових джерелах [6–10], проте їх склад суттєво різниться. Крім того, одночасно з наголошенням на необхідності взаємозв'язку корпоративної та операційної стратегії, відсутня їх чітка градація. Отже не вирішеним проблемним питанням є відсутність єдності думок стосовно основних етапів формування операційної стратегії.

Метою статті є узагальнення основних підходів до розробки операційної стратегії діяльності підприємства, обґрунтування логічної послідовності етапів процесу формування операційної стратегії.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження виступають праці вітчизняних та зарубіжних науковців, що досліджують питання стратегічного управління діяльністю підприємств, зокрема щодо розробки операційної стратегії діяльності підприємства. В процесі дослідження було використано методи логічного узагальнення та групування (для встановлення етапів розробки операційної стратегії діяльності підприємства та їх змісту) та формалізації (для побудови логічної схеми розробки операційної стратегії діяльності підприємства).

Виклад основного матеріалу. Розробка операційної стратегії є процесом ітераційного типу, що складається з кількох етапів. Склад останніх в інтерпретації різних дослідників відрізняється, отже потребує дослідження.

Так, в науковому джерелі [6, с. 239] процес формування та реалізації операційної стратегії розглядається як послідовність етапів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; формування місії підприємства; вибору операційної стратегії та її реалізації; оцінки та контролювання операційної стратегії.

В межах першого етапу, що тлумачиться автором як імплементація операційної стратегії, менеджер повинен дослідити середовище фірми. Так, аналіз макросередовища закладає основи для подальшого формування місії організації, дослідження конкурентного та внутрішнього середовища визначає ключові можливості підприємства відносно його суперників, які активно використовуються ним в конкурентній боротьбі. З урахуванням стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємство розробляє т.зв. базову операційну стратегію підприємства. Гнучкість та адаптивність розробленої операційної стратегії, що обумовлюють здатність до модифікації, дозволяють підвищити її ефективність. На етапах оцінки та контролю операційної стратегії встановлюється спроможність суб'єкту господарювання до її впровадження. Отримання негативних результатів вказує на недоліки стратегічного планування або неспроможність менеджерів реалізувати наявний потенціал організації.

Зазначимо, що два початкові етапи процесу розробки операційної стратегії, запропоновані автором, радше стосуються формування загальної стратегії організації. Відповідно третій та четвертий етапи безпосередньо пов'язані із розробкою операційної стратегії. На нашу думку, зазначена послідовність підкріплює тезу щодо підпорядкованості операційної стратегії підприємства загальній, оскільки всі функціональні стратегії мають забезпечувати виконання загальної, базової стратегії організації.

Науковцями [7, с. 177–178; 8, с. 47] надається дещо інший склад етапів формування операційної стратегії, визначених як окремі заходи, а саме:

- скорочення негативного потенціалу та зменшення в такий спосіб негативного впливу на підприємство;
- контролювання виконання нормативів здійснення операцій;
- зведення до мінімуму участі менеджерів в оперативній діяльності за виключенням розв'язання ними інвестиційних питань;

- створення передумов для переважання над конкурентами та випуску більш конкурентоздатної продукції;
- підтримка загальної стратегії підприємства, у т.ч. шляхом впровадження інновацій;
- імплементація сучасних технологічних удосконалень, спрямованих на підтримку та підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг підприємства.

На наш погляд, деякі з перерахованих етапів, зокрема перший та передостанній, сформульовані занадто загально та можуть бути застосовані не лише до опису процесу створення операційної стратегії. Достатньо категоричним є формулювання змісту окремих етапів, а саме — зведення до мінімуму участі менеджерів в оперативній діяльності. Скоріше, мова має йти про забезпечення оптимального балансу робочого часу менеджерів між прийняттям стратегічних рішень та їх участю в оперативній діяльності організації. Загалом, запропоновані авторами етапи складно розглядати як послідовність, оскільки вони не мають логічного взаємозв'язку, і радше виглядають як певні правила чи рекомендації до організації операційної діяльності підприємства.

Мінливий характер операційної стратегії та залежність її сутнісного наповнення від стадії життєвого циклу підприємства підкреслюється в джерелі [9]. Автором зазначається, що мінливість операційної стратегії суб'єкта господарювання пов'язана зі зміною запитів покупців, що потребує внесення відповідних коректив до продукту, що виробляється, а отже й корегування операційного процесу (його типу, способів розміщення в часі та просторі тощо). Крім того, на певних етапах життєвого циклу організація може змінити й операційний пріоритет. Зміна останнього визначатиметься операційними можливостями підприємства та його здатністю до отримання замовлень від покупців порівняно до конкурентів.

Оцінювання змін зовнішнього та внутрішнього середовища в цілому та змін запитів покупців зокрема пропонується в науковій розробці [5, с. 254], де викладено підхід вчених Кембриджського університету К. Платтса та М. Грегорі щодо послідовності формування операційної стратегії. В авторській розробці відокремлюються наступні її етапи (т.зв. процедура Платтса-Грегорі) [10]: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища; встановлення ринкових вимог до продуктів; проведення виробничого аудиту.

На першому етапі основний акцент пропонується роботи саме на дослідженні зовнішнього середовища для нівелювання його майбутніх загроз та використання можливостей. Ринкові вимоги, на думку науковців, можуть варіюватися в залежності від специфіки продукту та в загальному вигляді окреслюють вимоги до його якості, ціни, термінів постачання, надійності та інших характеристик. Проведення виробничого аудиту передусім передбачає вивчення здатності підприємства виробляти продукцію з ха-

рактеристиками відповідно до ринкових вимог. При цьому склад об'єктів виробничого аудиту також може варіюватися в залежності від специфіки продукції та включати потужності, стабільність та надійність операційного процесу, коло постачальників, якісні та кількісні характеристики персоналу тощо. Останній етап за думкою авторів має закінчуватися побудовою двох профілів — ринкових вимог та операційних можливостей підприємства, які порівнюються з метою виявлення невідповідностей (т.зв. стратегічних розривів). За результатами порівняння в процесі формування операційної стратегії мають прийматися управлінські рішення щодо зміни операційних можливостей організації або використання засобів впливу на формування ринкових вимог.

На наш погляд, спірним є відокремлення аналізу зовнішнього середовища саме як етапу розробки операційної стратегії. Логічним є його розгляд як етапу розробки загальної стратегії в силу підпорядкованості операційної стратегії.

Останні два етапи за сутністю є близькими до встановлення кваліфікаторів та переможців замовлення (термінів, введених Т. Хіллом). Так, визначення ринкових вимог за змістом є близьким до встановлення кваліфікаторів замовлення, тобто важливих для споживачів характеристик продукції, що спонукають їх купити продукт. Третій етап процедури по суті є етапом оцінювання вірогідності здобуття статусу переможців замовлення продуктами підприємства, тобто встановлення можливості підприємства конкурувати стосовно важливих для покупця характеристик продукції.

Починати формування операційної стратегії з аналізу зовнішнього середовища рекомендується і в науковому джерелі [11, с. 44–45]. Результати такого дослідження дозволяють підприємству визначати обсяги виробництва продукції та ціни на неї, виходячи з ринкової кон'юнктури. Опосередковано на формування операційної стратегії впливає кількість конкурентів, їх активність, частка ринку організації, доступ до ринку тощо. Крім аналізу зовнішнього середовища дослідником також відокремлюються етапи аналізу внутрішнього середовища, формування стратегічних цілей, моделювання операційної стратегії. Етап аналізу внутрішнього середовища припускає збір інформації щодо операційних можливостей організації. Результати даного аналізу та моніторингу зовнішнього середовища виступають факторами обмежуючого характеру в процесі формування стратегічних цілей. Основним спрямовуючим фактором, що визначає вектор розвитку підприємства, виступають інтереси керівництва, зокрема збільшення прибутку суб'єкту господарювання. Для досягнення певних цільових критеріїв прибутку автором пропонується моделювати операційну стратегію підприємства, зокрема формувати економіко-математичну модель розробки операційної програми.

Зазначимо, що вибір прибутку як єдиного критерію для формування сценаріїв економіко-математичної моделі розробки операційної програми виглядає недостатньо ґрунтовно. Зокрема, цільовими критеріями можуть бути зменшення витрат, збільшення доходів, грошових потоків тощо. Також дискусійним є зведення моделювання операційної стратегії лише до формування моделі розробки операційної програми.

Встановлення потреби в ресурсах як окремий етап формування операційної стратегії пропонується вченими [12, с. 68]. Операційна стратегія повинна бути конкретизована в плані дій та витрат ресурсів. Виконання плану дій є по суті етапом реалізації операційної стратегії.

Найбільш ґрунтовною доробкою в питанні формування операційної стратегії дотепер вважається наукова праця Т. Хілла, в який було запропоновано відокремлювати такі її етапи [3]: з'ясування загальнокорпоративних цілей; формування маркетингової стратегії; встановлення кваліфікаторів та переможців замовлення; вибір операційного процесу; створення інфраструктури операційного процесу.

Як можна побачити, перший етап по суті полягає у розробці корпоративної стратегії. Його відокремлення автором означає розуміння ним потреби забезпечення підпорядкованості операційної стратегії підприємства його корпоративній стратегії. Розроблення маркетингової стратегії за авторським поглядом, полягає у виборі такого її типу, який дозволить в найкращий спосіб досягти обраних загальнокорпоративних цілей, та полягає у сегментуванні ринку та виборі цільового сегменту, розробці маркетинг-міксу, формуванні цінової політики, виборі способів просування та рекламної підтримки тощо. На етапі виявлення кваліфікаторів та переможців замовлення відбувається формування критеріїв вибору продукту споживачем та оцінка можливостей його реалізувати порівняно до конкурентів. Для даного етапу характерно вивчення операційних можливостей підприємства, його здатність випускати продукцію з потрібними клієнтам характеристиками. Якщо конкуренти пропонуватимуть кращі умови, підприємство не матиме жодних шансів для отримання замовлення від клієнтів. Неправильне визначення переможців та кваліфікаторів замовлення, необґрунтований вибір операційного пріоритету ставить під сумнів коректність сформованої операційної стратегії, а також її узгодженість з маркетинговою та корпоративною стратегіями організації. На наш погляд, відокремлення даного етапу розробки операційної стратегії, також підкреслює її вторинність та підпорядкованість маркетинговій стратегії.

Останні два етапи в вищезгаданій послідовності відбивають безпосередньо аспекти формування операційної стратегії. Так, етап вибору операційного процесу відбувається на засаді встановлених раніше основних характеристик продукту. На підставі

продуктово-процесної або сервіс-процесної матриці встановлюються тип процесу, який є основою для вибору способу його розміщення в часі та просторі, підбору виробничих технологій та устаткування, обґрунтування ступеню використання виробничих потужностей, визначення їх резервів тощо. Створення інфраструктури операційного процесу полягає у побудові основи для його нормального відтворення, а саме у виборі системі управління товарно-матеріальними запасами, пошуку методів та інструментів контролю якості продукту та надійності процесу, виборі форми оплати праці робітників тощо.

Слід зазначити, що наукові доробки Т. Хілла в галузі формування операційної стратегії вважаються найбільш ґрунтовними серед дослідників даного питання. Послідовниками відомого вченого вони дещо доповнюються, уточнюються, проте суттєво не трансформуються. Так, ще одним етапом розглянутого раніше процесу пропонується аналіз стадії життєвого циклу галузі [13, с. 104], накопичення масиву інформаційних даних підрозділами, формування номенклатури нових / існуючих продуктів, встановлення етапу життєвого циклу продукту, встановлення / корегування операційних пріоритетів [14, с. 203].

Потреба відокремлення аналізу стадії життєвого циклу галузі обґрунтована тим, що операційна стратегія у своїй поведінці, як і стан операційної системи в цілому, залежать від етапу життєвого циклу галузі. Зокрема, на етапі зародження життєвого циклу галузі операційна система є ще гнучкою, вона може ініціювати зміни в продукті та процесі його створення. Відповідно адаптивною має бути і операційна стратегія. Стадія зростання вимагає стабільності та продуктивності операційної системи, отже операційна стратегія має зменшувати надлишкову варіативність процесу. На стадії зрілості життєвого циклу галузі операційна система має забезпечувати клієнтам підприємства не лише якісний основний продукт, але й додатковий сервіс. Відповідно від операційної стратегії вимагається підтримка та розвиток додаткових послуг організації. На стадії спаду галузі операційна система поступово скорочує власну діяльність, а операційна стратегія спрямовується на пошук неактуальних напрямків роботи та їх згортання.

Авторський колектив [14] описує багатоетапну процедуру розробки операційної стратегії, де крім вищезгаданих етапів пропонується формувати масив інформаційних даних, вивчати операційні стратегії конкурентів, формувати номенклатуру продуктів та визначати етап їх життєвого циклу.

Загалом маємо зазначити, що інформація повинна накопичуватися на кожному етапі розробки операційної стратегії та містити дані щодо зовнішнього середовища, конкурентів, внутрішнього стану організації та її ресурсів тощо. В протилежному випадку сама процедура розробки операційної

стратегії позбавлена сенсу. Щодо етапу розробки номенклатури продуктів, то він виступає логічним пунктом обґрунтування змісту операційної стратегії. Так, за результатами маркетингового дослідження споживацьких потреб визначаються характеристики продукту, що буде активно купуватися споживачами. В залежності від бажаних характеристик продукту визначаються параметри операційного процесу. Проте вважаємо зайвим виділення такого етапу процесу розробки операційної стратегії через надмірну деталізацію, що ускладнює розуміння логіки операцій процесу.

Ґрунтуючись на доробках Т.Хілла, а також інших вчених в науковому джерелі [15, с. 45] пропонується виділяти наступні етапи розробки операційної стратегії: встановлення корпоративних цілей організації; формування бізнес — стратегії; встановлення цілей виробничої діяльності; розробка критеріїв вибору операційної стратегії; проведення виробничого аудиту; оцінювання потенціалу та потреби його змін; розробка альтернативних операційних стратегій; вибір найбільш ефективної операційної стратегії; перевірка та узгодження операційної стратегії з іншими функціональними стратегіями.

Таблиця 1

Авторські підходи щодо етапів розробки операційної стратегії діяльності підприємства

Етапи формування операційної стратегії підприємства	Білявський В. [6]	Платте К., Грегори М. [10]	Т. Хілл [3]	Гавриленко О. В. [11]	Карпенко Ю.В. [13]	Сніжко Л.Л., Височило О.М. [14]	Омельяненко Т. В. [15]	Мироненко С. В. та ін. [4]	Балаш Л. та ін. [12]
аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	+	+		+		+		+	+
аналіз стадії життєвого циклу галузі					+				
формування місії / цілей підприємства	+		+	+	+	+	+		
визначення стратегічних показників									+
формування бізнес — стратегії							+		
накопичення масиву інформаційних даних підрозділами						+			
формування номенклатури продуктів						+			
встановлення етапу життєвого циклу продукту						+			
розробка критеріїв вибору операційної стратегії							+		
встановлення / корегування операційних пріоритетів						+			
оцінювання потенціалу та потреби його змін							+		
встановлення потреби в ресурсах									+
встановлення ринкових вимог до продуктів		+				+			
формування маркетингової стратегії			+		+				
розробка альтернативних операційних стратегій							+		
вибір операційної стратегії	+					+	+	+	+
впровадження операційної стратегії	+								+
доведення операційної стратегії до виконавців								+	
оцінка та контролювання операційної стратегії	+								+
проведення виробничого аудиту		+					+		
встановлення кваліфікаторів та переможців замовлення			+		+				
вибір операційного процесу			+		+				
створення інфраструктури операційного процесу			+		+				
моделювання операційної стратегії				+					
перевірка та узгодження операційної стратегії з іншими функціональними стратегіями							+	+	

Джерело: складено авторами на основі [3; 4; 6; 10–15]

Як і в попередніх наукових розробках автор зазначає підпорядкованість операційної стратегії корпоративній, про що свідчать запропоновані перший та другий етапи вищенаведеного процесу. Науковець підкреслює взаємозв'язок та наступність між корпоративними цілями підприємства та цілями виробничої діяльності. При цьому останні визначають критерії вибору операційної стратегії. Проведення виробничого аудиту полягає у встановленні можливості організації випускати продукцію з характеристиками, що задовольняє вимогам ринку. На підставі результатів аудиту науковцем пропонується оцінювати наявний потенціал та приймати рішення щодо його зміни. Розробка альтернативних операційних стратегій за твердженням вченого пов'язана з наявністю в організації певного набору ресурсів, а також обмеженнями їх обсягу. Найкращою визнається та операційна стратегія, яка використовує найкращу комбінацію ресурсів та відповідає встановленим раніше критеріям вибору стратегій. Оскільки операційна стратегія відноситься до функціональних, вона має бути узгоджена не лише з корпоративною стратегією, але й з іншими функціональними стратегіями, зокрема маркетинговою, фінансовою стратегією, стратегією персоналу тощо.

На наш погляд, етапи проведення виробничого аудиту та оцінювання потенціалу підприємства мають бути поєднані для спрощення процесу формування операційної стратегії, оскільки фактично перший з них надає відповідь на питання здатності випуску продукції з заданими характеристиками, виходячи з наявних операційних можливостей. Виділений науковцем етап узгодження операційної стратегії з іншими функціональними стратегіями, на наш погляд, має цілком обґрунтований характер, що підкреслює системний підхід до розвитку організації.

Представимо авторські позиції щодо розробки операційної стратегії в аналітичній таблиці (див. табл. 1).

Так, в більшості наукових джерел наводяться етапи: аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, формування місії / цілей підприємства, встановлення ринкових вимог до продуктів, формування маркетингової стратегії, проведення виробничого аудиту, вибір операційної стратегії та її застосування, встановлення кваліфікаторів та переможців замовлення, оцінка та контролювання операційної стратегії, вибір операційного процесу, створення інфраструктури операційного процесу,



Рис. 1. Логічна схема розробки операційної стратегії діяльності підприємства
Джерело: узагальнено авторами за [3; 4; 6; 10–15]

перевірка та узгодження операційної стратегії з іншими функціональними стратегіями.

Зазначимо, що перші два етапи відносяться до формування корпоративної стратегії організації, оскільки аналіз середовища підприємства та розробка на цій основі цілей його діяльності проводяться в процесі її розробки. Встановлення ринкових вимог до продуктів є складовою процесу розробки маркетингової стратегії. Важливість останньої полягає в тому, що вона безпосередньо розроблюється на основі запитів споживачів. Саме маркетингова стратегія встановлює продукт та клієнта, на якого він розрахований. На етапі виявлення кваліфікаторів та переможців замовлення уточнюються критерії вибору продукту споживачем, а також вірогідність його реалізації порівняно до конкурентів. Це підкріплює тезу, що головнішим за доходи є їх джерело, а таким джерелом для підприємства виступає споживач. Важливим є те, що даний етап піднімає питання актуальності вибору операційних пріоритетів, а отже закладає основу для подальшого формування операційної стратегії.

Здатність суб'єкту господарювання виробляти продукт визначається операційною стратегією (операційними можливостями) підприємства. Фактично це означає проведення виробничого аудиту, тобто встановлення можливості випускати продукцію з потрібними характеристиками. Вибір операційного процесу та створення інфраструктури операційного процесу є елементами вибору операційної стратегії.

Етапи впровадження операційної стратегії, її доведення до виконавців, оцінки та контролю відносяться до реалізації операційної стратегії, отже виходять за межі процесу її формування.

З урахуванням вищенаведеного та підсумовуючі результати авторських підходів до розробки операційної стратегії наведемо логічну послідовність її формування (див. рис. 1).

Висновки і перспективи подальших досліджень. В результаті проведених досліджень нами встановлено, що операційна стратегія формується на підставі корпоративної та маркетингової стратегії. Тобто забезпечується підпорядкованість операційної стратегії підприємства його корпоративній стратегії, а також її «вторинний характер» відносно маркетингової стратегії. Власне розробка операційної стратегії здійснюється у чотири етапи, а саме: встановлення кваліфікаторів та переможців замовлення, проведення виробничого аудиту, вибір операційної стратегії (вибір операційного процесу та створення інфраструктури операційного процесу), перевірка та узгодження операційної стратегії з іншими функціональними стратегіями.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на основних видах управлінських рішень, що приймаються на різних етапах процесу формування операційної стратегії, та їх змісті. Це дозволить підвищити якість управлінського впливу на операційний процес.

Література

1. Chase R.B., Aquilano N.J., Jacobs F.R. Production and Operations Management: Manufacturing and Services. Irwin/McGraw-Hill, 1998. 889 p.
2. Galloway R.L. Operations Management: The Basics. International Thomson Business Press, 1996. 127 p.
3. Hill T. Manufacturing Strategy: The Strategic Management of the Manufacturing Function. Macmillan, 1985. 230 p.
4. Мироненко Є.В., Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Шулін Р.В. Формування виробничої стратегії в системі управління промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3(65). С. 131–136.
5. Slack N., Lewis M. Operations Strategy. Prentice Hall, 2008. 496 p.
6. Білявський В. Технологія імплементації операційної стратегії організації. *Збірник наукових праць ДЕТУТ*. 2015. № 34. С. 233–241.
7. Михайленко О.В., Комарицька Н.І. Розроблення операційної стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 16. Ч. 1. С. 176–179.
8. Крамарчук С. Вдосконалення аспектів формування операційної стратегії вітчизняних підприємств. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2022. № 27. С. 44–48.
9. Шведа Т., Галушак О.Я. Сутність операційної стратегії підприємства. *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання: матеріали VI Міжн. наук.-техн. конф.* (Тернопіль, 27–28 квітня 2023 р.). Тернопільський нац. технічний ун-т ім. І. Пулюя, 2023. С. 329–330.
10. Platts K.W., Gregory M.J. A Manufacturing Audit in the process of Strategy Formulation. *International Journal of Operations and Production Management*. 1990. Vol. 10, № 9. P. 5–26.
11. Гавриленко О.В. Механізми формування та впровадження операційних стратегій у діяльності аграрних підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 2. С. 43–48.
12. Балаш Л., Лисюк О., Саміло А., Ковальчук О. Операційний менеджмент. Ч. 1. Львів, 2023. 194 с.
13. Karpenko Y., Pienova A., Melnychuk D., Kutsyk V., Nakonechna N., & Kalinichenko S. The main aspects of choosing the enterprises' operating strategy. *Independent Journal of Management & Production*. 2021. № 12(6). P. 359–375.

14. Сніжко Л.Л., Височило О.М. Особливості розроблення операційної стратегії транспортних підприємств з урахуванням життєвого циклу сервісного продукту. *Вісник Національного транспортного університету*. 2022. № 4 (54). С. 200–209.
15. Омеляненко Т.В. Виробнича стратегія підприємства : монографія. К. : КНЕУ, 2013. 277 с.

References

1. Chase, R.B., Aquilano, N.J., Jacobs, F.R. (1998). *Production and Operations Management: Manufacturing and Services*. Irwin/McGraw-Hill, 889 p.
2. Galloway, R.L. (1996). *Operations Management: The Basics*. International Thomson Business Press, 127 p.
3. Hill, T. (1985). *Manufacturing Strategy: The Strategic Management of the Manufacturing Function*. Macmillan, 230 p.
4. Myronenko, Ye. V., Byvsheva, L. O., Kondratenko, O. O., Shulin, R. V. (2021). Formuvannya vyrobnychoi stratehii v systemi upravlinnia promyslovykh pidpryemstv [Formation of production strategy in the management system of industrial enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 3(65), 131–136 [in Ukrainian].
5. Slack, N., Lewis, M. (2008). *Operations Strategy*. Prentice Hall, 496 p.
6. Biliavskiy, V. (2015). Tekhnolohiia implementatsii operatsiinoi stratehii orhanizatsii [Technology for implementing an organization's operational strategy]. *Zbirnyk naukovykh prats DETUT*, 34, 233–241 [in Ukrainian].
7. Mykhailenko, O. V., Komarytska, N. I. (2017). Rozroblennia operatsiinoi stratehii pidpryemstva [Development of the company's operational strategy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 16, 1, 176–179 [in Ukrainian].
8. Kramarchuk, S. (2022). Vdoskonalennia aspektiv formuvannia operatsiinoi stratehii vitchyznianskykh pidpryemstv [Improving aspects of forming the operational strategy of domestic enterprises]. *Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, 27, 44–48 [in Ukrainian].
9. Shveda, T., Halushchak, O. Ya. (2023). Sutnist operatsiinoi stratehii pidpryemstva [The essence of the enterprise's operational strategy]. *Pryrodnychi ta humanitarni nauky. Aktualni pytannia: materialy VI Mizhn. nauk. – tekhn. konf. Ternopil: Ternopilskiy nats. tekhnichnyi un-t im. I. Puliuia*, 329–330 [in Ukrainian].
10. Platts, K. W., Gregory, M. J. (1990). A Manufacturing Audit in the process of Strategy Formulation. *International Journal of Operations and Production Management*, 10, 9, 5–26.
11. Havrylenko, O. V. (2019). Mekhanizmy formuvannia ta vprovadzhennia operatsiinykh stratehii u diialnosti ahrarykh pidpryemstv [Mechanisms for the formation and implementation of operational strategies in the activities of agricultural enterprises]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky*, 2, 43–48 [in Ukrainian].
12. Balash, L., Lysiuk, O., Samilo, A., Kovalchuk, O. (2023). *Operatsiinyi menedzhment* [Operational management]. Ch. 1. Lviv, 194 p. [in Ukrainian].
13. Karpenko, Y., Pienova, A., Melnychuk, D., Kutsyk, V., Nakonechna, N., & Kalinichenko, S. (2021). The main aspects of choosing the enterprises' operating strategy. *Independent Journal of Management & Production*, 12(6), 359–375.
14. Snizhko, L. L., Vysochylo, O. M. (2022). Osoblyvosti rozroblennia operatsiinoi stratehii transportnykh pidpryemstv z urakhuvanniam zhyttievoho tsyklu servisnoho produktu [Features of developing an operational strategy for transport enterprises taking into account the life cycle of a service product]. *Visnyk Natsionalnoho transportnoho universytetu*, 4 (54), 200–209 [in Ukrainian].
15. Omelianenko, T. V. (2013). *Vyrobnycha stratehiia pidpryemstva* [Production strategy of the enterprise]: monohrafiia. K.: KNEU, 277 p. [in Ukrainian].

УДК 005+[316.47+331.104]:316.422]"364"+"364"-021.68](045)

Пачева Наталія Олександрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*

Pacheva Nataliia

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing, Management and Business Administration
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
ORCID: 0000-0001-5093-7908*

Подзігун Світлана Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*

Podzihun Svitlana

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing, Management and Business Administration
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
ORCID: 0000-0003-3012-1842*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10523

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ
СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ
У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ЧАС
FEATURES OF SOCIAL AND LABOR
RELATIONS MANAGEMENT IN WAR
AND POST-WAR TIMES**

Анотація. Вступ. В статті досліджено особливості управління соціально-трудовими відносинами у воєнний та післявоєнний час. Доведено, що в цей період значно ускладнилась взаємодія усіх сторін соціально-трудових відносин, а нетрадиційні форми організації роботи та зайнятості стають більш пріоритетними. Встановлено, що в умовах війни та у післявоєнний період каталізатором узгодження інтересів роботодавців та працівників стає функція управління людськими ресурсами. У воєнний час дистанційна форма роботи та дистанційне управління людськими ресурсами допомогли трансформувати сферу менеджменту та соціально-трудових відносин. Обґрунтовано, що набутий досвід роботи в дистанційному форматі (під час пандемії коронавірусу COVID-19), доступність програмного забезпечення, матеріально-технічних ресурсів допомогло швидко організувати функціонування підприємств, установ, організацій в умовах війни.

Мета. Аналіз системи управління соціально-трудовими відносинами у воєнний і післявоєнний час та дослідження як перепон, так і сприятливих чинників роботи у дистанційному режимі.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері соціально-трудових відносин.

Результати. У статті доведено, що поширення дистанційної форми роботи, розгортання цифрової економіки допоможе зберегти продуктивну зайнятість населення та забезпечить стабільність національної економіки в період збройної агресії росії проти нашої держави. З'ясовано, що сфера управління соціально-трудовими відносинами у поєднанні з оновленою національною нормативно-правовою базою та прогресивними інформаційно-комунікаційними технологіями є підходящою для переходу на сучасну, притаманну новій економіці, форму організації праці – дистанційну роботу. Повномасштабна війна в Україні змусила українців змінити своє життя адаптувавшись до атипових реалій.

Перспективи. Необхідно підготувати сучасні дієві механізми реалізації соціальної політики, котрі допоможуть підняти продуктивність праці, індивідуальну відповідальність громадян та якість особистого життя. Доведено, що пандемія

COVID-19 і війна розкрила перед суспільством новітні перспективи та сучасні можливості, а саме: віддалена зайнятість стала пріоритетом для працюючих.

Ключові слова: менеджмент, соціально-трудові відносини, управління персоналом, воєнний стан, післявоєнний час, умови праці, держава, організація, роботодавець, працівник.

Summary. Introduction. The article examines the features of managing social and labor relations in wartime and post-war times. It is proven that during this period, the interaction of all parties to social and labor relations became significantly more complicated, and non-traditional forms of organizing work and employment became more of a priority. It was established that in wartime and in the post-war period, the function of human resources management becomes the catalyst for harmonizing the interests of employers and employees. In wartime, the remote form of work and remote management of human resources helped transform the field of management and social and labor relations. It is substantiated that the experience gained in working remotely (during the COVID-19 coronavirus pandemic), the availability of software, and material and technical resources helped to quickly organize the functioning of enterprises, institutions, and organizations in wartime. Purpose. Analysis of the system of managing social and labor relations in wartime and post-war times and the study of both obstacles and favorable factors for working remotely. Materials and methods. The materials of the study are: works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of social and labor relations. Results. The article proves that the spread of remote work, the deployment of the digital economy will help maintain productive employment of the population and ensure the stability of the national economy during the period of armed aggression of Russia against our state. It was found that the sphere of management of social and labor relations in combination with the updated national regulatory and legal framework and progressive information and communication technologies is suitable for the transition to a modern, inherent in the new economy, form of labor organization – remote work. The full-scale war in Ukraine forced Ukrainians to change their lives by adapting to atypical realities. Prospects. It is necessary to prepare modern effective mechanisms for the implementation of social policy, which will help increase labor productivity, individual responsibility of citizens and the quality of personal life. It has been proven that the COVID-19 pandemic and the war have opened up new perspectives and modern opportunities for society, namely: remote employment has become a priority for workers.

Key words: management, social and labor relations, employee, personnel management, martial law, post-war time, working conditions, state, organization, employer.

Постановка проблеми. Воєнний стан в Україні докорінно впливає на всі сфери життя, в тому числі й на працю, тому наразі потрібні нові підходи до соціально-трудових питань. Війна змусила український народ змінити своє життя, пристосуватися до нових вимог і навчитися швидко адаптуватися до нетипової дійсності. Для уникнення можливих негативних явищ у всіх сферах життя країни, в тому числі й в економіці, необхідно розробити нові ефективніші механізми реалізації соціальної політики, які можуть значно підвищити продуктивність праці працівників та особисту відповідальність громадян за якість власного життя. У цьому допоможе соціальне управління, яке регулює соціальні процеси та явища, що відбуваються в соціальній сфері керованих систем. Трансформація соціально-трудових відносин відбувається стихійно і призводить до втрати часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження соціально-трудових відносин висвітлено в працях таких вчених, як О. Грішнова [4], А. Колот [5], Н. Пачева, С. Подзігун [7; 8]; необхідність регулювання соціально-трудових відносин у контексті дистанційної зайнятості шляхом змін трудового законодавства та індивідуальних договірних угод обґрунтовано Г. Герасименко [3]; дослідження нестандартної форми праці — «дистанційної зайнятості» провели І. Моторна [6], А. Колот [5], Т. Вонберг [2]; потребу в належному захисті соціально-трудових прав осіб, які працюють віддалено та законодавчого

закріплення дистанційної роботи, правового регулювання праці висвітлив у своїх працях Г. Середя [12; 13]; О. Яковенко [14] досліджено проблему відбору персоналу у дистанційному режимі, проаналізовано особливості дистанційного регулярного менеджменту. Проте дослідження особливості управління соціально-трудовими відносинами у воєнний та післявоєнний час залишається актуальним і зумовлює необхідність проведення додаткових опрацювань.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою наукового пошуку є аналіз системи управління соціально-трудовими відносинами у воєнний та післявоєнний час та вивчення особливостей розвитку дистанційного управління людськими ресурсами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під час воєнного стану життя кожного під загрозою, а відновлення країни після воєнної нестабільності залежить від людських ресурсів, продуктивної праці та непохитної відданості, а також ефективної комунікації між державою, бізнесом та громадянами. Проте навіть у воєнний час основна економічна природа трудових відносин не змінилася. Встановлені відносини мають властиві характеристики, які формують динаміку між державою, роботодавцем і найманим працівником. Ці характеристики включають виконання роботи на основі певної кваліфікації, професії та посади.

В українській практиці розрізняють такі рівні регулювання соціально-трудових відносин, як: національний, мікрорівень та галузевий (рис. 1).

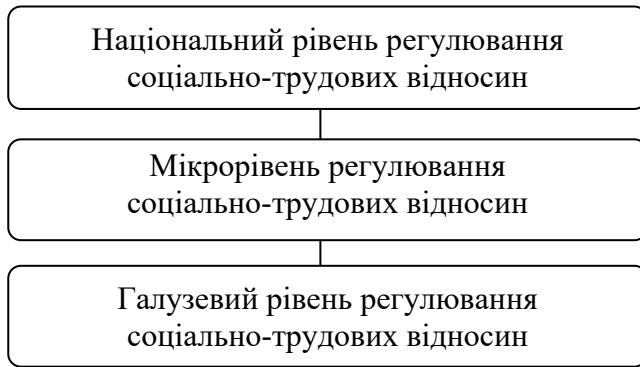


Рис. 1. Рівні регулювання соціально-трудових відносин
Джерело: узагальнено автором на основі [1]

На нашу думку, постає необхідність поглиблення дослідження та пошуку оптимальної моделі рівнів регулювання соціально-трудових відносин залежно від соціально-економічного простору (табл. 1).

Українська модель соціального трудових відносин побудована на принципах трипартизму, тобто регулювання трудових і пов'язаних з ними політичних і економічних взаємовідносин на основі рівноправної взаємодії та співпраці найманих працівників, роботодавців і держави.

Трудові відносини мають регулювати безперервний процес праці у будь яких умовах. Роботодавці повинні забезпечити працівникам хороші умови праці для дистанційної роботи, тобто надати необхідне обладнання, інструменти, матеріали, сировину, комп'ютери чи інші форми технічної підтримки тощо. Працівники в реаліях сьогодення обирають працювати віддалено і мати гнучкий графік роботи.

З початком війни порушився звичайний перебіг подій, що викликало потребу в коригуванні встановлених процедур. Внаслідок цього відбулися зміни в організації трудових відносин. 15 березня 2022 р. набув чинності Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [15], яким внесено системні зміни до трудового законодавства. 1 липня 2022 р. було прийнято Закон України

«Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин» [9], яким внесено зміни до окремих положень зазначеного Закону та КЗпП України. 26 вересня 2022 р. прийнято зміни до Закону України «Про зайнятість населення» [10].

Яценко Т. обрала топ-5 змін трудового законодавства України, які відбулися під час війни [15]:

1. Можливість призупинення дії трудового договору. Це новий механізм, де роботодавець тимчасово припиняє надавати роботу працівнику, а працівник — її виконувати. Призупинення дії договору може здійснюватися за ініціативою як робітника, так і роботодавця, але на строк не більше ніж період дії воєнного стану.

2. Порядок розірвання трудового договору. Зокрема, у зв'язку з веденням бойових дій у районах, в яких розташоване підприємство, установа, організація, та існування загрози для життя і здоров'я працівника, він може розірвати трудовий договір за власною ініціативою у строк, зазначений у його заяві. Також у цей період допускається звільнення працівника з ініціативи роботодавця у період тимчасової непрацездатності працівника, а також у період перебування працівника у відпустці (крім відпустки у зв'язку вагітністю та пологами та відпустки для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку).

3. Зміна умов найму іноземних працівників. Основна зміна — скасування розміру мінімальної заробітної плати для всіх категорій іноземних найманих працівників.

4. Обмін документами, організація кадрового діловодства та архівне зберігання кадрових документів у роботодавця. У період дії воєнного стану порядок організації діловодства з питань трудових відносин може організовуватися у будь який доступний спосіб електронної комунікації.

5. Порядок переведення працівника та зміна істотних умов праці. Роботодавець має право у період дії воєнного стану перевести працівника на іншу роботу, не обумовлену трудовим договором, без його

Таблиця 1

Рівні регулювання соціально-трудових відносин залежно від соціально-економічного простору

Рівні	Рівні регулювання соціально трудових відносин	Рівні регулювання СТВ залежно від соціально-економічного простору	Коло накопичення
Мікрорівень	Рівень підприємства/ організації	особистісний	працівник + працівник; працівник + роботодавець; роботодавець + роботодавець
Мезорівень	Галузевий рівень	груповий	об'єднання працівників + об'єднання роботодавців
Макрорівень	Національний рівень	змішаний	працівник + держава; роботодавець + держава
Мегарівень	Міжнародний рівень	суспільний	Міжнародна організація праці

Джерело: розроблено авторами

згоди (крім переведення на роботу в іншу місцевість, на території якої тривають активні бойові дії), якщо така робота не протипоказана працівникові за станом здоров'я, лише для відвернення або ліквідації наслідків бойових дій, а також інших обставин, що ставлять або можуть становити загрозу життю чи нормальним життєвим умовам людей.

Практика показує, що налагодження соціально-трудових відносин в умовах дистанційної зайнятості має багато особливостей. Запобігти ризикам і загрозам з боку працівників і роботодавця можна, якщо в умовах трудового договору (контракту) передбачити умови соціально-трудої взаємодії працівників і роботодавця. Зокрема, важливо зазначити, що умовами трудового договору (контракту) може бути передбачено, що за ініціативою роботодавця або працівника, за згодою сторін, працівник може виконувати роботу на постійній або періодичній основі дистанційно [7].

Колективи, які давно працюють, повинні мати можливість продовжувати працювати без проблем під час переходу на віддалену роботу. На практиці, віддалене спілкування команди може сильно відрізнитися від спілкування в офісі, що призводить до певної плутанини. Зокрема, співробітники можуть не знати, до кого звертатися і коли отримати негайне вирішення робочих проблем. Крім наочної демонстрації механізмів взаємодії під час віддаленої роботи, співробітники також потребують психологічної підтримки та допомоги, щоб впевнено переходити на віддалену роботу. Команди з чітким обсягом роботи та звітністю більш продуктивні у віддаленому робочому середовищі. Чим менше членів команди, тим більше часу менеджери мають можливість присвятити своїм підлеглим. Однак може знадобитися залучення нової штатної одиниці для забезпечення ІТ-підтримки. Варто враховувати, що віддалена робота може бути неприйнятною для деяких співробітників і що перехід буде тривалим і складним. Тому до таких співробітників на допо-

могу має прийти HR-менеджер з конструктивними порадами та психологічною підтримкою.

Віддалені формати роботи вимагають регулярного моніторингу ефективності дистанційної зайнятості. Найпоширенішою причиною, чому моделі віддаленої роботи не працюють — це є погане спілкування між співробітниками. Перехід роботи на дистанційну модель передбачає повне переосмислення процесу спілкування з використанням усіх можливих інструментів і засобів. Дистанційна робота може підвищити продуктивність і моральний дух співробітників, адже вони витрачають менше часу на дорогу і мають кращий баланс між роботою та особистим життям. Підсумовуючи, варто підкреслити, що всі процеси змінилися, і ми не будемо повертатися до попередньої моделі роботи. Світ після пандемії коронавірусу та війни в Україні буде зовсім іншим. Великі зміни матимуть як негативні, так і позитивні сторони. Пандемії та війни відкрили перед людством нові перспективи та можливості, зокрема зробили віддалену роботу пріоритетом для працівників.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В умовах війни ускладнюється взаємодія всіх сторін соціально-трудових відносин. Основу цих відносин держава заклала в Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Цей закон має пріоритет перед іншими законодавчими актами, що регулюють працю у сфері зайнятості. Сильну регулятивну функцію мають і документи, що регламентують порядок організації надомної, дистанційної чи інших нетипових форм роботи під час воєнного стану. Доведено, що найважливішими психосоціальними бар'єрами дистанційного управління персоналом є перевтома та відсутність емоційної складової у спілкуванні з персоналом, особливо неформальному. Тому найскладнішою частиною дистанційної роботи залишаються функції, які вимагають передачі емоційної складової — нематеріальної динаміки та розвитку корпоративної культури.

Література

1. Васюта В. Б., Галайда Т. О., Ігуш Т. С. Зарубіжний досвід регулювання соціально-трудових відносин. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 21. С. 240–245. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/49.pdf> (дата звернення: 16.11.2024).
2. Вонберг Т. В. Дистанційна зайнятість працівників: нові виклики та можливості. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 256–265. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-259-265>.
3. Герасименко Г. В. Дистанційна зайнятість як феномен соціально-трудових відносин. *Інноваційна економіка*. 2018. № 7/8. С. 91–96.
4. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудої відносини: підручник. 5-те вид., оновлене. Київ, 2011. 390 с.
5. Колот А. Трансформація інституту зайнятості як складова глобальних змін у соціально-трудої сфері. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 8. С. 3–14.
6. Моторна І. І. Дистанційна зайнятість в умовах глобалізації економіки та соціально-економічні вигоди від її використання. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 3. С. 6–12.

7. Пачева Н., Подзігун С. Трансформація сфери менеджменту та соціально-трудових відносин у воєнний та післявоєнний час. *Економічні горизонти*. 2024. Вип. 2–3(28). С. 90–197. doi: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(28\).2024.309552](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(28).2024.309552).
8. Подзігун С., Пачева Н. Професійний розвиток та навчання персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-76>.
9. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин : Закон України від 01.07.2022 р. № 2352-IX. 2022. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/T222352?utm_source=jurliga.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=jl01&_ga=2.174837733.638172297.1722169416-1292669708.1715234730#_gl=1*1e24u6s*_gcl_au*MjAzNjk1MjA5NC4xNzE1MjM0NzI5 (дата звернення: 21.11.2024).
10. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформування служби зайнятості, соціального страхування на випадок безробіття, сприяння продуктивній зайнятості населення, у тому числі молоді, та впровадження нових активних програм на ринку праці : Закон України від 21.09.2022 р. № 2622-IX. 2022. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/T222622?_ga=2.173797348.638172297.1722169416-1292669708.1715234730#_gl=1*d8r7k*_gcl_au*MjAzNjk1MjA5NC4xNzE1MjM0NzI5 (дата звернення: 08.11.2024).
11. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. 2022. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/T222136?an=1> (дата звернення: 18.11.2024).
12. Середа Г.В. Актуальність формування концепції дистанційного HRM в цифровій економіці. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3(43). С. 168–180. doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.3.16>.
13. Середа Г.В. Проблеми та перспективи розвитку дистанційного HRM в Україні у воєнний та післявоєнний час. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2022. № 12(1). С. 50–61.
14. Яковенко О.І. Особливості дистанційного управління персоналом в сучасних умовах. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2022. Том 33(72). № 1. С. 35–39. doi: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-6>.
15. Яценко Т. Трудові відносини під час війни: ТОП-5 змін. Персонал. 2022. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/215139_trudov-vdnosini-pd-chas-vyni-top-5-zmn (дата звернення: 10.11.2024).

References:

- Vasiuta, V., Halaida T., Ihush T. (2018). Zarubizhnyi dosvid rehuliuвання sotsialno-trudovykh vidnosyn [Foreign experience in regulating social and labor relations]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy — Economics and enterprise management*, 21, 240–245. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/49.pdf> [in Ukrainian].
- Vonberh, T. (2020). Dystantsiina zainiatist pratsivnykiv: novi vyklyky ta mozhlyvosti [Remote Employment: New Challenges and Opportunities]. *Biznes Inform — Business inform*, 4, 259–265. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-259-265> [in Ukrainian].
- Herasymenko, H. (2018). Dystanciina zainjatist jak fenomen socialjno-trudovykh vidnosyn [Remote employment as a phenomenon of social and labor relations]. *Innovaciina ekonomika — Innovate Economy*, 7–8, 91–96 [in Ukrainian].
- Hrishnova, O. (2011). Ekonomika pratsi ta sotsialno-trudovi vidnosyny: Pidruchnyk. 5-te vyd., onovlene. Kyiv. 390 [in Ukrainian].
- Kolot, A. (2009). Transformatsiia instytutu zainiatosti yak skladova hlobalnykh zmin u sotsialno-trudovii sferi [Transformation of the employment institute as a component of global changes in the social and labour field]. *Ukraina: aspekty pratsi — Ukraine: aspects of labour*, 8, 3–14 [in Ukrainian].
- Motorna, I. (2008). Dystantsiina zainiatist v umovakh hlobalizatsii ekonomiky ta sotsialno-ekonomichni vyhody vid yikh vykorystannia [Remote employment in the conditions of economic globalization and socio-economic benefits from its use]. *Ukraina: aspekty pratsi — Ukraine: aspects of labour*, 3, 6–12 [in Ukrainian].
- Pacheva, N., Podzihun, S. (2024). Transformatsiia sfery menedzhmentu ta sotsialno-trudovykh vidnosyn u voiennyi ta pislivoiennyi chas [Transformation of the sphere of management and social and labor relations in wartime and post-war times]. *Ekonomichni horyzonty — Economic Horizons*, 2–3(28), 190–197. doi: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(28\).2024.309552](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(28).2024.309552) [in Ukrainian].
- Podzihun, S., Pacheva, N. (2024). Profesiyni rozvytok ta navchannia personal [Professional development and training of personnel]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*, № 67. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-76> [in Ukrainian].
- Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo optymizatsii trudovykh vidnosyn: Zakon Ukrainy vid 01.07.2022 r. № 2352-IX. (2022). URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/T222352?utm_source=jurliga.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=jl01&_ga=2.174837733.638172297.1722169416-1292669708.1715234730#_gl=1*1e24u6s*_gcl_au*MjAzNjk1MjA5NC4xNzE1MjM0NzI5 [in Ukrainian].
- Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo reformuvannia sluzhby zainiatosti, sotsialnoho strakhuvannia na vypadok bezrobittia, spriannia produktyvnoi zainiatosti naselennia, u tomu chysli molodi, ta vprovadzhennia novykh aktyvnykh prohram na rynku pratsi: Zakon Ukrainy vid 21.09.2022 r. № 2622-IX. (2022). URL:

https://ips.ligazakon.net/document/view/T222622?_ga=2.173797348.638172297.1722169416-1292669708.1715234730#_gl=1*d8r7kq*_gcl_au*MjAzNjk1MjA5NC4xNzE1MjM0NzI5 [in Ukrainian].

11. Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 15.03.2022 r. № 2136-IX. (2022). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/T222136?an=1> [in Ukrainian].

12. Sereda, H. (2021). Aktualnist formuvannia kontseptsii dystantsiinoho HRM v tsyfrovii ekonomitsi [Relevance of formation of the concept of distance HRM in the digital economics]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia — Economics and organization of management*, 3(43), 168–180. doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.3.16> [in Ukrainian].

13. Sereda, H. (2022). Problemy ta perspektyvy rozvytku dystantsiinoho HRM v Ukraini u voiennyi ta pisliavoiennnyi chas [Problems and prospects for the development of remote HRM in Ukraine in the war and post-war period]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i praktyka — Social and labour relations: theory and practice*, 12(1), 50–61. doi: 10.21511/sl-rtp.12(1).2022.05 [in Ukrainian].

14. Yakovenko, O. (2022). Osoblyvosti dystantsiinoho upravlinnia personalom v suchasnykh umovakh [Features of remote personnel management in modern conditions]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia — University Series: Economy and Management*, 33(72), 35–39. doi: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/72-1-6> [in Ukrainian].

15. Yatsenko, T. (2022). Trudovi vidnosyny pid chas viiny: TOP-5 zmin. [Labor relations during the war: TOP-5 changes]. *Personal — Personnel*. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/215139_trudov-vdnosini-pd-chas-vyni-top-5-zmn [in Ukrainian].

Zhuravka Fedir

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of International Economic Relations
Sumy State University*

Журавка Федір Олександрович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародних економічних відносин
Сумський державний університет*
ORCID: 0000-0001-8368-5743

Chorna Svitlana

*PhD, Senior Researcher of the Research Department
Sumy State University*

Чорна Світлана Вікторівна

*доктор філософії,
старший науковий співробітник науково-дослідної частини
Сумський державний університет*
ORCID: 0000-0001-7668-0952

Filatova Anna

*PhD, Assistant of the Department of Accounting and Taxation
Sumy State University*

Філатова Ганна Петрівна

*доктор філософії,
асистент кафедри бухгалтерського обліку та оподаткування
Сумський державний університет*
ORCID: 0000-0002-7547-4919

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10553

SECURITY CHALLENGES FOR UKRAINE'S FOREIGN ECONOMIC SECTOR IN THE CRISIS AND DISTRIBUTION COLLAPSE

БЕЗПЕКОВІ ВИКЛИКИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗИ ТА КОЛАПСУ ДИСТРИБУЦІЇ

Summary. Introduction. The armed conflict has led to a critical decline in transport and distribution chain stability, significantly affecting traditional trade routes. Military actions, destruction of infrastructure, restrictions on international trade and other challenges have a significant impact on Ukraine's foreign economic security. Large-scale disruptions in the operation of ports, rail transport and road logistics have become a source of new risks for export activities. In such circumstances, Ukrainian companies must reorient their export flows, looking for alternative routes through Western borders and European logistics hubs. Researching these challenges and developing strategies are key to maintaining stability and effective economic adaptation to new realities.

Purpose. The purpose of the study is to comprehensively examine security challenges in Ukraine's foreign economic sector in the context of the crisis and disruption of distribution systems, identify the main trends and risks affecting export activities, and develop strategic recommendations to ensure the sustainability of trade flows and adaptation to new global conditions.

Materials and methods. To achieve this goal, we applied descriptive methods and used data from the Economic Complexity Observatory. This allowed us to conduct a detailed analysis of long-term trends and patterns in the structure of Ukrainian exports, including changes in the product mix and geographical focus of supplies.

Results. The article describes the main export destinations that have undergone the greatest transformations and the impact of restrictions imposed by the European Union and other countries on Ukrainian foreign trade. Particular attention is paid to such sectors as agriculture, metallurgy, machine building and energy. It shows how transport and logistics disruptions have led to the need for rapid adaptation to new conditions and restructuring of distribution networks.

It has been established that changes in export flows and major fluctuations occurred parallel with crisis periods caused by internal and external shocks. Considerable attention is paid to the diversification of export markets and Ukraine's strategic integration into the European economic system. The study shows that active cooperation with the EU, implementation of standards, and development of new logistics routes can become key European factors that increase the resilience of the foreign trade sector. This article offers a well-founded analysis of the challenges and opportunities for Ukraine's foreign trade sector and looks for ways to increase its resilience in the face of the crisis and distribution collapse.

Discussion. Further research is proposed to focus on monitoring results to formulate strategies for long-term economic growth and ensure an effective response to new challenges.

Key words: foreign economic security, exports, international trade, crisis, war, instability, reorientation of routes.

Анотація. Вступ. Збройний конфлікт спричинив критичне зниження стабільності транспортних і дистрибуційних ланцюгів, що суттєво вплинуло на традиційні торговельні маршрути. Військові дії, руйнування інфраструктури, обмеження міжнародної торгівлі та інші виклики суттєво впливають на зовнішньоекономічну безпеку України. Масштабні збої у роботі портів, залізничного транспорту та автомобільної логістики стали джерелом нових ризиків для експортної діяльності. У таких умовах українські підприємства змушені переорієнтовувати свої експортні потоки, шукаючи альтернативні шляхи через західні кордони та європейські логістичні хаби. Дослідження цих викликів та розробка стратегій є ключовими для збереження стабільності та ефективної економічної адаптації до нових реалій.

Мета. Метою дослідження є всебічне вивчення безпечних викликів у зовнішньоекономічному секторі України в умовах кризи та порушення систем дистрибуції, визначення основних тенденцій і ризиків, що впливають на експортну діяльність, а також розробка стратегічних рекомендацій щодо забезпечення стійкості торговельних потоків та адаптації до нових глобальних умов.

Матеріали і методи. Для досягнення мети було застосовано описові методи та використано дані Обсерваторії економічної складності. Це дозволило провести детальний аналіз довгострокових тенденцій та закономірностей у структурі українського експорту, зокрема змін у товарній номенклатурі та географічній цілеспрямованості постачань.

Результати. У статті йдеться про основні експортні напрямки, що відзначили найбільші трансформації, а також вплив обмежень, запроваджених Європейським Союзом та іншими країнами, на українську зовнішню торгівлю. Особливу увагу приділено таким секторам, як агропромисловий комплекс, металургія, машинобудування та енергетика. Показано, як транспортні та логістичні збої призвели до необхідності швидкої адаптації до нових умов та реструктуризації дистрибуційних мереж.

Встановлено, що зміни експортних потоків і основні коливання відбувалися паралельно з кризовими періодами, спричиненими внутрішніми та зовнішніми шоками. Значно увага приділена питанням диверсифікації експортних ринків і стратегічної інтеграції України до європейської економічної системи. Дослідження показує, що активна співпраця з ЄС, впровадження стандартів та розвиток нових логістичних маршрутів можуть стати ключовими європейськими факторами для підвищення стійкості зовнішньоекономічного сектора. Дана стаття пропонує обґрунтований аналіз викликів і можливостей для зовнішньоекономічного сектору України, а також шукає напрямки для підвищення його стійкості в умовах кризи та колапсу дистрибуції.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на використанні результатів моніторингу для формування стратегій довгострокового економічного зростання та забезпечення ефективного реагування на нові виклики.

Ключові слова: зовнішньоекономічна безпека, експорт, міжнародна торгівля, криза, війна, нестабільність, переорієнтація маршрутів.

Problem statement. Ukraine has significant potential for development in key sectors of the economy, such as industry, agriculture, light manufacturing and the IT sector. Optimization of production processes, introduction of innovations and continuous improvement of the business climate contribute to economic growth, international competitiveness and adaptation to global challenges. However, since the beginning of the full-scale military aggression of the Russian Federation on February 24, 2022, Ukraine's foreign economic security has faced significant challenges.

The consequences of the war include a supply crisis, disruption of logistics routes, reduced production capacity outside of traditional export markets, capital outflows, and a drop in investment activity. According to the Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment — RDNA3 (2024) report prepared by the Government of Ukraine in cooperation with the World Bank, the European Commission and the United Nations, the recovery and reconstruction needs are estimated at USD486 billion as of the end of 2023. This amount includes short- and medium-term goals but does not consider future losses.

Ukraine's economic performance also reflects large-scale spending. Real GDP in 2023 amounted to 75% of the level of 2021. With the economy growing by 5.3% in 2023, full recovery of additional volumes will require 6–7 years of stable growth at 5% per year. These indicators indicate the need to stimulate domestic demand, restore logistics achievements and uninterrupted production to achieve sustainable economic growth.

In the context of martial law, security risks and infrastructure destruction are significant constraints. At the same time, international aid and rising investment profits contribute to positive dynamics in early 2024, especially in export-oriented manufacturing. Reliable supply chains and efficient foreign trade are critically important for strengthening Ukraine's foreign economic security.

Therefore, there is an urgent need to study the main challenges to the security of Ukraine's foreign economic sphere in the face of uncertainty, namely, the analysis of changes in export activity and reorientation of flows.

Analysis of the latest research and publications. The relevance of the study of foreign economic security is due to ensuring adaptation to new realities associated with geopolitical conflicts and economic instability. A significant number of modern scientific works are devoted to analyzing the risks of foreign economic activity and assessing the economic environment and policy in this area (Ivanova et al., 2024; Chagovets et al., 2023; Hudima et al., 2023; Kniaz et al., 2021; Nazarova et al., 2021; Gudz, et al., 2020). The study by Kalivoshko et al. (2024) reveals the parameters of Ukraine's foreign economic security and develops an indicative system for its assessment.

Export policy and international trade are also the subject of study by many scholars (Kulish et al., 2024; Hurochkina et al., 2021; Patyka, 2021; Martyniuk & Muravska, 2020; Frolov et al., 2016). Studies of logistics challenges emphasize the importance of adapting business processes to new supply conditions (Melnyk et al., 2024; Kolodizieva et al., 2022; Korpysa, Halicki & Lopatka, 2020). Supply chain disruptions due to the war lead to increased costs, loss of partners, and reduced production efficiency (Herkenhoff, 2024).

Significant changes have also occurred in the geographical structure of exports. Palinchak et al. (2023) note that Ukraine's export flows have been redistributed to EU exports, reducing dependence on CIS markets (Dekhtyar, Mazorenko, & Serpukhov, 2018). This requires Ukraine to develop new strategies and find reliable partners to ensure foreign economic stability.

The purpose of the article is aimed at analysing the challenges to Ukraine's foreign economic security, identifying key issues and developing recommendations for adaptation to modern challenges and threats.

Materials and methods. In studying the challenges to Ukraine's foreign economic security, a combination of descriptive methods is used, which allows

for a deeper study of the state of foreign economic relations, identification of threats and determination of prospects for stabilization. The descriptive approach is the basic one for studying changes in Ukraine's foreign economic activity, which provides a thorough analysis of trends arising from the crisis phenomena associated with the war and global economic challenges.

The analysis method was used to examine structural changes in foreign trade, such as changes in geographic and commodity export destinations, and to study the impact of logistical disruptions on the functioning of supply chains.

The synthesis method complemented the analysis by combining the results to form a holistic view of foreign economic risks and threats.

The logical and deductive methods allowed us to draw logical conclusions based on analyzing specific situations and factors affecting foreign economic security.

The method of systematization helped organize information by categories and areas, which allowed for identifying the main threats and opportunities in Ukraine's foreign economic activity.

The generalization method is used to summarize the results obtained and formulate general conclusions about the effectiveness of mechanisms for ensuring foreign economic security.

The data were collected and processed using reports from the World Bank, IMF, and UN and analytical reviews of the European Commission, academic articles, and research by leading Ukrainian and foreign economists. The main data collection tool was The Observatory of Economic Complexity (OEC). This is an online platform for visualizing and analyzing global trade data, a Massachusetts Institute of Technology research project that integrates and disseminates data from various sources on the export and import activities of countries worldwide. It was created to study economic trends and structural changes in international trade and identify national economies' economic sustainability and competitiveness.

The stages of the study included: data collection — analysis of statistics, reports and scientific publications; primary analysis — identification of major trends and threats; in-depth analysis — use of quantitative and qualitative methods for a detailed study of the problems; interpretation of the results — formulation of conclusions and recommendations for strengthening Ukraine's foreign economic security.

Thus, using a set of methods ensures a comprehensive and systematic study of the challenges to Ukraine's foreign economic security, allowing for the formulation of sound recommendations to enhance the country's economic stability in the context of global instability and military challenges.

Summary of the main material. Ukraine has historically been a leading grain supplier on the world market. At the beginning of the twentieth century, its

share in global wheat exports was about 20%, barley — 43%, and total grain — 21% (Hubareva, 2024).

Despite numerous challenges today, Ukraine plays a significant role in the global market. According to the Observatory of Economic Complexity (OEC), in 2022, Ukraine ranked 61st in terms of total exports and 44th among 133 countries in the Economic Complexity Index (ECI) between Norway and New Zealand (Table 1). The ECI measures a country's ability to produce and export complex products that require a high level of knowledge and skills. Specialization is measured by the RCA index, which determines the ratio between observed and expected exports of each product. In 2022, Ukraine became the world's largest exporter of sunflower oil (USD5.54 billion) and sunflower seeds (USD1.31 billion). Such leading positions in the global ranking were temporary, as Ukraine has undergone significant economic transformations over different historical periods that affected its export potential. Internal and external challenges, such as changes in trading partners, political instability, and economic crises, complicated the situation in the foreign market.

After gaining independence in 1991, Ukraine began formulating its own foreign economic policy. After the collapse of the USSR, the country's main exports were heavy industry, metallurgy, and agricultural products. The volume of goods and services exported in 1991 reached 20 billion US dollars (Figure 1). Production in Ukraine required raw materials from other sovereign post-Soviet states. In addition, the owners and managers of enterprises needed to gain sufficient experience doing business in a market economy in a foreign market, not in the post-Soviet space. Therefore, at the beginning of independence, Ukraine's main trading partners were the CIS countries, dominated by Russia, Belarus, Armenia, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Moldova, Tajikistan, and Uzbekistan.

After leaving the Soviet Union, Ukraine needed economic reforms and industrial modernization. A large part of the state-owned enterprises were op-

erating mainly with outdated equipment. Also, enterprises needed help adapting to new markets as they had previously operated in a planned economy. The reform period started late, mainly after the privatization of state property, which created a class of oligarchs in Ukraine who owned the largest industrial sectors, including metallurgy and mining. Even though the oligarchs later contributed to market monopolization and hindered the competition of free relations, in the late 1990s and early 2000s, they became investment drivers for the former state conglomerates, investing in developing their businesses. Thus, production gradually increased, positively impacting Ukraine's export activity in foreign markets.

During the first decade of independence, the volume of Ukrainian exports to the CIS markets decreased in proportion to the growth of the share of exports to the European market. In 2001, merchandise exports alone exceeded USD15 billion, of which 35% went to Europe, 29% — to the CIS markets, and 36% — to the rest of the world (Voitenko, 2023). This trend reflects the structural reorientation of Ukraine's foreign economic relations aimed at diversifying markets and reducing dependence on former Soviet partners.

Export volumes peaked in 2008 when the total value of exported goods and services reached USD81.38 bn (Figure 1). However, the global financial crisis that began in the same year caused a significant decline in global economic activity, which negatively impacted Ukrainian production. The decline in demand for raw materials and goods typical of Ukrainian exports reduced foreign trade.

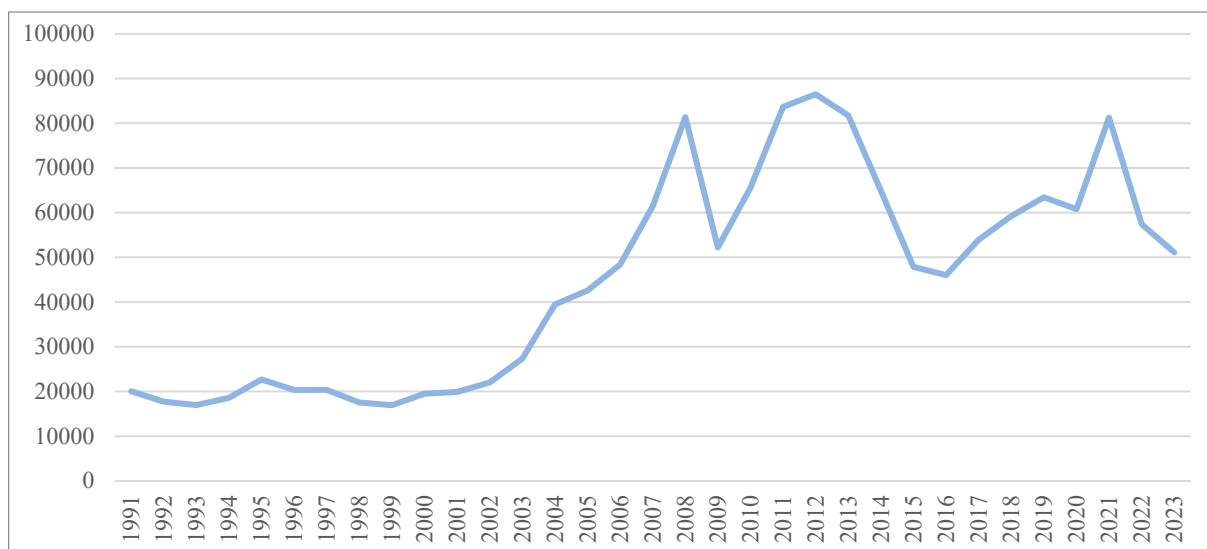
Over the next few years, the situation began to stabilize, and by 2012, the volume of goods and services exports almost doubled compared to the post-crisis year of 2009 — from USD52 billion to USD86.5 billion. This period was characterized by a gradual recovery in demand on international markets and an increase in production capacity in Ukraine, which contributed to the country's export activity. However, this dependence

Table 1

Ukraine's position in the ranking of economic complexity in trade and the most specialized products according to the RCA index

Position	Country	The most specialized products	Export value (2022)	
41	Turkey		Sunflower oil	5,54 \$ billion
42	Portugal		Sunflower seeds	1,31 \$ billion
43	Norway		Cast iron	668 \$ billion
44	Ukraine ⇒		Corn	6,02 \$ billion
45	New Zealand		Rapeseed	1,55 \$ billion
46	Kuwait		Other plant residues	785 \$ billion
47	Russia		Veneer sheets	324 \$ billion
48	Lebanon		Tar	59,5 \$ billion
49	Brazil		Honey	139 \$ billion
50	Greece		Clay	126 \$ billion

Source: The Observatory of Economic Complexity (2022a)

Fig. 1. Dynamics of Ukraine's exports of goods and services, *USD million*

Source: World Bank Group (2024a) from the International Monetary Fund

on global economic conditions also highlights the vulnerability of the national economy, which remains susceptible to fluctuations in global commodity markets.

Since 2000, not only the level but also the structure of Ukraine's exports has changed. Over the past 30 years, Ukrainian exports have shifted decisively toward agriculture instead of declining exports of metal products and machinery. While in 2000, metal products accounted for 33% of total exports and agriculture for only 10% of exports, by 2016, grain, sunflower oil, and other agricultural products became the main export items, generating almost half of foreign exchange earnings. The share of agricultural products in total exports almost quadrupled to 35%, while the share of metallurgy fell by half to 17%.

Over time, Ukraine has also seen a shift in export destinations (Figure 2). For a long period, one of Ukraine's main trading partners was the Russian Federation, which accounted for more than a quarter of Ukraine's merchandise exports (22.3% in 2000). Russia played almost as important a role as the European Union, although the EU's share of Ukraine's exports was much smaller: Germany accounted for 4.87%, Italy for 4.26%, Poland for 2.63%, Bulgaria for 2.33%, Hungary for 2.05%, and other European countries for about 1% or less. At the same time, Turkey accounted for 5.75%, the United States for 4.76%, and China for 3.92% of total exports of goods.

Between 2012 and 2016, Russia's role as the pre-dominant importer of Ukrainian exports declined

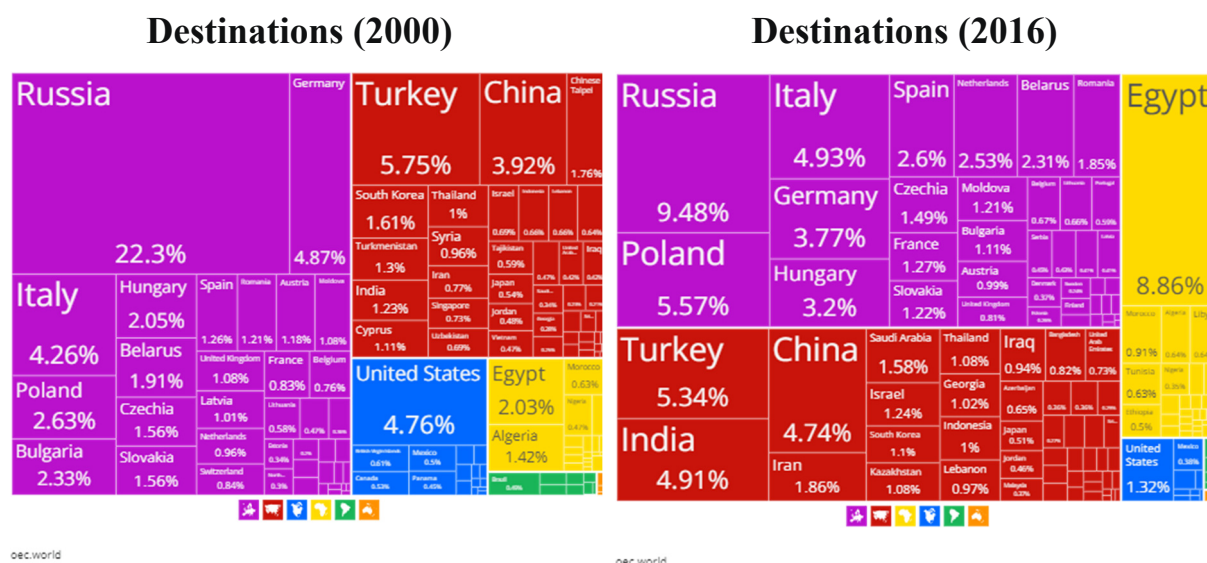


Fig. 2. Comparison of Ukraine's merchandise export destinations — 2000/2016

Source: The Observatory of Economic Complexity (2022b)

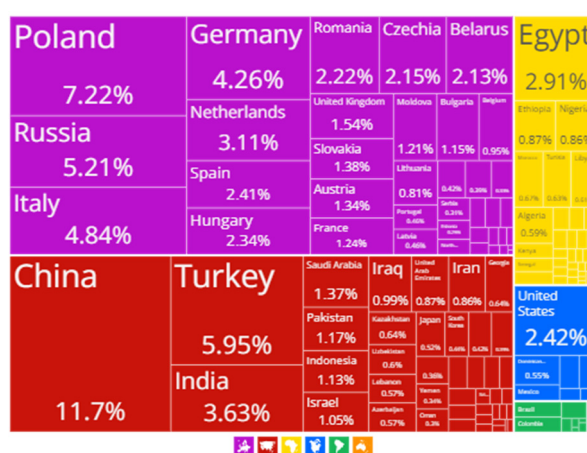
and economic turmoil. Strategic focus on highly specialized goods and active expansion into the EU and Chinese markets have enabled Ukraine to maintain a significant export potential, which is one of the key indicators of the country's foreign economic security.

An analysis of the historical dynamics of exports shows that since independence, Ukraine has undergone changes in both sectors and trade destinations. The year before the outbreak of war, it was one of the most successful exports. In 2021, the volume of goods and services exported reached the highest in the last 10 years, amounting to \$81.28 billion. According to the Observatory of Economic Complexity (OEC), the structure of Ukrainian exports this year indicates the dominance of iron and steel — 20.1%, with exports of goods worth \$13.9 billion. The re-profiling of commodity groups over time has also shown an increase in the volume of agricultural products. The commodity group of cereals, particularly cereals, accounted for 18.8% of total exports of goods, or in nominal terms, USD13 billion. In 2021, China became the leader among the countries where Ukrainian goods are most often supplied, accounting for 11.7% of total exports.

Changes in the direction of exports and structural specialization of the Ukrainian economy demonstrate the country's adaptation to the new political and economic environment. Reduced dependence on the Russian market and diversification of trade partners have contributed to strengthening Ukraine's export stability despite the challenges posed by the conflict

A slow recovery in exports began in May 2022. This process was made possible by gradually restoring controlled corridors, reorientating transport routes to road and rail, and opening alternative routes through EU countries. The growth of exports from May onwards has been a reflection of the economy's resilience and ability to adapt to new realities. It is important to emphasize that within the framework of the export strategy, the Ukrainian government has directed its efforts to support the agricultural and metallurgical sectors, which were and remain the main export

Destinations (2021)



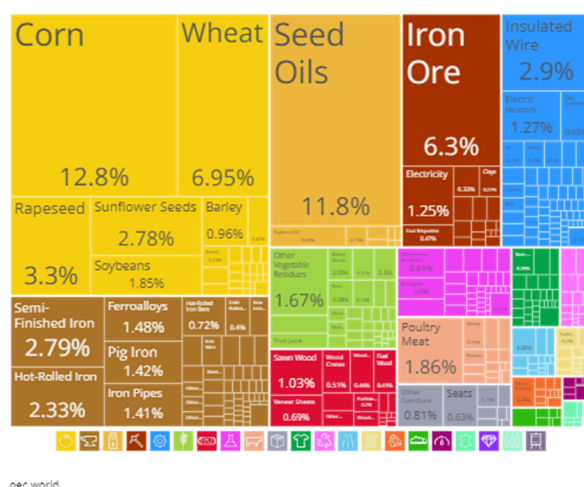
91

industries. In the first eight months of 2022, there has been a significant shift in the structure of the main importers of Ukrainian products. If Russia was previously one of the key sales markets, then due to the introduction of sanctions, trade restrictions and Ukraine's political decision to abandon exports to the aggressor country, Russia's share in Ukrainian exports has rapidly decreased, Russia has fallen to 18th place among importers of Ukrainian products. At the end of September 2022, the Ukrainian government decided to completely ban exports to Russia, which was a logical step in response to military actions against Ukraine. Data from the OEC for 2022 already completely exclude Russia from the export destinations of Ukraine's merchandise exports (Fig. 5). At the same time, exports to the European Union countries increased, especially to neighboring Poland and Romania. The combined share of exports to these two countries was about 23% of Ukrainian exports. Poland became one of Ukraine's key partners, reflecting both geographical proximity and the assistance of the governments of both countries in developing economic ties. A similar trend was recorded in other EU countries, which actively supported Ukraine in the war by removing barriers to importing Ukrainian goods. The largest volume of Ukrainian exports outside the European Union went to Turkey, China, and India. Turkey continued to be an important partner, especially given its participation in the "grain initiative", which allowed Ukraine to partially resume agricultural exports via the Black Sea. Communist China, despite tensions in international relations with democratic countries, continued to import significant volumes of Ukrainian grain and metal products. India also acted as an important market for Ukrainian agricultural exports, particularly grain crops, which was especially relevant in the global food crisis in South Asia.

The war has significantly affected Ukrainian production and exports of basic goods. Due to logistical difficulties, production shutdowns, and losses, exports of goods in 2022 fell by 35% compared to 2021. Metallurgical exports were hit hard, falling by 62.5% in monetary terms compared to the pre-war period. Other sectors also suffered significant losses: chemical products fell by 55%, mechanical engineering by 31%, wood by almost 15%, agricultural and food products by more than 15%, and light industry products fell by 22%. (Ministry of Economy of Ukraine, 2022). These losses indicate a large-scale degradation of economic activity and disruption of production chains, negatively affecting the country's economic stability and foreign economic positions.

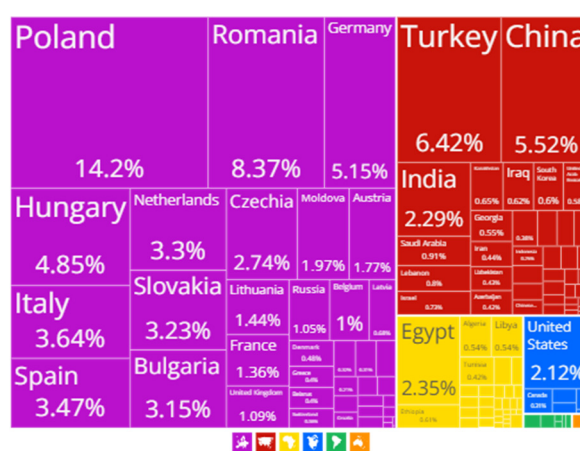
However, it is worth noting certain positive developments that occurred in the second half of 2022. Thanks to the unblocking of Ukrainian ports, it has become easier to export, in particular, agricultural products and food industry products, the share of which according to the results of the year amounted to about 50% of total exports in monetary terms (commodity groups: cereals, seeds, grain, etc.; animal or vegetable fats, oils, wax; food residues and waste, animal feed; sugar; cereal products) (Fig. 5). In addition, there are positive trends in the growth of exports of dairy products, vegetables, confectionery, prepared meat products and flour. It is also worth noting positive trends: today, exports of dairy products, vegetables, confectionery, prepared meat products and flour are increasing. This indicates the flexibility and adaptive capabilities of the Ukrainian economy to new conditions. Despite the serious challenges associated with the war, Ukraine does not stop production and continues to ensure the supply of products to foreign markets, which is an important factor in supporting economic activity. According to OEC data, the most dynamic export markets in bi-

Exports (2022)



oec.world

Destinations (2022)



oec.world

Fig. 4. Sectoral areas and directions of supplies of Ukrainian commodity exports, 2022
Source: The Observatory of Economic Complexity (2022b)

lateral trade with Ukraine over the past 10 years are Poland, Bulgaria and Romania. The country's overall export activity level can be seen by calculating per person. Thus, in 2022, exports of products per capita in Ukraine amounted to 1.24 thousand US dollars; in Poland, this figure was 9.21 thousand dollars. This means that each Pole accounts for almost nine times more exports than each Ukrainian, indicating a significantly higher Poland export activity. However, such discrepancies can be explained by the much larger trade volume: in 2022, Poland exported goods worth 346 billion dollars, while Ukraine's exports amounted to 47.1 billion dollars. Even according to the results in 2021, when Ukrainian exports exceeded \$80 billion, the figure was significantly lower than Poland's.

Poland has significantly greater opportunities for production, sales of products and attracting investment due to its membership in the European Union, which provides access to a large European market. Bulgaria and Romania, like Poland, mainly export to European Union countries, having free access to intra-regional trade within the European market. This allows companies to trade freely with other EU countries without additional customs barriers, significantly reducing trade costs and stimulating the growth of foreign economic activity.

Conclusions and prospects for further research. Although not under favorable circumstances, Ukraine has gained an opportunity to integrate into European trade routes. In response to Russia's military blockade of Ukrainian exports, the European Union initiated the Solidarity Routes program in May 2022 to facilitate the land transportation of exports from Ukraine and create alternative logistics routes (EU, 2024). In addition, in June 2022, the EU temporarily lifted duties on Ukrainian exports (Matuszak et al., 2023). In August of the same year, a grain corridor was opened, allowing three Ukrainian Black Sea ports to ship food outside the country.

Solidarity corridors led to a massive influx of grain and oilseeds to neighboring countries. The combination of domestic production and imports from Ukraine exceeded their five-year average before Russia's full-scale invasion of Ukraine. In 2022, the supply of Ukrainian agricultural products to the EU increased by 66% compared to pre-war 2021 (Hubareva, 2024).

For three countries-Poland, Romania, and Bulgaria-that have been affected by imports from Ukraine, the European Union has introduced a crisis reserve and allocated €56 million in aid. Further measures taken by Brussels included restrictions on Ukraine's wheat, corn, sunflower, and rapeseed sales to Poland, Slovakia, Romania, Hungary, and Bulgaria (Prasad, 2023).

The European market is focused on ensuring stable economic development in the region, balancing prices and demand for products. However, in the case of a significant increase in imports, as happened with Ukrainian grain, an imbalance arose, which led to

a drop in local prices and economic difficulties for farmers in the EU. Therefore, the EU was forced to intervene to protect its internal markets while maintaining economic stability in the region.

Recent trends in the export of Ukrainian products demonstrate Ukraine's significant potential to supply large volumes of products to international markets, even in difficult conditions. This reflects the country's competitiveness and the possibility of Ukraine's integration into global supply chains, which could become the basis for economic growth and stability in the future.

However, despite the opportunities available, the constraints point to the need for Ukraine to make active efforts to improve infrastructure, establish market access, and strengthen cooperation with the European Union to avoid conflicts and meet the conditions of the European market. These factors are critical to ensuring the continuity of export flows and maintaining economic stability.

Changes in Ukraine's export flows are directly related to the organization of distribution chains. Disruptions or reorganization of routes can significantly affect the country's export capabilities. Problems with logistics, disruptions in transport routes and limited access to ports lead to a decrease in export volumes or delays in the supply of goods to foreign markets. Effective distribution, in turn, contributes to stable exports, ensuring timely and sufficient supplies of Ukrainian goods to foreign consumers.

Before the war, Ukraine actively used the Black Sea ports to export grain, metal and other industrial products. However, the military blockade and damage to infrastructure in the country's south led to a significant reduction in sea transportation volume. As a result, the main burden of exports was transferred to railways and roads across the western border of Ukraine, which led to an increase in the load on border crossings and logistics centers in Western Europe.

Disruptions in distribution routes also affected the organization of domestic supply chains. The relocation of major centers to the west of the country required changes in the distribution of goods, which complicated the speed and efficiency of delivery. The war prompted Ukraine to seek new product markets and reorient its exports to the European Union.

Ukraine's export activity demonstrates both the difficulties caused by external aggression and the ability to adapt to new conditions through the diversification of sales markets, the reorganization of logistics, and the strengthening of economic ties with developed countries.

The results of the analysis emphasize the need to develop domestic capacities to ensure the sustainability of foreign economic activity and the importance of supporting and planning national export infrastructure in the face of global challenges. For example, Hudima et al. (2023) determined that the lack of

institutionalization of strategic planning in Ukraine violates the systematic nature of economic policy and its directions.

Fleychuk and Babets (2020) found that changes in key factors of Ukraine's external economic security indicate the presence of threatening trends caused by the country's increasing export and technological dependence due to the inefficient structure of the economy and low competitiveness in external and internal markets. If internal orientation is a separate aspect of the investigation and was not part of the subject of research in our article, then the analysis of export activity proves that Ukraine has significant potential for expansion into external markets. However, the European market is still being prepared to give way to Ukrainian products, protecting its own producers. This limits the opportunities for Ukraine to integrate into the European economy at full capacity, which indicates the need to revise its economic strategy to strengthen its position in the international arena.

Ukraine's economy continues to be vulnerable to internal and external challenges. The war and the associated destruction of infrastructure create significant difficulties for the functioning of industry, transport and logistics. At the same time, external challenges, such as fluctuations in world prices for energy resources and agricultural products, increase dependence on global markets. This dependence complicates economic policy planning since any changes in the international arena can significantly affect Ukraine's trade volumes and financial stability. The challenges include traditional macroeconomic risks, such as the global community's restrictions on key Ukrainian exports, and new threats related to the security situation, particularly full-scale military aggression and regional destabilization. One of the main obstacles to economic growth is logistical problems. Blockades of ports, destruction of transport infrastructure and disruptions in the functioning of railway corridors significantly complicate the export of products, especially from the agricultural sector. Such restrictions lead to a decrease in export volumes and an increase in the cost of delivering goods to end consumers.

In addition, export restrictions from the EU have become an additional barrier that limits access to key

markets, significantly affects export revenues and creates obstacles to implementing long-term trade agreements. Even though some restrictions were eased in 2024, the threat of war and destruction remains a significant risk to the country's security. Despite this, Ukraine continues to demonstrate resilience to difficult conditions.

Integration into the European market as a strategic direction to ensure:

- diversification of export flows — search for new markets within the EU for the sale of products with high added value;
- implementation of EU standards in production and certification of products;
- improvement of infrastructure — modernization of ports, railways and customs points, which play a key role in trade operations.

Such steps can increase economic activity and ensure more sustainable growth even in wartime.

In difficult conditions, Ukraine demonstrates a high level of adaptability. This is manifested in the rapid reorientation of export flows, the active use of digital technologies in trade, and the implementation of reforms that increase the permeability and competitiveness of business. The results of monitoring foreign economic activity open up new opportunities for shaping a policy of long-term economic growth. A deep analysis of exports, imports, and the state of trade infrastructure allows us to identify key points of vulnerability in the economy, develop tools to increase its resilience and provide a basis for making informed decisions at the government level. Also, focusing on structural development and integration into the European market is critical for strengthening Ukraine's foreign economic security. Prospects for further research include using the results of this monetary study to shape a policy of long-term economic growth and analyzing foreign economic security to provide a diagnosis of the security status of this sector, which allows for making informed decisions on further development.

Acknowledgements. This article is published as an output of the project "Economic bases for managing Ukraine's debt security during martial law" (No. 0121U112685).

References

1. Chagovets, L., Shabelnyk, T., Chahovets, V., Gvozdytskyi V., Shabelnyk, M. (2023). Variance and Cognitive Analysis of the Global Economic Crises Impact on the National Economies External Economic Security. *International Conference on Electrical, Communication and Computer Engineering (ICECCE), Dubai, United Arab Emirates*, 1–4. <https://doi.org/10.1109/ICECCE61019.2023.10442252>.
2. Dekhtyar, N., Mazorenko, O., & Serpukhov, M. (2018). Estimation of Ukraine's foreign trade structure in order to determine the areas of export potential. *Innovative Marketing*, 14(3), 30–43. [https://doi.org/10.21511/im.14\(3\).2018.04](https://doi.org/10.21511/im.14(3).2018.04).
3. European Union (EU). (2024). *Ways of solidarity between Ukraine and the EU*. Retrieved from https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/stronger-europe-world/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en.

4. Fleychuk, M., & Babets, I. (2020). External economic security of Ukraine: conditions, problems and prospects. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 42(3), 316–322. <https://doi.org/10.15544/mts.2020.31>.
5. Frolov, S., Savytska, O., & Ostapenko, L. (2016). Impact of social and economic development of the region on the international trade by the example of Ukraine. *Public and Municipal Finance*, 5(3), 7–15. [https://doi.org/10.21511/pmf.5\(3\).2016.01](https://doi.org/10.21511/pmf.5(3).2016.01).
6. Gudz, P., Oliinyk, Y., Shkurupska, I., Ivanchenkov, V., Petrenko, O., Vlasenko, Y. (2020). Formation of foreign economic potential of the region as a factor of competitive development of the territory. *International Journal of Management*, 11 (5), 590–601. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.5.2020.053>.
7. Hartog, J. M., Lopez-Cordova, E., & Neffke, F. (2020). Assessing Ukraine's role in European value chains: A gravity equation-cum-economic complexity analysis approach. *Center for International Development at Harvard University, Working Paper*, 129. Retrieved from <https://growthlab.hks.harvard.edu/sites/projects.iq.harvard.edu/files/growthlab/files/2020-10-cid-fellows-wp-129-ukraine-role.pdf>.
8. Herkenhoff, P., Krauthaim, S., Sauré, P. (2024). A simple model of buyer–seller networks in international trade. *European Economic Review*, V. 170. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2024.104868>.
9. Hubareva, V. (2024). Ukraine: Still Europe's Breadbasket. *Green European Journal with the support of Eurozine*. Retrieved from <https://www.greeneuropeanjournal.eu/ukraine-still-europes-breadbasket/>.
10. Hudima, T., Kamyshanskyi, V., & Malolitneva, V. (2022). Institutionalization of strategic planning of foreign economic policy: the Swiss experience and prospects for Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(47), 316–327. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.47.2022.3851>.
11. Hurochkina, V., Nahaieva, O., Rymar, O., Chorny, O., Makhanets, L., Shyshpanova, N. (2021). Foreign State Economic Policy in the Context of Economic Security. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24 (3), 1–14. Retrieved from <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85104719081&partnerID=40&md5=e2eab3ccbb2>.
12. International Monetary Fund (2024). *Ukraine IMF Country Report No. 24/78*. Retrieved from <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/CR/2024/English/1UKREA2024001.ashx>.
13. Ivanova, M., Sannikova, S., Varyanichenko, O., Kharin, S., Boichenko, M., & Riabyk, H. (2024). Statistical methods for managing risks in planning foreign economic and logistics activities for sustainable development of the enterprise. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(56), 241–256. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.56.2024.4380>.
14. Kalivoshko, O., Myrvoda, A., Kraevsky, V., Paranytsia, N., Skoryk O., Kiktev, N. (2022). Accounting and Analytical Aspect of Reflection of Foreign Economic Security of Ukraine. *IEEE 9th International Conference on Problems of Infocommunications, Science and Technology (PIC S&T)*, 405–410. <https://doi.org/10.1109/PICST57299.2022.10238523>.
15. Kniaz, S., Kosovska, V., Shayda, O., Novosad, Z., Yaremko L., Fedyuk, V. (2021). Method of Selection of Indicators in the Context of Information and Analytical Support of Evaluation of Development of Foreign Economic Activity of Enterprises. *11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*, 389–392. <https://doi.org/10.1109/ACIT52158.2021.9548613>.
16. Kolodizieva, T., Zhelezniakova, E., Melnykova, K., Pysmak, V., & Kolodiziev, O. (2022). Assessment of logistics service quality based on the application of fuzzy methods modeling. *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 552–576. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.44](https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.44).
17. Korpysa, J., Halicki, M., & Lopatka, A. (2020). Entrepreneurial management of project supply chain — a model approach. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 211–223. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.18](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.18).
18. Kulish, D., Khudolei, V., Churkina, I., Kirtoka, R., Prykhodko, B., & Kuznyetsov, O. (2024). Development and implementation of the financial model of export in the context of strategic planning of foreign economic activity of enterprises. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(54), 216–230. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.54.2024.4268>.
19. Martyniuk V., Muravska Y. (2020). Forming a foreign trade partnership strategy in the context of strengthening national economic security: A case study of Ukraine. *Forum Scientiae Oeconomia*, 8 (2), 5–24. https://doi.org/10.23762/FSO_VOL8_NO2_1.
20. Matuszak, S., Iwański, T., Popławski, K., Wilk, A. (2023). The second front Ukraine's economic condition and forecasts after a year and a half of war. *Centre for Eastern Studies (OSW)*. Retrieved from https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-report/2023-09-07/second-front#_Toc150416283.
21. Melnyk, M., Leshchukh, I., Prytula, K., Ivaniuk, U., & Ohinok, S. (2024). Logistics potential to ensure the resilience of the Ukrainian economic system facing global challenges. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 399–418. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.31](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.31).
22. Ministry of Economy of Ukraine. (2022). *Zahalni pidsumky eksportu tovariv Ukrainy [General results of the export of goods of Ukraine]*. Retrieved from <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e3c3c882-4b68-4f23-8e25-388526eb71c3&tag=TendentsiiEksportuInfografika-eksport-> [in Ukrainian].
23. Ministry of Finance of Ukraine. (2024) *Zovnishnotorhovelnii balans Ukrainy [Foreign trade balance of Ukraine]*. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/eximp/> [in Ukrainian].

24. Nazarova, K., Zaremba, O., Nezhyva M., Hordopolov, V., Harbar, V., Gorovyj V. (2021). Business analysis and audit of foreign economic activity of the enterprise *Estudios de Economia Aplicada*, 39 (5). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5332>.
25. Palinchak, M., Brenzovych, K., Mashkara-Choknadiy, V., Mayboroda, Y. (2023). The Impact of War on the Re-orientation of Trade Flows: The Case of Ukraine. *Studia Regionalne i Lokalne, (Special Issue)*, 125–140. <https://doi.org/10.7366/15094995s2310>.
26. Patyka, N. (2021). Foreign trade in Ukraine's agri-food products in the context of the COVID-19 pandemic spread. *Ekonomika APK*, 28(9), 52–65. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202109052>.
27. Prasad, A. (2023). Bolhariia, Uhorshchyna, Polshcha, Rumuniia ta Slovachchyna prosytymut YeS prodovzhyty zaboronu na vvezennia ukrainskoho zerna [Bulgaria, Hungary, Poland, Romania and Slovakia will ask the EU to extend the ban on the import of Ukrainian grain]. *Forbes Ukraine* Retrieved from <https://forbes.ua/news/bolgariya-ugorshchina-polshcha-rumuniya-ta-slovachchina-prositimut-es-prodovzhiti-zaboronu-na-vvezennya-ukrainskogo-zerna-19072023-14891> [in Ukrainian].
28. The Observatory of Economic Complexity (OEC). (2022a). *Ratings of countries according to the Economic Complexity Index (ECI)*. Retrieved from <https://oec.world/en/rankings/eci/hs6/hs96?tab=ranking>.
29. The Observatory of Economic Complexity (OEC). (2022b). *Commodity export of Ukraine*. Retrieved from <https://oec.world/en/profile/country/ukr?deltaTimeSelector1=deltaTime10&yearProductSpaceSelector=2021&yearSelector1=2022>.
30. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment — RDNA3 (2024). *The World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations*. Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099021324115085807/pdf/P1801741bea12c012189ca16d95d8c2556a.pdf>.
31. Voitenko, Yu. (2023). Zmina torhovelnnykh napriamiv v Ukraini ta krainakh Baltii v pershe desiatylittia nezalezhnosti: peredumovy ta osoblyvosti [Change in trade directions in Ukraine and the Baltic states in the first decade of independence: prerequisites and features]. *Problems of humanitarian sciences: a collection of scientific works of Drohobysk Ivan Franko State Pedagogical University*, 14(56), 140–145. <https://doi.org/10.24919/2312-2595.14/56.15> [in Ukrainian].
32. World Bank Group (WBG). (2024). *GDP (current LCU) — Ukraine*. Official site. Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CN?locations=UA>.

УДК 330.341.1:004

Шевцова Аліна Валеріївна

*аспірантка кафедри міжнародних економічних відносин та логістики
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*

Shevtsova Alina

*Postgraduate Student of the Department of
International Economic Relations and Logistics
V.N. Karazin Kharkiv National University
ORCID: 0000-0002-4221-4512*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10554

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СТИМУЛЮВАННІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN STIMULATING INNOVATIVE PROCESSES AND THE DEVELOPMENT OF ECONOMIC SYSTEMS

Анотація. Вступ. Сучасні цифрові технології стали одним з основних рушіїв економічного розвитку, змінюючи не лише спосіб ведення бізнесу, а й саму природу економічних процесів. Штучний інтелект, великі дані, блокчейн, Інтернет речей та інші інновації створюють нові можливості для підвищення ефективності економічних систем та стимулюють інноваційний розвиток у різних сферах. Водночас ці технології ставлять перед суспільством нові виклики, зокрема в питаннях кібербезпеки, етики та правового регулювання. Зокрема, важливо дослідити, як цифрові технології можуть змінювати традиційні економічні моделі, чи здатні вони забезпечити сталий розвиток економік у глобалізованому світі. Актуальність дослідження полягає в тому, що цифровізація є ключовим фактором трансформації економічних систем у багатьох країнах світу. Попри зростаючий інтерес до цифрових технологій, дослідження їхнього впливу на інноваційні процеси та економічний розвиток все ще залишаються недостатньо вивченими. Вивчення ефективності застосування новітніх цифрових інструментів в економіці дозволить глибше зрозуміти механізми, які сприяють чи перешкоджають інноваціям, а також визначити основні бар'єри для їх впровадження.

Мета. Метою статті є виявлення основних чинників, що сприяють або гальмують використання цифрових технологій для стимулювання інноваційного розвитку економічних систем.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на аналізі літератури, нормативно-правових актів, а також результатах практичних досліджень у галузі цифрових технологій та економічного розвитку. Для досягнення мети статті застосовувалися методи теоретичного узагальнення, системного аналізу, а також порівняльного аналізу різних економічних моделей. Основним матеріалом для аналізу були дослідження, що стосуються впливу цифрових технологій на інноваційні процеси, а також статистичні дані щодо розвитку цифрових індустрій.

Результати. Результати дослідження показали, що цифрові технології значною мірою сприяють інноваційним змінам в економічних системах. Впровадження таких інструментів, як штучний інтелект та Інтернет речей, дозволяє покращити управлінські процеси, зменшити витрати та підвищити продуктивність праці. Проте виявлено й численні проблеми, зокрема: недостатній рівень цифрової інфраструктури в ряді країн, нерівний доступ до технологій, а також проблеми з кібербезпекою і захистом даних. Серед основних бар'єрів для впровадження інновацій можна виокремити відсутність достатнього фінансування, а також регуляторні перешкоди.

Перспективи. У подальших дослідженнях необхідно зосередити увагу на глибшому вивченні механізмів впливу цифрових технологій на різні сектори економіки. Це дозволить не лише оптимізувати їх впровадження, але й сформулювати ефективні стратегії для державної політики, спрямованої на забезпечення сталого розвитку цифрової економіки. Також важливим напрямком є вивчення правових аспектів регулювання новітніх технологій, таких як блокчейн та криптовалюти, з метою забезпечення безпеки та ефективності їх застосування.

Ключові слова: цифрові технології, інноваційні процеси, економічний розвиток, штучний інтелект, Інтернет речей, блокчейн, економічні моделі, цифровізація, кібербезпека, правове регулювання.

Summary. Introduction. Modern digital technologies have become one of the main drivers of economic development, changing not only the way businesses operate but also the very nature of economic processes. Artificial intelligence, big data, blockchain, the Internet of Things, and other innovations create new opportunities to increase the efficiency of economic systems and stimulate innovation across various sectors. At the same time, these technologies present new challenges for society, particularly in the areas of cybersecurity, ethics, and legal regulation. It is particularly important to explore how digital technologies can alter traditional economic models and whether they are capable of ensuring sustainable economic development in a globalized world. The relevance of the research lies in the fact that digitalization is a key factor in the transformation of economic systems in many countries worldwide. Despite the growing interest in digital technologies, the study of their impact on innovation processes and economic development remains insufficiently explored. Investigating the effectiveness of the application of the latest digital tools in the economy will provide a deeper understanding of the mechanisms that either promote or hinder innovation, as well as identify the main barriers to their implementation.

Purpose. The objective of this article is to identify the key factors that promote or hinder the use of digital technologies to stimulate the innovative development of economic systems.

Materials and Methods. The study is based on the analysis of literature, legal and regulatory acts, as well as the results of practical research in the field of digital technologies and economic development. To achieve the aim of the article, methods of theoretical generalization, systems analysis, and comparative analysis of different economic models were applied. The main material for analysis consisted of studies related to the impact of digital technologies on innovation processes, as well as statistical data on the development of digital industries.

Results. The research results showed that digital technologies significantly contribute to innovative changes in economic systems. The implementation of tools such as artificial intelligence and the Internet of Things improves management processes, reduces costs, and enhances labor productivity. However, several issues were also identified, including the insufficient level of digital infrastructure in some countries, unequal access to technologies, as well as challenges related to cybersecurity and data protection. Among the main barriers to the implementation of innovations, a lack of sufficient funding and regulatory obstacles can be singled out.

Discussion. Further research should focus on a deeper study of the mechanisms through which digital technologies affect various sectors of the economy. This will not only help optimize their implementation but also formulate effective strategies for state policies aimed at ensuring the sustainable development of the digital economy. An important direction is also the study of legal aspects of regulating emerging technologies, such as blockchain and cryptocurrencies, to ensure the security and efficiency of their use.

Key words: digital technologies, innovation processes, economic development, artificial intelligence, Internet of Things, blockchain, economic models, digitalization, cybersecurity, legal regulation.

Постановка проблеми. У сучасному світі цифрові технології стають основним рушієм інноваційних процесів, що веде до значних змін у структурі економік і соціальних систем. Впровадження таких технологій, як штучний інтелект, великі дані, блокчейн і Інтернет речей, дає нові можливості для підвищення продуктивності, створення інноваційних бізнес-моделей та покращення управлінських стратегій. Водночас ці зміни супроводжуються серйозними викликами, які потребують ретельного дослідження.

Один із ключових аспектів — це ефективність цифрових технологій у стимулюванні інновацій і їх вплив на традиційні економічні моделі. Зокрема, це стосується змін у бізнес-практиках, організаційних структурах та соціальних відносинах. Окрім того, цифровізація ставить під питання необхідність перекваліфікації робочої сили та забезпечення нових навичок, що відповідають вимогам цифрової економіки.

На рівні макроекономіки цифрові технології можуть сприяти економічному зростанню, але також створюють ризики, зокрема в контексті кібербезпеки, етики та захисту даних. Проблеми правового регулювання і справедливості соціальних процесів залишаються важливими для ефективного управління цифровими трансформаціями. Попри численні дослідження, питання взаємозв'язку між цифровізацією та інноваціями, а також її впливу

на економічні і соціальні структури, потребують подальшого вивчення. Тому дослідження ролі цифрових технологій у стимулюванні інноваційного розвитку є необхідним для формулювання ефективних політик, спрямованих на забезпечення сталого економічного зростання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення ролі цифрових технологій у стимулюванні інноваційних процесів та розвитку економічних систем стає все більш актуальним у наукових колах, оскільки цифровізація має глибокий вплив на економічну динаміку та структуру. Останні дослідження вказують на важливість інтеграції новітніх технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей, блокчейн, для підвищення ефективності економічних систем і стимулювання інновацій.

В.Г. Воронкова, В.О. Нікітенко та Г.М. Васильчук у своїх роботах підкреслюють, що адаптивні методи управління, зокрема філософія Agile, сприяють створенню гнучких економічних моделей [5]. Ці підходи дозволяють швидше реагувати на зміни, що виникають у цифровій економіці, і активно впроваджувати інновації в різних секторах економіки, таких як фінанси, виробництво та сфера послуг.

О.М. Пригодюк аналізує важливість цифрових технологій для управлінських процесів [9]. Автор акцентує увагу на тому, що цифровізація дозволяє

підвищити ефективність бізнес-процесів, знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність підприємств.

Таким чином, цифрові технології виступають важливим інструментом для стимулювання інноваційного розвитку в менеджменті й економіці в цілому.

У контексті державного управління та цифрової трансформації А. А. Олешко звертає увагу на необхідність інтеграції цифрових технологій у державні стратегії для оптимізації управлінських процесів та забезпечення ефективного використання ресурсів [8]. Державні інститути повинні адаптуватися до нових викликів, що виникають через цифровізацію, і сприяти розвитку інновацій у різних секторах економіки.

Ю. Уманців, Є. Бабкова аналізують, як глобальні тенденції, зокрема цифровізація, впливають на національну економіку [10]. Вони підкреслюють, що цифрові технології є основою для розвитку нових бізнес-моделей та зростання економічної ефективності в умовах глобалізації.

О. А. Миколук, В. М. Бобровник, досліджуючи цифрову трансформацію, зазначають, що вона вимагає не тільки впровадження нових технологій, але й значних змін в організаційній культурі, бізнес-моделях та управлінських підходах [7]. Вони вважають, що для успішного впровадження цифрових інструментів у бізнесі необхідно враховувати соціальні та культурні зміни, а також враховувати нові форми зайнятості та соціальних взаємодій у цифровому середовищі.

Згідно з дослідженнями Я. В. Шевчука та С. Б. Катаєвої, цифровізація не лише сприяє розвитку економіки, але й створює нові соціальні виклики, такі як цифрова нерівність та зміни в трудовій діяльності, що потребують спеціальних заходів з боку урядів для адаптації законодавства і забезпечення рівного доступу до цифрових ресурсів [11].

Аналіз сучасних досліджень показує, що цифрові технології відіграють вирішальну роль у стимулю-

ванні інноваційних процесів і розвитку економічних систем. Проте їх ефективне застосування вимагає комплексного підходу, що охоплює технологічні, організаційні, соціальні та правові аспекти, з урахуванням глобальних тенденцій і викликів.

Мета статті — виявити основні чинники, що сприяють чи гальмують використання цифрових технологій для інноваційного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Цифрові технології стали основним драйвером інноваційних змін у сучасній економіці. Вони не лише змінюють способи виробництва і обміну інформацією, а й створюють нові можливості для трансформації бізнес-процесів, розвитку нових продуктів і послуг, а також оптимізації управлінських функцій. Цифрові технології — це інструменти та методи обробки, зберігання і передачі даних у цифровій формі, що дозволяють автоматизувати і оптимізувати різноманітні процеси в економіці, бізнесі, науці та інших сферах діяльності. Вони охоплюють широкий спектр технологічних інновацій, які змінюють способи взаємодії людей з інформацією, створення продуктів та послуг, а також організацію бізнес-процесів.

На рисунку 1 показано ключові види цифрових технологій — Інтернет речей, штучний інтелект, блокчейн, великі дані та технологія 5G.

Штучний інтелект (ШІ) використовує алгоритми для аналізу даних, прогнозування та прийняття рішень, що значно підвищує ефективність бізнес-процесів і дає змогу автоматизувати складні завдання, від медичних діагнозів до управління фінансами. Блокчейн зі своєю здатністю забезпечувати прозорість і безпеку транзакцій революціонує сфери фінансів, логістики та управління ланцюгами постачання, знижуючи витрати і ризики. Великі дані дозволяють обробляти величезні обсяги інформації, що дає змогу отримувати цінні інсайти для розвитку бізнесу та прийняття стратегічних рішень, використовуючи різноманітні аналітичні інструменти.



Рис. 1. Ключові технології, що впливають на інноваційні процеси
Джерело: складено автором на основі [5]

Зі свого боку, технологія 5G забезпечує неймовірно високі швидкості передачі даних і низькі затримки, відкриваючи нові можливості для розвитку Інтернету речей, автономних систем, розумних міст та інших інноваційних рішень, які потребують миттєвого зв'язку та обміну великими обсягами даних.

Цифрові технології й інноваційні процеси тісно взаємопов'язані. Цифрові інновації, що включають у себе нові способи обробки та передачі даних, автоматизацію бізнес-процесів, а також нові моделі взаємодії між виробниками та споживачами, сприяють глобальним змінам в економіці. Вони дають можливість створювати абсолютно нові бізнес-моделі, оптимізувати виробництво, покращувати обслуговування клієнтів і виводити економіку на новий рівень розвитку.

Цифрові технології активно сприяють розвитку таких інновацій, як: автоматизація виробничих процесів, персоналізація товарів і послуг, нові фінансові моделі, удосконалення процесів збору та аналізу даних для ухвалення більш обґрунтованих рішень. Наприклад, використання великих даних для глибокого аналізу споживчого попиту або впровадження штучного інтелекту для прогнозування фінансових ризиків відкриває нові можливості для розвитку ринків і підприємств. Крім того, цифрові технології можуть значно знизити бар'єри для входу на ринок для малих підприємств і стартапів [10]. Технології, такі як блокчейн або фінансові платформи, дозволяють здійснювати міжнародні транзакції без необхідності в посередниках, що знижує транзакційні витрати і відкриває нові можливості для бізнесу.

Цифрові технології не лише змінюють способи ведення бізнесу, але й призводять до появи нових інноваційних екосистем, де компанії, уряди, наукові установи і стартапи взаємодіють для створення інноваційних рішень. Це призводить до розвитку відкритих інновацій, коли ідеї і технології можуть бути адаптовані і розвиватися в нових контекстах і для нових ринків.

Інноваційні екосистеми є важливим фактором формування нових економічних моделей у глобальній економіці. Вони представляють собою динамічні, взаємопов'язані структури, в яких підприємства, державні органи, наукові установи, стартапи та інвестори взаємодіють між собою, стимулюючи розвиток нових технологій і бізнес-рішень. Така інтеграція дозволяє досягти синергії, яка значно прискорює впровадження інновацій та створення нових економічних можливостей на глобальному рівні.

У глобальному контексті інноваційні екосистеми сприяють розвитку цифрових платформ і моделей, які дозволяють підприємствам та країнам швидше адаптуватися до змін. Зокрема, вони підтримують появу нових бізнес-моделей, орієнтованих на цифровізацію, дистрибуцію ризиків, зниження витрат і оптимізацію ланцюгів постачання. Такі бізнеси можуть функціонувати за рахунок використання

великих даних, штучного інтелекту, блокчейну та інших технологій, які забезпечують зменшення транзакційних витрат, покращення прогнозування та підвищення ефективності управлінських рішень [7].

Одним із важливих аспектів таких екосистем є здатність забезпечити швидкий доступ до інноваційних технологій, які в свою чергу змінюють економічні моделі, роблячи їх більш гнучкими та адаптивними до змінних умов глобальної економіки. Це дозволяє країнам і компаніям швидко реагувати на технологічні виклики і адаптувати свої стратегії розвитку до нових реалій. Інноваційні екосистеми активно сприяють розвитку нових секторів економіки, таких як фінансові технології, енергетика, охорона здоров'я, де технології знижують витрати, підвищують доступність послуг і дозволяють зменшити екологічний вплив.

Важливою особливістю інноваційних екосистем є їхня здатність до стимулювання міжсекторальної співпраці. Спільні ініціативи між бізнесом, наукою і державними структурами дозволяють створювати умови для розвитку не тільки технологічних інновацій, а й нових соціальних моделей, які орієнтовані на сталий розвиток. Технології, такі як Інтернет речей, штучний інтелект і великі дані, дозволяють підприємствам і урядам краще розуміти потреби населення, оптимізувати використання ресурсів і вирішувати глобальні проблеми, такі як зміна клімату, дефіцит ресурсів і нерівність у доступі до технологій.

Цифрові технології стали основою для розвитку нових бізнес-моделей і цілої низки нових індустрій, що активно трансформують глобальну економіку. Вони дають змогу підприємствам адаптувати свої стратегії до вимог сучасного ринку, знижувати витрати і швидше реагувати на зміни попиту. Одним із найбільш помітних напрямків є фінансові технології (FinTech), які змінили традиційні моделі банківських і фінансових послуг, надаючи доступ до фінансів широким верствам населення та бізнесу, включаючи людей, що раніше не мали доступу до традиційних банківських послуг. Мобільні платежі, криптовалюти, блокчейн та інші технології дозволяють здійснювати фінансові операції швидко і безпечно, скорочуючи транзакційні витрати і відкриваючи нові можливості для глобальної торгівлі та інвестицій.

Як видно з рисунку 2, фінансові технології (FinTech) протягом останніх десяти років показали вражаючий ріст, перетворившись на ключовий сектор глобальної економіки.

У 2013 році глобальний ринок фінансових технологій оцінювався лише в 4,5 млрд. дол. США. Однак до 2023 року цей показник зріс до 200 млрд. дол. США, що свідчить про середньорічний темп зростання на рівні 30%. Найбільший приріст спостерігався в 2021 році, коли ринок фінансових технологій досяг 127,66 млрд. дол. США, що пов'язано з прискореним розвитком криптовалют, мобільних платежів та інноваційних фінансових платформ.

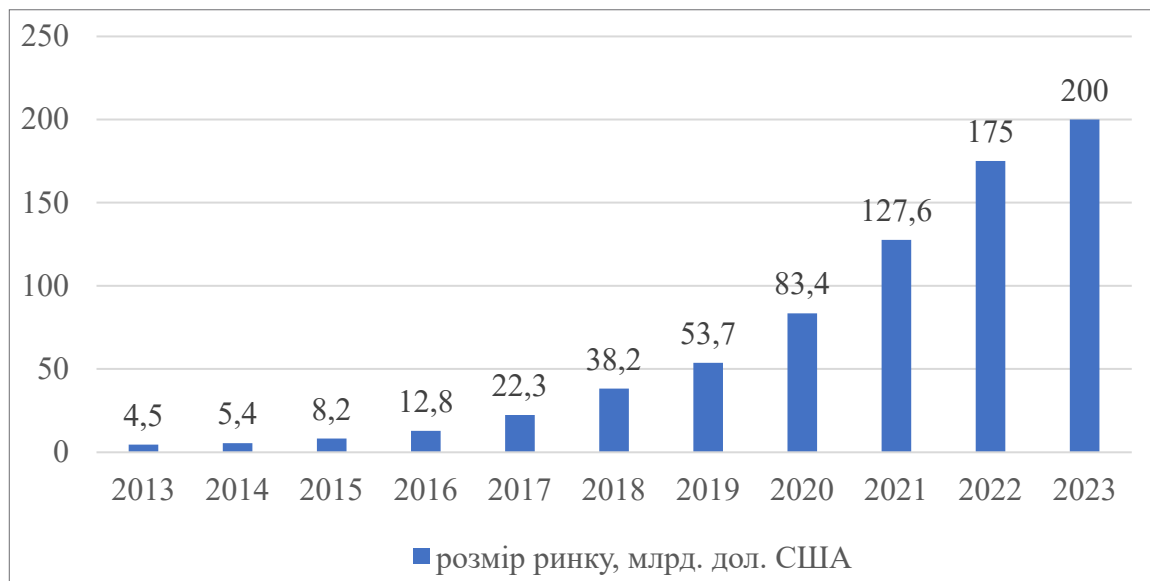


Рис. 2. Обсяг глобального ринку фінансових технологій FinTech

Джерело: складено автором на основі [2 с. 9–13]

Цей ринок також зазнав значного впливу пандемії COVID-19, коли виникли нові потреби в цифрових платіжних рішеннях, що сприяло збільшенню інвестицій у FinTech-сектор. Прогнозується, що до 2026 року ринок може досягти 460,7 млрд. дол. США, продовжуючи тенденцію стрімкого росту [2, с. 24].

Електронна комерція (eCommerce) є ще одним важливим прикладом розвитку бізнес-моделей за допомогою цифрових технологій. Вона дозволяє підприємствам вийти на міжнародні ринки, обходячи фізичні бар'єри та обмеження, що традиційно існували в глобальній торгівлі. Платформи, такі як Amazon, Alibaba або Shopify, створюють умови для розвитку малих і середніх підприємств, дозволяючи

їм продавати свої товари на світовому ринку без необхідності інвестувати в інфраструктуру.

Водночас ці технології змінюють традиційну логістику та управління ланцюгами постачання, використовуючи автоматизацію і аналітику великих даних для оптимізації запасів, доставки та маркетингових стратегій. Як показано на рисунку 3 електронна комерція є ще одним сектором, який демонструє значне зростання у відповідь на цифрову трансформацію.

У 2013 році обсяг глобального ринку eCommerce становив 1,2 трлн. дол. США. З того часу ринок розвивається стійкими темпами, досягнувши в 2023 році 10,2 трлн. дол. США. Особливо відчутний приріст відбувся в період з 2020 по 2022 роки, коли

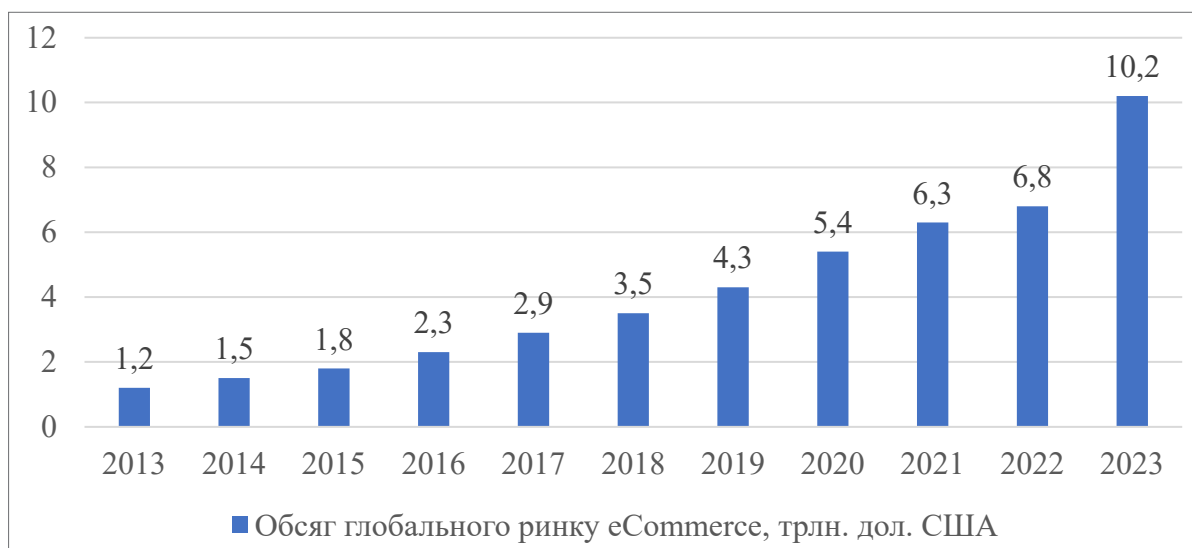


Рис. 3. Обсяг глобального ринку eCommerce

Джерело: складено автором на основі [2 с. 23–25]

пандемія COVID-19 спонукала бізнеси та споживачів активніше переходити на онлайн-платформи. Прогнозується, що до 2027 року обсяг ринку eCommerce досягне 10,2 трлн. дол. США.

Водночас помітним є зростання мобільної комерції, частка якої в загальному обсязі електронної комерції становила понад **60%** в 2023 році, що демонструє більшу залученість споживачів у покупках через мобільні пристрої.

Індустрія 4.0, яка інтегрує автоматизацію, Інтернет речей (IoT), штучний інтелект і робототехніку, значно змінює структуру виробництва. Ці технології дають змогу компаніям підвищувати ефективність, знижувати витрати та зменшувати виробничі помилки. Вони також сприяють розвитку нових виробничих процесів, що є більш гнучкими, енергоефективними і менш залежними від людського фактору. Завдяки інтеграції IoT компанії можуть збирати та аналізувати дані з численних сенсорів, що дозволяє оптимізувати виробничі лінії та забезпечувати їх безперебійне функціонування навіть на глобальних масштабах. Ці технології також сприяють розвитку нових моделей «розумного» виробництва та 3D-друку, що забезпечує більшу кастомізацію продукції та прискорює час її виходу на ринок.

Як видно з рисунку 4, Індустрія 4.0, як технологічна парадигма, також показала суттєве зростання впродовж останніх десяти років.

Індустрія 4.0 передбачає інтеграцію таких технологій, як робототехніка, Інтернет речей (IoT), автоматизація виробництва, штучний інтелект та великі дані. У 2013 році ринок автоматизації та робототехніки оцінювався в 15,3 млрд. дол. США. До 2023 року його вартість зросла до 47,5 млрд. дол. США, з прогнозами подальшого зростання до 107,9 млрд. дол. США до 2028 року. Основним фактором цього зростання стало впровадження робототехніки в різні галузі, такі як автомобільна промисловість, логісти-

ка та медицина. Прогрес у розвитку технологій автоматизації також позитивно позначився на зниженні витрат на виробництво та підвищенні ефективності операцій у багатьох секторах економіки.

Таким чином, можна зазначити, що цифрові технології за останнє десятиліття кардинально змінили картину глобальної економіки. Ринки фінансових технологій, електронної комерції та Індустрії 4.0, які демонструють стабільне зростання, стали основними драйверами економічних перетворень. Усі ці технології сприяють розвитку нових бізнес-моделей і індустрій, змінюючи традиційні моделі виробництва, обміну та споживання. Сприяючи інноваціям і підвищенню ефективності, вони одночасно формують нову економічну реальність для глобальної економіки.

Незважаючи на значний прогрес у застосуванні цифрових технологій, їх ефективність і здатність стимулювати інноваційні процеси безпосередньо залежить від комплексу факторів, які можуть як сприяти, так і перешкоджати цьому розвитку. Для досягнення сталого і рівномірного розповсюдження цифрових технологій в економічних системах необхідно враховувати не лише інвестиції та розвиток інфраструктури, але й можливі перешкоди, що можуть уповільнити цей процес.

У таблиці 1 показано основні чинники, які можуть впливати на масштаб і швидкість впровадження інновацій у глобальній економіці.

Після аналізу чинників, що можуть сприяти або перешкоджати впровадженню цифрових технологій в глобальній економіці, важливо зосередитися на одному з найбільш критичних аспектів цієї трансформації — інвестиціях у цифрові технології. Вони безпосередньо визначають, як швидко і ефективно можна реалізувати потенціал інновацій, що з'являється завдяки новітнім технологіям.

Залучення капіталу до розвитку цифрових інфраструктур, таких як мережі 5G, дата-центри та ви-



Рис. 4. Обсяг глобального ринку автоматизації та робототехніки

Джерело: складено автором на основі [3, с. 27–29]

Таблиця 1

Основні чинники, що сприяють або гальмують використання цифрових технологій для інноваційного розвитку

Чинники, що сприяють використанню цифрових технологій	Фактори, що сприяють використанню цифрових технологій	Чинники, що гальмують використання цифрових технологій	Фактори, що гальмують використання цифрових технологій
Інвестиції в інфраструктуру	Розвиток швидкісного Інтернету, дата-центрів, мереж 5G, хмарних технологій.	Цифровий розрив	Нерівномірний доступ до цифрових технологій у різних регіонах світу, що створює бар'єри для економічного розвитку.
Розвиток освіти та наукових досліджень	Створення програм навчання для фахівців у сфері IT та наукових досліджень у галузі технологій.	Відсутність належної інфраструктури	У країнах, що розвиваються, може бути недостатньо високошвидкісних мереж, потужних дата-центрів, що обмежує впровадження новітніх технологій.
Підтримка стартапів та малого бізнесу	Інвестиції в стартапи та інноваційні проекти, створення підтримуючої екосистеми для нових бізнес-моделей.	Регуляторні бар'єри	Застаріле законодавство, яке не враховує специфіку цифрових технологій, зокрема криптовалют, блокчейн та захист даних.
Державні програми підтримки цифровізації	Програми фінансування для цифрових проектів, державні ініціативи щодо розвитку інфраструктури та кібербезпеки.	Проблеми кібербезпеки	Недостатньо розвинені заходи для захисту інформації, висока вразливість цифрових інфраструктур до кіберзагроз.
Інтернаціональні ініціативи та співпраця	Міжнародні угоди щодо цифрових стандартів і технологій, співпраця на глобальному рівні.	Недостатнє фінансування для інновацій	Відсутність фінансування для стартапів на ранніх етапах розвитку, що стримує впровадження нових технологій.

Джерело: авторська розробка

сокошвидкісні комунікації, створює необхідні умови для масштабування цифрових технологій у різних секторах економіки. З іншого боку, фінансування стартапів і малих інноваційних підприємств сприяє розвитку нових бізнес-моделей і технологій, які можуть стати рушієм майбутнього економічного розвитку.

Згідно з даними Crunchbase і CB Insights, інвестиції в стартапи на ранніх етапах, зокрема в технологічні компанії, демонструють вражаючі темпи зростання останніми роками [2].

На рисунку 5 показано ключові галузі, які привертають найбільшу увагу інвесторів, серед яких варто виділити штучний інтелект (AI), блокчейн, фінансові технології (FinTech), Інтернет речей (IoT), а також інші новітні технології, що сприяють розвитку глобальної економіки.

Протягом останнього десятиліття інвестиції в FinTech, штучний інтелект (AI) та блокчейн демонструють стійке зростання, що відображає глобальні економічні тренди та технологічні інновації. Так, інвестиції в FinTech зросли з 18,9 млрд. дол.

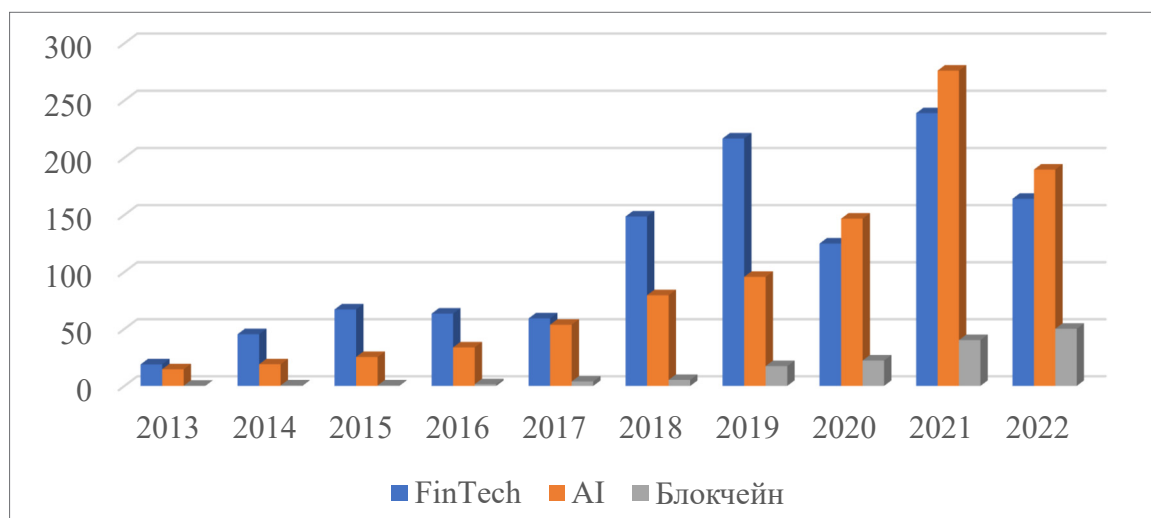


Рис. 5. Світові інвестиції у цифрові технології за період 2013–2022 рр.

Джерело: складено автором на основі [2]

США у 2013 році до 164,1 млрд. дол. США у 2022 році, з піком у 2021 році (238,9 млрд. дол. США). Це зростання зумовлене активною цифровізацією фінансових послуг, зокрема під впливом пандемії COVID-19, яка прискорила перехід до онлайн-платежів і мобільних фінансів. Однак у 2022 році спостерігалось зниження інвестицій через економічні труднощі, включаючи інфляцію та фінансову нестабільність.

Інвестиції в штучний інтелект збільшилися з 14,6 млрд. дол. США у 2013 році до 189,6 млрд. дол. США у 2022 році. Відзначене зростання, особливо після 2017 року, пов'язане із розвитком машинного навчання та автоматизації, що знаходить застосування в численних галузях, таких як охорона здоров'я, фінанси та транспорт. Однак у 2022 році спостерігалось деяке зниження інвестицій через загальну економічну невизначеність.

Блокчейн показав поступове зростання з 0,2 млрд. дол. США у 2013 році до 50,1 млрд. дол. США у 2022 році, що пов'язано з популяризацією криптовалют та технологій децентралізованих фінансів (DeFi). Проте волатильність криптовалютного ринку призвела до уповільнення зростання в 2022 році.

Інвестиції в FinTech, штучний інтелект та блокчейн прямо вплинули на зростання ВВП світу з 2013 по 2022 рік, як показано у таблиці 2. Зокрема, з 2013 року ВВП зріс з 77,58 трлн. дол. США до 101,23 трлн. дол. США у 2022 році, що свідчить про стійкий економічний розвиток, зокрема завдяки цифровим технологіям.

Проте, в 2022 році, незважаючи на зниження темпів інвестицій у порівнянні з попередніми роками, ВВП все одно зріс до 101,23 трлн. дол. США, демонструючи стійкість економіки завдяки технологічним інноваціям. Інвестиції в цифрові технології залишаються важливим фактором росту світової економіки, навіть в умовах економічної нестабільності.

Таблиця 2

**Динаміка світового ВВП
в період 2013–2022 рр.**

Роки	ВВП
2013	77,58
2014	79,89
2015	75,36
2016	76,59
2017	81,55
2018	86,69
2019	87,95
2020	85,58
2021	97,53
2022	101,23

Джерело: складено автором на основі [13]

Якщо говорити про конкретні країни, то в трійку кращих міжнародних ринків для інвестицій у FinTech, у 2022 році потрапили США (39,2 млрд. дол. США та 1983 угод), Велика Британія (12,5 млрд. дол. США та 547 угод) та Індія (5,5 млрд. дол. США та 311 угод).

Велика Британія при цьому очолила список європейських ринків, випередивши Німеччину (2,9 млрд. дол. США та 113 угод) і Францію (2,8 млрд. дол. США та 125 угод).

Хоча США й продовжують бути лідером за обсягом інвестицій у сферу FinTech, фінансування цього сегмента в країні знизилось майже на 50%. США займають лідируючу позицію у світі за обсягом інвестицій у штучний інтелект. Так, у 2022 році США інвестували 47,4 млрд. дол. США, що в близько 3,5 рази більше за інвестиції Китаю, який знаходиться на другому місці з сумою 13,4 млрд. дол. США.

Висновок. Таким чином, цифрові технології продовжують відігравати ключову роль у трансформації світової економіки, забезпечуючи інноваційний розвиток і нові бізнес-моделі. Згідно з проведенням аналізом, впровадження таких технологій, як штучний інтелект, Інтернет речей, блокчейн, великі дані та 5G, стимулює розвиток багатьох секторів економіки. Вони сприяють автоматизації виробництва, підвищенню продуктивності, зниженню транзакційних витрат та створенню нових послуг і індустрій, таких як фінансові технології, електронна комерція і Індустрія 4.0.

Проте, незважаючи на очевидні переваги цифрових інновацій, існують чинники, які можуть значно гальмувати їх впровадження. До них відносяться низький рівень цифрової інфраструктури, цифровий розрив між країнами та регіонами, а також регуляторні бар'єри. Наприклад, нерівномірний доступ до інтернету та технологій у різних країнах і на різних континентах продовжує залишатися проблемою, яка обмежує використання потенціалу цифрових рішень.

Також важливими є питання кібербезпеки, конфіденційності даних та потреба в адекватному регулюванні технологій, таких як блокчейн і криптовалюти. Що стосується економічних чинників, то основними бар'єрами для повноцінного розвитку цифрових технологій є недостатність інвестицій в наукові дослідження та освіту, а також відсутність достатнього фінансування для стартапів і малого бізнесу. В умовах глобальної економічної нестабільності інвестиції в інфраструктуру й інноваційні проекти часто зменшуються, що може уповільнити розвиток технологічних інновацій.

Для оптимізації використання цифрових технологій необхідно збільшити інвестиції в інфраструктуру, особливо в країнах, що розвиваються, що допоможе скоротити цифровий розрив. Водночас важливим є посилення підтримки наукових досліджень та інноваційних стартапів, що сприятиме розвитку нових технологічних рішень. Для цього

необхідно створювати сприятливі умови для бізнесу, зокрема, через фінансові стимули та податкові пільги. Важливу роль відіграє розвиток освіти, орієнтуючи навчальні програми на підготовку кадрів для високотехнологічних галузей. Крім того, створення прозорих і адаптивних регуляцій допоможе зменшити правові бар'єри, що перешкоджають впровадженню інноваційних технологій. Міжнародне співробітництво на цифрових платформах також є необхідним для обміну знаннями та ресурсами, що дозволить прискорити впровадження нових технологій по всьому світу.

З огляду на швидкий розвиток цифрових технологій можна очікувати, що найближчими роками їхнє застосування лише збільшуватиметься, а технології будуть дедалі глибше інтегруватися в повсякденне життя. В майбутньому, можливості штучного інтелекту і великих даних, разом із розвитком 5G та Інтернету речей, відкриють нові горизонти для тран-

сформації виробничих і обслуговуючих індустрій. Впровадження таких технологій в сільське господарство, медицину, транспорт і освіту може суттєво підвищити ефективність цих секторів, зменшити витрати та покращити якість життя.

Однак, з розвитком цифрових технологій виникатимуть і нові виклики. Питання кібербезпеки, етики в AI, захисту персональних даних і прозорості алгоритмів залишаються актуальними. Тому важливо, щоб держави і міжнародні організації продовжували розвивати нормативно-правову базу для забезпечення безпеки та справедливості у цифровому середовищі. Перспективи розвитку цієї сфери безумовно включають більш тісну інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти економічної і соціальної діяльності. Проте для того, щоб цей процес був сталим і справедливим, необхідно враховувати як можливості, так і ризики, пов'язані з глобалізацією цифрових технологій.

Література

1. Artificial Intelligence Index. Report 2023. URL: https://aiindex.stanford.edu/wp-content/uploads/2023/04/HAI_AI-Index-Report_2023.pdf (дата звернення: 10.09.2024).
2. Crunchbase і CB Insights. URL: <https://www.crunchbase.com/> (дата звернення: 12.09.2024).
3. KPMG Pulse of Fintech. Report 2023. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/02/pulse-of-fintech-h2-21.pdf> (дата звернення: 10.09.2024).
4. Venture Pulse за III квартал 2023 року — глобальні тренди. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2023/11/q3-venture-pulse-report-global.html> (дата звернення: 10.11.2024).
5. Kolot A., Herasymenko O. Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and labour relations: theory and practice*. 2020. Vol. 10, No. 1. P. 33–54.
6. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Васильчук Г. М. Agile-філософія як чинник форсайту цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 3 (03). С. 109–117. <https://doi.org/10.32782/dees.3-19>.
7. Краус К. М., Краус Н. М., Марченко О. В. Цифрові градієнти як ключові атрибути становлення освіти 5.0 та Індустрії Х.0. *Економічний простір*. 2021. № 165. С. 13–17. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-2>.
8. Миколук О. А., Бобровник В. М. Управління підприємством в умовах діджиталізації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 4. С. 142–146.
9. Олешко А. А. Ключові імперативи державного управління цифровим розвитком. *Держава та регіони. Серія «Державне управління*. 2019. № 3 (67). С. 87–91. <https://doi.org/10.32840/1813-3401-2019-3-16>.
10. Пригодюк О. М. Національні економічні інтереси поширення цифрових технологій в менеджменті. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 69–72. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-11>.
11. Уманців Ю., Бабкова Є. Цифровізація економіки у контексті глобальних тенденцій суспільного розвитку. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2021. № 2 (27). С. 102–113. [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.2\(27\).102-113](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.2(27).102-113).
12. Шевчук Я. В., Катаєва С. Б. Інвестиційний менеджмент в умовах цифрової трансформації та інновацій. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2022. Вип. 35.
13. Динаміка ВВП світу. *Світовий банк*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2023&start=2013> (дата звернення: 03.09.2024).

References

1. Artificial Intelligence Index. Report 2023. URL: https://aiindex.stanford.edu/wp-content/uploads/2023/04/HAI_AI-Index-Report_2023.pdf (accessed: 10.09.2024).
2. Crunchbase і CB Insights. URL: <https://www.crunchbase.com/> (дата accessed: 12.09.2024).
3. KPMG Pulse of Fintech. Report 2023. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/02/pulse-of-fintech-h2-21.pdf> (accessed: 10.09.2024).
4. Venture Pulse for Q3 2023 — Global Trends. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2023/11/q3-venture-pulse-report-global.html> (accessed: 10.11.2024).

5. Kolot A., Herasymenko O. Digital transformation and new business models as determinants of formation of the economy of nontypical employment. *Social and labour relations: theory and practice*. 2020. Vol. 10, No. 1. P. 33–54.
6. Voronkova V.H., Nikitenko V.O., Vasyliuk H.M. Agile Philosophy as a Foresight Factor in the Digital Economy. *Digital Economy and Economic Security*. 2022. No. 3 (03). pp. 109–117. <https://doi.org/10.32782/dees.3-19> (accessed: 03.09.2024).
7. Kraus K. M., Kraus N. M., Marchenko O. V. Digital Gradients as Key Attributes of the Emergence of Education 5.0 and Industry 4.0. *Economic Space*. 2021. No. 165. pp. 13–17. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-2> (accessed: 03.09.2024).
8. Mykoliuk O. A., Bobrovnyk V. M. Enterprise Management in the Context of the Digitalization of the Economy. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*. 2021. No. 4. pp. 142–146.
9. Oleshko A. A. Key Imperatives of State Governance in Digital Development. *State and Regions. Series «Public Administration»*. 2019. No. 3 (67). pp. 87–91. <https://doi.org/10.32840/1813-3401-2019-3-16> (accessed: 03.02.2024).
10. Pryhodjuk O. M. National Economic Interests of the Spread of Digital Technologies in Management. *Economic Space*. 2023. No. 187. pp. 69–72. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-11> (accessed: 03.09.2024).
11. Umantsiv Yu., Babkova Ye. Digitalization of the Economy in the Context of Global Trends in Social Development. *Geopolitics of Ukraine: History and Modernity*. 2021. No. 2 (27). pp. 102–113. [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.2\(27\).102-113](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.2(27).102-113) (accessed: 03.09.2024).
12. Shevchuk Ya. V., Katayeva S. B. Investment Management in the Context of Digital Transformation and Innovation. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2022. Issue 35.
13. World GDP Dynamics. *The World Bank*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2023&start=2013> (accessed: 03.09.2024).

УДК 657.006:339.54

Вакуленко Віталій Леонідович

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Vakulenko Vitalii

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management

National University of Life and Environment Sciences of Ukraine

ORCID: 0000-0001-7019-1832

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10653

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИЗИКІВ

METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF ACCOUNTING FOR FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES IN THE FACE OF RISKS

Анотація. Вступ. Сучасний світ характеризується нестабільністю на міжнародних фінансових та товарних ринках, що створює додаткові ризики для зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Ризики коливання валютних курсів, політичні зміни, торговельні санкції вимагають від поточної адаптації методичних засад бухгалтерського обліку підприємств для швидкого реагування на зміну зовнішньоекономічних умов.

Мета. Метою даного дослідження є визначення принципів, підходів та рекомендацій, які регламентують організацію, ведення та контроль бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємств, що стикаються з ризиками.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємств; 2) праці вітчизняних науковців, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині методичних засад бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Основними методами дослідження є аналіз і синтез, дедуктивний та індуктивний методи, логічні методи, а також схематичний і табличний методи для візуалізації результатів дослідження.

Результати. У статті розглянуто існуючі методичні аспекти бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, удосконалено та наведено їх авторські визначення. Встановлено, що для формування ефективного обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємств необхідно використовувати чітко структурований методичний підхід, який охоплює основні етапи здійснення міжнародних операцій. З'ясовано, що для інтеграції у світову економіку передбачається широке застосування Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Ці обставини, в свою чергу, зобов'язують використовувати облікові політики та оцінки, методику і процедури, які враховують світові вимоги до відображення в обліку валютних операцій, запасів, оцінки імпорتنих та експортних операцій, переоцінки фінансових інструментів, інших активів. Представлене методичне забезпечення обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємств сприятиме достовірному та відповідному обліку іноземної валюти, нарахованих і сплачених митних платежів, переоцінки активів, дозволить аналізувати та мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями валютних курсів, посилить контроль за фінансовою звітністю, сприятиме підвищенню ефективності та стабільності зовнішньоекономічної діяльності.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на удосконаленні методичних засад бухгалтерського обліку ЗЕД відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), вивченні розвитку методів валютного обліку шляхом удосконалення механізмів обліку курсових різниць, що надасть змогу покращити методику та організацію бухгалтерського обліку підприємств.

Ключові слова: зовнішньоекономічна діяльність, облікова політика, експортно-імпортні операції, облік розрахунків, оцінка, переоцінка, валюта, документування.

Summary. Introduction. The modern world is characterized by instability in the international financial and commodity markets, which creates additional risks for the foreign economic activity of enterprises. Risks of currency fluctuations, political changes, and trade sanctions require the current adaptation of the methodological principles of enterprise accounting to respond quickly to changes in foreign economic conditions.

Purpose. The purpose of this study is to determine the principles, approaches and recommendations that regulate the organization, maintenance and control of accounting for foreign economic activity of enterprises facing risks.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) regulatory and legal support for accounting of foreign economic activity of enterprises; 2) works of domestic scientists conducting their scientific and practical research in the field of methodological principles of accounting of foreign economic activity of enterprises.

The main research methods used are analysis and synthesis, deductive and inductive methods, logical methods, as well as schematic and tabular methods for visualizing the research results.

Results. The article considers the existing methodological aspects of accounting for foreign economic activity of an enterprise, improves and provides the author's own definitions. It is determined that in order to form an effective accounting of foreign economic activity of enterprises, it is necessary to use a clearly structured methodological approach that covers the main stages of international transactions. It is found that integration into the world economy requires widespread use of International Financial Reporting Standards (IFRS). These circumstances, in turn, require the use of accounting policies and estimates, methods and procedures that take into account the global requirements for accounting for foreign exchange transactions, inventories, valuation of import and export transactions, revaluation of financial instruments, and other assets. The presented methodological support for accounting of foreign economic activity of enterprises will facilitate reliable and appropriate accounting of foreign currency, accrued and paid customs duties, revaluation of assets, will allow analyzing and minimizing risks associated with fluctuations in exchange rates, strengthen control over financial statements, and will contribute to increasing the efficiency and stability of foreign economic activity.

Discussion. In further research, it is proposed to focus on improving the methodological foundations of foreign economic activity accounting in accordance with international financial reporting standards (IFRS), studying the development of currency accounting methods by improving the mechanisms of exchange rate differences accounting, which will improve the methodology and organization of accounting of enterprises.

Key words: foreign economic activity, accounting policy, export-import operations, accounting for settlements, valuation, revaluation, currency, documentation.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та постійних змін на світових ринках підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, стикаються з низкою викликів. Це пов'язано з ризиками, які потребують поглибленої методологічної розробки та адаптації облікових систем з метою мінімізації негативного впливу на фінансову стійкість підприємств. Методичні засади бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємств мають вирішальне значення для забезпечення достовірності, прозорості та ефективності фінансової звітності в міжнародній торгівлі. Попри досягнуті на сьогодні успіхи, залишається низка не вирішених питань, пов'язаних із запровадженням міжнародних стандартів, валютними ризиками, митними витратами, податковими зобов'язаннями та необхідністю автоматизації облікових процедур.

Для подолання цих проблем необхідно зосередити увагу на інтеграції національних стандартів з міжнародними, розробці чітких методик обліку валютних операцій, удосконаленні автоматизованих систем та забезпеченні бухгалтерів, які здійснюють зовнішньоекономічні операції, спеціальними знаннями та ресурсами. Тільки комплексний підхід до розвитку бухгалтерського обліку в цій сфері може допомогти зменшити ризики та забезпечити ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії в умовах глобальних змін та економічної

нестабільності. Принципи, інструкції та організаційні рекомендації системи бухгалтерського обліку експортно-імпортних операцій можуть бути використані для вирішення облікових завдань, характерних для зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, в умовах, коли зовнішньоекономічні ризики постійно зростають через глобалізацію та політичні й економічні зміни, для компаній, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, вкрай важливо мати ефективно розроблені методи бухгалтерського обліку. Це допомагає зменшити вплив ризиків на фінансові результати, забезпечити коректне відображення операцій, підвищити прозорість і довіру та адаптуватися до швидкозмінного міжнародного бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Важливу роль у висвітленні методів бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємств та застосування методичних прийомів відіграють дослідження науковців таких як В.В. Фесенко [1], А.Б. Івахів [2, с. 382], І.В. Жиглей, Д.С. Осіпчук [3, с. 148], Л.В. Коваль [4, с. 175], Н.В. Оляднічук, О.Д. Підлубна [5, с. 48], В.Ю. Гордополов [6], Т.Калінеску, К.Мартиненко [7, с. 28], О.К. Єлісєєва, А.Г. Байер [8, с. 42], К.Болдовська, Я.Ткаль, М.Гузь [9].

Разом з цим, питання методологічних засад бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємств на засадах визначення рекомендацій,

які регламентують організацію, ведення та контроль бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємств потребують подальшого розгляду.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення принципів, підходів і рекомендацій, які регламентують організацію, ведення та контроль бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з ключових цілей вітчизняного бізнесу є вихід на міжнародні ринки. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) компанії включає широкий спектр операцій, від імпорту та експорту товарів і послуг до фінансових операцій з іноземними контрагентами. Кожна з цих операцій має свої специфічні особливості та вимагає розробки та застосування чіткого методологічного підходу до обліку, особливо в умовах ризиків, пов'язаних з коливаннями валютних курсів, митними та податковими зобов'язаннями та валютним контролем.

Роль бухгалтерського обліку в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) обумовлена кількома факторами (рис. 1).

Бухгалтерський облік є основою для підготовки фінансової звітності компанії та інструментом для внутрішніх і зовнішніх аудиторій, особливо інвесторів, кредиторів, митних органів та інших зацікавлених сторін. Бухгалтерський облік є основним джерелом інформації для складання фінансової звітності та використовується для аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності компанії, а також для звітування перед державними органами, інвесторами, кредиторами та митними органами. Оскільки багато зовнішньоекономічних операцій пов'язані

з іноземною валютою, бухгалтерія повинна управляти валютними ризиками, що виникають внаслідок коливань валютних курсів. Підприємства повинні мати чітко визначену облікову політику щодо курсів обміну валют та курсових різниць для мінімізації негативних наслідків таких коливань.

Для компаній, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, важливо мати чітку систему обліку імпорتنих та експортних операцій. Облік цих операцій включає в себе облік транспортних витрат, страхування та митних платежів. Оскільки компанії, які використовують ЗЕД, часто працюють у різних юрисдикціях, бухгалтерський облік відіграє важливу роль у дотриманні міжнародних податкових угод та угод про уникнення подвійного оподаткування. Це дозволяє уникнути подвійного оподаткування операцій між країнами і, таким чином, мінімізувати податки. Бухгалтерський облік допомагає оцінити ефективність зовнішньоекономічної діяльності, на основі якої компанії можуть коригувати свої стратегії.

Методологічні засади бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах ризику» є безумовними і враховують кілька важливих факторів, які також впливають на ефективність бізнесу в сучасних економічних і політичних умовах [10, с. 68].

Методологічні засади бухгалтерського обліку — це сукупність основоположних принципів, підходів, правил і рекомендацій, які регулюють організацію та ведення бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності. У контексті зовнішньоекономічної діяльності компанії методологічні принципи визначають, як правильно обліковувати міжнародні операції, які методи бухгалтерського обліку слід



Рис. 1. Фактори впливу на бухгалтерський облік в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю
Джерело: авторська розробка

використовувати для коректного відображення операцій з іноземною валютою, митними зборами та податками, а також яких стандартів і процедур необхідно дотримуватися для забезпечення точності та достовірності фінансової звітності.

На думку Л.В. Коваль [11, с. 175], методичні елементи включають розкриття інформації про первісну оцінку товарів та одиниць обліку, процедури переоцінки, облік запасів, визнання та оцінку іноземної валюти та процедури формування вартості експортної продукції.

Актуальність методологічних підходів до організації бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємства зростає в умовах глобалізації та швидкої зміни міжнародних економічних відносин, а також на тлі економічних і політичних криз, що впливають на діяльність підприємств. Ак-

туальність цих підходів посилюється необхідністю забезпечити високу точність фінансової звітності, мінімізувати ризики, пов'язані з обмінним курсом, та забезпечити відповідність міжнародним стандартам. Методологічні підходи до бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємства включають систему принципів, методів і процедур, які допомагають організувати ефективне облікове відображення міжнародних операцій з урахуванням специфіки таких операцій, міжнародних стандартів та національних вимог. Основні методологічні підходи до організації бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємства проілюстровано на рис. 2.

В умовах нестабільного політичного та економічного середовища і зростаючої глобалізації потреба в точному та ефективному веденні бухгалтерського

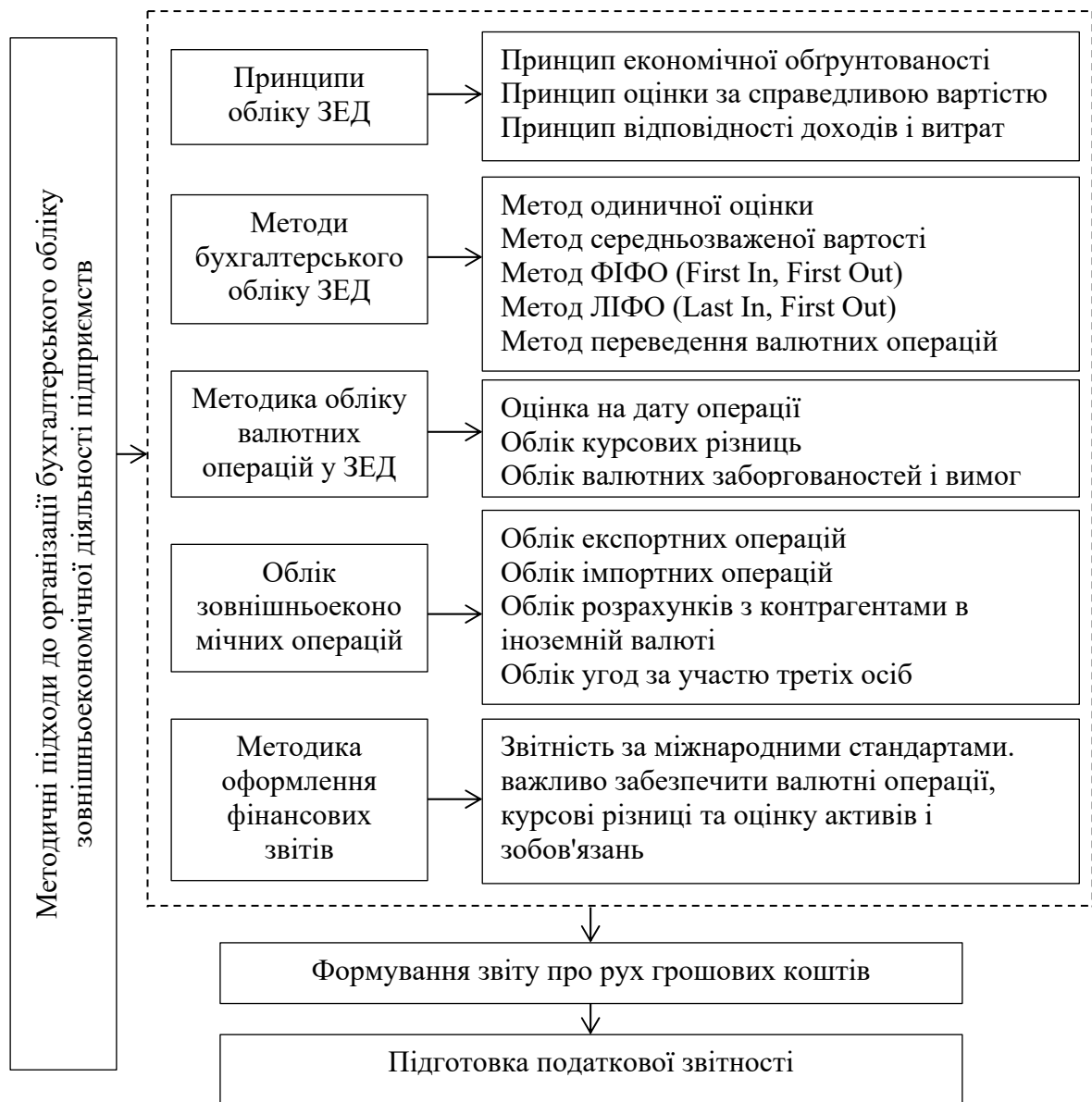


Рис. 2. Методичні підходи до організації бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємств
Джерело: сформовано автором на основі [8, с. 42; 10, с. 68]

обліку стала важливим фактором підтримки фінансової стабільності та конкурентоспроможності компанії. Методи обліку зовнішньоекономічної діяльності компанії включають наступні (табл. 1).

Облік платежів у міжнародній торгівлі є важливим елементом забезпечення фінансової стабільності та прозорості бізнес-процесів між країнами. Сучасні глобалізаційні процеси значно розширили бізнес-можливості компаній, дозволивши їм виходити на нові ринки та встановлювати міжнародні партнерські відносини. Однак разом з цими можливостями з'яв-

ляються нові виклики щодо управління фінансовими операціями, обліку розрахунків та дотримання національних регуляторних вимог. Ефективний облік розрахунків у міжнародній торгівлі вимагає використання різноманітних методів та підходів для точного відображення фінансових операцій, мінімізації ризиків та забезпечення дотримання податкового та митного законодавства. Серед таких методів — використання мультивалютного обліку, застосування систем трансфертного ціноутворення та дотримання міжнародних стандартів фінансової звітності [12, с. 76].

Таблиця 1

Методи бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Методи	Характерні особливості
Метод первісної оцінки	Оцінка товарів і послуг У бухгалтерському обліку зовнішньоекономічної діяльності первісна оцінка товарів і послуг, що імпортуються або експортуються, здійснюється в момент їх придбання або виробництва, включаючи транспортні витрати, страхові премії та митні збори.
	Оцінка іноземної валюти Операції з іноземною валютою оцінюються за обмінним курсом на дату операції або домовленості.
Метод нарахування	Вимірювання витрат і доходів. Відповідно до цього методу, витрати і доходи визнаються в міру їх виникнення, незалежно від того, чи були здійснені фактичні платежі, чи ні. Це важливо для обліку імпорتنих та експортних операцій, де нарахування здійснюються до фактичного переказу коштів.
	Коригування вартості експортованих товарів. Витрати на виробництво і транспортування товарів, а також митні збори визнаються в момент виникнення зобов'язань.
Метод курсових різниць	Операції в іноземній валюті потребують коригування на курсові різниці.
	Компанії беруть вибірку курсів валют НБУ або комерційних банків і коригують свої рахунки відповідно до змін валютних курсів.
Метод переоцінки активів	Товарно-матеріальні запаси. Переоцінка запасів включає оцінку вартості запасів на основі змін валютних курсів, тарифних ставок і транспортних зборів.
	Основні засоби та нематеріальні активи, що використовуються у зовнішньоекономічній діяльності, переоцінюються у разі зміни умов, що впливають на їхню вартість, наприклад, зміни валютних курсів або інфляції.
Метод розподілу витрат	У зовнішньоекономічній діяльності витрати можуть бути розподілені між експортними та імпортними операціями.
	Витрати розподіляються між додатковими бізнес-одинацями на пропорційній основі, щоб витрати на зовнішньоекономічну діяльність були точно відображені.
Метод розрахунку витрат	Розрахунок імпорتنих та експортних витрат. Цей метод використовується для детального розрахунку витрат, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю, і включає всі елементи собівартості товарів, що відправляються за кордон або отримуються з-за кордону.
	Використовується для визначення вартості імпортованих та експортованих товарів, включаючи закупівельні, транспортні та митні збори.
Метод документообігу	Для забезпечення точності та прозорості бухгалтерського обліку операцій, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю, встановлюються чіткі процедури документообігу. Це включає реєстрацію всіх операцій, контрактів, митних декларацій, платіжних документів та інших супровідних документів.
	Документація повинна забезпечувати законність операцій та підтверджувати точність фінансової звітності.
Метод узагальнення та аналізу	Аналіз курсових різниць Підприємства повинні регулярно аналізувати вплив коливань валютних курсів на свої фінансові показники, зокрема на дебіторську та кредиторську заборгованість.
	Аналіз витрат. Оскільки зовнішньоекономічна діяльність пов'язана з великою кількістю різних витрат, їх облік та аналіз є важливим для прийняття правильних управлінських рішень.
Метод спеціального обліку для кожної операції	Різні види зовнішньоекономічних операцій (експорт, імпорт та послуги) мають свої особливості в обліку. Наприклад, для імпорتنих операцій важливо відстежувати митні збори, акції та ПДВ, тоді як для експортних операцій важливо зменшувати знижки, валютні та курсові коригування.

Джерело: сформовано автором на основі [11, с. 175]

Розглянувши праці науковців та провівши власні дослідження визначимо основні методичні засади бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємств (рис. 3).

Методологічний підхід до формування бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності компанії включає низку заходів, які дозволяють точно відображати міжнародні операції, забезпечувати контроль за валютними операціями, використовувати митні витрати та формувати дані. Це забезпечує прозорість фінансової звітності та знижує ризики, пов'язані з міжнародними фінансовими потоками та коливаннями валютних курсів.

Розрахункова документація та методи бухгалтерського обліку в міжнародній торгівлі є основним компонентом бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності компанії і тому не можуть точно відображати фінансові операції та забезпечувати належну звітність і контроль розрахунків між торговельними партнерами, які працюють у різних країнах. Враховуючи складність валютних, митних та податкових аспектів міжнародної торгівлі, було розроблено чітку документацію та методи обліку,

які відповідають міжнародним стандартам та національним вимогам. У наступному розділі детально описано основні методи документування та обліку платежів у міжнародній торгівлі (рис. 4).

Процес документування платежів у міжнародній торгівлі має фундаментальне значення для належного виконання договірних зобов'язань, зниження фінансових і юридичних ризиків та дотримання митних і податкових правил. Точна і своєчасна підготовка всієї необхідної документації, від контрактів і рахунків-фактур до транспортної та митної документації, створює основу для ефективних міжнародних фінансових операцій і мінімізує ризики для обох сторін угоди.

Такі способи оплати, як акредитиви, інкасо, передоплата та відстрочка платежу, є гнучкими до різних економічних ситуацій і забезпечують безпеку платіжних операцій. Крім того, використання міжнародних стандартів і правил (наприклад, ІНКОТЕРМС) забезпечує прозорість і послідовність у міжнародних відносинах.

Таким чином, ефективне документування платежів є передумовою безпечної та успішної міжнарод-

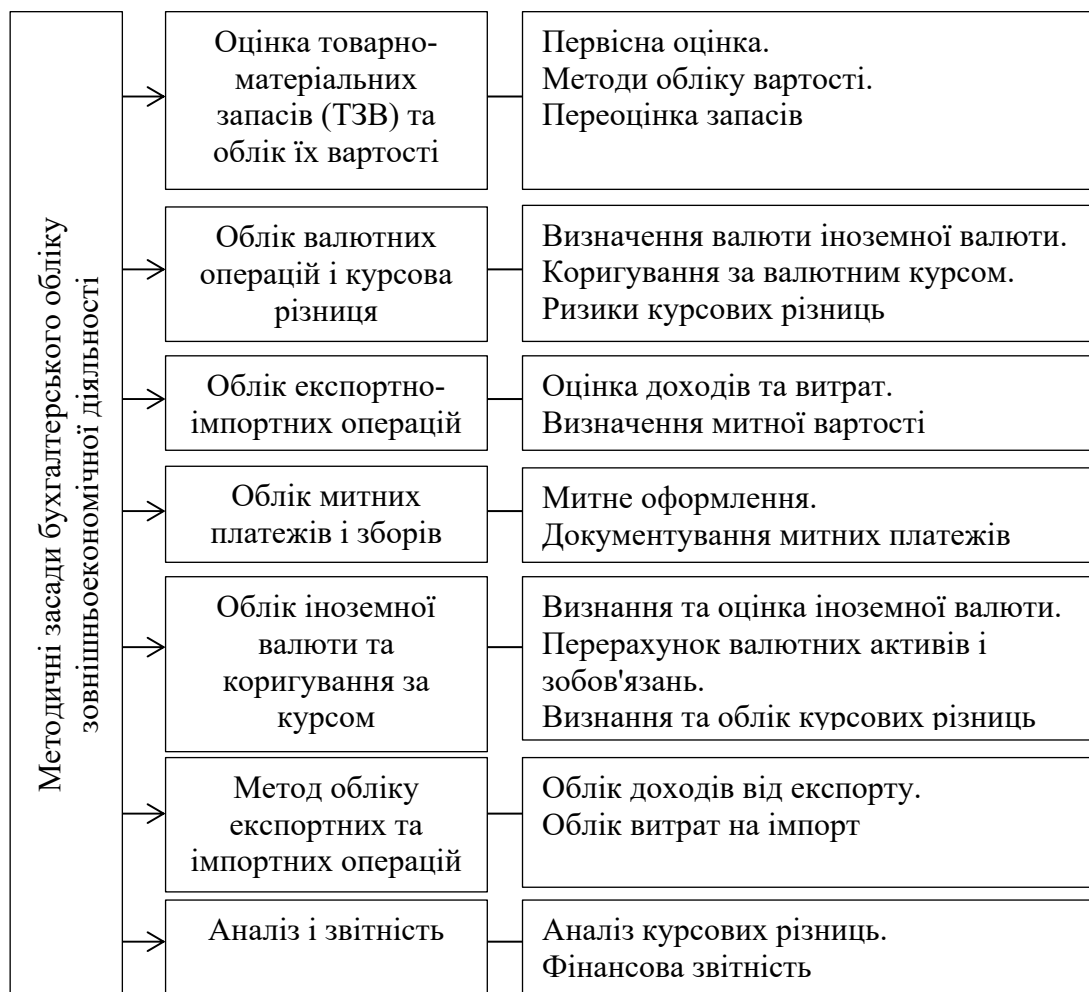


Рис. 3. Методичні засади бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Джерело: авторська розробка

ної торгівлі, гарантує виконання контрактів та підтримує репутацію і фінансову стабільність компаній.

Вирішення проблеми методологічних засад бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємств потребує, серед іншого, комплексного підходу та застосування різних стратегій, спрямованих на підвищення точності, прозорості та ефективності обліку:

- Інтеграція національних та міжнародних стандартів (МСФЗ) (адаптація до міжнародних стандартів, Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ), поетапна інтеграція, підвищення кваліфікації бухгалтерів);
- використання сучасних технологій для автоматизації обліку (впровадження ERP-систем, автоматизація валютних операцій, інтеграція з митними та банківськими системами);
- розробка чітких методів обліку валютних ризиків (впровадження практичного хеджування, методів обліку курсових різниць);
- покращення обліку витрат на митне оформлення та сплату податків (кращий розрахунок вартості товарів, стандартизація митних декларацій);
- розробка адаптованого підходу до митного та валютного регулювання (єдині стандарти валютних операцій, оновлена законодавча база);

- підвищення кваліфікації бухгалтерів і фахівців з ЗЕД (постійне навчання і сертифікація, інформаційна підтримка);
- модернізація внутрішніх облікових систем;
- розробка спеціалізованих рекомендацій для зовнішньоекономічної діяльності в умовах криз.

Перспективи розвитку методологічних питань обліку зовнішньоекономічної діяльності підприємств визначаються глобалізацією, змінами в правовій та економічній сфері, впровадженням новітніх технологій. Для компаній важливо забезпечити відповідність міжнародним стандартам та адаптувати свій облік до нових економічних і політичних умов. Застосування сучасних методів обліку, автоматизація процесів, управління валютними та кредитними ризиками, посилення контролю за фінансовою звітністю сприяють підвищенню ефективності та стабільності зовнішньоекономічної діяльності.

Ключовими елементами є автоматизація та інтеграція бухгалтерських процедур, управління валютними ризиками, митний та податковий облік. Для підвищення ефективності необхідно впроваджувати сучасні обліково-аналітичні методи для зменшення ризиків та підвищення підприємницької стабільності.

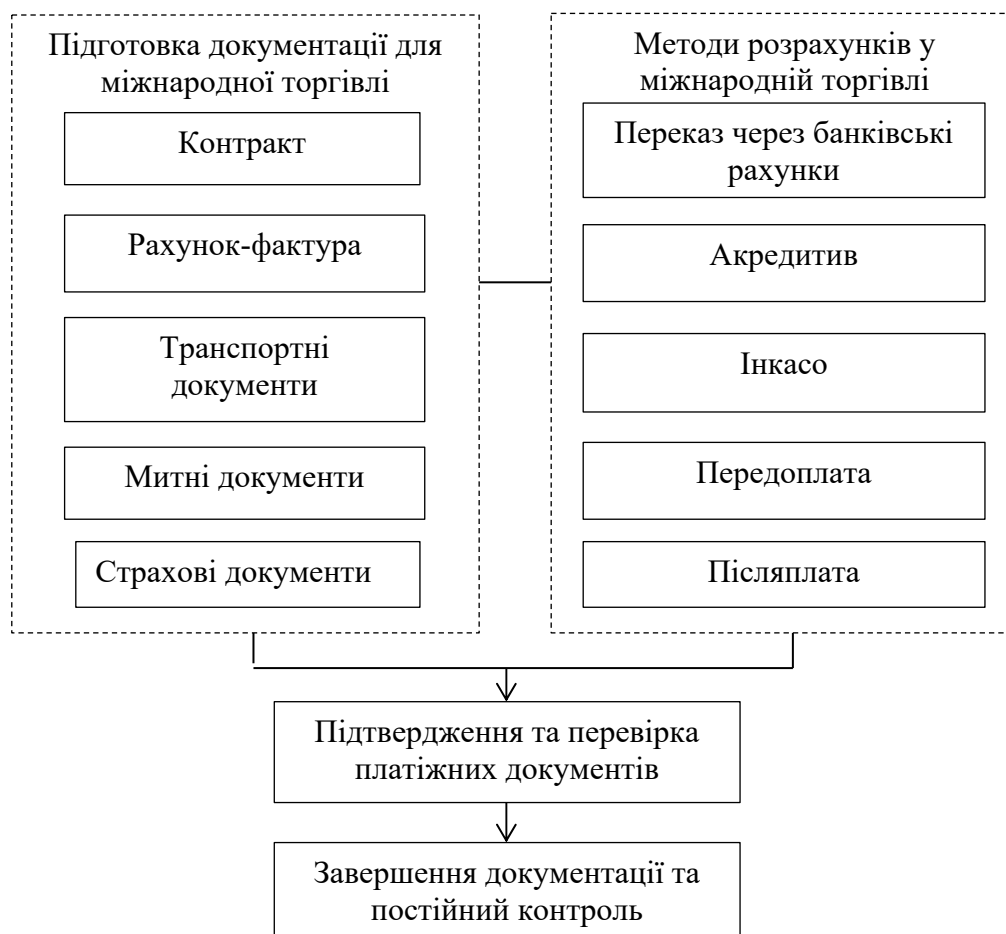


Рис. 4. Документування розрахунків у міжнародній торгівлі
Джерело: сформовано автором на основі [12, с. 76]

Методичні засади обліку зовнішньоекономічної діяльності компанії мають вирішальне значення для забезпечення достовірності, прозорості та ефективності фінансової звітності в міжнародній торгівлі. Попри досягнуті успіхи, залишається низка невирішених питань, пов'язаних із запровадженням міжнародних стандартів, валютними ризиками, митними витратами, податковими зобов'язаннями та необхідністю автоматизації облікових процедур. Для подолання цих проблем необхідно зосередитися на інтеграції національних та міжнародних стандартів, розробці чітких методів обліку валютних операцій, вдосконаленні автоматизованих систем та наданні експертних знань і ресурсів бухгалтерам, які беруть участь у зовнішньоекономічних операціях. Лише комплексний підхід до розвитку бухгалтерського обліку в цій сфері допоможе зменшити ризики та забезпечити ефективне управління зовнішньоекономічною діяльністю компанії в умовах глобальних змін та економічної нестабільності.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, в умовах змін у світовій економіці, ризиків, пов'язаних з тарифами та оподаткуванням, коливаннями валютних курсів, бухгалтерський облік є важливим інструментом для забезпечення стабіль-

ності та успішності зовнішньоекономічної діяльності. Методи бухгалтерського обліку зовнішньоекономічної діяльності компанії необхідні для забезпечення точності фінансової звітності та реагування на зміни в міжнародній торгівлі. Вони сприяють правильному обліку іноземної валюти, сплаті митних платежів та переоцінці активів, а також дозволяють аналізувати та мінімізувати ризики, пов'язані з коливаннями валютних курсів.

В умовах глобалізації та складних економічних процесів облік зовнішньої діяльності став особливо важливим для компаній для досягнення економічної ефективності. Підприємства стикаються з основними ризиками, такими як коливання валютних курсів, тарифи, податкові зобов'язання та зміни в міжнародній торгівлі. Тому, застосування чіткого методичного підходу через регламентовані дії облікового персоналу може зменшити ці ризики та забезпечити достовірний та/або відповідний облік усіх операцій.

Перспективами подальших досліджень є удосконалення методичних засад бухгалтерського обліку ЗЕД відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) та національних законодавчих змін, вивчення розвитку методів валютного обліку шляхом удосконалення механізмів обліку курсових різниць.

Література

1. Фесенко В. В. Управління ризиками та аудит трансфертних цін: ключові аспекти для міжнародних груп. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-70>.
2. Івахів А. Б. Імплементация бухгалтерського обліку експортноімпорتنних операцій підприємств України. *Наукові перспективи*. 2024. № 6(48). С. 382–393. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)).
3. Жиглей І. В., Осіпчук Д. С. Експорт товарів і послуг: спільні та відмінні риси обліку й оподаткування. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. № 4(90). С. 148–154. [https://doi.org/10.26642/jen-2019-4\(90\)-148-154](https://doi.org/10.26642/jen-2019-4(90)-148-154).
4. Коваль Л. В. Формування системи обліку окремих видів діяльності на рівні підприємства. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 4. С. 175–185. URL: <http://socrates.vsau.edu.ua/repository/getfile.php/27807.pdf> (дата звернення: 11.12.2024).
5. Оляднічук Н. В., Підлубна О. Д. Облік експортно-імпорتنних операцій. *Облік і фінанси*. 2017. № 1. С. 48–56. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Oif_apk_2017_1_8.pdf (дата звернення: 11.12.2024).
6. Гордополов В. Ю. Комплексна модель трансформації теоретико-методологічних положень бухгалтерського обліку в забезпеченні управління зовнішньоекономічною діяльністю. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/50.pdf (дата звернення: 11.12.2024).
7. Калінеску Т., Мартиненко К. Удосконалення обліково-контрольного забезпечення експортно-імпорتنних операцій підприємств. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. № 1. С. 28–37. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-28-37>.
8. Єлісєєва О. К., Байер А. Г. Аналіз та облік експортно-імпорتنних операцій виробничо-торговельного підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2021. № 1. С. 42–47. <https://doi.org/10.32782/СМІ/2021-1-8>.
9. Болдовська К., Ткаль Я., Гузь М. Особливості нарахування та обліку податку на додану вартість за експортними та імпортними операціями суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-5>.
10. Нестеренко О. О., Кононов І. І. Особливості облікової політики експортно-імпорتنних операцій. *Стан і перспективи розвитку обліково-інформаційної системи в Україні: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (22 травня 2020 р.)*. Том 1. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. С. 68–70. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42366/1/%D0%9D%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf> (дата звернення: 11.12.2024).
11. Коваль Л. В. Формування системи обліку окремих видів діяльності на рівні підприємства. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 4. С. 175–185. DOI: 10.37128/2411-4413-2020-4-12.

12. Красніков Д. О. Методика документування та обліку розрахунків у міжнародній торгівлі. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 3(20). С. 76–84. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3.8.

References

1. Fesenko V. V. (2024). Upravlinnia ryzykamy ta audyt transfertnykh tsin: kliuchovi aspekty dlia mizhnarodnykh hrup [Risk management and transfer pricing audit: key aspects for international groups]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society*, vol. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-70> [in Ukrainian].
2. Ivakhiv A. B. (2024). Implementatsiia bukhhalterskoho obliku eksportnoimportnykh operatsii pidpriemstv Ukrainy [Implementation of accounting for export-import operations of Ukrainian enterprises]. *Naukovi perspektyvy — Scientific perspectives*, no. 6(48), pp. 382–393. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)) [in Ukrainian].
3. Zhyhlei I. V., Osipchuk D. S. (2020). Eksport tovariv i posluh: spilni ta vidminni rysy obliku y opodatkovannia [Export of goods and services: common and distinctive features of accounting and taxation]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia — Economics, management and administration*, no. 4(90), pp. 148–154. [https://doi.org/10.26642/jen-2019-4\(90\)-148-154](https://doi.org/10.26642/jen-2019-4(90)-148-154) [in Ukrainian].
4. Koval L. V. (2020). Formuvannia systemy obliku okremykh vydiv diialnosti na rivni pidpriemstva [Formation of an accounting system for certain types of activities at the enterprise level]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky — Economics, finance, management: topical issues of science and practice*, no. 4, pp. 175–185. Available at: <http://socrates.vsau.edu.ua/repository/getfile.php/27807.pdf> [in Ukrainian].
5. Oliadnichuk N. V., Pidlubna O. D. (2017). Oblik eksportno-importnykh operatsii [Accounting for export and import operations]. *Oblik i finansy — Accounting and finance*, no. 1, pp. 48–56. Available at: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Oif_apk_2017_1_8.pdf [in Ukrainian].
6. Hordopolov V. Yu. (2018). Kompleksna model transformatsii teoretyko-metodolohichnykh polozhen bukhhalterskoho obliku v zabezpechenni upravlinnia zovnishnoekonomichnoiu diialnistiu [A comprehensive model of transformation of the theoretical and methodological provisions of accounting in ensuring the management of foreign economic activity]. *Efektivna ekonomika — Efficient economy*, no. 4. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/50.pdf [in Ukrainian].
7. Kalinesku T., Martynenko K. (2024). Udoskonalennia oblikovo-kontrolnoho zabezpechennia eksportno-importnykh operatsii pidpriemstv [Improvement of accounting and control support of export-import operations of enterprises]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky — Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, no. 1, pp. 28–37. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-28-37> [in Ukrainian].
8. Yelisieieva O. K., Baiier A. H. (2021). Analiz ta oblik eksportno-importnykh operatsii vyrobnycho-torhovelnogo pidpriemstva [Analysis and accounting of export-import operations of a manufacturing and trading enterprise]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii — Change management and innovation*, no. 1, pp. 42–47. <https://doi.org/10.32782/CMI/2021-1-8> [in Ukrainian].
9. Boldovska K., Tkal Ya., Huz M. (2022). Osoblyvosti narakhuvannia ta obliku podatku na dodanu vartist za eksportnymy ta importnymy operatsiiamy subiektiv hospodariuvannia [Peculiarities of calculation and accounting of value added tax on export and import operations of business entities]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society*, vol. 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-5> [in Ukrainian].
10. Nesterenko O. O., Kononov I. I. (2020). Osoblyvosti oblikovoi polityky eksportno-importnykh operatsii [Features of the accounting policy of export-import operations]. *Stan i perspektyvy rozvytku oblikovo-informatsiinoi systemy v Ukraini — State and prospects of development of the accounting and information system in Ukraine: materialy VI Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 22 travnia 2020 r. Tom 1. Ternopil: TNEU*, pp. 68–70. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42366/1/%D0%9D%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf> [in Ukrainian].
11. Koval L. V. (2020). Formuvannia systemy obliku okremykh vydiv diialnosti na rivni pidpriemstva [Formation of an accounting system for certain types of activities at the enterprise level]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky — Economics, finance, management: topical issues of science and practice*, no. 4, pp. 175–185. DOI: 10.37128/2411-4413-2020-4-12 [in Ukrainian].
12. Krasnikov D. O. (2024). Metodyka dokumentuvannia ta obliku rozrakhunkiv u mizhnarodnii torhivli [Methods of documenting and accounting for settlements in international trade]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen — Journal of Strategic Economic Studies*, no. 3(20), pp. 76–84. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3.8 [in Ukrainian].

УДК 657

Гнатюк Тарас Михайлович

кандидат економічних наук,

доцент кафедри обліку і оподаткування

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Gnatiuk Taras

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the

Department of Accounting and Taxation

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

ORCID: 0000-0002-7984-987X

Молодовець Андрій Андрійович

студент, аспірант кафедри обліку і оподаткування

Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

Molodovets Andrii

Postgraduate Student of the Department of Accounting and Taxation

Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

ORCID: 0009-0008-1268-0273

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10582

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ

CONCEPTUAL APPROACHES TO CLASSIFYING COSTS IN ENTERPRISES: ACCOUNTING AND ANALYTICAL ASPECTS

Анотація. Вступ. Основа організації і здійснення виробництва на підприємствах різних галузей і форм господарської діяльності, а особливо галузі виробництва будівельних матеріалів, полягає у перманентному здійсненні матеріальних, нематеріальних, технічних, фінансових, трудових та інших витрат. Це дозволяє виробляти продукцію, надавати послуги, виконувати замовлення клієнтів, а також має важливе соціально-економічне значення для розвитку сегментів ринку, територій та трудового колективу безпосередньо на підприємстві. З огляду на це, витрати є невід'ємною складовою об'єкта управління, які впливають на пряме та розширене відтворення мобільних та іммобілізованих активів.

Слід відзначити, що постійне загострення конкуренції та тривала відсутність достатнього об'єму вільних оборотних коштів у підприємств, що виробляють будівельні матеріали призводять до ситуації, коли потрібно удосконалити систему управління витратами на підприємстві, задля покращення фінансово-економічних показників діяльності підприємства. У цьому контексті, питання класифікації витрат на підприємстві є надзвичайно актуальним, оскільки ефективне управління витратами дозволяє підвищити економічні показники підприємства та оптимізувати процес його діяльності. Організація управління витратами на підприємстві повинна ґрунтуватися на комплексному та системному підході, що передбачає взаємопов'язаність вирішення планових завдань на всіх етапах виробництва. Формування ефективної системи управління витратами є важливим, як для оптимізації операцій на рівні окремих суб'єктів господарювання, так і для контролю витрат у центрах їх виникнення.

Мета. Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування підходів до розробки ефективної системи управління витратами в сучасних умовах ведення господарської діяльності, а також аналіз та систематизація наукових досліджень для розробки прикладних рекомендацій з впровадження такої системи у практику бухгалтерського обліку на виробничих підприємствах у реаліях трансформації національної економіки. У відповідності з поставленою метою, у дослідженні означено та вирішено наступні завдання: проведено критичну оцінку змістового наповнення економічної сутності витрат на підприємстві, систематизовано і доповнено класифікації витрат на підприємствах різних форм господарювання; охарактеризовано основні поняття, етапи та функції системи управління витратами, рекомендовано підходи щодо класифікації системи управління витратами на підприємстві.

Матеріали і методи. У даному дослідженні використані наступні матеріали:

1) правове та нормативне забезпечення яке регулює організацію витрат на підприємстві, що дозволило обґрунтувати значимість проведеної оцінки змістового навантаження економічної сутності витрат в контексті потреб налагодження ефективної системи їх управління;

2) наукові роботи вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері управління, фінансового обліку та аналізу, де розкрито нові підходи до класифікації та систематизації витрат на підприємстві з урахуванням основних класифікаційних ознак в бухгалтерському обліку та аналізі.

Наукові методи, які були використані в процесі дослідження:

- теоретичне групування та узагальнення інформації задля систематизації та класифікації складових обліку на підприємстві;
- аналіз теоретичних аспектів витрат, а також їх класифікації відповідно до різних критеріїв;
- синтез та інтеграція застосовувалися для рекомендацій щодо впровадження альтернативних підходів до формування облікових даних щодо витрат в залежності від їх класифікаційних ознак в системі управління підприємством;
- узагальнення результатів дослідження та формулювання висновків, що дозволило визначити роль належної організації обліку і аналізу витрат в системі управління підприємства.

Результати. У даному дослідженні розкрито основні підходи до наукової класифікації витрат на підприємстві та пов'язана з цим особливість послідовного формування облікових та аналітичних даних про витрати. Практична цінність результатів, отриманих у процесі написання статті, полягає в теоретичному обґрунтуванні нового підходу до класифікації витрат на підприємстві, який забезпечує поетапне впровадження ефективної системи управління, спрямованої на покращення фінансових показників, раціоналізацію загальної системи управління витратами підприємства та вдосконалення організації бухгалтерського обліку шляхом забезпечення більш точного відображення витрат у фінансовій звітності.

Ще одним прикладним результатом дослідження є розробка та класифікація складових процесу управління витратами на ключових етапах прийняття управлінських рішень. Зокрема, запропоновано підходи до вдосконалення системи управлінського обліку витрат в цілому та її функціональних складових зокрема. Результати дослідження спрямовані на оптимізацію витрат на вітчизняних підприємствах шляхом удосконалення управлінських процесів.

Перспективи. У подальших дослідженнях планується детально вивчити обліковий аспект системи управління витратами, приділивши особливу увагу методам їхнього відображення у бухгалтерському обліку, та на основі отриманих результатів розробити рекомендації щодо її вдосконалення. Це дасть можливість визначити ключові підходи до удосконалення методологічного інструментарію управління витратами, поглибити теоретичні засади цього процесу та запропонувати практичні рішення для оптимізації системи управління витратами, що можуть бути впроваджені у діяльність апарату управління підприємств в умовах трансформації економічних відносин.

Ключові слова: система управління витратами, класифікація витрат, підприємство, удосконалення, аналіз витрат, бухгалтерський облік, управлінський облік.

Summary. Introduction. The foundation for organizing and implementing production in enterprises across various industries and forms of economic activity, particularly in the construction materials production sector, lies in the continuous execution of material, non-material, technical, financial, labour, and other expenditures. This enables the production of goods, provision of services, and fulfilment of customer orders while carrying significant socio-economic importance for the development of market segments, territories, and the workforce directly within the enterprise. In this context, costs are an integral component of management objects, influencing both the direct and expanded reproduction of mobile and immobilized assets.

It is worth noting that the constant intensification of competition and the prolonged lack of sufficient working capital among construction material manufacturing enterprises lead to a situation where it becomes necessary to improve the cost management system to enhance the financial and economic performance of the enterprise. In this context, the issue of cost classification within the enterprise is extremely relevant, as effective cost management allows for improved economic performance and optimization of the enterprise's processes. The organization of cost management within the enterprise should be based on a comprehensive and systematic approach, which ensures the interconnected resolution of planned tasks at all stages of production. The development of an effective cost management system is crucial both for optimizing operations at the level of individual business entities and for controlling expenses at their points of origin.

Purpose. The purpose of this study is to provide a theoretical justification for approaches to the development of an effective cost management system under modern conditions of economic activity, as well as to analyze and systematize scientific research to develop practical recommendations for implementing such a system into the practice of accounting at manufacturing enterprises in the realities of the national economy's transformation.

In accordance with the stated objective, the study identifies and resolves the following tasks: a critical evaluation of the substantive content of the economic essence of costs at an enterprise has been conducted, the classifications of costs in enterprises of various forms of economic activity have been systematized and supplemented, the key concepts, stages, and functions of the cost management system have been characterized and approaches to the classification of the cost management system at the enterprise have been recommended.

Materials and methods. This study utilized the following materials:

1) Legal and regulatory provisions governing the organization of costs in enterprises, which allowed for substantiating the significance of evaluating the economic essence of costs in the context of the need to establish an effective cost management system.

2) Scientific works by domestic and foreign researchers in the fields of management, financial accounting, and analysis, which explore new approaches to the classification and systematization of costs in enterprises, considering key classification features in accounting and analysis.

The scientific methods used in the research process include:

- Theoretical grouping and generalization of information for the systematization and classification of accounting components within the enterprise.
- Analysis of theoretical aspects of costs and their classification according to various criteria.
- Synthesis and integration applied to recommend alternative approaches for generating accounting data on costs, depending on their classification features within the enterprise management system.
- Generalization of research results and formulation of conclusions, which enabled the determination of the role of proper organization of cost accounting and analysis in the enterprise's management system.

Results. The study elaborates on the key approaches to the scientific classification of costs at enterprises and the associated feature of sequential formation of accounting and analytical data on costs. The practical value of the results obtained in the course of writing this article lies in the theoretical substantiation of a new approach to cost classification at enterprises, which ensures the phased implementation of an effective management system aimed at improving financial performance, optimizing the overall cost management system, and enhancing the organization of accounting by ensuring more accurate representation of costs in financial reporting.

Another applied outcome of the research is the development and classification of components within the cost management process at key stages of managerial decision-making. Specifically, approaches to improving the cost management accounting system as a whole and its functional components, in particular, have been proposed. The results of the study are aimed at optimizing costs at domestic enterprises by improving managerial processes.

Discussion. In further research, it is planned to study in detail the accounting aspect of the cost management system, with a particular focus on the methods of their representation in accounting. Based on the results obtained, recommendations for its improvement will be developed. This will make it possible to identify key approaches to enhancing the methodological tools for cost management, deepen the theoretical foundations of this process, and propose practical solutions for optimizing the cost management system. These solutions can be implemented in the operations of enterprise management bodies under the conditions of transforming economic relations.

Key words: cost management, state regulation of expenses, concepts of development of cost management systems, break-even analysis, functional-cost system.

Постановка проблеми. Неточність та низька адаптованість існуючих методів обліку витрат у виробництві будівельних матеріалів призводить до неефективного використання ресурсів і зниження конкурентоспроможності підприємств. Особливо це проявляється в умовах нестабільності цін на сировину, енергоносії та сезонних коливань попиту. Проблема полягає у необхідності розробки більш точних і гнучких методів обліку, що сприятимуть підвищенню ефективності управління витратами та оптимізації собівартості продукції.

В межах цієї наукової проблеми слід розробити та впровадити систему класифікації витрат у виробництві будівельних матеріалів, що враховує специфіку галузі, з метою підвищення точності обліку витрат, їх адаптивності до ринкових умов, а також оптимізації управління собівартістю продукції. Це включає аналіз існуючих підходів, вдосконалення методологічних принципів класифікації витрат за типами, часом виникнення та впливом на собівартість, і створення практичних рекомендацій для впровадження в управлінську діяльність підприємств.

З'ясування суті управління витратами на виробництві ґрунтується на розумінні того, що система

ефективного управління ними є ключовим інструментом для забезпечення позитивних результатів діяльності та стійкого розвитку підприємства. Досягнення завдань та стратегічних цілей ефективного управління передбачає розуміння того, що обґрунтоване використання ресурсів підприємства є пріоритетом у прийнятті управлінських рішень.

Проблема полягає у якісному групуванні витрат, з метою їх класифікації. Таке групування використовується у наукових дослідженнях різноманітних практик обліку та управління витратами на підприємстві. Слід врахувати, що групування витрат залежно від часу (періоду) виникнення та віднесення на собівартість продукції здійснюється з метою правильного визначення собівартості продукції та використовується для розподілу витрат між видами продукції відповідно до обсягу виробництва кожного періоду. Тоді як, комплексний підхід при ефективному управлінні витратами на підприємстві передбачає управління витратами в усіх складових ефективного бізнесу, включаючи операційну діяльність і виробництво, менеджмент, маркетинг та фінанси. Для досягнення цієї мети необхідне поглиблене розуміння системи та структури витрат

підприємства, а також важелів, які впливають на формування витрат, включаючи систему поставок, виробничі процеси та стратегії ціноутворення. Головними цілями управління витратами на підприємстві є: збільшення грошового потоку та прибутковості, зниження витрат і покращення показників конкурентоспроможності. Це вимагає постійного удосконалення теоретичних та практичних підходів до управління витратами, систематичного моніторингу та виявлення негативних факторів, що впливають на зростання витрат, а також впровадження комплексних заходів для покращення процесів і забезпечення економії витрат.

Зазначимо, що ефективне управління витратами передбачає постійну зосередженість на безперервному вдосконаленні системи за рахунок аналізу даних, використання показників продуктивності, та порівняльного аналізу. Ці важелі дають змогу підприємству проаналізувати можливості для скорочення витрат, сфери вдосконалення, та здійснювати контроль над прогресом і коригувати за потреби стратегії подальшого розвитку.

Сучасні виклики, такі як швидкі технологічні зміни, глобальна конкуренція та зростаючі вимоги споживачів до якості продукції, підкреслюють актуальність наукової проблематики з розробки та впровадження системи класифікації витрат у виробництві будівельних матеріалів, яка враховує специфіку галузі та сприяє підвищенню точності обліку витрат, їх адаптивності до ринкових умов, а також оптимізації управління собівартістю продукції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Численні вітчизняні та зарубіжні науковці здійснювали дослідження та розглядали проблематику обліку і аналізу в управлінні витратами на підприємствах. Серед науковців, які тривалий період публікують результати досліджень з удосконалення методології управління витратами, доцільно виділити таких видатних зарубіжних економістів, як Фандель Г. [12], Фостер Дж. [11], та вітчизняних вчених Чумаченко А. Б. [15] та інші. У своїх роботах різні аспекти проблеми висвітлювали науковці, Цал-Цалко Ю. С. [17], Карпова Т. П. [25], Панасюк В. М. [23], Чумаченко А. Б. [15]. Які у своїх роботах досліджують питання управління витрат, без урахування конкретних галузевих особливостей

В працях науковців питання аналізу витрат виробництва неодноразово розглядали Врублевський Н. Д. [7], Голов С. Ф. [8], Дзурі К. [19], Добровський В. М. [18], Валуєв Б. І. [3], Карпова Т. П. [25], Мних Є. В. [28], Нападівська Л. В. [29], Олійник О. В. [31], Савицька Г. В. [6], Сопко В. В. [5], Турило А. М. [20], Фостер Дж. [11], Хорнгрен Ч. Т. [10], Чумаченко, А. В. [15] та Череп, А. В. [16]. Зокрема, ними розглядалися особливості розвитку, організації та методики аналізу виробничих витрат підприємств загалом.

Питання обліку витрат у своїй праці аналізували такі вітчизняні вчені як Бутинець Ф. Ф. [4],

Сопко В. В. [5] та Завгородній В. М. [22]. У своїх роботах автори аналізують різні аспекти обліку витрат, зокрема їх класифікацію та методи відображення у фінансовій звітності. Вони акцентують увагу на важливості точного обліку витрат для формування собівартості продукції, а також розглядають вплив системи обліку на управлінські рішення.

Викладення основного матеріалу. Існує потреба в дослідженні різних напрямків розвитку аналізу витрат на підприємствах, розглянутих українськими та іноземними вченими. Але наукові дослідження часто розглядають витрати фрагментарно, не маючи комплексного підходу чи конкретних методичних рекомендацій, що обмежує їх практичну цінність. Автори зосереджуються на різних аспектах обліку витрат, зокрема на способах їх групування та відображення у фінансовій звітності. Вони розглядають вплив системи обліку на управлінські рішення та підкреслюють, наскільки важливо точний облік витрат для визначення собівартості продукції. З цієї причини автори підкреслюють, що якісний облік витрат є основою для прийняття стратегічних управлінських рішень, які позитивно впливають на фінансову стабільність підприємства. Таким чином, немає комплексного підходу до аналізу витрат у наукових дослідженнях, що підкреслює, наскільки важливо об'єднати різні елементи обліку, щоб досягти фінансової ефективності.

Так, дослідження Кондрич В. І. [26], яка аналізує наукові дисертації та автореферати з акцентом на тему «аналіз витрат» виявляє, що найбільш активно вивченими галузями є гірничодобувна промисловість і сільське господарство. Однак машинобудування, яке є важливою частиною промислового сектора, залишається недостатньо представленим у наукових та дисертаційних роботах. Це свідчить про прогалину в дослідженнях, що вимагає подальшої уваги з боку науковців. В своїх роботах Олійник О. В. [31] аналізує витрати лісгосподарських підприємств. У наукових працях Сергієнко М. М. [24] висвітлюється аналіз витрат залізничного транспорту.

На думку авторів до першочергових завдань управління витратами відносять: енергетичні, матеріальні та трудові ресурси, та їх розрахунок, можливість зниження собівартості робіт та очікуваного зростання ефективності виробництва за рахунок кращого використання основних засобів.

Сергієнко М. М. та Сінельнікова Х. В. [24] представили систематизовані дані, які можуть охарактеризувати важливість аналізу витрат за критеріями калькуляції та окремими статтями. Також вчені вказують на необхідність класифікації підприємства за матеріало-, фондо-, енерго- або трудомісткістю ресурсів на виробництві, та класифікує методи удосконалення та систематизації аналізу витрат. Автори стверджують: «Втілення в систему управління оцінки виконання кошторису витрат в розрізі економічних елементів та статей витрат підвищить

фінансові показники підприємства в цілому.» Також зазначається, що: «Виявлення впливу різноманітних факторів та чинників на об'єм витрат за окремими статтями має бути одним із завдань під час формування методики аналізу витрат виробництва промислових підприємств» [24, с. 174–175].

Зміни в технологічних процесах на підприємствах призвели до пропорційного зменшення прямих витрат на оплату праці і водночас збільшили непрямі накладні витрати в загальній собівартості виробництва, — до таких висновків дійшов науковий діяч Тсаї К. [30].

В своїх працях Досій Т. І. [14] виражає думку про здійснення аналізу виробничих витрат, та необхідність розглядання поняття «оптимізації структури витрат», яка надає можливість розрахунку резервів зниження собівартості.

Цал-Цалко Ю. С. [17], аналізує питання зміни калькуляції за період з 1985 по 2015 рр. Вчені висвітлюють вплив технологічних розробок на формування собівартості готової продукції, та її вплив на систему виробничих витрат.

На думку Тсаї К. [30], зміни в технологічному процесі збільшили непрямі накладні витрати в загальній собівартості виробництва, що призвело до зменшення прямих витрат на оплату праці пропорційно. Тоді як, Лоудер Т. [12] дійшов до висновків, що зміни які в першу чергу відбулися в промисловому бізнес-середовищі, вплинули на адміністративні витрати, які в свою чергу збільшили непрямі виробничі витрати, а також скоротили прямі витрати на оплату праці.

Варто також звернути увагу на оцінку бази даних для удосконалення аналізу витрат, та на інформаційне забезпечення, які є підставою для отримання системи достовірних та якісних аналітичних показників. Потрібно відзначити, що в даному випадку базою для збору та аналізу інформації виступають дані бухгалтерського обліку, так зазначає Сергієнко М. М. [24].

В свою чергу Олійник О. В. [31] стверджує, що на підприємстві, для здійснення комплексного економічного аналізу доходів і витрат доцільно сформувати дані, які висвітлюють спеціальні обстеження планової та статистичної інформації, та регулярно надавати нормативні та довідкові дані, і інформацію про облік витрат. На думку автора вихідні дані повинні неодноразово оброблятися з різних точок зору підприємства, та з урахуванням в першу чергу вимог споживачів та технологічної специфіки. Також, для організації якісного забезпечення аналітичною інформацією підприємства необхідно розробити певні прийоми для технічного систематизованого аналізу в межах розробленої системи показників і факторів та ретельно визначити і систематизувати показники і фактори, які будуть відповідати певним особливостям підприємства, також необхідно уточнити технічні прийоми проведення аналізу.

У свій науковій роботі науковець вказує на необхідність аналітичної обробки показників за допомогою технічних та методичних прийомів аналізу, збору необхідної інформаційної бази показників, придатних для потреб подальшого аналізу та послідовного узагальнення аналітичної та технічної інформації підприємств, які аналізуються.

Підкреслимо важливість облікової інформації як основного джерела даних для аналізу витрат на підприємстві. Облікова інформація не лише достовірно фіксує економічні процеси, що відбуваються на виробництві, але й відображає економічний зміст об'єктів, що досліджуються. Важливо також зазначити, що бухгалтерська звітність, систематизована на основі вихідних даних бухгалтерського обліку, є ще одним важливим джерелом для аналізу витрат.

Аналіз бухгалтерської звітності починається з оцінки виробничих витрат, яка є першим етапом системи аналізу. Оцінка цих витрат дозволяє отримати інформацію про фактичні витрати на підприємстві, що може бути корисним як для аналізу загальної продукції, так і для оцінки витрат на одиницю продукції. У цьому контексті важливо використовувати методи аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть впливати на рівень витрат, оскільки це сприяє більш глибокому розумінню причин змін у витратах і дозволяє розробляти ефективні управлінські рішення. Отримання необхідних результатів та показників у певних випадках є складним завданням, оскільки воно ґрунтується на аналізі бухгалтерської документації, який, у свою чергу, вимагає значних зусиль і часу для його виконання.

Для отримання необхідних даних потрібно систематизувати звітну документацію, яка висвітлює виробничі витрати не лише за їх видами та калькуляційними статтями, а й враховує вплив зовнішнього середовища на формування доходів та витрат, та відображає зміни, які відбуваються на підприємстві.

Одним з основних чинників, які обумовлюють оперативність та достовірність показників результату аналізу витрат на підприємстві є розробка системи і впровадження звітної документації, яка, в свою чергу буде корисною для потреб аналізу доходів та витрат на підприємстві, що дозволить досягти поставлених цілей

На нашу думку, треба обґрунтувати та систематизувати аналіз витрат на підприємстві в розрізі стратегії діяльності підприємства.

Ми вважаємо, що проаналізувавши підходи науковців, які присвятили свої праці формуванню системи аналізу доходів та витрат на підприємстві, до класифікації витрат, потрібно також визначити запити і потреби користувачів інформаційного середовища (внутрішнього та зовнішнього).

Також потрібно застосовувати виокремлені вченими завдання для аналізу доходів та витрат на підприємстві, та доповнити тими даними, які будуть

властиві саме вітчизняним підприємствам та виробництвам в умовах нестабільної економіки.

Потрібно зазначити, що класифікація витрат на підприємстві, визначає її склад і методик у та будь-яка класифікація доходів та витрат по своїй суті містить наступний принцип: для різних цілей класифікують різні витрати, в фінансовому обліку найважливіші напрямки класифікації витрат прописані в П(С)БО 16 [1].

А саме, витрати поділяють за такими критеріями, які наведені в таблиці 1.

Треба відзначити, що поняття «витрат» в розумінні бухгалтерського обліку відокремлюють від витрат в загальному економічному розумінні. Так, економічна сутність витрат полягає в оцінці сукупності використаних ресурсів підприємства, оцінених у грошовій формі, які спрямовані на забезпечення його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності з метою створення економічної вигоди, підтримання конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей у межах раціонального використання наявного потенціалу.

Натомість, бухгалтерське бачення полягає у систематичному відображенні та обліку витрат з метою їх правильного визнання, класифікації, оцінки та віднесення до відповідних об'єктів обліку, таких як собівартість продукції, виконані роботи чи надані послуги. Це забезпечує точність фінансової звітності, дотримання нормативних вимог, а також створення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації ресурсів і підвищення ефективності діяльності підприємства.

Тому слід відокремити два ці тлумачення поняття «витрати»:

- 1) бухгалтерський підхід (з точки зору необхідності ведення бухгалтерського обліку);
- 2) управлінський підхід (з точки зору тлумачення теорії економіки). Отже, систематизуємо методичні підходи та критерії, наведені в таблиці 2.

Таким чином, робимо висновки, що вивчення питання систематизації та класифікації витрат, які в свою чергу потребують уточнення напрямів їх використання в загальній системі управлінського обліку доходів та витрат на підприємстві, потребує подальшого аналізу. Так, Бутинець Ф.Ф. [4], Голов С.Ф. [8], Друрі К. [19] в управлінському обліку виділяють три напрями класифікації, що наведені в таблиці 3.

Напрями класифікації витрат на підприємстві у системі управлінського обліку досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Значна увага приділялася грошовому характеру витрат, при цьому деякі дослідники (Турило А.М. [20], Бланк І.А. [2]) вважають, що основною ціллю здійснення витрат є виробництво продукції. Водночас інші автори (Грещак М.Г. [9], Коцюба О.С. [27]) акцентують на необхідності витрат як способу досягнення певних цілей чи мети підприємства. Розглянемо це детальніше в таблиці 4.

З огляду на проведений аналіз відзначимо, що в економічній літературі для визначення сутності та класифікації витрат на підприємстві розрізняють два підходи: аналіз управління витратами з боку економічної теорії та з потреб бухгалтерського обліку (сутність витрат, як зменшення активів або збільшення зобов'язань). Обидва підходи пропонують різне трактування поняття витрат на підприємстві та мають деякі вагомні відмінності, а саме: класифікацію витрат на підприємстві, яка наведена за потреби фінансового та управлінського обліку, що дає можливість формувати собівартість та управляти витратами в бухгалтерському розумінні, які в свою чергу відрізняються від поняття «витрат» в економічному розумінні.

В результаті проведеного дослідження, виявило кілька проблемних питань, пов'язаних із поняттям «витрат». Теоретичне визначення витрат не відповідає практичним аспектам управління витратами на

Таблиця 1

Критерії та напрямки класифікації витрат

№ з/п	Напрямок класифікації	Критеріальна ознака
1	за економічними елементами	– матеріальні витрати – витрати на оплату праці – відрахування на соціальні заходи – амортизація – інші операційні витрати
2	за способом перенесення вартості на продукцію	– прямі витрати – непрямі витрати – витрати на виробництво конкретного виду продукції (безпосередньо включаються до її собівартості, називаються прямими)
3	за ступенем впливу обсягу виробництва на рівень витрат	– постійні витрати: витрати, величина яких не змінюється або майже не змінюється при зміні обсягу виробництва – змінні витрати: величина змінних витрат змінюється пропорційно зміні обсягу виробництва
4	за видами діяльності	– витрати звичайної діяльності – витрати надзвичайної діяльності

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [4; 12; 14; 15; 18; 25; 27]

Таблиця 2

Методичні підходи до трактування поняття «витрати»

Автори підходу	Визначення поняття витрати
Управлінський підхід	
Хенсен Дон Р.	По жертва грошима або грошовими еквівалентами за товари, роботи та послуги, від яких очікується, що вони принесуть поточну чи майбутню вигоду для організації:
Грещак М. Г. Коцюба О. С.	Обсяг використаних ресурсів підприємства у грошовому еквіваленті для досягнення певної мети
Турило А. М. Кравчук Ю. Б.	Грошове вираження абсолютної величини застосованих спожитих ресурсів, необхідних для здійснення виробничо-господарської діяльності організації і досягнення поставленої мети
Бланк І. А.	Виражені в грошовій формі поточні витрати трудових, фінансових, матеріальних та інших видів ресурсів на виробництво продукції
Бухгалтерський підхід	
Завгородній А. Б.	Сукупність витрат живої та уречевленої праці для здійснення поточної господарської діяльності підприємства, а за натурально-речовим складом — спожита частина трудових, фінансових та матеріальних ресурсів
Івашкевич В. Б.	Відтік або інше використання активів або в результаті основної діяльності господарюючого суб'єкта виникнення кредиторської заборгованості
Бутинець Ф. Ф.	це грошовий вираз величини ресурсів, використаних в процесі виробництва, та розмір яких можна безпосередньо віднести до конкретного виду продукції. Ці поточні витрати обліковуються та плануються як собівартість продукції
Нормативна регламентація	
П(С)БО16 витрати	Зменшення активів або збільшення зобов'язань, що призводять до зменшення власного капіталу підприємства, за умови, що ці витрати можуть бути достовірно визначені
Концептуальна основа РМСБО	Зменшення економічних вигід протягом облікового періоду у вигляді вибуття чи амортизації активів або ж у вигляді виникнення зобов'язань, результатом чого є зменшення власного капіталу, за винятком зменшення, пов'язаного з виплатами учасникам
ПКУ п. п. 14.1.27	Сума будь-яких виплат платника податку у грошовій, матеріальній або нематеріальних формах, здійснених для провадження господарської діяльності, в результаті яких відбувається зменшення економічних вигід у вигляді збільшення зобов'язань або вибуття активів, внаслідок чого відбувається зменшення власного капіталу

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [1; 2; 9; 21–24; 28; 13]

Таблиця 3

Класифікація витрат в управлінському обліку

Напрями класифікації	Види витрат, що до них відносяться
Оцінка запасів та визначення фінансових результатів	– вичерпні (спожиті) – невичерпні(неспожиті) – вхідні та спожиті – витрати на продукцію – витрати періоду – основні витрати – накладні витрати – прямі витрати – непрямі витрати – одноелементні витрати – комплексні витрати
Прийняття рішень	– постійні та змінні – продуктивні та непродуктивні – релевантні та нерелевантні – маржинальні та середні – дійсні та можливі, та ін.
Контроль виконання регулювання	– контрольовані – неконтрольовані

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [4; 8; 19]

Таблиця 4

Поглиблена класифікація витрат на підприємстві

Види витрат	Функції витрат
Вичерпані (спожиті) витрати	збільшення зобов'язань або зменшення активів у процесі діяльності для отримання доходу звітного періоду.
Невичерпані (неспожиті) витрати	збільшення зобов'язань або зменшення активів у процесі поточної діяльності для отримання доходу або іншої вигоди в майбутніх періодах. Невичерпані витрати відображаються в активі балансу, а вичерпані витрати — у звіті про фінансові результати (звіті про прибуток).
Витрати на продукцію	пов'язані з виробництвом або придбанням товарів для реалізації. У виробничій сфері до таких витрат належать усі витрати (матеріали, зарплата, амортизація верстатів тощо), пов'язані з функцією виробництва продукції
Витрати періоду	не включають у собівартість запасів і розглядають як витрати того періоду, в якому вони були здійснені. Підприємства, що виробляють продукцію, вважають такими витратами витрати на здійснення всіх інших функцій (управління, маркетинг, дослідження, розробки тощо).
Однорічні витрати	економічно однорідні витрати, які не поділяються на різні компоненти, незалежно від їх місця і цільового призначення.
Комплексні витрати	складаються з декількох економічних елементів
Продуктивні витрати	передбачені технологією та організацією виробництва.
Непродуктивні витрати	не обов'язкові і виникають в результаті недоліків організації виробництва, порушення технології тощо
Релевантні витрати — це такі витрати	витрати, які можна змінити внаслідок прийняття управлінського рішення.
Нерелевантні витрати в свою чергу не залежать від прийняття управлінського рішення	не залежать від прийняття управлінського рішення
Контрольовані витрати	витрати, на які менеджер може впливати, неконтрольовані — ті, на які менеджер не може жодним чином справляти вплив. Кожен напрям класифікації витрат забезпечує виконання завдань відповідно до вимог управлінського персоналу.
Маржинальні витрати	затрати на виробництво або ж на реалізацію додаткової одиниці продукції
Середні витрати	сукупні витрати на виробництво, що поділені на загальну кількість одиниць продукції
Дійсні витрати	вимагають оплати грошей чи зменшення ін. активів або збільшення зобов'язань.
Можливі витрати	вигода, що втрачається, у випадку, коли вибір одного рішення дії змушує відмовитись від альтернативного рішення.

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [2; 9; 21; 24; 27]

сучасних підприємствах через відсутність зрозумілої класифікації. Тоді, як для досягнення позитивних фінансових показників підприємства необхідна ефективна система управління витратами, яку нереально впровадити без усвідомлення сутності витрат та їх класифікаційних ознак і складових. У зв'язку з цим пропонуємо в системі управління компанією використовувати такий підхід до класифікації витрат в обліку і аналізі, який передбачає їх поділ на три основні сегменти: фінансові, економічні та інвестиційні. Це має на меті спростити управління витратами, підвищити рівень організації їх обліку та покращити показники ефективності витрат в діяльності підприємств. В таблиці 5 наведено складові класифікаційних груп відповідно до пропонованого підходу.

Підсумовуючи вищенаведене, можемо констатувати той факт, що для того, щоб підприємство мало можливість розвиватися швидкими темпами, управ-

лінський персонал повинен розробити досконалу систему управління витратами та знайти умови пошуку резервів зниження витрат, адже пряма залежність прибутку підприємства залежить від витрат

Ефективне управління витратами є одним із ключових чинників забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства, що особливо актуально в умовах динамічних економічних змін. Беззаперечним фактом є важливість чіткої класифікації витрат та формування раціональної системи їх обліку, яка може стати основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Описані підходи демонструють значний потенціал у цьому напрямі, проте сучасні виклики потребують не лише якісного розподілу витрат, але й здатності системи управління адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

У процесі аналізу виникає потреба у впровадженні більш гнучких і технологічних підходів, які

Таблиця 5

Рекомендована класифікація витрат на підприємстві

Витрати підприємства		
Економічні витрати	Фінансові витрати	Інвестиційні витрати
– сировина та основні матеріали (за вирахуванням зворотних відходів); – допоміжні матеріали; – паливо та енергія; – заробітна плата (як основна так і додаткова); – відрахування на соціальне страхування; – амортизація основних фондів; – інші витрати; – витрати, які компанія несе поза межами операційної діяльності; – витрати не пов'язані з обсягом реалізації; – витрати, які є інструментом тимчасового ресурсу компанії; – додаткові витрати на забезпечення обслуговування виробництва; – витрати на утримання ресурсів устаткування; – явні витрати (виплати зовнішнім постачальникам, підприємства); – приховані витрати (винагорода за самостійно використовувані підприємством власні ресурси та нормальний прибуток підприємства)	– витрати на відсотки та інші витрати підприємства, пов'язані із запозиченнями (тобто відсотки, пов'язані з отриманням позик, за векселями, облігаціями, а також іншим короткостроковими та довгостроковими зобов'язаннями, на які нараховуються відсотки); – витрати пов'язані з господарською діяльністю підприємства; – витрати, які є об'єктом фінансового обліку; – витрати, які пов'язані з формуванням ресурсів на підприємстві для операційної діяльності; – витрати, прямо пов'язані з обсягом виробництва; – витрати, які опосередковано пов'язані з обсягом реалізації	– кошти підприємства; – цінні папери; – інше майно, у тому числі майнові права; – інші права, що мають грошову оцінку, що вкладаються в об'єкти підприємницької та (або) іншої діяльності з метою отримання прибутку та (або) досягнення іншого корисного ефекту; – інвестиції підприємства; – інвестиції в корпоративні і цінні папери

Джерело: розробка автора

враховують специфіку діяльності підприємства, інтегрують дані з різних сфер обліку та забезпечують їх ефективне використання для прогнозування і контролю. Використання новітніх технологій, таких як системи бізнес-аналітики та інструменти штучного інтелекту, дозволяє перейти від статичного до адаптивного управління витратами, що забезпечує більш високу ефективність і оперативність прийняття рішень.

На основі цього можна висунути пропозицію створення адаптивної аналітичної моделі управління витратами, яка не лише враховує галузеві та економічні особливості підприємства, але й дозволяє інтегрувати ключові аспекти бухгалтерського, фінансового та управлінського обліку в єдину систему. Це відкриває нові можливості для підприємств у підвищенні прозорості управлінських процесів, зменшенні ризиків і підвищенні фінансової ефективності.

Основою такої моделі є інтеграція бухгалтерських, управлінських і фінансових облікових даних із використанням сучасних цифрових інструментів, таких як системи бізнес-аналітики та штучного інтелекту.

Адаптивна аналітична модель управління витратами розглядається як ефективний інструмент для ідентифікації ключових факторів, що впливають на витрати підприємства. Її функціонал включає динамічний моніторинг витрат, який забезпечує автоматизований збір і обробку даних у реальному часі, дозволяючи оперативно виявляти проблемні зони та потенційні точки оптимізації. Інтеграція даних із різних джерел, зокрема бухгалтерського,

фінансового та управлінського обліку, сприяє формуванню єдиної бази даних, що забезпечує повний і точний аналіз витрат. Використання методів машинного навчання дозволяє прогнозувати витрати, аналізуючи історичні дані та моделюючи можливі відхилення у майбутньому. Крім того, модель передбачає адаптацію до змін середовища, що дає змогу оперативно коригувати плани витрат відповідно до економічних змін або коливань попиту.

Запровадження запропонованої моделі сприятиме не лише оптимізації витрат, але й підвищенню прозорості управлінських процесів. Це дозволить підприємствам швидко реагувати на ринкові виклики, покращувати фінансові результати та формувати гнучку систему управління витратами, здатну забезпечувати стабільний розвиток у динамічному економічному середовищі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У проведеному дослідженні було проаналізовано та систематизовано різні підходи до класифікації витрат на підприємстві та з'ясовано, що для досягнення фінансової стабільності й підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно вдосконалити систему управління витратами. В результаті дослідження було визначено, що належна організація обліку і аналізу витрат в системі управління підприємства є одним з ключових аспектів його успішного функціонування в умовах сучасної економіки.

Крім того, було визначено поняття «економічної сутності витрат», що полягає в оцінці сукупності використаних ресурсів підприємства, оцінених

у грошовій формі, які спрямовані на забезпечення його операційної, інвестиційної та фінансової діяльності з метою створення економічної вигоди, підтримання конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей у межах раціонального використання наявного потенціалу.

Розвинуто і доповнено класифікацію витрат на підприємстві, що дозволить оптимізувати процеси обліку та аналізу, а також сприятиме підвищенню ефективності управління підприємством. Основним результатом дослідження є розробка підходу до класифікації витрат за трьома сегментами: економічні, фінансові та інвестиційні витрати. Запропонована класифікація дозволяє краще відображати витрати підприємства в бухгалтерському обліку, а також надає можливість точніше формувати собівартість продукції та аналізувати витрати для цілей управління.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що запропоновані методи допоможуть підприємствам визначитися з напрямками раціоналізації витрат, що, в свою чергу, позитивно вплине на їх фінансові показники, зокрема на прибутковість. Також важливим аспектом є те, що система управління витратами повинна бути адаптивною до змін економічних умов, зокрема через використання сучасних методик аналізу.

Перспективи подальших досліджень включають вдосконалення запропонованої системи класифікації витрат, її впровадження в різних галузях промисловості та аналіз ефективності її застосування в умовах економічної трансформації, що є вагомим внеском у розвиток теорії та практики управління витратами на підприємствах і окреслює напрямки та можливості для оптимізації фінансових ресурсів.

Література

1. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку : Наказ М-ва фінансів України від 31.12.1999 р. № 318: станом на 3 листоп. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 25.08.2024).
2. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент: навчальний курс. Київ : Ніка-Центр, 2017. 534 с.
3. Богомоллова І. О., Іванов В. Ю., Валуєв А. Б. *Економічний часопис-XXI*. 2017. № 3–4. С. 54–57.
4. Бутинець Ф. Ф., Драбаніч А. В. Інтегрований облік як засіб управління підприємством. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації*. 2016. № 2. С. 12–24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/boaa_2016_2_4 (дата звернення: 24.08.2024).
5. Сопко В. В., Сопко О. В. Бухгалтерський облік: основи теорії та концептуальні засади побудови: навчально-методичний посібник. Київ: Знання, 2002. 231 с.
6. Савицька Г. В. Концепція управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в контексті теорії сталого розвитку. 2023.
7. Гетьман Т. М., Врублевський Н. Д. Управління витратами на підприємстві : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2015. 160 с.
8. Голов С. Облік інвестиційної нерухомості в умовах переходу на МСФЗ. *Облік і фінанси*. 2018. № 4. С. 5–10. URL: <http://surl.li/fxcxoz>; <http://surl.li/fxcxoz> (дата звернення: 24.08.2024).
9. Грещак М. Г. Управління витратами: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 190 с.
10. Horngren C. T., Sundem G. L., Schatzberg J. O., Burgstahler D. Introduction to management accounting. Pearson, 2016. 514 p.
11. Foster G. Financial statement analysis. Pearson, 2018. 306 p.
12. Fandel G., Gal T., Louder T. Multiple criteria decision making: Concepts, techniques, and extensions. Springer International Publishing, 2018. 215 p.
13. Концептуальна основа фінансової звітності. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/Konceptualna-osnova.pdf> (дата звернення: 17.12.2024).
14. Данілов О. М., Досій Т. І. Методологічні основи управління фінансово-економічною безпекою підприємств. *Економічні канали-XXI*. 2019. Вип. 174 (3–4). С. 18–22.
15. Чумаченко А. Б., Чичуліна К. В., Петровець О. С. Удосконалення системи управління витратами на сільськогосподарських підприємствах. *Ефективна економіка*. 2015. № 5.
16. Череп А., Герасимова В. Економіка підприємств: навчальний посібник. Київ : Вид. дім «Кондор», 2023. 196 с.
17. Цал-Цалко Ю. С., Цифора Е. В., Кожевникова О. В. Фінансова діагностика інвестиційної діяльності підприємств в умовах глобалізації економіки. *Наукові записки НаУКМ А. Економічні науки*. 2018. Вип. 202. С. 82–86.
18. Домбровський О. Г. Темпоральний вимір економічного буття: методологічний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 259–264.
19. Drury C. Management accounting for business decisions. International Thomson Business Press, 1997. 473 p.
20. Турило А. М., Ситник В. Ф. та ін. Основи інформаційних систем: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Вид-во КНЕУ, 2021. 420 с.

21. Жеребченко Н.В. Системи управління витратами на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 6. С. 100–104.
22. Завгородній В.М., Морозова А.А. Методика відбору та експертна оцінка перспективних інноваційних проєктів. *Наукові записки НаУКМ А. Економічні науки*. 2018. Вип. 203. С. 16–23.
23. Панасюк В.М. Механізми реалізації соціальної відповідальності бізнесу в Україні. *Економічний простір*. 2018. Вип. 135. С. 81–87.
24. Сергієнко М.М., Сінельнікова Х.В. Еволюція, прогрес, розвиток економіки: термінологічні колізії у двох теоретичних традиціях. 2023. С. 174–178.
25. Карпова Т.П. Система економічного стимулювання персоналу в умовах реформування економіки. *Економічний простір*. 2018. Вип. 135. С. 37–44.
26. Колесник С.Г., Кондрич В.І. Основи управління витратами на підприємстві: навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2018. 164 с.
27. Коцюба О.С. Інтервальне моделювання економічної привабливості реальних інвестицій. *Стратегія економічного розвитку України*. Київ : КНЕУ, 2017. Вип. 41. С. 64–80.
28. Мних Є.В., Барабаш Н.С. Фінансовий аналіз. Київ : КНТЕУ, 2014. 536 с.
29. Нападівська Л.В. Управлінський облік: підручник. Київ : Книга, 2004. 544 с.
30. Tsai C., Peng K.-J. The FinTech Revolution and Financial Regulation: The Case of Online Supply Chain Financing. *Asian Journal of Law and Society*. 2017. Vol. 4, Issue 1. P. 109–132. URL: <https://ssrn.com/abstract=3035386> (дата звернення: 17.12.2024).
31. Мошенський С.З., Олійник О.В. Економічний аналіз : підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. Житомир : ПП «Рута», 2017. 704 с.

References

1. Pro zatverdzhennia Natsionalnoho polozhennia (standartu) bukhhaltenskoho obliku: Nakaz M-va finansiv Ukrainy vid 31.12.1999 r. № 318: stanom na 3 lystop. 2020 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> [in Ukrainian].
2. Blank I. A. Finansovy menedzhment: navchalnyi kurs. Kyiv: Nika-Tsentr, 2017. 534 s. [in Ukrainian].
3. Bohomolova I. O., Ivanov V. Yu., Valuiev A. B. *Ekonomichnyi chasopys-XXI*. 2017. № 3–4. S. 54–57 [in Ukrainian].
4. Butynets F. F., Drabanich A. V. Intehrovanyi oblik yak zasib upravlinnia pidpriemstvom. Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt: problemy teorii, metodolohii, orhanizatsii. 2016. № 2. S. 12–24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/boaa_2016_2_4 [in Ukrainian].
5. Sopko V. V., Sopko O. V. Bukhhalterskyi oblik: osnovy teorii ta kontseptualni zasady pobudovy: navchalno-metodychnyi posibnyk. Kyiv: Znannia, 2002. 231 s. [in Ukrainian].
6. Savytska H. V. Kontseptsiiia upravlinnia ekonomichnoi bezpekoii subiektiv hospodariuvannia v konteksti teorii staloho rozvytku. 2023 [in Ukrainian].
7. Hetman T. M., Vrublevskyi N. D. Upravlinnia vytratamy na pidpriemstvi: navchalnyi posibnyk. Kyiv: KNEU, 2015. 160 s. [in Ukrainian].
8. Holov S. Oblik investytsiinoi nerukhomosti v umovakh perekhodu na MSFZ. *Oblik i finansy*. 2018. № 4. S. 5–10. URL: <http://surl.li/fxcxoz>; <http://surl.li/fxcxoz> [in Ukrainian].
9. Hreshchak M. H. Upravlinnia vytratamy: navchalnyi posibnyk. Kyiv: KNEU, 2018. 190 s.
10. Horngren C. T., Sundem G. L., Schatzberg J. O., Burgstahler D. Introduction to management accounting. Pearson, 2016. 514 r.
11. Foster G. Financial statement analysis. Pearson, 2018. 306 r.
12. Fandel G., Gal T., Louder T. Multiple criteria decision making: Concepts, techniques, and extensions. Springer International Publishing, 2018. 215 r.
13. Kontseptualna osnova finansovoi zvitnosti. *Ministerstvo finansiv Ukrainy*. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/Kontseptualna-osnova.pdf> [in Ukrainian].
14. Danilov O. M., Dosii T. I. Metodolohichni osnovy upravlinnia finansovo-ekonomichnoi bezpekoii pidpriemstv. *Ekonomichni kanaly-XXI*. 2019. Vyp. 174 (3–4). S. 18–22 [in Ukrainian].
15. Chumachenko A. B., Chychulina K. V., Petrovets O. S. Udoshkonalennia systemy upravlinnia vytratamy na silskohospodarskykh pidpriemstvakh. *Efektivna ekonomika*. 2015. № 5 [in Ukrainian].
16. Cherep A., Herasymova V. Ekonomika pidpriemstv: navchalnyi posibnyk. Kyiv: Vyd. dim “Kondor”, 2023. 196 s. [in Ukrainian].
17. Tsal-Tsalko Yu. S., Tsyfora E. V., Kozhevnykova O. V. Finansova diahnostyka investytsiinoi diialnosti pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii ekonomiky. *Naukovi zapysky NaUKM A. Ekonomichni nauky*. 2018. Vyp. 202. S. 82–86 [in Ukrainian].
18. Dombrovskyi O. H. Temporalnyi vymir ekonomichnoho buttia: metodolohichniy aspekt. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. 2012. № 38. S. 259–264 [in Ukrainian].
19. Drury C. Management accounting for business decisions. International Thomson Business Press, 1997. 473 p.

20. Turylo A. M., Sytnyk V. F. ta in. Osnovy informatsiinykh system: navchalnyi posibnyk. 2-he vyd., pererob. i dop. Kyiv: Vyd-vo KNEU, 2021. 420 s. [in Ukrainian].
21. Zherebchenko N. V. Systemy upravlinnia vytratamy na pidpryemstvi. *Ekonomika. Finansy. Pravo*. 2016. № 6. S. 100–104 [in Ukrainian].
22. Zavhorodnii V. M., Morozova A. A. Metodyka vidboru ta ekspertna otsinka perspektyvnykh innovatsiinykh proektiv. *Naukovi zapysky NaUKM A. Ekonomichni nauky*. 2018. Vyp. 203. S. 16–23 [in Ukrainian].
23. Panasniuk V. M. Mekhanizmy realizatsii sotsialnoi vidpovidalnosti biznesu v Ukraini. *Ekonomichniy prostir*. 2018. Vyp. 135. S. 81–87 [in Ukrainian].
24. Serhiienko M. M., Sinelnikova Kh. V. Evoliutsiia, prohres, rozvytok ekonomiky: terminolohichni kolizii u dvokh teoretychnykh tradytsiiakh. 2023. S. 174–178 [in Ukrainian].
25. Karpova T. P. Systema ekonomichnoho stymuliuvannia personalu v umovakh reformuvannia ekonomiky. *Ekonomichniy prostir*. 2018. Vyp. 135. S. 37–44 [in Ukrainian].
26. Kolesnyk S. H., Kondrych V. I. Osnovy upravlinnia vytratamy na pidpryemstvi: navchalnyi posibnyk. Kyiv: KNEU, 2018. 164 s. [in Ukrainian].
27. Kotsiuba O. S. Intervalne modeliuvannia ekonomichnoi pryvablyvosti realnykh investytsii. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*. Kyiv: KNEU, 2017. Vyp. 41. S. 64–80 [in Ukrainian].
28. Mnykh Ye. V., Barabash N. S. Finansovyi analiz. Kyiv: KNTEU, 2014. 536 s. [in Ukrainian].
29. Napadovska L. V. Upravlinskyi oblik: pidruchnyk. Kyiv: Knyha, 2004. 544 s. [in Ukrainian].
30. Tsai C., Peng K.-J. The FinTech Revolution and Financial Regulation: The Case of Online Supply Chain Financing. *Asian Journal of Law and Society*. 2017. Vol. 4, Issue 1. R. 109–132. URL: <https://ssrn.com/abstract=3035386>.
31. Moshenskyi S. Z., Oliinyk O. V. Ekonomichniy analiz: pidruchnyk. 2-he vyd., dop. i pererob. Zhytomyr: PP “Ruta”, 2017. 704 s. [in Ukrainian].

УДК 657.424:658.871/.878

Шерстюк Олександр Леонідович

*доктор економічних наук, доцент,
провідний науковий співробітник відділу обліку та оподаткування
ННЦ «Інститут аграрної економіки»*

Sherstiuk Oleksandr

*Doctor of Economics, Associate Professor,
Leading Researcher of the Accounting and Taxation Department
NSC "Institute of Agrarian Economics"*
ORCID: 0000-0002-9866-511X

Дем'яненко Тетяна Євгенівна

*молодший науковий співробітник відділу обліку та оподаткування
ННЦ «Інститут аграрної економіки»*

Demianenko Tetiana

*Junior Researcher of the Accounting and Taxation Department
NSC "Institute of Agrarian Economics"*
ORCID: 0000-0002-8536-027X

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10589

ІНТЕГРОВАНА ЗВІТНІСТЬ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНИХ ЗАПИТІВ ІНВЕСТИТОРІВ

INTEGRATED REPORTING IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING INVESTOR'S INFORMATION REQUESTS

Анотація. Вступ. Одним з механізмів удосконалення методичних та організаційних підходів до оптимізації інформаційного забезпечення діяльності осіб, які використовують дані про зміст та результати діяльності підприємства для досягнення власних економічних, соціальних та інших цілей є підготовка підприємством інтегрованої звітності. Її показники здатні забезпечити широке коло користувачів розумінням не лише основних характеристик змісту і результатів діяльності підприємства, але й характеру, змісту і параметрів впливу на неї зовнішніх і внутрішніх чинників.

Зокрема, це стосується можливості здійснювати інвестиційні проекти, які можуть принести власникам ресурсів (інвесторам) додатковий зиск від їх передачі підприємству. Іншими словами, при створенні інтегрованої звітності необхідно враховувати інтереси потенційних та реальних інвесторів, які володіють необхідним капіталом і за певних умов можуть надати його підприємству.

Метою дослідження, результати якого викладені у статті, визначаються удосконалення методики підготовки інформації інтегрованої звітності як джерела забезпечення інформаційних потреб інвесторів.

Матеріали і методи. Під час виконання наукового дослідження використовувалася інформація, що стосується особливостей реалізації очікувань інвесторів та міститься у даних опитувань суб'єктів інвестиційної діяльності, фінансовій та управлінській звітності підприємств, а також у наукових публікаціях, підготовлених вітчизняними і закордонними науковцями і практикуючими фахівцями за підсумками попередніх досліджень.

Інформація була опрацьована з використанням загальнонаукових та спеціалізованих методичних прийомів, зокрема: бібліографічного аналізу, анкетування, абстрагування, класифікації тощо.

Результати. Визначено, що інтегрована звітність має враховувати необхідність подання інформації, яка стосується вибору та виконання потенційними та реальними інвесторами заходів оцінювання інвестиційної привабливості підприємства. Зокрема, це стосується даних про діяльність підприємства, зовнішні та внутрішні чинники його функціонування, а також вибору та формалізації критеріїв інвестиційної привабливості. До таких показників інтегрованої звітності пропонується відносити: параметри господарської діяльності та її результатів, визначених на підставі даних про ресурси

підприємства та джерела їх утворення, доходи та витрати; показники, що характеризують процеси управління та їх ефективність на основі визначення та оцінювання управлінських рішень та роботи окремих виконавців господарських операцій; дані щодо реагування системи управління на вплив зовнішнього середовища діяльності підприємства; критичні значення результатів обчислення показників, які можуть бути використані для ідентифікації та застосування критеріїв інвестиційної привабливості.

Включення відповідних показників до форм інтегрованої звітності надасть можливість інвесторам отримати дані, необхідні для визначення можливості досягнення цілей інвестування, що може бути покладене в основу щодо продовження чи припинення існуючих інвестиційних проектів та початку нових.

Перспективи. Предметом подальших досліджень мають стати аспекти визначення та оцінювання суттєвості даних з точки зору їх впливу на рішення відповідних користувачів, а також — визначення оптимального співвідношення між важливістю даних, які мають бути включені до звітних форм, та витратами на їх отримання

Ключові слова: інвестори, інтегрована звітність, інвестиційна привабливість, чинники діяльності підприємства, критерії інвестиційної привабливості, інформаційні потреби інвесторів.

Summary. Introduction. One of the mechanisms for improving methodical and organizational approaches to optimizing the information provision of activities of persons who use data on the content and results of the enterprise's activities to achieve their own economic, social and other goals is the preparation of integrated reporting by the enterprise. Its indicators are able to provide a wide range of users with an understanding of not only the main characteristics of the content and results of the enterprise's activity, but also the nature, content and parameters of the influence of external and internal factors on it.

In particular, this concerns the possibility of implementing investment projects that can bring additional profit to the owners of resources (investors) from their transfer to the enterprise. In other words, when creating integrated reporting, it is necessary to take into account the interests of potential and real investors who have the necessary capital and, under certain conditions, can provide it to the enterprise.

The purpose of the research, the results of which are presented in the article, is to improve the methodology for preparing integrated reporting information as a source of meeting investors' information needs.

Materials and methods. During the execution of the scientific research, information related to the specifics of the realization of investors' expectations was used and contained in the data of surveys of subjects of investment activity, financial and management reporting of enterprises, as well as in scientific publications prepared by domestic and foreign scientists and practitioners based on the results of previous research.

The information was processed using general scientific and specialized methodological techniques, in particular: bibliographic analysis, questionnaires, abstraction, classification, etc.

Results. It was determined that integrated reporting should take into account the need to provide information related to the selection and implementation by potential and actual investors of measures to assess the investment attractiveness of an enterprise. In particular, this concerns data on the activities of the enterprise, external and internal factors of its functioning, as well as the selection and formalization of investment attractiveness criteria. Such indicators of integrated reporting are proposed to include: parameters of economic activity and its results, determined on the basis of data on the resources of the enterprise and the sources of their formation, income and expenses; indicators characterizing management processes and their effectiveness based on the definition and evaluation of management decisions and the work of individual executors of economic transactions; data on the response of the management system to the influence of the external environment of the enterprise's activities; critical values of the results of calculating indicators that can be used to identify and apply investment attractiveness criteria. The inclusion of relevant indicators in the forms of integrated reporting will allow investors to obtain the data necessary to determine the possibility of achieving investment goals, which can be used as a basis for continuing or terminating existing investment projects and starting new ones.

Prospects. The subject of further research should be the aspects of determining and assessing the materiality of data from the point of view of their impact on the decisions of relevant users, as well as determining the optimal ratio between the importance of data that should be included in reporting and the costs of obtaining them.

Key words: investors, integrated reporting, investment attractiveness, factors of enterprise activity, criteria of investment attractiveness, investors' information needs.

Постановка проблеми. Формування капіталу підприємств здійснюється за рахунок надходження відповідних ресурсів з двох основних джерел: від інвесторів та позикодавців. Використання кожного з них надає суб'єкту господарювання можливість отримання певного набору економічних, соціальних, юридичних та інших видів переваг, реалізація яких сприятиме досягненню операційних (здійснення

окремих проектів), тактичних (отримання конкурентних переваг) та стратегічних (покращення добробуту власників) цілей діяльності. Водночас, залучення інвестиційних та позикових ресурсів вимагає здійснення певного набору заходів невідворотного характеру (зокрема — пов'язаних з дотриманням чинного законодавства), внаслідок чого підприємство може понести додаткові витрати, зазнати впливу

нормативно-правового регулювання, здійснити перебудову організаційних та функціональних аспектів діяльності і, як наслідок, змінити власне становище на ринках ресурсів та збуту власної продукції або послуг.

Зокрема, залучення додаткових інвестицій може призвести до зменшення боргового навантаження на активи підприємства, збільшення можливостей маневрування активами, що перебувають у його розпорядженні, оптимізації процесів прийняття управлінських рішень тощо. Водночас, суб'єкти оперативного управління будуть змушені переглядати юридичні зобов'язання підприємства не тільки в контексті формалізації умов отримання інвестиційних ресурсів, але й реагувати на необхідність перегляду балансу інтересів між необхідністю розподілу отриманого прибутку та допуском до прийняття рішень додаткових суб'єктів, визнавати свою готовність до перерозподілу відповідальності між різними рівнями управління діяльністю та окремими виконавцями, а також — до урізноманітнення інформаційних потреб осіб, що вже є інвесторами або лише мають намір ними стати.

У власну чергу, реальні та потенційні інвестори зацікавлені у своєчасному отриманні повної достовірної інформації щодо фінансового стану підприємства, результатів його діяльності, ефективності використання ресурсів тощо. Отримання відповідної інформації безпосередньо пов'язане з зацікавленістю інвесторів у здатності підприємства забезпечувати їм надходження додаткового зиску у форматі позитивної динаміки економічних результатів, наявності достатнього майнового потенціалу, покращення становища підприємства на ресурсних ринках, реалізації конкурентних переваг, що сприятиме зростанню оціночних характеристик його інвестиційної привабливості.

Зважаючи на це, інвестори зацікавлені в одержанні інформації, що охоплюватиме різні аспекти функціонування підприємства. Така інформація повинна мати комплексний характер, ґрунтуватися на загальноприйнятих засадах і принципах і містити сукупність фінансових і не фінансових даних, що характеризують як зміст та результати діяльності, так і чинники, від яких вони залежать. Іншими словами, інформація, яку прагнуть отримувати реальні та потенційні інвестори, має забезпечувати їх достатньою кількістю даних, на основі яких можуть бути формалізовані, належним чином обґрунтовані та впроваджені рішення, що визначають зміст інвестиційного процесу.

Зазначена інформація, переважно, формується в системі бухгалтерського обліку підприємств, і стосується характеристик його активів, джерел їх створення, отриманих доходів та пов'язаних з ними витрат. До цих основних даних для оприлюднення додаються особливості управлінських стратегій, що реалізуються на підприємстві, описові характеристики середовища діяльності підприємства, його організаційної та функціональної структури, а в деяких

випадках — формалізована незалежним аудитором впевненість у достовірності наданої інформації.

Як правило, відповідні дані систематизуються та розкриваються у формах фінансової звітності. Вони мають параметри, які визначають фізичне існування підстав для визнання кожного з елементів, їх вартісне вимірювання, підстави та ознаки класифікації, методи подання і розкриття. Водночас, низка показників в інтересах інвесторів може потребувати більшої конкретизації чинників, під впливом яких вони формалізовані у звітних формах. Зокрема, це може стосуватися ефективності використання окремих активів, від якої залежатиме можливість і швидкість отримання ефекту від інвестицій, існування юридичних та інших обмежень на використання активів, економічної та організаційної ефективності здійснення окремих господарських операцій та проектів, з рештою — політика залучення інвесторів та роботи з ними.

Інформація щодо наведених та інших аспектів є суттєвою, тобто може вплинути як на факт, так і на зміст рішень потенційних і реальних інвесторів. Проте, не всі дані містяться у формах публічної фінансової звітності, оскільки концептуальні основи її підготовки не передбачають висвітлення аспектів діяльності, що не є предметом зацікавленості лише однієї окремо взятої групи користувачів. Водночас, такі дані можуть міститися у внутрішніх звітах управлінського характеру, які не є обов'язковими як для створення, так і для розкриття зовнішнім користувачам.

Зазначене дає підстави констатувати необхідність розширення можливостей реалізації інформаційних запитів інвесторів за рахунок даних, що розкриваються у звітних формах. Одним з механізмів для вирішення окресленої проблеми є використання інтегрованої звітності, змістовні характеристики якої охоплюють не лише фінансові дані, але й сукупність не фінансових параметрів. При цьому, спосіб їх розкриття має передбачати не просто констатацію набору характеристик, але й висвітлення їх взаємозалежності та взаємообумовленості, пояснення причинно-наслідкових зв'язків, здійснення певних заходів щодо прогнозування тощо.

Викладене обумовлює актуальність дослідження особливостей врахування інформаційних потреб інвесторів під час підготовки інтегрованої звітності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування показників інтегрованої звітності наукових досліджень набуває все більшого значення як предмет наукових досліджень, результати яких знаходять відображення у наукових публікаціях. Зокрема, В. М. Жук [3], Н. А. Мамонтова, В. М. Луцишина [5], С. М. Семенова, О. М. Шпирко [9], В. В. Томчук [11], А. В. Фесенко [12], К. А. Стефанеску (C. A. Stefanescu) [21], Г. Зеннаро (G. Zennaro), Г. Горацца (G. Corazza), Ф. Занін (F. Zanin) [23] та інші характеризують у публікаціях роль інтегрованої звітності в забезпеченні інформаційних очікувань суспільства в цілому та

його окремих груп. При цьому, інтегрована звітність, переважно, розглядається як один з напрямків розвитку системи бухгалтерського обліку, на основі даних якої формуються показники звітних форм фінансового, статистичного, фіскального, управлінського та іншого виду.

Все більше зростання інформаційних потреб суспільства та ролі бухгалтерського обліку в їх задоволенні сприяло створенню стандартизованого набору організаційних та методичних засад підготовки, систематизації та розкриття даних на основі загальноприйнятої концептуальної основи підготовки інтегрованої звітності [19].

В контексті сприяння реалізації економічних інтересів на основі даних інтегрованої звітності, науковці та практикуючі фахівці розробляють методичні підходи до її підготовки, виходячи з характеру участі зацікавлених суб'єктів в економічних процесах (М. Ю. Карпушенко, Т. Лінлін [4], А. Чуєнков, С. Король [13], А. Хусін (А. Houcine), М. Зітуні (М. Zitouni), С. Сраїрі (S. Srairi) [18] та ін.), галузевих параметрів (Ю. А. Опанасюк [6], М. Проданчук, Н. Шевчук, І. Годнюк [7], та ін.), діяльності користувачів (О. Л. Шерстюк, Т. Є. Дем'яненко [15], В. В. Шкроміда, Н. Я. Шкроміда, Т. М. Гнатюк [16], А. Уаль (А. Wahl), М. Чаріфзаде (М. Charifzadeh), Ф. Дьєвенбах (F. Diefenbach) [22] та ін.) тощо.

Особлива увагу в наукових публікаціях приділена аспектам формування інформації інтегрованої звітності, що може бути використана в інтересах потенційних та реальних інвесторів. При цьому, в наукових публікаціях автори розкривають зміст інформації, в отриманні якої зацікавлені інвестори (О. О. Алексєйчук [1], С. Й. Гончар [2], Т. Г. Рзаєва, Р. О. Гавриш [8], М. Бредфорд (М. Bradford), Дж. Б. Ірп (J. B. Earp), П. Ф. Уільямс (P. F. Williams) [17] та ін.), виходячи зі змістовних характеристик рішень, які можуть бути прийняті, та їх наслідків (Л. І. Семенчук, С. О. Мороз [10], О. Л. Шерстюк [14], В. Палеа (V. Palea) [20]) тощо.

Таким чином, зазначені та інші автори дослідили широкий спектр проблем, пов'язаних з підготовкою інформації інтегрованої звітності, необхідної для обґрунтування, прийняття, реалізації економічних рішень та оцінювання їх результатів, в тому числі — суб'єктами інвестиційної діяльності. Водночас, вважаємо, що результати попередніх досліджень, оприлюднені в наукових публікаціях, свідчать про необхідність конкретизації певних методичних аспектів щодо ідентифікації інформаційних запитів потенційних та реальних інвесторів та їх формалізації у звітних формах, що ґрунтуються на даних системи бухгалтерського обліку, зокрема — інтегрованої звітності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Зважаючи на викладене, метою статті визначається удосконалення методики підготовки інформації інтегрованої звітності як джерела забезпечення інформаційних потреб інвесторів.

Виклад основного матеріалу. Інформація, яку використовують потенційні та реальні інвестори, стосується різних аспектів відповідної складової фінансово-господарської діяльності. Як правило, сукупність очікувань суб'єктів інвестиційної діяльності узагальнюються терміном «інвестиційна привабливість», який можна визначити як «характеристика можливості (або імовірності) шляхом внесення інвестицій у підприємство адекватно розв'язувати завдання, необхідні для досягнення цілей інвестування» [14, с. 11]. Виходячи з цього, формуються інформаційні запити інвесторів, які стосуються дані щодо зовнішніх та внутрішніх чинників інвестиційної привабливості. Такі дані мають бути оцінені з точки зору інтересів інвесторів на основі критеріїв інвестиційної привабливості (рис. 1).

Саме на підставі сформованих та формалізованих критеріїв інвестиційної привабливості підприємства формується перелік даних, в отриманні яких зацікавлені потенційні та реальні інвестори для формування, обґрунтування, реалізації та оцінювання результатів впровадження рішень, пов'язаних з внесенням власних ресурсів у форматі інвестицій, зміни їх обсягів, визначення підприємств як об'єктів інвестування тощо.

Отже, інформаційні потреби інвесторів ґрунтуються на їх зацікавленості в даних, на основі яких за набором певних критеріїв може бути ідентифікована та оцінена відповідність їх інтересів фактичним обставинам функціонування підприємства. Такі дані мають різну природу, оскільки характеризують як внутрішні обставини, які визначаються самим підприємством, так і обставини, на яке підприємство впливати не може, проте, змушене реагувати у форматі рішень, які приймаються управлінським персоналом.

Така інформація може стосуватися, насамперед, характеристик діяльності підприємства, її результатів, а також чинників, які впливають на зазначені параметри. На нашу думку, відповідні дані можуть бути поділені на декілька груп.

До першої групи мають бути віднесені показники, що характеризують діяльність підприємства як об'єкт інвестиції. Зокрема, це стосується ресурсів підприємства, джерел їх створення, результатів діяльності в цілому та за окремими елементами, а також — ефективності функціонування підприємства в цілому, його підрозділів, суб'єктів прийняття рішень тощо.

Наразі, зазначені показники містяться, переважно, у формах фінансової звітності підприємств. Їх особливість полягає, з одного боку, у розкритті даних у динаміці, з іншого — виключно в абсолютних величинах. Водночас, фінансова звітність містить показники, які є найбільш узагальненими в контексті розкриття інформації з урахуванням вимог застосовуваної концептуальної основи.

Натомість, інвестори часто зацікавлені в деталізації окремих показників фінансової звітності.

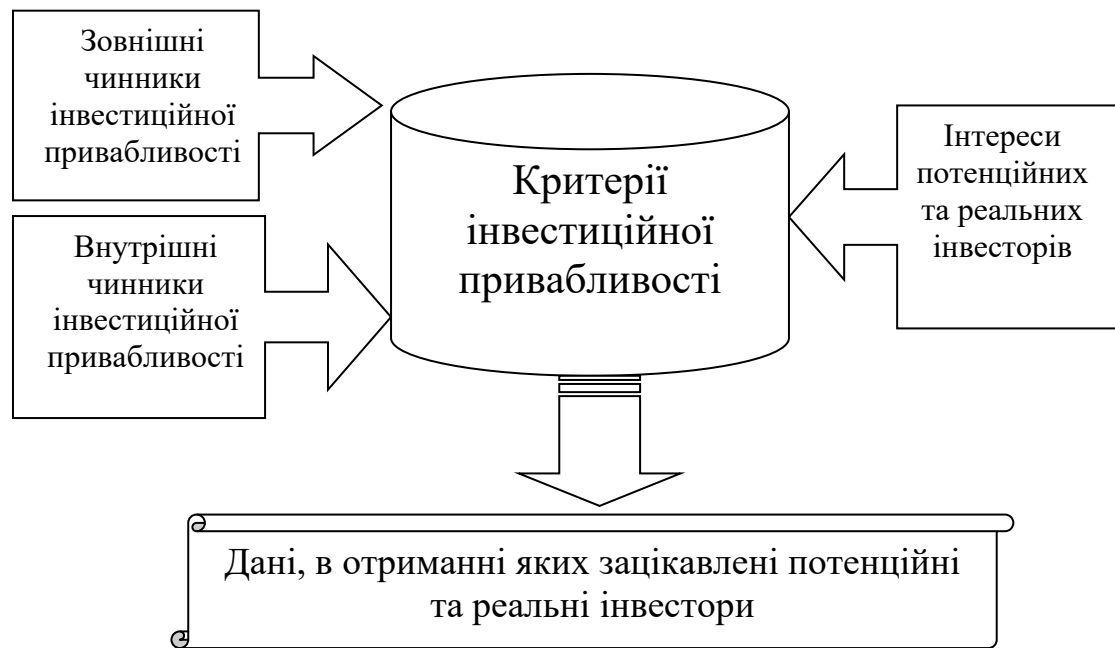


Рис. 1. Алгоритм формування інформаційних запитів інвесторів

Джерело: авторська розробка на підставі [14, с. 12]

Наприклад, це стосується структури активів (необоротні та поточні, їх види, функціональне призначення, географічна локація, існування повних чи обмежених прав володіння, користування та розпорядження, тривалості існування тощо), зобов'язань (вимоги щодо терміновості погашення, вартість використання, умов забезпечення тощо), власного капіталу (способи формалізації, умови розрахунків з інвесторами, способи та умови контролю діяльності чи впливу на неї тощо), а також доходів і витрат, які визначають формування фінансові результати діяльності.

Також показники фінансової звітності часто використовуються інвесторами для обчислення різних видів коефіцієнтів, на підставі яких може бути формалізована оцінка здатності підприємства генерувати необхідний обсяг грошових потоків, своєчасно та у повному обсязі розраховуватися з кредиторами, зменшувати ризики, пов'язані з конвертацією немонетарних активів у грошові кошти, забезпечувати оптимальний рівень фінансової стійкості, вартості залученого капіталу, мінімізувати витрати шляхом збільшення ефективності використання ресурсів тощо.

Зазначені показники, в яких зацікавлені потенційні та реальні інвестори, мають розрахункову природу. При цьому, як алгоритм, так і результати розрахунків та їх тлумачення мають суб'єктивну природу, що ґрунтується на застосуванні суджень окремих виконавців та користувачів.

Зважаючи на це, пропонуємо включати відповідні показники як окремий блок інформації в інтегрованій звітності. На нашу думку, це вирішить низку проблем організаційного та методичного характеру як в контексті розкриття інформації у звітних фор-

мах, так і для реалізації інформаційних інтересів користувачів, зокрема — інвесторів.

Насамперед, розкриття у формах інтегрованої звітності значень розрахункових показників буде ґрунтуватися на універсальних вимогах концептуальної основи її підготовки. Це стосуватиметься формалізованого переліку показників, значення яких мають бути обчислені, що дозволить забезпечити порівнюваність інформації, підготовленої підприємствами різних організаційно-правових форм, обсягів діяльності та географічної локації.

У застосовуваній концептуальній основі має бути також визначений універсальний алгоритм обчислення кожного показника, що сприятиме однозначному розумінню як отриманих значень, так й даних різних підприємств, використаних при підготовці інтегрованої звітності. Зазначене дозволить уникнути розбіжностей в методиці розрахунків, що сприятиме підвищенню співставності даних, що характеризують зміст і результати функціонування різних підприємств.

Вважаємо за доцільне також визначати у концептуальній основі підготовки інтегрованої звітності спільний горизонт історичних даних, тобто — встановлення мінімальної кількості періодів, за даними яких можуть виконуватися розрахунки зазначених та інших показників.

Зазначене сприятиме підвищенню інформативності даних фінансово-майнового стану підприємств, результатів та ефективності їх функціонування в контексті реалізації інформаційних потреб інвесторів як однієї з груп користувачів інтегрованої звітності, виходячи з їх зацікавленості в отриманні без додаткових витрат на моделювання і обчислення

низки показників, пов'язаних з прийняттям рішень щодо підготовки і впровадження нових інвестиційних проєктів, продовження або припинення існуючих, регулювання обсягу задіяних інвестиційних ресурсів, джерел і форм їх залучення до проєкту тощо.

Варто також відзначити, що інвестори зацікавлені не лише в отриманні певного результату інвестування, але й у мінімізації терміну такого отримання. Саме на основі розрахункових показників існує можливість обчислити прогностичні значення періодів, по завершенні яких очікуваний результат може бути досягнутий.

Водночас, включення відповідних даних до форм інтегрованої звітності дасть можливість підвищити і її універсальність, виходячи з припущення щодо корисності зазначених показників не лише для інвесторів, але й для кредиторів та інших груп користувачів.

До другої групи пропонуємо відносити показники, які характеризують зміст, характер і параметри впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на діяльність підприємства.

Особливістю відповідних даних є те, що вони прямо чи опосередковано можуть визначати не лише значення параметрів діяльності підприємства як об'єкта інвестування, але й можливість та обставини їх формування.

Зокрема, результати діяльності підприємства залежать від обсягу та структури використаних ресурсів, ефективності їх використання в господарських процесах, вартості їх придбання, важливості з точки зору дотримання формалізованої технології тощо. Зазначене, у власну чергу, визначається, переважно, з урахуванням управлінських рішень відповідальних осіб, дотримання вимог технологічних процесів виконавцями, а також — параметрів інформаційних потоків, які створюються та функціонують для забезпечення господарської діяльності.

Водночас, процеси, що відбуваються на підприємстві, зазнають постійного впливу зовнішніх обставин. Так, обсяг і вартість ресурсів підприємства залежать від його становища на відповідних

ринках, зміст управлінських рішень визначається, серед іншого, вимогами нормативно-правових документів, здатність реалізувати готову продукцію пояснюється її відповідністю запитам споживачів, юридичними, екологічними, соціальними обмеженнями тощо (рис. 2).

Як свідчить рис. 2, показники діяльності та її результатів є наслідками впливу управлінських рішень, які є способом формалізації впливу внутрішніх чинників. Насправді, з одного боку управлінські рішення є підставою створення внутрішнього середовища функціонування підприємства (структури, визначення політик і процедур реалізації його місії та досягнення цілей, формування заходів, їх впровадження, оцінювання результатів та внесення відповідних коригувань тощо). З іншого боку, управлінські рішення формуються та впроваджуються вже як механізм функціонування самого середовища на основі необхідності досягнення визначених цілей і завдань з урахуванням формалізованих політик і процедур. Тому показники, які мають міститися в інтегрованій звітності та стосуються змісту діяльності підприємства та її результатів, є наслідками реалізації управлінських рішень, тобто — наслідками функціонування внутрішнього середовища.

Зважаючи на це, інвестори зацікавлені в отриманні інформації щодо змісту і характеру управлінських рішень, їх доцільності та результативності. Відповідні дані, як правило, являють собою предмет комерційної таємниці і не містяться в публічній звітності, зокрема в інтегрованій. Проте, зацікавлені користувачі інформації, зокрема інвестори, можуть оцінити певні параметри за показниками діяльності підприємства, а також — за підсумками проведення незалежного аудиту. Зокрема, звіт аудитора містить його професійне судження стосовно існування системи, функціонування та ефективності системи внутрішнього контролю підприємства. Зазначене також є предметом оцінювання з боку суб'єктів внутрішнього аудиту, про що інформуються суб'єкти найвищого рівня управління, серед яких часто можуть бути ідентифіковані реальні інвестори.



Рис. 2. Параметрична модель господарської діяльності підприємства (в контексті інформаційних потреб інвесторів)
Джерело: авторська розробка

Результати роботи незалежного аудитора є, як правило, публічними, оскільки звіт аудитора є невід'ємною складовою публічної звітності. Зважаючи на це, пропонуємо до її складу включати інформацію, щодо якої незалежний аудитор висловлює свою думку, але яка не включена до фінансової звітності, а саме: заяву керівництва щодо існування системи внутрішнього контролю та ефективності її функціонування.

Зазначена інформація для потенційних та реальних інвесторів сигналізує про існування умов, які сприяють чи перешкоджають отриманню значень результатів фінансових показників через механізм формування, обґрунтування та реалізації управлінських рішень. При цьому, інвестори мають отримати розуміння того, чи відповідають відповідні процеси попередньо встановленим та формалізованим алгоритмам.

Система управління діяльністю, оцінюючи фінансові та інші показники діяльності підприємства, його ресурсне забезпечення та ефективність, прагне забезпечити досягнення цілей діяльності підприємства протягом попередньо визначеного періоду часу. Механізм функціонування системи управління передбачає не лише механічне забезпечення планування діяльності, формування та впровадження управлінських рішень, отримання інформації щодо їх виконання та внесення необхідних коригувань.

Система управління функціонує під впливом зовнішніх чинників діяльності підприємства. Саме зовнішні чинники визначають особливості нормативно-правового регулювання діяльності, взаємовідносини підприємства з суспільством та його окремими групами (регулятори, кредитори, фіскальна служба, соціальні групи, профспілки, місцеві громади тощо), участь підприємства в реалізації державних програм, особливості розвитку територій та ін.

Інвестори завжди зацікавлені в отриманні розуміння перспектив діяльності підприємства як об'єкта інвестицій. В цьому контексті важливою є інформація щодо змісту зовнішніх чинників діяльності, характеру та величини їх впливу, природи (юридичної, соціальної, економічної, фіскальної, екологічної) тощо. Проте зазначена інформація якщо і розкривається у формах звітності, то має, як правило, нормативний або випадковий характер.

Саме тому вважаємо за потрібне рекомендувати до розкриття в інтегрованій звітності обставини, які прямо чи опосередковано впливають на діяльність підприємства і, як наслідок, на її результати.

До таких даних можуть бути віднесені характеристики системи оподаткування, що застосовується підприємством, динаміка валютних курсів та облікової ставки, характеристики розвитку ринків ресурсів та готової продукції, на яких працює підприємство, етапи розвитку продукту, який представляє підприємство клієнтам, існування юридичних обмежень на використання активів, вартість акцій підприємства на відкритих ринках тощо.

Хоча змістовні характеристики управлінських рішень мають важливе значення для розуміння як окремих господарських процесів, так і їх сукупності, в публічний простір, як правило, потрапляють лише їх наслідки, які відображаються у формах звітності, зокрема інтегрованої. Потенційні інвестори матимуть можливість оцінити такі наслідки або ґрунтуючись на фактичних показниках економічного потенціалу підприємства, які розкриваються через параметри доходів, витрат, ресурсів та джерел їх формування або розраховуються на їх основі, а також — на даних, формалізованих у звітах аудиторів щодо достовірності інформації. Проте більш детальну характеристику системи управління, в тому числі — ефективності її функціонування завжди матимуть реальні інвестори, які можуть впливати на діяльність підприємства або контролювати її.

Проблема полягає в тому, що така деталізація не міститься в інтегрованій звітності, до якої мають доступ будь-які користувачі публічної інформації. Натомість, реальні інвестори мають доступ до даних управлінського характеру, які не можуть бути включені до публічної звітності. Зважаючи на це, існує потреба певним чином врівноважити можливість отримання необхідних даних щодо внутрішніх чинників функціонування підприємства реальними та потенційними інвесторами за допомогою інтегрованої звітності.

Для цього пропонуємо у формах інтегрованої звітності розкривати основні параметри функціонування системи управління підприємств. Частково ця проблема вирішується через подання інформації у звіті про управління, проте ця форма не є обов'язковою для всіх підприємств. При цьому, зазначена інформація розкриває основні параметри політики системи управління активами, власним та позиковим капіталом, проте, не містить характеристик, на підставі яких може бути оцінена ефективність такої політики, а отже — і діяльності всієї системи управління.

Натомість, до інтегрованої звітності можуть бути включені зазначені характеристики, а саме — очікувані цілі, які планувалися для досягнення протягом звітного періоду, і характеристика ступеня їх фактичного досягнення. Відповідні дані мають бути охарактеризовані як за окремими сегментами діяльності підприємств, так і за її окремими складовими (хронологічними, географічними, функціональними тощо). Зазначене може дати можливість не лише інвесторам, але й іншим користувачами інтегрованої звітності отримати дані, на підставі яких можуть бути оцінені перспективи досягнення економічних та інших цілей і, в разі потреби — для прийняття необхідних управлінських рішень.

Третя група показників інтегрованої звітності, що може бути використана потенційними та реальними інвесторами, має охоплювати параметри, на основі яких інвестори формалізують критерії прийняття інвестиційних рішень.

Як свідчать результати досліджень, основою критеріїв інвестиційної привабливості є суб'єктивне визнання потенційними та реальними інвесторами можливостей отримання зиску протягом визначеного періоду. Проте, залежно від переваг інвесторів, інформаційною основою критеріїв можуть бути показники, які мають власні критичні значення. Їх прикладом може бути мінімальне значення співвідношення власного та запозиченого капіталу, питома вага ліквідних активів у їх загальному обсязі, рівень функціональної придатності основних засобів тощо. Зазначені показники можуть мати нормативні значення, які визначаються чинним законодавством (мінімальний розмір статутного капіталу), суб'єктами операційного управління (норма прибутку для окремих продуктів), параметрами функціонування (умови участі підприємства в реалізації державних програм), органами самоврядування та управління місцевими громадами (мінімальні відрахування на вирішення екологічних проблем) тощо. Досягнення відповідних значень супроводжується не лише прийняттям необхідних рішень органами оперативного управління підприємства, але й супроводжуються понесенням додаткових витрат, які є необхідними, а отже — невідворотними.

Зважаючи на це, інвестори мають враховувати відповідні дані під час формування критеріїв, на підставі яких формуються рішення щодо продовження або припинення інвестиційних проектів, створення нових проектів, внесення змін до існуючих та ін.

Водночас, інвестор має можливість на підставі даних про діяльність підприємства та про зовнішні і внутрішні чинники, що впливають на неї, розробити додатковий набір критеріїв інвестиційної привабливості. До таких критеріїв може бути географічна локалізація підприємства, наявність у нього певного виду активів (земельна ділянка, офісне приміщення, бази клієнтів тощо), зайняття певним видом діяльності (виробництво високовартісної або високотехно-

логічної продукції), її особливості (участь у процедурах державних закупівель), умови оподаткування тощо.

Зазначені дані, як правило містяться у публічних формах звітності, проте, на нашу думку, вони потребують більшої деталізації. Зокрема, пропонуємо розкривати величину активів, які використовуються в різних видах діяльності, розташовані в різних географічних локаціях, в реалізації державних програм та ін.

Також корисним для реалізації інформаційних потреб інвесторів пропонуємо розкривати в інтегрований звітності результати заходів прогнозування, що виконуються управлінським персоналом, стосовно перспектив трансформації діяльності та її очікуваних наслідків. Відповідні показники дадуть змогу інвесторам робити припущення щодо можливостей отримання результатів інвестиційних проектів в майбутньому, зокрема — їх фінансових значень, тривалості реалізації, оцінювання поведінки управлінського персоналу тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, інтегрована звітність являє собою механізм задоволення широкого спектру інформаційних запитів потенційних та реальних інвесторів. Дані, які пропонуються до включення до звітних форм, дадуть можливість інвесторам брати до уваги не лише поточні фінансові характеристики підприємства та його діяльності, але й велику кількість не фінансових даних, що узагальнюють також внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, та характеризують вплив різних груп чинників на інвестиційну привабливість.

Вважаємо, що подальші дослідження аспектів формування інтегрованої звітності як джерела інформації, яка використовується інвесторами, мають бути зосереджені на визначенні та оцінюванні суттєвості даних з точки зору їх впливу на рішення відповідних користувачів, а також — визначення оптимального співвідношення між важливістю даних, які мають бути включені до звітних форм, та витратами на їх отримання.

Література

1. Алексейчук О. О. Формування інвестиційного потенціалу сталого розвитку агропродовольчої сфери регіону: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05. Херсон, 2020. 214 с. URL: <https://card-file.ontu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/24c6a955-2d20-4ff4-b956-2d5a2bc483d4/content> (дата звернення: 20.12.2024).
2. Гончар С. Й. Формування моделей кредитно-інвестиційної політики в національній економіці: дис. ... д-ра філософії: 051. Львів, 2021. 234 с.
3. Жук В. М. Інтегрована звітність: ретроспектива і перспектива в Україні. *Облік і фінанси*. 2019. № 1(83). С. 20–27. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1\(83\)-20-27](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1(83)-20-27).
4. Карпушенко М. Ю., Ліндлін Т. Інформаційне забезпечення інтегрованої звітності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. С. 53–55. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-290-1-10>.
5. Мамонтова Н. А., Луцишина В. М. Інтегрована фінансова звітність: особливості формування та перспективи впровадження. *Економіка та підприємництво*. 2023. № 50. С. 163–172. <https://doi.org/10.33111/EE.2023.50>. MamontovaN_LutsyshynaV.
6. Опанасюк Ю. А. Методологічні основи оцінювання інвестиційної привабливості рекреаційного комплексу міських агломерацій. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. № 1. С. 16–24. <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.1-2>.

7. Проданчук М., Шевчук Н., Годнюк І. Принципи формування інтегрованої звітності аграрних підприємств. *Вісник економіки*. 2024. № 1. С. 111–128. <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.01.111>.
8. Рзаєва Т.Г., Гавриш Р.О. Напрями оцінки інвестиційної привабливості регіону та їх наслідки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 4. Т. 1. С. 151–155. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-151-155>.
9. Семенова С.М., Шпирко О.М. Особливості підготовки інтегрованої звітності європейських компаній. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2022. Вип. 52. С. 65–71. <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2022-52-65-71>.
10. Семенчук Л.І., Мороз С.О. Інвестиційна привабливість підприємства та методи її оцінювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 898–901. URL: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/186.pdf> (дата звернення: 25.12.2024).
11. Томчук В.В. Інтегрована звітність: новий етап у еволюції бухгалтерського обліку. *Фінанси, облік, банки*. 2017. № 1(22). С. 170–180. URL: <https://jpub.donnu.edu.ua/article/view/5026> (дата звернення: 25.12.2024).
12. Фесенко А.В. Генезис інтегрованого звітування зі сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. № 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-122>.
13. Чунков А., Король С. Оцінка капіталів в інтегрованій звітності. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Т. 4(51). С. 202–217. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.51.2023.4115>.
14. Шерстюк О.Л. Контрольно-аналітичні аспекти оцінки інвестиційної привабливості торговельних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.04. Київ, 2003. 25с. URL: https://www.researchgate.net/publication/382695990_Kontrolno-analitichni_aspekti_ocinki_investicijnoi_privablivosti_torgovelnih_pidpriemstv_Tekst_avtoref_dis_kand_ekon_nauk_080604 (дата звернення: 19.12.2024).
15. Шерстюк О.Л., Дем'яненко Т.Є. Інтегрована звітність в контексті інформаційного забезпечення бізнес-аналізу. *Облік і фінанси*. 2023. № 4(102). С. 39–46. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-4\(102\)-39-46](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-4(102)-39-46).
16. Шкроміда В.В., Шкроміда Н.Я., Гнатюк Т.М. Інтегрована звітність у контексті інформаційного забезпечення ключових стейкхолдерів. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Т. 2, № 18. С. 23–30. <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.23-30>.
17. Bradford M., Earp J.B., Williams P.F. Understanding sustainability for socially responsible investing and reporting. *Journal of Capital Markets Studies*. 2017. No. 1, Vol. 1. P. 10–35. <https://doi.org/10.1108/JCMS-10-2017-005>.
18. Houcine A., Zitouni M., Srairi S. The impact of corporate governance and IFRS on the relationship between financial reporting quality and investment efficiency in a continental accounting system. *EuroMed Journal of Business*. 2022. No. 2, Vol. 17. P. 246–269. <https://doi.org/10.1108/EMJB-06-2020-0063>.
19. Integrated Reporting: International framework. URL: <https://integratedreporting.ifrs.org/international-framework-downloads/> (дата звернення: 26.12.2024).
20. Palea V. Accounting for sustainable finance: does fair value measurement fit for long-term equity investments? *Meditari Accountancy Research*. 2022. Vol. 30, No. 1. P. 22–38. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-07-2020-0965>.
21. Stefanescu C.A. (2022). Linking sustainability reporting frameworks and sustainable development goals. *Accounting Research Journal*. 2022. Vol. 35, No. 4. P. 508–525. <https://doi.org/10.1108/ARJ-07-2020-0196>.
22. Wahl A., Charifzadeh M., Diefenbach F. Voluntary adopters of integrated reporting—evidence on forecast accuracy and firm value. *Business Strategy and the Environment*. 2020. Vol. 29, No. 6. P. 2542–2556. <https://doi.org/10.1002/bse.2519>.
23. Zennaro G., Corazza G., Zanin F. The effects of integrated reporting quality: a meta-analytic review. *Meditari Accountancy Research*. 2024. Vol. 32, No. 7. P. 197–235. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-09-2023-2175>.

References

1. Alekseychuk, O.O. (2020). Formuvannia investytsiinoho potentsialu staloho rozvytku ahroprodovolchoi sfery rehionu [Formation of investment potential for sustainable development of the agro-food sector of the region]. *Thesis for a Candidate of Economic Sciences Degree*. International University of Business and Law. Available at: <https://card-file.ontu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/24c6a955-2d20-4ff4-b956-2d5a2bc483d4/content> [in Ukrainian].
2. Honchar, S.Y. (2021). Formuvannia modelei kredytno-investytsiinoi polityky v natsionalnii ekonomitsi [Formation of models of credit and investment policy in the national economy]. *Thesis for a Ph D*. International Lviv Polytechnic National University. Available at: <https://ena.lpnu.ua/items/bb3de69c-e257-4529-a51e-919be314cacf> [in Ukrainian].
3. Zhuk, V.M. (2019). Integhrovana zvitnistj: retrospektyva i perspektyva v Ukraini [Integrated reporting: a retrospective and perspective in Ukraine]. *Oblik i finansi*, 1(83), 20–27. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1\(83\)-20-27](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-1(83)-20-27) [in Ukrainian].
4. Karpushenko, M., Linlin, T. (2021). Informatsiine zabezpechennia intehrovanoi zvitnosti [Information provision of integrated reporting]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky — Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 1. 53–55. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-290-1-10> [in Ukrainian].
5. Mamontova, N., Lutsyshyna, V. (2023). Intehrovana finansova zvitnist: osoblyvosti formuvannia ta perspektyvy vprovadzhennia [Integrated financial reporting: peculiarities of formation and prospects for implementation]. *Ekonomika*

ta pidpriemnytstvo — *Economy and Entrepreneurship*, 50, 163–172. https://doi.org/10.33111/EE.2023.50.MamontovaN_LutsyshynaV [in Ukrainian].

6. Opanasyuk, Yu. A. (2020). Metodolohichni osnovy otsiniuvannia investytsiinoi pryvablyvosti rekreatsiinoho kompleksu miskykh ahlomeratsii [Methodological foundations of assessing the investment attractiveness of the recreational complex of urban agglomerations]. *Visnyk SumD U. Seriiia "Ekonomika" — Bulletin of Sumy State University. Economy*, 1, 16–24. <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.1-2> [in Ukrainian].

7. Prodanchuk, M., Shevchuk, N., Godnyuk, I. (2024). Pryntsyipy formuvannia intehrovanoi zvitnosti ahrarnykh pidpriemstv [Principles of integrated reporting of agricultural enterprises]. *Visnyk ekonomiky — Herald of Economics*, 1, 111–128. <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.01.111> [in Ukrainian].

8. Rzaeva, T., Havrysh, R. (2019). Napriamy otsinky investytsiinoi pryvablyvosti rehionu ta yikh naslidky [Areas of assessment of the investment attractiveness of the region and their disadvantages]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky — Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 4, 1, 151–155. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-272-4-1-151-155> [in Ukrainian].

9. Semenova, S., Spyрко, O. (2022). Osoblyvosti pidhotovky intehrovanoi zvitnosti yevropeiskykh kompanii. [Features of the preparation of the integrated reporting of european companies]. *Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Seriiia "Ekonomika i upravlinnia" — Economics and management: Collection of scientific works*, 52, 65–71. <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2022-52-65-71> [in Ukrainian].

10. Semenchuk, L. I., Moroz, S. O. (2016). Investytsiina pryvablyvist pidpriemstva ta metody yii otsiniuvannia [Investment attractiveness of the enterprise and its evaluation methods]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky — Global and National Problems of Economy*, 11, 898–901. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/11-2016/186.pdf> [in Ukrainian].

11. Tomchuk, V. (2017). Intehrovana zvitnist: novyi etap u evoliutsii bukhhalterskoho obliku [Integrated reporting: a new stage in accounting evolution]. *Finansy, oblik, banky — Finance, accounting, banks*, 1(22), 170–180. Available at: <https://jfub.donnu.edu.ua/article/view/5026> [in Ukrainian].

12. Fesenko A. (2023). Henezys intehrovanoho zvituvannia zi staloho rozvytku [Genesis of integrated sustainability reporting]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and Society*, 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-122> [in Ukrainian].

13. Chuienkova, A., Korol, S. (2023). Otsinka kapitaliv v intehrovanii zvitnosti [Capitals assessment in integrated reporting]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky — Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 4(51), 202–217. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4115> [in Ukrainian].

14. Sherstiuk, O. (2003). Kontrolno-analitychni aspekty otsinky investytsiinoi pryvablyvosti torhovelnykh pidpriemstv [The Control-analytical aspects of estimation of investment attractiveness of trade enterprises]. *Thesis for a Candidate of Economic Sciences Degree*. Kyiv National University of trade and economics. Available at: https://www.researchgate.net/publication/382695990_Kontrolno-analitichni_aspekty_ocinky_investicijnoi_privablivosti_torgovelnih_pidpriemstv_Tekst_avtoref_dis_kand_ekon_nauk_080604 [in Ukrainian].

15. Sherstiuk, O., Demianenko, T. (2023). Intehrovana zvitnist v konteksti informatsiinoho zabezpechennia biznesanalizu [Integrated Reporting in the Context of Information Support of Business Analysis]. *Oblik i finansi*, 4(102), 39–46. [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-4\(102\)-39-46](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-4(102)-39-46) [in Ukrainian].

16. Shkromyda, V. V., Shkromyda, N. Ya., Gnatiuk, T. M. (2022). Intehrovana zvitnist u konteksti informatsiinoho zabezpechennia kliuchovykh steikkholderiv [Integrated reporting in the context of key stakeholder information support]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu — The actual problems of regional economy development*, 2, 18, 23–30. <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.23-30> [in Ukrainian].

17. Bradford, M., Earp, J. B., Williams, P. F. (2017). Understanding sustainability for socially responsible investing and reporting. *Journal of Capital Markets Studies*, 1, 1, 10–35. <https://doi.org/10.1108/JCMS-10-2017-005>.

18. Houcine, A., Zitouni, M., Srairi, S. (2022). The impact of corporate governance and IFRS on the relationship between financial reporting quality and investment efficiency in a continental accounting system. *EuroMed Journal of Business*, 17, 2, 246–269. <https://doi.org/10.1108/EMJB-06-2020-0063>.

19. Integrated Reporting: International framework. Available at: <https://integratedreporting.ifrs.org/international-framework-downloads/>.

20. Palea, V. (2022). Accounting for sustainable finance: does fair value measurement fit for long-term equity investments? *Meditari Accountancy Research*, 30, 1, 22–38. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-07-2020-0965>.

21. Stefanescu, C. A. (2022). Linking sustainability reporting frameworks and sustainable development goals. *Accounting Research Journal*, 35, 4, pp. 508–525. <https://doi.org/10.1108/ARJ-07-2020-0196>.

22. Wahl, A., Charifzadeh, M., Diefenbach, F. (2020). Voluntary adopters of integrated reporting-evidence on forecast accuracy and firm value. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 29., No. 6, pp. 2542–2556. <https://doi.org/10.1002/bse.2519>.

23. Zennaro, G., Corazza, G., Zanin, F. (2024). The effects of integrated reporting quality: a meta-analytic review. *Meditari Accountancy Research*, 32, 7, 197–235. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-09-2023-2175>.

УДК 657.1.001.11:001.8

Шпак Валентин Аркадійович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри обліку і оподаткування
Київський кооперативний інститут бізнесу і права*

Shpak Valentin

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Accounting & Taxation
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law
ORCID: 0000-0001-8512-2741*

Райковська Інна Тадеушівна

*кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри обліку і оподаткування
Київський кооперативний інститут бізнесу і права*

Raikovska Inna

*Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor,
Head of the Department of Accounting & Taxation
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law
ORCID: 0000-0003-2670-7277*

Костенко Олександр Миколайович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування
Київський кооперативний інститут бізнесу і права*

Kostenko Oleksandr

*Candidate of Economic Sciences (PhD), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting & Taxation
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law
ORCID: 0000-0003-1919-5859*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10551

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ЯК ПЕРЕДУМОВА ОБҐРУНТОВАНОГО АНАЛІЗУ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОГО ОПОДАТКУВАННЯ

IMPROVING THE ORGANIZATION OF ACCOUNTING AS A PREREQUISITE FOR REASONABLE ANALYSIS AND EFFECTIVE TAXATION

Анотація. Вступ. У сучасних економічних умовах організація бухгалтерського обліку є ключовим фактором для забезпечення прозорості, обґрунтованості та ефективності аналізу фінансових операцій підприємства. Бухгалтерський облік, організований належним чином, забезпечує коректний облік фінансових результатів, сприяє оптимальному податковому плануванню та зменшує ризики, пов'язані з помилками в оподаткуванні. Для багатьох підприємств проблеми з бухгалтерським обліком призводять до некоректних показників, які можуть викликати помилки в розрахунку податків і додаткові витрати у вигляді штрафів або пені. Удосконалення організації облікових процесів дозволить підприємствам оптимізувати податкове навантаження, сприяти коректному аналізу діяльності та забезпечити дотримання вимог чинного законодавства. Таким чином, дане дослідження є актуальним, оскільки його результати можуть стати основою для підвищення ефективності фінансового менеджменту та результативності оподаткування на всіх рівнях управління підприємством.

Мета. Метою статті є всебічне дослідження та поглиблення теоретико-методологічних засад організації бухгалтерського обліку, розуміння сутності та змісту його предмета, основної ідеї (проєкту), що ґрунтується на науковій системі поглядів про облік, аналіз, оподаткування і узгоджується із загальнодержавними підходами та не суперечить чинному законодавству.

Матеріали і методи. Інформаційно-методологічною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, наукові та прикладні праці вчених та фахівців, в яких розкривались теоретико-методологічні засади організації бухгалтерського обліку. В процесі дослідження використано загальнонаукові методи системного підходу, аналізу й синтезу, індукції та дедукції з метою розгляду бухгалтерського обліку як частини системи управління підприємством, що взаємодіє з іншими елементами (фінансовий аналіз, податкове планування); порівняльний метод, абстрагування і конкретизація – для порівняння різних підходів до організації бухгалтерського обліку, як міжнародних, так і національних, з метою виявлення можливих шляхів оптимізації облікових процесів, відокремлення загальних принципів та понять, пов'язаних із організацією обліку, від конкретних деталей для розробки теоретичної бази.

Результати. У науковій статті надано теоретичне обґрунтування концептуальних засад організації бухгалтерського обліку, які розглянуто за наступними блоками науково-теоретичного їх обґрунтування: загальні положення; регулювання бухгалтерського обліку в Україні; методологія – організація бухгалтерського обліку як науки; організація бухгалтерського обліку – практичної діяльності; перспективи розвитку системи бухгалтерського обліку. Визначено, що бухгалтерський облік є складною, динамічною й відкритою економіко-правовою системою, яка потребує організації для оптимізації своєї структури та підтримки облікових процесів. Конкретизовані мета, цілі, завдання і результати обліку, зокрема, мета (ціль, завдання) будь-якої діяльності – це результат, на досягнення якого спрямовані зусилля, а цілі є сполучною ланкою між метою і діями, забезпечуючи логічний зв'язок між результатами. Уточнено зміст бухгалтерського обліку як економіко-правової дисципліни, що жорстко регулюється державою через нормативно-правові акти та забезпечує єдність системи та виконання її основних функцій: інформаційного забезпечення, контролю, аналізу фінансового стану і результатів діяльності. Запропонований проєкт Концепції бухгалтерського обліку є комплексним підходом до організації бухгалтерського обліку як економіко-правової моделі господарювання загалом, а також до побудови цілісної системи управління бухгалтерським обліком в секторах та галузях економіки, інтегрованої в систему державного регулювання бухгалтерського обліку та звітності.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на реалізації розробленої Концепції бухгалтерського обліку, що надасть змогу удосконалення організації обліку як передумови обґрунтованого аналізу та результативного оподаткування.

Ключові слова: організація бухгалтерського обліку, аналіз господарської діяльності, оподаткування, обліковий процес, ефективність оподаткування, фінансовий аналіз, податкове планування.

Summary. Introduction. In today's economic environment, the organization of accounting is a key factor in ensuring transparency, validity and efficiency of the analysis of a company's financial transactions. Properly organized accounting ensures correct accounting of financial results, facilitates optimal tax planning and reduces the risks associated with taxation errors. For many businesses, accounting problems lead to incorrect indicators, which can cause errors in the calculation of taxes and additional costs in the form of fines or penalties. Improving the organization of accounting processes will allow enterprises to optimize the tax burden, facilitate correct analysis of activities and ensure compliance with the requirements of current legislation. Thus, this study is relevant, as its results can become the basis for improving the efficiency of financial management and taxation at all levels of enterprise management.

Purpose. The purpose of the article is to comprehensively study and deepen the theoretical and methodological foundations of the organization of accounting, to understand the essence and content of its subject matter, the main idea (project) based on the scientific system of views on accounting, analysis, taxation and consistent with national approaches and not contrary to current legislation.

Materials and methods. The information and methodological basis of the study is legislative and regulatory acts, scientific and applied works of scientists and specialists, which revealed the theoretical and methodological foundations of the organization of accounting. In the course of the study, the author used the general scientific methods of a systematic approach, analysis and synthesis, induction and deduction to consider accounting as part of the enterprise management system that interacts with other elements (financial analysis, tax planning); comparative method, abstraction and concretization – to compare different approaches to the organization of accounting, both international and national, in order to identify possible ways to optimize accounting processes, to separate general principles and concepts related to the organization of accounting from specific details to develop a theoretical framework.

Results. The scientific article provides a theoretical substantiation of the conceptual foundations of the organization of accounting, which are considered in the following blocks of scientific and theoretical substantiation: general provisions; regulation of accounting in Ukraine; methodology – organization of accounting as a science; organization of accounting – practical activities; prospects for the development of the accounting system. It is determined that accounting is a complex, dynamic and open economic and legal system which requires organization to optimize its structure and support accounting processes. The purpose, goals, objectives and results of accounting are specified, in particular, the purpose (goal, objective) of any activity is the result to which efforts are directed, and the objectives are the link between the goal and actions, providing a logical connection between the results. The article clarifies the content of accounting as an economic and legal discipline that is strictly

regulated by the state through regulations and ensures the unity of the system and the fulfillment of its main functions: information support, control, analysis of financial condition and performance. The proposed draft Accounting Concept is a comprehensive approach to the organization of accounting as an economic and legal model of management in general, as well as to the construction of an integrated accounting management system in sectors and industries of the economy, integrated into the system of state regulation of accounting and reporting.

Discussion. In further research, it is proposed to focus on the implementation of the developed Accounting Concept, which will improve the organization of accounting as a prerequisite for sound analysis and effective taxation.

Key words: organization of accounting, analysis of economic activity, taxation, accounting process, efficiency of taxation, financial analysis, tax planning.

Постановка проблеми. У сучасних умовах, коли Інформаційні технології та системний підхід набувають вирішального значення в управлінні економікою, бухгалтерський облік, як динамічна й адаптивна система, вимагає оновлення концепцій і визначення нових напрямів розвитку. Ускладнення економічних процесів зумовлює необхідність переосмислення методології та організації обліку. Прогрес у цій сфері стримується низкою організаційних і методичних проблем, які потребують впровадження інноваційних рішень для їх ефективного подолання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Чимало вітчизняних та зарубіжних науковців у своїх працях досліджували концептуальні підходи до організації бухгалтерського обліку як спосіб розуміння сутності «організації системи бухгалтерського обліку». Зокрема, основні аспекти організації бухгалтерського обліку як облікового процесу знайшли відображення у працях вчених Бутинця Ф. Ф. [1], Голова С. Ф. [3], Завгороднього В. П. [13], Кужельного М. В., Лінника В. Г. [5], Кузьмінського А. М. [6], Малюги Н. М. [8], Пушкаря М. С. [11], Сопка В. В. [12; 13], Шпака В. А. [15] та ін. Водночас методологічні аспекти організаційних обмежень у системах обліку, аналізу та оподаткування потребують глибшого наукового дослідження, оскільки їх виявлення та подолання є досить складним завданням. Рішення цих питань часто призводить до значно вагоміших позитивних змін, ніж усунення методичних недоліків у бухгалтерському обліку, аналізі чи оподаткуванні. Саме тому концептуальні засади організації бухгалтерського обліку є центральною темою цього дослідження.

Метою статті є всебічне дослідження та поглиблення теоретико-методологічних засад організації бухгалтерського обліку, розуміння сутності та змісту його предмета, основної ідеї (проекту), що ґрунтується на науковій системі поглядів про облік, аналіз, оподаткування і узгоджується із загальнодержавними підходами та не суперечить чинному законодавству.

Матеріали і методи. Інформаційно-методологічною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, наукові та прикладні праці вчених та фахівців, в яких розкривались теоретико-методологічні засади організації обліку. В процесі дослідження використано загальнонаукові методи системного підходу, аналізу й синтезу, індукції та дедукції з ме-

тою розгляду бухгалтерського обліку як частини системи управління підприємством, що взаємодіє з іншими елементами (фінансовий аналіз, податкове планування); порівняльний метод, абстрагування і конкретизація — для порівняння різних підходів до організації бухгалтерського обліку, як міжнародних, так і національних, з метою виявлення можливих шляхів оптимізації облікових процесів, відокремлення загальних принципів та понять, пов'язаних із організацією обліку, від конкретних деталей для розробки теоретичної бази.

Виклад основного матеріалу. Розвиток концептуальних засад організації бухгалтерського обліку слід розглядати за наступними блоками науково-теоретичного їх обґрунтування: загальні положення; регулювання бухгалтерського обліку в Україні; методологія — організація бухгалтерського обліку як науки; організація бухгалтерського обліку — практичної діяльності; перспективи розвитку системи бухгалтерського обліку. Деталізацію сутності кожного із запропонованих блоків здійснимо на основі підходу, запропонованого Шпаком В. А. [15]. Так, вважаємо, що в структурному блоці «Загальні положення» слід розкрити ланцюг наступних загальних дефініцій (рис. 1).

Отже, бухгалтерський облік є складною, динамічною й відкритою економіко-правовою системою, яка потребує організації для оптимізації своєї структури та підтримки облікових процесів. Як підсистема управління економікою, бухгалтерський облік вимагає впорядкування своїх елементів. Організація бухгалтерського обліку проявляється через його структуру та обліковий процес. Структура обліку відображає внутрішню побудову системи та взаємозв'язок її складових, тоді як обліковий процес є сукупністю послідовних дій (облікових процедур), які забезпечують досягнення результату шляхом послідовної трансформації облікової інформації в часі та просторі. Облікова процедура, у свою чергу, — це впорядкована послідовність стандартних дій, визначених правилами для відображення господарських операцій у бухгалтерському обліку.

Погоджуючись із думкою Шпака В. А. та Костенка О. М., зазначимо, що бухгалтерський облік, як інституційна економічна дисципліна, є належним чином впорядкованою, формалізованою та стандартизованою системою, яка підкріплена законодавчо-нормативними документами. Це одночасно наука

Бухгалтерський облік як	Процес
	Підсистема управління економікою
	Інституціональна економічна дисципліна
Предмет організації бухгалтерського обліку	

Рис. 1. «Загальні положення» концептуальних засад організації бухгалтерського обліку

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 4; 7; 14; 15]

(галузь знань) і практична діяльність, що служить для управління господарськими процесами [2; 14; 15].

На завершення першого розділу зазначимо, що предмет організації бухгалтерського обліку як науки є його методологія, яка охоплює систему принципів, методів і засобів для структурування облікової діяльності, а також у теоретичний аналіз цієї системи. У практичній площині предмет організації бухгалтерського обліку стосується формування і підтримки ефективного функціонування облікової системи на рівні держави, економічних секторів, видів економічної діяльності та окремих підприємств.

Наступний розділ — «Регулювання бухгалтерського обліку в Україні», де відмітимо, що для країн з ринковою економікою, зокрема, для України, характерною є система, що поєднує державне регулювання з ринковим саморегулюванням. Основна мета державного регулювання економіки полягає в створенні інформаційної інфраструктури ринкового середовища для ефективного управління. Бухгалтерський облік, будучи елементом цієї інфраструктури, функціонує як інформаційна система для управління економічною діяльністю підприємств, організацій, установ і держави в цілому. Таким чином, бухгалтерський облік виступає одночасно і інструментом державного регулювання, і об'єктом цього регулювання. Регуляторами національної системи обліку є Міністерство фінансів України та Державна служба статистики України, які координують усі методологічні питання з організації та порядку ведення бухгалтерського обліку та складання звітності.

На відміну від позиції Шпака В. А. та Костенка О. М., Райковська І. Т. наполягає на тому, що Міністерство фінансів України має продовжувати методологічне керівництво бухгалтерським обліком і фінансовою звітністю. Згідно із Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», державне регулювання покликане створити єдині правила обліку й звітності для захисту інтересів користувачів, затверджуючи НП(С)БО та інші регуляторні акти [7, с. 83–107; 10].

Державна служба статистики, в свою чергу, розробляє синтетичні показники, єдині методи обліку, уніфіковані форми звітності й централізує облік у межах держави. НБУ та Державне казначейство відповідають за стандарти обліку в банківській сфері та бюджетних установах відповідно, регламентуючи

ведення обліку та складання звітності згідно з законодавством [9]. Галузеві міністерства та центральні органи виконавчої влади, базуючись на НП(С)БО, розробляють методичні рекомендації для відповідних секторів, а регулювання у спеціалізованих сферах здійснюють Держкомісія з регулювання ринків фінансових послуг, податкова адміністрація, митна служба, Держкомісія з цінних паперів, Антимонопольний комітет та інші органи [2; 4; 15]. Райковська І. Т. наголошує, що відповідно до Закону Про бухгалтерський облік, організація та ведення бухгалтерського обліку на підприємствах покладається на їхніх власників або керівників, які відповідають за належний облік господарських операцій, зберігання документації, визначення облікової політики, організацію документообігу та впровадження технологій обробки інформації [7, с. 83–107; 10].

Водночас питання захисту інтересів бухгалтерів, підвищення їхнього професійного рівня та якості послуг вирішуються професійними організаціями бухгалтерів та аудиторів України. До них належать зареєстровані громадські формування, створені відповідно до Закону України «Про об'єднання громадян» [15], для реалізації професійних інтересів у сфері обліку та аудиту [4; 14; 15]. Додамо, що для покращення якості нормативних документів і прозорості нормотворчого процесу рекомендується залучати професійні організації бухгалтерів до Методологічної ради з бухгалтерського обліку при Міністерстві фінансів України.

Перейдемо до обґрунтування проблемних питань, актуалізованих в меті дослідження, в третьому блоці «Методологія бухгалтерського обліку» (рис. 2).

Отже, методологія бухгалтерського обліку є системою принципів, методів і засобів, що забезпечують організацію та побудову як теоретичної, так і практичної облікової діяльності, а також наукою, що вивчає цю систему. Вона визначає особливості організації та логічну структуру бухгалтерського обліку. Логічна структура бухгалтерського обліку як наукової дисципліни — це впорядкована послідовність взаємопов'язаних елементів, яка дозволяє усунути протиріччя та глибше зрозуміти сутність і зміст цієї науки. Ключовими елементами логічної структури методології бухгалтерського обліку є принципи, норми, функції, форми, умови, суб'єкти, об'єкти, предмет, метод, засоби, мета, результати, етапи, стадії та фази облікового процесу [2; 4; 15].

Методологія — організація бухгалтерського обліку як науки		
Принципи обліку	Функції обліку	Умови обліку
Норми обліку	Форми обліку	Суб'єкти, об'єкти обліку
Предмет, метод обліку		
Засоби обліку		
Мета, цілі, завдання, результати обліку		
Етапи, стадії, фази обліку		

Рис. 2. Концептуальні засади організації бухгалтерського обліку — блок «Методологія бухгалтерського обліку»

*Джерело: розроблено авторами на основі [2; 4; *7; 14; 15]*

Відмітимо, що принципи бухгалтерського обліку є базовими положеннями, які визначають загальні підходи до його організації. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» встановлює десять основних принципів, на яких ґрунтується облік і фінансова звітність: обачність, повне висвітлення, автономність, послідовність, безперервність, нарахування і відповідність доходів і витрат, превалювання сутності над формою, історична собівартість, єдиний грошовий вимірник і періодичність. Додатково до цих принципів варто враховувати системні принципи, такі як адекватність, ієрархічність, цілісність, комунікативність та історичність [7, с. 83–107; 10].

Шпак В.А. зазначає, що бухгалтерський облік, як економіко-правова дисципліна, жорстко регулюється державою через нормативно-правові акти, що встановлюють обов'язкові для виконання правила. Це обмежує творчий підхід, але забезпечує єдність системи та виконання її основних функцій: інформаційного забезпечення, контролю, аналізу фінансового стану і результатів діяльності [15].

Райковська І.Т., підтримуючи Костенка О.М., визначає, що функції бухгалтерського обліку полягають у забезпеченні системи управління достовірною інформацією про господарську діяльність, виконанні контрольної, аналітичної та оціночної функцій. Враховуючи зазначене вище, можна стверджувати, що сучасний бухгалтерський облік перебирає на себе управлінські функції в межах своєї специфіки та компетенції [2; 4; 7; 14; 15].

Автори статті дійшли згоди, що форма бухгалтерського обліку — це організація облікової системи, яка забезпечує хронологічні й систематичні записи для контролю господарських операцій і складання звітності. Трактуюмо організацію обліку як упорядкування системи бухгалтерського обліку, а форму ведення обліку — як окремі аспекти його організації [2; 4; 7; 14; 15].

В той же час, умови визначаються як сукупність обставин і факторів, що впливають на функціонування системи. Рівень економічного розвитку та політична ситуація в країні мають суттєвий вплив на облікову систему. Ступінь цього впливу неможливо пе-

рецінити. В Україні цей вплив ускладнюється нестабільністю економіки, політичною непередбачуваністю та недоліками нормативно-правової бази обліку [15].

Перейдемо безпосередньо до суб'єктів та об'єктів обліку. Суб'єктами організації бухгалтерського обліку є власник підприємства або уповноважена особа, головний бухгалтер чи відповідальна особа, призначена для ведення обліку. Об'єктами організації обліку є система бухгалтерського обліку, її структура та обліковий процес [10].

Дискусія щодо предмета і методу обліку триває, адже методологія досліджень розмежовує поняття «об'єкт» і «предмет» пізнання. Об'єктом є явище чи процес, на який спрямована увага дослідника, тоді як предметом — властивості об'єкта, які досліджуються за допомогою методів. У співвідношенні із суб'єктом об'єкт визначає напрямок уваги, а предмет — конкретну проблему, яка вирішується методами дослідження. Оскільки предмет обліку також є об'єктом уваги з боку суб'єктів, то виникає необхідність окремі проблеми предмету бухгалтерського обліку називати об'єктами [2; 4; 7; 14; 15].

Шпак В.А. уточнює, що предметом організації бухгалтерського обліку є: структура обліку як форма організації в статичності; процес обліку як форма організації в динаміці. Предмет визначається як «те, на що спрямована дія», а метод — як сама дія, що здійснюється через способи і прийоми. Метод бухгалтерського обліку — це сукупність прийомів, які забезпечують функціонування системи для отримання повної та достовірної інформації [15].

В контексті зазначеного дещо простіше дійти згоди щодо засобів обліку. Термін «засіб» означає дію (діяльність), яка дає можливість здійснити щонебудь, досягти чогось; а також річ або предмет, тобто те, що служить знаряддям у певній справі. Синонімами цього терміну є прийом, спосіб, інструмент, а антонімами — мета чи ціль. Засіб передбачає наявність мети, адже лише стосовно неї зусилля набувають сенсу. У бухгалтерському обліку засобами є організаційно-технічне, нормативно-правове, інформаційне, кадрове та інші види забезпечення, спрямовані на функціонування облікової системи [2; 4; 7; 14; 15]. Звідси випливає, що метою бухгалтерського

обліку є надання інформації для прийняття рішень, а його організація виступає засобом досягнення цієї мети. Використання терміну «засіб» краще відображає практичні дії, що забезпечують функціонування системи обліку.

Отже, можемо конкретизувати мету, цілі, завдання і результати обліку. Мета (ціль, завдання) будь-якої діяльності — це результат, на досягнення якого спрямовані зусилля. Цілі є сполучною ланкою між метою і діями, забезпечуючи логічний зв'язок між результатами. В організації бухгалтерського обліку основна увага приділяється правильній постановці цілей, адже вони забезпечують досягнення поставленої мети [2; 4; 7; 14; 15].

Що стосується етапів, стадій та фаз обліку, у вітчизняній науці та практиці бухгалтерський облік як обліковий процес поділяють на такі етапи: первинний облік, поточний облік та підсумковий облік, які відрізняються один від одного не тільки послідовністю виконання облікових робіт, а й різним рівнем оброблення облікової інформації. Тому етапи обліку інтегрують два взаємопов'язаних аспекти облікового процесу: послідовність, обсяг здійснення облікових процедур та рівень оброблення облікової інформації, що дозволяє виділити стадії та фази облікового процесу. Стадії облікового процесу характеризують порядок здійснення облікових процедур, їхню черговість та обсяг у межах відповідного етапу: стадія підготовки облікового процесу, процедурна та результативна (завершальна) стадія. Фаза облікового процесу характеризує рівень оброблення облікової інформації у межах відповідного етапу: фаза проектування, технологічна фаза, оцінювальна (рефлексійна) фаза [2; 4; 7; 14; 15].

Так як же удосконалити «організацію бухгалтерського обліку — практичної діяльності» (четвертий блок концептуальних положень)? Незаперечним є те, що організація бухгалтерського обліку — це упорядкування бухгалтерського обліку як практичної діяльності, а саме: формування та забезпечення функціонування облікової системи на рівні секторів, галузей економіки та суб'єктів господарювання. А сучасне розуміння ролі та місця бухгалтерського обліку в управлінні діяльністю суб'єктів господарювання, пов'язане з розширенням кола користувачів облікової інформації, призвело до поділу системи бухгалтерського обліку на підсистеми фінансового, управлінського та податкового обліку [10; 14; 15].

Нормативно-правове забезпечення цієї галузі чітко визначає, що фінансовий облік — це системний облік ресурсів, джерел їх формування і фінансових результатів, який відображає діяльність підприємства за звітний період згідно з законодавством України та міжнародними стандартами фінансової звітності [10]. Управлінський облік забезпечує інформацію для внутрішніх користувачів для управління підприємством, відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність

в Україні» [9; 10]. Податковий облік спрямований на виконання податкового законодавства і обчислення прибутку для нарахування податків [2; 4; 7; 14; 15].

В контексті практичного застосування поділу облікового процесу на етапи, стадії та фази пропонується їх інтерпретація як здійснення облікових процедур виписаних у Законі про бухгалтерський облік: виявлення, вимірювання, реєстрація, накопичення, узагальнення, передача, зберігання) за технологічною послідовністю [10]. Серед факторів, що забезпечують функціонування системи бухгалтерського обліку виділяють: 1) облікову політику як інструмент нормативно-правового забезпечення організації бухгалтерського обліку; 2) форму обліку як елемент організаційно-технічного та інформаційно-методичного забезпечення організації бухгалтерського обліку; 3) організацію праці облікового персоналу як важливу складову організації облікового процесу.

Костенко О.М. переконаний, що бухгалтерський облік як інформаційно-управлінська система досить жорстко регламентований. Ця його особливість зменшує вірогідність суб'єктивного підходу до здійснення облікових процедур і дозволяє отримувати інформацію транспарентну, об'єктивну, зіставну, юридично обґрунтовану та документально підтверджену [2; 4; 14].

Організація бухгалтерського обліку, згідно з Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», передбачає, що підприємство самостійно: визначає облікову політику та обирає форму ведення бухгалтерського обліку [10].

Щодо облікової політики, яку достатньо детально розглядає в сфері своїх наукових інтересів Шпак В.А., зазначимо, що облікова політика підприємства є об'єктом організації бухгалтерського обліку, а положення (наказ) про облікову політику підприємства — способом організації бухгалтерського обліку. Проаналізувавши нормативні документи [9; 10], сформувавши визначення облікової політики як цілеспрямованої організаційно-управлінської діяльності, пов'язаної з формуванням облікового порядку (чіткої організації бухгалтерського обліку з дотриманням встановлених правил обліку), де облікові правила виписані у формі нормативно-правового акту, який на основі загальноприйнятих принципів і методів бухгалтерського обліку та фінансової звітності встановлює процедурні норми, що визначають порядок здійснення облікової діяльності. Іншими словами, облікова політика підприємства є тим специфічним видом діяльності з упорядкування системи бухгалтерського обліку, який її організує та регламентує.

Розглядаючи організаційно-технічний аспект забезпечення бухгалтерського обліку Райковська І.Т. вказує, насамперед це вибір форми обліку, яка, в свою чергу, залежить від способу оброблення облікових даних — ручного або комп'ютерного та передбачає розроблення форм облікових реєстрів, встановлення порядку здійснення записів в облікових

регістрах і взаємозв'язку між ними. Тому питання форми ведення обліку розглядається в контексті організації бухгалтерського обліку [7].

Форма обліку, згідно з Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» є системою взаємопов'язаних облікових регістрів, що визначають послідовність і способи ведення облікових записів [10]. Таке визначення звужує поняття форми обліку до сукупності облікових регістрів. Однак, облікові регістри лише частково визначають форму обліку, оскільки важливу роль відіграють способи реєстрації облікових даних і технологія обробки інформації. Обчислювальна техніка нівелює ряд обмежень, пов'язаних із трудомісткістю та грошадатістю здійснення процедур первинної фіксації та поточної систематизації облікових даних, і дає нові можливості для розвитку форм ведення бухгалтерського обліку у відповідності з методологічними засадами обліку та потребами в достовірній і достатній інформації для внутрішніх та зовнішніх користувачів [7]. Комп'ютеризація бухгалтерського обліку підвищує його роль в управлінні, оскільки обчислювальна техніка стає основним фактором організації обліку, змінюючи не тільки його форму, а й технології. Впровадження комп'ютерної техніки змінює способи обробки облікових даних, забезпечуючи швидке надання інформації через ефективну організацію даних та їх багаторазове використання.

Перейдемо до розгляду організації праці облікового персоналу. Цей процес потребує здійснення управління обліковим персоналом та створення сприятливих умов для функціонування бухгалтерії підприємства. Для цього необхідно вирішити низку завдань: 1) визначитись із найбільш ефективним варіантом роботи облікового персоналу (централізований або децентралізований) та оптимальною структурою бухгалтерії; 2) розробити функціональні обов'язки облікових працівників та встановити контроль за виконанням ними своїх функцій; 3) здійснити раціональне розміщення облікового персоналу, встановити належні інформаційні зв'язки між окремими частинами бухгалтерії та між нею і оперативними підрозділами підприємства; 4) організувати робочі місця бухгалтерів, їх технічне оснащення; 5) забезпечити підвищення кваліфікації облікових працівників тощо [2; 4; 7; 14; 15].

При цьому, законом про бухгалтерський облік передбачені варіанти форм організації ведення бухгалтерського обліку на підприємствах: введення до штату підприємства посади бухгалтера або створення бухгалтерської служби на чолі з головним бухгалтером; користування послугами спеціаліста з бухгалтерського обліку, зареєстрованого як підприємець; ведення на договірних засадах бухгалтерського обліку централізованою бухгалтерією або аудиторською фірмою; самостійне ведення бухгалтерського обліку та складання звітності безпосередньо власником або керівником підприємства [10]. Перелік запропонованих форм організації ведення бухгалтерського обліку на підприємстві у майбутньому може бути розширено.

Продовжуючи думку в контексті розкриття мети дослідження, зазначимо, що однією з важливих проблем організації праці облікового персоналу є підвищення його кваліфікації, особливо в умовах розвитку інформаційних технологій. Гармонізація вітчизняної бухгалтерії з міжнародними стандартами підвищує вимоги до професійного рівня бухгалтерів, роблячи професію більш творчою та престижною. Сучасний бухгалтер не тільки надає достовірну інформацію про минулі події, але й бере участь у розробці стратегічних планів підприємства [2; 4; 7; 14; 15].

Райковська І. Т., глибоко досліджуючи проблематику фаховості зазначає, що підготовка фахівців з бухгалтерського обліку здійснюється через навчальні заклади, однак підприємствам важливо постійно підвищувати кваліфікацію обліковців без відриву від роботи. Це можна реалізувати через впровадження передових облікових технологій, доступ до оновленої професійної літератури та залучення кваліфікованих фахівців для навчання персоналу [7].

Останній блок «Перспективи розвитку системи бухгалтерського обліку» алгоритмізуємо в розгляді за схемою на рис. 3.

Щодо стратегічних напрямів розвитку системи бухгалтерського обліку, сюди віднесемо: гармонізацію національної облікової системи з міжнародними стандартами бухгалтерського обліку та фінансової звітності; зближення бухгалтерського фінансового та податкового обліку [2; 4; 7; 14; 15].

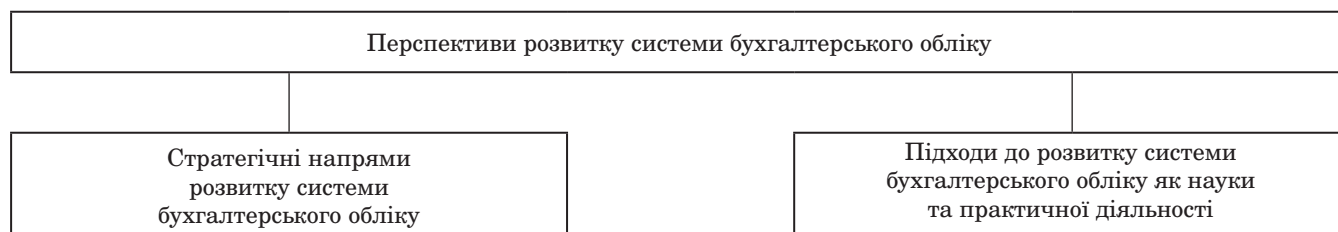


Рис. 3. Концептуальні засади організації бухгалтерського обліку — блок «Перспективи розвитку системи бухгалтерського обліку»

Джерело: розроблено автором за [2; 4; 7; 14; 15]

А стосовно підходів до розвитку системи бухгалтерського обліку як науки та практичної діяльності, поділимо їх на: теоретико-методологічний, організаційно-методичний, організаційно-технічний. Теоретико-методологічний підхід передбачає розроблення нових концепцій, парадигм, ідей, проектів бухгалтерського обліку із залученням знань інших наукових дисциплін (математики, кібернетики, теорії систем, економічної теорії, теорії управління тощо), подальший розвиток на цій основі теорії та методології бухгалтерського обліку. Організаційно-методичний підхід означає моделювання функціональних підсистем обліку та розроблення облікових політик для вирішення стратегічної мети, тактичних цілей та локальних завдань за видами і об'єктами обліку (організація фінансового, управлінського, податкового, синтетичного, аналітичного, первинного, поточного, підсумкового обліку тощо). Організаційно-технічний підхід визначає оптимізацію форм надання облікових послуг, ведення обліку та технології оброблення облікової інформації на базі сучасної комп'ютерної техніки.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Узагальнюючи наведений матеріал, необхідно зазначити, що поглиблення концептуальних засад організації бухгалтерського обліку передбачає наукове їх агрегування в такий доктринальний регулятив як Концепція бухгалтерського обліку. Змістом запропонованих пропозицій остання обумовлює удосконалення організації бухгалтерського обліку як передумови обґрунтованого аналізу та результативного оподаткування.

Результатом запровадження Концепції бухгалтерського обліку стане комплексний підхід до організації бухгалтерського обліку як економіко-правової моделі господарювання загалом, а також до побудови цілісної системи управління бухгалтерським обліком в секторах та галузях економіки, інтегрованої в систему державного регулювання бухгалтерського обліку та звітності, зокрема. Запропонований проект ґрунтується на науковій доктрині інституціоналізму; концепції сталого розвитку та принципах системності; ієрархічної вертикалі управління, обліку, аналізу, оподаткування; єдиних засад формування інформації про господарську діяльність підприємств різних форм власності і галузевої приналежності.

Література

1. Бутинець Ф.Ф., Войнолович О.П., Томашевська І.Л. Організація бухгалтерського обліку : підручник для студентів спеціальності 7.050106 «Облік і аудит» вищих навчальних закладів. За ред.д.е.н., проф., Ф.Ф. Бутинця. 4-е вид., доп. і перероб. Житомир : ПП «Рута», 2005 528 с.
2. Бухгалтерський облік : навчальний посібник / В.М. Краєвський, О.П. Колісник, Н.В. Гуріна, О.М. Костенко, О.П. Новікова. Ірпінь : Університет ДФС України, 2021. 388 с. (Серія «На допомогу студенту УДФСУ», т. 94).
3. Голов С.Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку : монографія. К. : Центр учбової літератури, 2007. 522 с.
4. Загальна теорія бухгалтерського обліку : навчальний посібник / М.Ю. Згоннік, О.П. Колісник, О.М. Костенко, В.М. Краєвський, А.В. Лисюк. К. : Київський кооперативний інститут бізнесу і права, 2021. 388 с.
5. Кужельний М.В., Лінник В.Г. Теорія бухгалтерського обліку: підручник. К. : КНЕУ, 2001. 334 с.
6. Кузьминский А.Н., Сопко В.В. Организация бухгалтерского учета и анализа хозяйственной деятельности. К. : Вища школа, 1986. 256 с.
7. Луканев И.В., Райковская И.Т. Критическая оценка состояния экономического анализа на промышленных предприятиях. Бухгалтерский учет, контроль и анализ: социальные ориентиры: Результаты научных исследований проблем бухгалтерского учета и контроля Житомирской научной бухгалтерской школы : моногр. / Ф.Ф. Бутинец и др.; под. общ. ред. и с предисл. Ф.Ф. Бутинца. Житомир : ЖГТУ, 2008. 484 с.
8. Малюга Н.М. Розвиток теорії бухгалтерського обліку: монографія. Житомир : ПП «Рута», 2005. 388 с.
9. Офіційний сайт Міністерства юстиції України. URL: <https://minjust.gov.ua/> (дата звернення: 01.12.2024).
10. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 01.12.2024).
11. Пушкар М.С. Метатеорія обліку або якою повинна стати теорія: монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2007. 359 с.
12. Сопко В.В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством : Навч. посібник. К. : КНЕУ, 2006. 526 с.
13. Сопко В.В., Завгородній В.П. Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу : підручник. К. : КНЕУ, 2004. 411 с.
14. Теорія, методологія, організація аналізу і синтезу в науці та практиці господарської діяльності : монографія / В.М. Краєвський, О.М. Костенко, Л.С. Воробйова, М.І. Скрипник. К. : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 172 с.
15. Шпак В.А. Організація бухгалтерського обліку: концептуальний підхід : монографія. К. : Бізнес медіа консалтинг, 2011. 312 с.

References

1. Butynets, F. F., Voinolovych, O. P., Tomashevskaya, I. L. (2005). *Orhanizatsiia bukhholderskoho obliku: pidruchnyk dlia studentiv spetsialnosti 7.050106 "Oblik i audyt" vyshchyykh navchalnykh zakladiv. Za red.d.e.n., prof., F. F. Butyntsia. 4-e vyd., dop. i pererob.* Zhytomyr: PP "Ruta". 528 s. [in Ukrainian].
2. *Bukhhalterskyi oblik: navchalnyi posibnyk* (2021) / V.M. Kraievskyi, O.P. Kolisnyk, N.V. Hurina, O.M. Kostenko, O.P. Novikova. Irpin: Universytet DFS Ukrainy. 388 s. (Seriiia "Na dopomohu studentu UDFSU", t. 94). [in Ukrainian].
3. Holov, S.F. (2007). *Bukhhalterskyi oblik v Ukraini: analiz stanu ta perspektyvy rozvytku: monohrafiia.* K.: Tsentr uchbovoi literatury. 522 s. [in Ukrainian].
4. *Zahalna teoriia bukhholderskoho obliku: navchalnyi posibnyk* (2021). / M. Iu. Zghonnik, O.P. Kolisnyk, O.M. Kostenko, V.M. Kraievskyi, A.V. Lysiuk. K.: Kyivskyi kooperatyvnyi instytut biznesu i prava. 388 s. [in Ukrainian].
5. Kuzhelnyi, M. V., Linnyk, V. H. (2001). *Teoriia bukhholderskoho obliku: pidruchnyk.* K.: KNEU. 334 s. [in Ukrainian].
6. Kuzmynskyi, A. N., Sopko, V. V. (1986). *Orhanyzatsiia bukhholderskoho ucheta y analiza khoziaistvennoi deiatelnosti.* K.: Vyshcha shkola. 256 s. [in Russian].
7. Lukanev, Y. V., Raikovskaia, Y. T. (2008). *Krytycheskaia otsenka sostoianiia ekonomicheskogo analiza na promyshlennnykh predpriiatiakh. Bukhhalterskyi uchet, kontrol y analiz: sotsyalnye oryentyry: Rezultaty nauchnykh yssledovaniy problem bukhholderskoho ucheta y kontrolya Zhytomyrskoi nauchnoi bukhholderskoi shkoly: monohr. / F. F. Butunets y dr.; pod. obshch. red. y s predysl. F. F. Butyntsa.* Zhytomyr: ZhHT U. 484 s. [in Russian].
8. Maliuha, N.M. (2005). *Rozvytok teorii bukhholderskoho obliku: monohrafiia.* Zhytomyr: PP "Ruta". 388 s. [in Ukrainian].
9. *Oftsiiyny sait Ministerstva yustytzii Ukrviny.* URL: <https://minjust.gov.ua/> [in Ukrainian].
10. *Pro bukhholderskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16 lypnia 1999 r. № 996-XIV.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>. [in Ukrainian].
11. Pushkar, M.S. (2007). *Metateoriia obliku abo yakoiu povynna staty teoriia: monohrafiia.* Ternopil: Kart-blansh. 359 s. [in Ukrainian].
12. Sopko, V.V. (2006). *Bukhhalterskyi oblik v upravlinni pidpriemstvom: Navch. posibnyk.* K.: KNEU. 526 s. [in Ukrainian].
13. Sopko, V.V., Zavhorodnii, V.P. (2004). *Orhanizatsiia bukhholderskoho obliku, ekonomichnoho kontroliu ta analizu: pidruchnyk.* K.: KNEU. 411 s. [in Ukrainian].
14. *Teoriia, metodolohiia, orhanizatsiia analizu i syntezy v nautsi ta praktytsi hospodarskoi diialnosti: monohrafiia / V.M. Kraievskyi, O.M. Kostenko, L.S. Vorobiova, M.I. Skrypnyk.* K.: FOP Yamchynskyi O.V., 2020. 172 s. [in Ukrainian].
15. Shpak, V.A. (2011). *Orhanizatsiia bukhholderskoho obliku: kontseptualnyi pidkhid: monohrafiia.* K.: Biznes media konsal'tynh. 312 s. [in Ukrainian].

UDC 005.511

Lytvynenko Alina

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Trade and Tourism Business
Kharkiv S. Kuznets National Economic University*

Литвиненко Аліна Олександрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID: 0000-0003-0372-5130*

Lytvynenko Olena

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Business
State Biotechnological University*

Литвиненко Олена Дем'янівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та бізнесу
Державний біотехнологічний університет
ORCID: 0000-0002-8360-4461*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10535

STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF A BUSINESS PROPOSAL IN THE CONTEXT OF AN INNOVATIVE CONCEPT

СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ПРОПОЗИЦІЇ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО КОНЦЕПТУ

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Summary. Introduction. Ukrainian manufacturers have the potential to develop revolutionary technologies for use on the battlefield. The article explores the promotion of investments in technology and strategies for promoting the entrepreneurial offer. The essence of Industry 4.0 is defined and the characteristics that have the potential to change the modern world are analyzed. The current circumstances regarding the implementation of the entrepreneurial proposal in the context of the innovative concept are assessed, with special attention paid to the indicators of innovative development of drones.

Purpose. The purpose of the study is to investigate the infrastructure of the Industry 4.0 innovation concept, to develop an entrepreneurial proposal and promotion strategy based on the analysis of current trends, methods and approaches in the context of the Ukrainian innovation concept at all levels.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) regulatory and legal support that stimulates investment in technology and adaptation of regulatory documents to European standards; 2) works of domestic and foreign authors who conduct their scientific and practical research in the field of developing a competitive strategy for the formation of an entrepreneurial offer in the context of the innovative concept of Industry 4.0.

In the process of research the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize the components of drones that have quickly adapted to meet national security needs and opportunities for technological innovation in a highly competitive field in the context of the innovative concept of Industry 4.0); analysis (to conduct a STEER analysis of the drone industry); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The scientific article reveals the sequence of formation of a unique business proposition, which is a key aspect of the strategy for entering international markets. When entering new markets, it is important to adapt the branding of the offer to local cultural peculiarities. This includes localization of marketing materials, adaptation of advertising messages to make them understandable and attractive to the local audience. It has been found that the use of modern analytical tools and methods

allows for an in-depth analysis of the collected data and identification of key metrics. A strategy for the formation of an entrepreneurial proposal in the context of an innovative concept has been built, which helps in making informed management decisions and optimizing competitive strategies. The analysis of innovative companies that demonstrate their modern technological achievements and product range in the market is carried out.

Discussion. In further research it is proposed to focus on the use of advanced innovative technologies, such as autonomous navigation equipment that allows multicopters to avoid obstacles and fly in difficult conditions. The use of artificial intelligence to improve flight accuracy and safety can also be a key advantage. This will improve the methodology of high energy efficiency, which is important for professional use in areas such as photography, video recording, geomonitoring, or delivery work.

Key words: innovative concept, business, innovative entrepreneurship, strategy, competitive environment.

Анотація. Вступ. Українські виробники мають потенціал для розробки революційних технологій для використання на полі бою. У статті досліджується заохочення інвестицій у технології та стратегії просування підприємницької пропозиції. Визначено сутність Індустрії 4.0 та проаналізовано характеристики, які мають потенціал змінити сучасний світ. Оцінено сучасні обставини щодо реалізації підприємницької пропозиції в контексті інноваційної концепції, особливу увагу приділено показникам інноваційного розвитку безпілотників.

Мета. Метою дослідження є дослідження інфраструктури інноваційної концепції Індустрії 4.0, розробка підприємницької пропозиції та стратегії просування на основі аналізу сучасних тенденцій, методів та підходів в контексті української інноваційної концепції на всіх рівнях.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення, що стимулює інвестиції в технології та адаптацію нормативних документів до європейських стандартів; 2) праці вітчизняних і зарубіжних авторів, які проводять свої науково-практичні дослідження у сфері розробки конкурентної стратегії формування підприємницької пропозиції в контексті інноваційної концепції Індустрії 4.0.

У процесі дослідження було використано наступні методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики складових безпілотників, які швидко адаптувалися для задоволення потреб національної безпеки та можливостей технологічних інновацій у висококонкурентній сфері в умовах інноваційного концепту Індустрії 4.0); аналізу (для проведення STEER-аналізу індустрії безпілотників); логічного узагальнення отриманих результатів (для формулювання висновків).

Результати. У науковій статті розкрито послідовність формування унікальної бізнес-пропозиції, яка є ключовим аспектом стратегії виходу на міжнародні ринки. При виході на нові ринки важливо адаптувати брендинг пропозиції до місцевих культурних особливостей. Це включає локалізацію маркетингових матеріалів, адаптацію рекламних повідомлень, щоб зробити їх зрозумілими та привабливими для місцевої аудиторії. З'ясовано, що використання сучасних аналітичних інструментів та методів дозволяє провести глибокий аналіз зібраних даних та виокремити ключові метрики. Побудовано стратегію формування підприємницької пропозиції в контексті інноваційної концепції, яка допомагає у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень та оптимізації конкурентних стратегій. Проведено аналіз інноваційних компаній, які демонструють на ринку свої сучасні технологічні досягнення та асортимент продукції.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу використанні передових інноваційних технологій, таких як автономне навігаційне обладнання, що дозволяє мультикоптерам уникати перешкод і літати в складних умовах. Використання штучного інтелекту для підвищення точності та безпеки польотів також може стати ключовою перевагою. Це вдосконалисть методологію високої енергоефективності, що важливо для професійного використання в таких сферах, як фотозйомка, відеозапис, геомоніторинг або робота з доставки.

Ключові слова: інноваційний концепт, бізнес, інноваційне підприємництво, стратегія, конкурентне середовище.

Formulation of the problem. One of the principal prerequisites for national development is the formulation of an innovative concept. In the present era, a conceptual framework is emerging that is reshaping the global economic landscape, with a view to addressing the potential risks associated with energy, logistics and raw materials crises.

The innovation concept may be defined as an algorithm for economic optimisation, with the primary indicators being process automation, logistics and production rationalisation. The application of artificial intelligence technologies serves to offset the impact of a readily available supply of low-cost labour. The format of the Industry 4.0 innovation concept permits the interaction of real economy objects beyond the influence of the human factor. The advancement of tele-

communication systems for autonomous devices that exchange information based on production processes results in increased added value.

The concept is supported by developed countries as a long-term trend. To illustrate, in Israel, the Innovation Agency is responsible for this. It furnishes entrepreneurs with case studies of practical tools or access to structural funds for innovation ecosystems, thereby encouraging them to innovate. The objective of establishing innovation ecosystems is to attain a competitive advantage in local and global markets. Consequently, Israel was ranked second in the World Economic Forum's 2016 Global Competitiveness Report [1]. It has the world's largest number of startups per capita.

The primary factors impeding innovative transformations in Ukraine during the ongoing hostilities can

be attributed to the exodus of younger professionals from the industrial sector, the training of specialists that fails to align with the demands of Industry 4.0, and the absence of a network of experts capable of advocating for such changes.

Analysis of recent researches and publications. The rapid development of the industrial revolution, currently known as Industry 4.0, presents modern enterprises with a wealth of opportunities for growth and innovation. In this context, many scientific works by domestic and foreign scholars have been published on the importance of Industry 4.0, the tools used to achieve its implementation and development, including: K. Schwab [1], A. Lytvynenko [2], I. Miahkykh [2], A. Pshemyska [4], D. Temple-Raston [5], O. Lytvynenko [6].

Furthermore, the issues, advantages and potential of current Industry 4.0 tools in the Ukrainian economy, particularly in terms of enterprise development through their ability to accommodate new challenges, facilitate flexibility and transform management systems through the active integration of technology, have yet to be fully explored.

In the 2018 World Economic Forum report, Ukraine was assigned a rank of 67th. As reported by the State Statistics Service, the proportion of high-tech enterprises in the structure of added value declined from 1.9% to 1.2% over the previous four years, a trend that emerged in 2020. This suggests a reversal in the development of logistics and industrial automation.

In light of the elevated military risks, the advancement of the Industry 4.0 innovation concept in Ukraine represents a pivotal strategic objective, aimed at enhancing the technological efficiency of the real sector. In order to facilitate the expeditious implementation of this initiative, it is essential to harness the synergies of the state apparatus, business, and education. In order to achieve this, it is necessary to improve the legal framework, establish transparent rules and ensure the availability of highly qualified personnel. The initial step is the enactment of a government resolution pertaining to the Industry 4.0 innovation concept. The objective of the document is to facilitate the acceleration of the transformation of the national economy and to enhance its competitiveness. The document outlines the establishment of a network of Industry 4.0 centers in Kyiv, Kharkiv, Lviv and other locations, which will serve as hubs for innovative development. Such facilities will be established in universities, research institutions, and industrial parks. Such institutions will serve as venues for entrepreneurial engagement with educational processes pertaining to the methodology and resources of change, thereby facilitating the implementation of innovative developments in the near term.

The main goal of this article is to investigate the infrastructure of the Industry 4.0. The objective is to develop of a business proposal in the context of

the innovative concept, based on an analysis of current trends, methods and approaches.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) regulatory and legal support that stimulates investment in technology and adaptation of regulatory documents to European standards; 2) works of domestic and foreign authors who conduct their scientific and practical research in the field of developing a competitive strategy for the formation of an entrepreneurial offer in the context of the innovative concept of Industry 4.0.

In the process of research the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize the components of drones that have quickly adapted to meet national security needs and opportunities for technological innovation in a highly competitive field in the context of the innovative concept of Industry 4.0); formalization, analysis and synthesis (to conduct a STEER analysis of the drone industry, which covers social, technological, economic, environmental and regulatory aspects, we consider each of these components); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Presentation of the main research material.

It is recommended that legislation be enacted to encourage investment in technology and that regulations be adapted to align with European standards. Some countries offer subsidised loans for industrial digitalisation, provided that national software and local providers are utilised. In Ukraine, the draft laws on industrial parks offer only indirect benefits, and there is a lack of clarity regarding the provision of direct incentives for digitalisation.

It is imperative that a research infrastructure for Industry 4.0 be established. The establishment of a technology and prototype testing laboratory, which serves as both a demonstration and test site for prototype solutions, is a necessary step. This will facilitate the advancement of innovations in targeted business cases for strategic industries, including energy, metallurgy, and mechanical engineering.

In Ukraine, business associations and experts are proactively promoting such issues. However, last year saw no relevant targeted state-level programmes implemented. Consequently, it is appropriate to discuss the creation of a state agency that will consolidate the policies of all departments in implementing the innovative concept of Industry 4.0. A further area for consideration is the strategy for promoting this policy at the regional level. It is important that the strategic guidelines of this innovative concept determine the development of Ukraine at all levels [2].

The strategy for the development of telecommunication systems in Ukraine, as an element of the introduction of innovative concept technologies, is regarded as a set of methods and rules for achieving the enterprise's stated goals. It is also regarded as a direct plan that defines the goals of the business entity for further

development and as a forecast of the organisation in a competitive environment. This definition incorporates the characteristics of competitive development planning and the target feature.

The formulation of a business proposition strategy in the contemporary era necessitates a nuanced comprehension of prevailing business trends, technological advancements, and the pivotal role of strategic flexibility and integration. In order to survive and prosper in the current business environment, companies must adapt their strategies to take account of the rapid pace of change. This requires the implementation of integrated and hybrid strategies that leverage technology, foster innovation and embrace both competition and collaboration. The contemporary landscape of business competitive strategies evinces a proclivity towards rapid change, particularly in regard to technological advancement, globalisation, and consumer behaviour.

The process of digital transformation is becoming not only a key strategic objective for businesses operating in the modern world, but also a necessity. Organisations are proactively integrating digital technologies into all facets of their operations with the objective of enhancing efficiency and generating novel value for customers. This encompasses the utilisation of artificial intelligence for data analysis and process automation, machine learning for forecasting and optimisation, blockchain technology for ensuring security and transparency in transactions, and other innovative technologies that enhance competitiveness and guarantee successful operation in the digital economy.

The competitive strategy for developing an entrepreneurial proposal in the context of the innovative concept of Industry 4.0 is qualitative in nature. Its

essence is revealed through the form of human interaction, taking into account the opportunities, prospects, resources and competencies of subjects, as well as the problems, difficulties and conflicts that impede the implementation of these interactions.

The necessity for a competitive strategy in the management of an enterprise's business processes is contingent upon the vector orientation of said processes and the relationship between internal business processes and the external environment, with the objective of ensuring competitive advantages.

The personalisation of products and services is becoming an increasingly important strategy for attracting and retaining customers in modern business. In order to gain insight into their customers' behaviour and interests, companies are utilising vast quantities of data, which is then employed to develop products and services that align with the specific needs and preferences of individual customers. This may entail the provision of bespoke recommendations, personalised offers and distinctive discounts or benefits tailored to the specific requirements of a given customer. The implementation of personalisation strategies enables organisations to enhance customer satisfaction, foster greater customer loyalty and achieve enhanced success in a competitive market environment.

The development of new products and services and the pursuit of innovation have become integral to the competitive strategies of businesses operating in the context of Industry 4.0. The introduction of innovative products allows companies to respond to changing consumer needs and even create new markets, thereby maintaining a competitive advantage and ensuring sustainable development in a dynamic market environment.

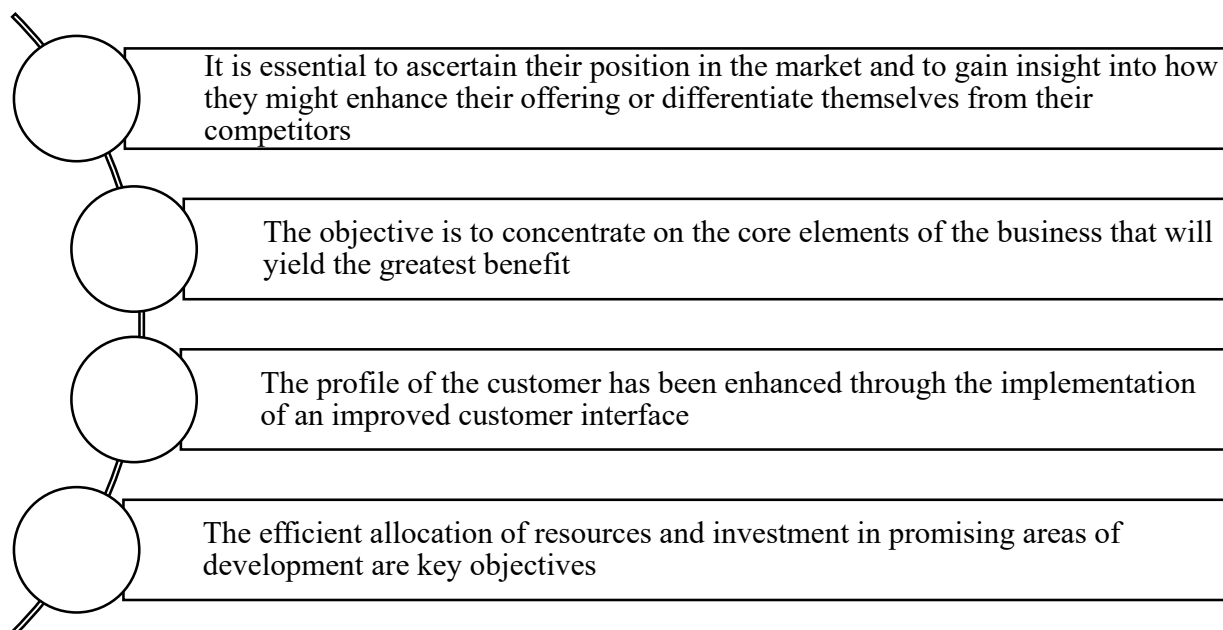


Fig. 1. The strategic direction of business process management
Source: author's own development

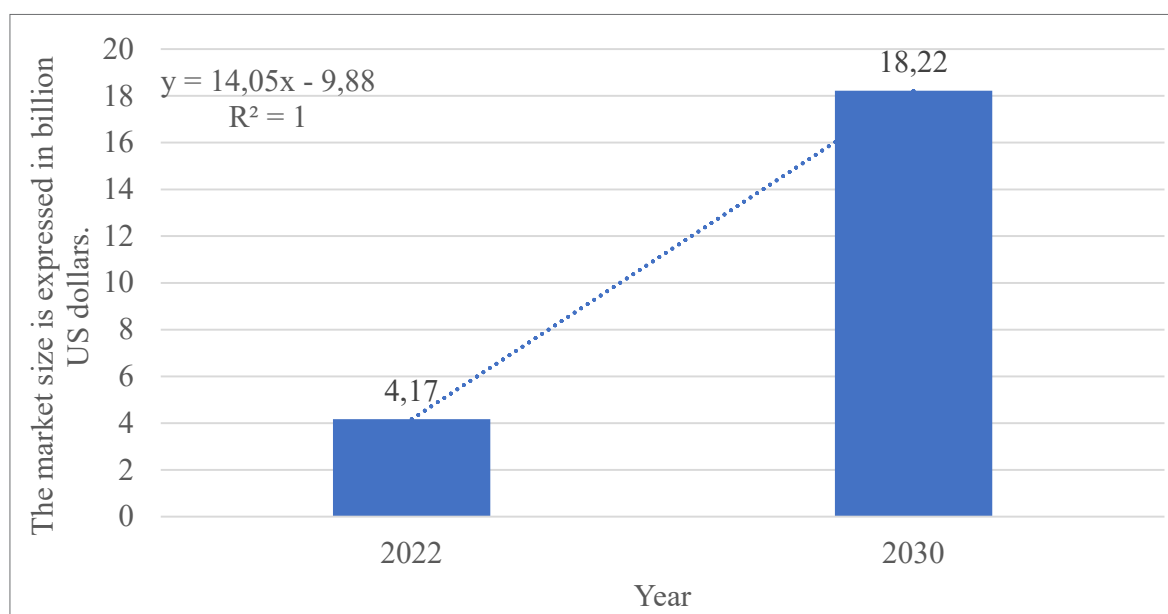


Fig. 2. The global drone market is estimated to be worth over one billion US dollars

Source: the authors systematised on the basis of [7]

Strategic partnerships and collaborations are becoming instrumental in fostering innovation and market expansion. The formation of collaborative relationships with other organisations, including start-ups, research institutions and even competitors, enables the exchange of resources, expertise and ideas, thereby enriching the innovation process and facilitating the introduction of innovative solutions to the market. The expansion of this sector is driven by the emergence of drones, which provide accurate data in real time, thereby optimising yields and reducing costs, as illustrated in Fig. 2.

The development of unmanned aerial vehicles represents one of the most innovative and distinctive business propositions in the context of wartime operations, and it is experiencing a period of rapid growth.

The market is dominated by a number of prominent companies, including DJI, Precision Hawk Inc, Aero Vironment Inc, Trimble Navigation Ltd, Ag Eagle, Parrot Drone, Sintera LLC and Delair Tech SAS, among others. These companies occupy a leading position within the industry as a consequence of their technological advances, extensive product range and strategic market activities.

The latest unmanned aerial vehicle (UAV) technologies are being exhibited in innovative and distinctive business propositions. In the wake of the global pandemic, the market has demonstrated a robust recovery, with companies presenting novel products and engaging with their target audiences at various events. In November 2022, DJI announced the launch of the Mavic 3 Multispectral, an advanced aerial photography drone designed for organisations and individual producers engaged in precision agriculture activities around the world. This sophisticated unmanned aerial

vehicle is equipped with a high-performance multi-spectral imaging system that rapidly acquires data on crop growth, thereby facilitating more productive and efficient crop production [3].

The Ukrainian drone industry has undergone considerable expansion in recent years, particularly in the wake of the 2022 conflict. An increasing number of companies and initiatives illustrate the dynamic nature of the Ukrainian drone industry, which has rapidly adapted to meet national security requirements and opportunities for technological innovation in a highly competitive field under the innovative concept of Industry 4.0 (Table 1).

Conversely, the accelerated pace of technological advancement and the rising necessity for innovation may result in the emergence of new market entrants and heightened competition. The necessity for unceasing enhancement of products and services obligates organisations to demonstrate flexibility and responsiveness to alterations in consumer requirements and the technological milieu.

In order to conduct a STEER analysis of the drone industry, which encompasses social, technological, economic, environmental, and regulatory aspects, it is necessary to consider each of these components (Table 2).

The formulation of a distinctive business proposition constitutes a pivotal element of an international expansion strategy. When entering new markets, it is of the utmost importance to adapt the branding of the offer to align with the local cultural characteristics. This entails the localisation of marketing materials, alteration of packaging design, adaptation of slogans and advertising messages to ensure comprehension and appeal to the local audience. For

Table 1

The most prominent actors in the Ukrainian drone market

Company	Characteristics
Skyeton	Renowned for its Raybird-3 drone system, Skyeton has responded to the heightened demand resulting from the conflict in Ukraine by enhancing its production capabilities and dispersing production across multiple locations to guarantee security
Ukrspesystems	The company manufactures the SHARK reconnaissance drone, which is characterised by a rapid development and testing cycle. The SHARK drone is employed by the Ukrainian military for a variety of operational purposes
UkrJet	Additionally, the company manufactures the Beaver kamikaze drone, which has been deployed in combat operations, including long-range missions. The company's products reflect innovative approaches in the Ukrainian drone industry that meet urgent military needs
Ukrainian drone army	In response to the ongoing conflict, a civic initiative to produce and supply drones was launched, resulting in a notable increase in the number of drone manufacturers in Ukraine — from a few to approximately 150 in slightly over a year. This initiative is supported by the state drone army project, which aims to integrate these efforts into the national strategy

Source: the authors have formed this hypothesis based on [4; 5]

Table 2

A STEER analysis of the drone industry

Aspect	Characteristics
Social	1. The growth of the global population and the concomitant increase in food demand represent a significant challenge for the agricultural sector. This is leading to an increased demand for agricultural technologies, including unmanned aerial vehicles (UAVs), with the objective of enhancing the yield and efficiency of agricultural products. 2. Transformations in the demographic profile of farmers. The younger generation of farmers, who are more technologically adept, are more likely to adopt novel solutions such as agricultural drones.
Technological	1. The advent of innovative agricultural technology. The field of drones has undergone rapid technological developments, including improvements in automation, image quality and analytical capabilities. 2. Integration with other technologies. The utilisation of unmanned aerial vehicles (UAVs) in conjunction with other agricultural technologies, such as precision farming and data analysis systems.
Economic	1. The effect of this on production costs is worthy of further investigation. The introduction of drones has the potential to reduce labour costs and increase yields, thereby increasing economic efficiency. 2. The question of investment and financing is a significant one. There has been a notable increase in investments in agricultural technology, with venture capitalists and government agencies providing financial support for the development of innovative projects.
Environmental	1. The environmental impact of this technology is a significant consideration. The utilisation of unmanned aerial vehicles (UAVs) for the targeted distribution of fertilisers and crop protection products has the potential to mitigate the environmental impact of agricultural activities by reducing emissions and pollution. 2. The sustainability of agricultural practices. The objective is to enhance resilience to climate change through the more efficient utilisation of resources.
Regulatory	1. The legislative framework governing the utilisation of unmanned aerial vehicles (UAVs), colloquially termed 'drones'. The regulation of the use of drones has the potential to significantly influence their utilisation in the agricultural sector, particularly in relation to flight safety, data privacy and airspace availability. 2. The establishment of international standards and certification procedures. The assurance that agricultural drones comply with international standards can facilitate the expansion of export opportunities and the uptake of innovations across diverse markets.

Source: the authors have formed this hypothesis based on [6; 7]

instance, in Japan, there is a notable emphasis on aesthetic appeal and minimalism. Consequently, it is essential for branding and packaging to reflect these characteristics in order to capture the attention of consumers.

Furthermore, language adaptation constitutes an essential element of the branding process. All commu-

nication materials, including the website, promotional brochures, online content, user manuals and technical documentation, must be translated and localised in order to reflect the language features and idioms of the local population. This not only enhances the intelligibility of information, but also fosters the growth of trust and brand loyalty [8].

In order to successfully enter markets with an innovative concept, business proposals must comply with international safety and quality standards. Such certifications include CE in Europe, FCC in the United States, and CCC in China, which attest to the compliance of products with all pertinent regulations and safety requirements. Such certification not only serves to guarantee marketability, but also serves to enhance consumer confidence, as it provides tangible evidence of the superior quality and safety standards associated with the products in question.

It is incumbent upon companies to implement rigorous quality control procedures at each stage of the production process, from the initial selection of materials to the final assembly. This guarantees that products comply with the established standards and reduces the likelihood of defects or malfunctions that could have a detrimental impact on the brand's reputation. The continuous improvement of processes and technologies, in addition to regular audits and product testing, are essential for maintaining high quality standards.

Conclusions and prospects for further research. The utilisation of contemporary analytical instruments and methodologies permits comprehensive examination of the accumulated data, facilitating the discernment of pivotal metrics. The formulation of an entrepreneurial proposal within the context of an innovative concept enables informed management decisions to be made and competitive strategies to be optimised, thus facilitating further growth and development of the company at all levels.

It would be beneficial for Ukrainian companies in this sector to incorporate advanced innovative technologies, such as autonomous navigation equipment that allows multicopters to avoid obstacles and fly in difficult conditions. The utilisation of artificial intelligence to enhance flight precision and security could prove to be a pivotal advantage. It would be prudent to equip multicopters with high energy efficiency and extended flight time on a single charge, which is crucial for professional applications in fields such as photography, video, geomonitoring, and delivery services.

Literature

1. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. What it means, how to respond. *World economic forum*. URL: <https://www.weforum.org/stories/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/> (date of access: 27.10.2024).
2. Innovative enterprise: risk management strategies of international project investments in the era of industry 4.0 / A. Lytvynenko, I. Miahkykh and others. *Economic Affairs*. 2024. Vol. 69. Pp. 197–216. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1v.pdf> (date of access: 12.07.2024).
3. Agriculture Drones Market Size, Share & Trends Analysis Report by Type (Fixed Wing, Rotary Wing), By Component, By Farming Environment, By Application, Competitive Strategies, By Region, And Segment Forecasts, 2023–2030. *Grandviewresearch*. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/agriculture-drones-market> (date of access: 14.10.2024).
4. Pshemyska A. Ukraine: Huge increase in drone production. *DW*. 2023. URL: <https://www.dw.com/en/ukraine-huge-increase-in-drone-production/a-67476091> (date of access: 15.09.2024).
5. Temple-Raston D. Exclusive: inside Ukraine's secret drone factories. *The world*. 2023. URL: <https://theworld.org/stories/2023/10/23/exclusive-inside-ukraine-s-secret-drone-factories> (date of access: 16.09.2024).
6. Environmental and social responsibility management in international entrepreneurship in EU countries / O. Lytvynenko, A. Lytvynenko and others. *E3S Web of Conferences*. 2023. № 408, 01024. URL: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2023/45/e3sconf_iscmee2023_01024/e3sconf_iscmee2023_01024.html (date of access: 22.10.2024).
7. UN in Ukraine. Annual recovery results report. 2023. URL: <https://ukraine.un.org/en/265953-annual-recovery-results-report-2023-united-nations-ukraine> (date of access: 25.06.2024).
8. Литвиненко А.О., Литвиненко О.Д. Міжнародна торгівля в умовах цифровізації глобальної економіки. *International professional scientific journal "Internauka". Series: Economic Sciences*. 2022. № 9 (65). С. 142–148. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16631834211876.pdf> (date of access: 22.10.2024).

References

1. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. What it means, how to respond. *World economic forum*. URL: <https://www.weforum.org/stories/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>.
2. Lytvynenko A., Miahkykh I. (2024). Innovative enterprise: risk management strategies of international project investments in the era of industry 4.0 / A. Lytvynenko, I. Miahkykh and others. *Economic Affairs*. Vol. 69. P. 197–216. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.22>. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1v.pdf>.
3. Agriculture Drones Market Size, Share & Trends Analysis Report By Type (Fixed Wing, Rotary Wing), By Component, By Farming Environment, By Application, Competitive Strategies, By Region, And Segment Forecasts, 2023–2030. *Grandviewresearch*. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/agriculture-drones-market>.

4. Pshemyska A. (2023). Ukraine: Huge increase in drone production. DW. URL: <https://www.dw.com/en/ukraine-huge-increase-in-drone-production/a-67476091>.
5. Temple-Raston D. (2023). Exclusive: inside Ukraines secret drone factories. Theworld. URL: <https://theworld.org/stories/2023/10/23/exclusive-inside-ukraine-s-secret-drone-factories>.
6. Lytvynenko A., Lytvynenko O. (2023). Environmental and social responsibility management in international entrepreneurship in EU countries / A. Lytvynenko, O. Lytvynenko and others. E3S Web of Conferences. № 408, 01024. URL: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2023/45/e3sconf_iscmee2023_01024/e3sconf_iscmee2023_01024.html.
7. UN in Ukraine. Annual recovery results report. (2023). URL: <https://ukraine.un.org/en/265953-annual-recovery-results-report-2023-united-nations-ukraine>.
8. Lytvynenko A.O., Lytvynenko O.D. (2022). Mizhnarodna torhivlia v umovakh tsyfrovizatsii hlobalnoi ekonomiky. *International professional scientific journal "Internauka". Series: Economic Sciences*. № 9 (65). S. 142–148. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16631834211876.pdf> [in Ukrainian].

UDC 368. 577

Halushchak Valentyna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Chortkiv Educational and Scientific Institute of Entrepreneurship and Business

West Ukrainian National University

Галушчак Валентина Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін

Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу

Західноукраїнський національний університет

ORCID: 0000-0001-9703-9988

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10580

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

ENVIRONMENTAL INSURANCE AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE COUNTRY

ЕКОЛОГІЧНЕ СТРАХУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

Summary. Introduction. Today, the use of the environmental insurance system is one of the most effective ways to minimize the magnitude of environmental risks. And it is in conditions of uncertainty that environmental insurance is one of the methods of economic regulation in the field of environmental protection, the use of which allows not only to protect the vital interests of citizens, but also to create conditions for rational use of nature. Therefore, the mechanism of environmental insurance is a tool for regulating and managing risk with the possibility of significantly reducing damage to the environment. Therefore, there is a need to define environmental insurance as an important tool for sustainable development of the country, which will help solve important problems – to provide partial compensation for losses from man-made environmental pollution and create additional sources of financing for environmental protection measures, attracting funds from commercial structures.

Purpose. The purpose of the study is to generalize domestic and foreign experience in organizing and developing environmental insurance in modern business conditions.

Materials and methods. The materials of the study are the works of domestic and foreign authors on the study of the need to ensure national environmental safety, as well as the growing need to increase the economic responsibility of business entities for causing harm to the environment.

In the process of conducting the study, the following scientific methods were used: theoretical generalization (to characterize the forms of insurance, sources of formation of the insurance fund and the organization of environmental insurance. After all, environmental insurance should be carried out in mandatory and voluntary forms. The choice of the form of insurance should depend on the objects of insurance and categories of policyholders); analysis and synthesis (to understand the need to create an environmental insurance fund, which will reduce the burden on the state budget for eliminating the consequences of environmental accidents and shift them to a significant extent to policyholders, to whom the state should provide certain additional benefits); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The article considers the problem of the formation of environmental insurance. It was determined that the priority direction in the development of environmental insurance should be mandatory liability insurance of owners of sources of increased environmental hazard in case of causing harm to third parties as a result of accidental environmental pollution. It was found that the growth of environmental risks in Ukraine objectively requires the development of a legislative framework for liability insurance for harm caused to the environment, life and health of people. It was established that many insurance events with severe environmental consequences can occur simultaneously, which, accordingly, significantly reduce the financial base of insurance companies, and in some cases lead to their complete bankruptcy. Accordingly, to solve this problem, it is necessary to organize a flexible reinsurance system that will help transfer part of the liability for risks (taking into account their financial capabilities) on agreed terms to other insurers in order to create a balanced portfolio of insurance contracts, ensure financial

stability and profitability of insurance operations. The directions of using insurance protection methods, in particular for environmental protection, are outlined.

Prospects. In further scientific research, it is proposed to focus attention on the priority direction in the development of environmental insurance – mandatory liability insurance of owners of sources of increased environmental hazard in case of causing harm to third parties as a result of accidental environmental pollution and to more actively implement state support for the environmental insurance market. This will allow improving the methodology and organization of environmental insurance, to improve the mechanism of using environmental audit, which serves as a powerful information resource during the implementation of environmental insurance.

Key words: environmental risk, environmental insurance, insurance fund, environmental risk insurance, compensation for losses.

Анотація. Вступ. На сьогоднішній день використання системи екологічного страхування є одним з найбільш ефективних шляхів мінімізації величини екологічних ризиків. І саме в умовах невизначеності екологічне страхування є одним із методів економічного регулювання в галузі охорони навколишнього середовища, використання якого дає змогу забезпечити не тільки захист життєво важливих інтересів громадян, а й створити умови для раціонального природокористування. Відак, механізм екологічного страхування є інструментом регулювання та управління ризиком із можливістю значного зниження збитків навколишньому середовищу. Тому постає необхідність визначення екологічного страхування як важливого інструмента сталого розвитку країни, який допоможе вирішити вагомі проблеми – забезпечити часткову компенсацію збитків від техногенного забруднення навколишнього середовища та створити додаткові джерела фінансування природоохоронних заходів, залучаючи кошти комерційних структур.

Мета. Метою дослідження є узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо організації та розвитку екологічного страхування у сучасних умовах господарювання.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів щодо дослідження необхідності забезпечення національної екологічної безпеки, а також зростаючої потреби підвищення економічної відповідальності суб'єктів господарювання за заподіяння шкоди довкіллю.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення (для характеристики форм страхування, джерел формування страхового фонду та організації екологічного страхування. Адже екологічне страхування має здійснюватися в обов'язковій та добровільній формах. Вибір форми страхування повинен залежати від об'єктів страхування і категорій страхувальників); аналізу та синтезу (для розуміння необхідності створення страхового екологічного фонду, що зменшить тягар навантаження на державний бюджет щодо усунення наслідків екологічних аварій і перекладе їх значною мірою на страхувальників, котрим держава повинна надавати певні додаткові пільги); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У статті розглянуто проблему становлення екологічного страхування. Визначено, що пріоритетним напрямом у розвитку екологічного страхування має стати обов'язкове страхування відповідальності власників джерел підвищеної екологічної небезпеки в разі заподіяння шкоди третім особам внаслідок аварійного забруднення навколишнього середовища. З'ясовано, що зростання екологічних ризиків в Україні об'єктивно потребує розвитку законодавчого базису у страхуванні відповідальності за шкоду, заподіяну довкіллю, життю та здоров'ю людей. Встановлено, що одночасно може відбуватися багато страхових подій з важкими екологічними наслідками, які, відповідно, істотно знижують фінансову базу страхових компаній, а в деяких випадках призводять до їхнього повного банкрутства. Відповідно для вирішення цієї проблеми необхідна організація гнучкої системи перестрахування, яке допоможе передати частину відповідальності за ризиками (з урахуванням своїх фінансових можливостей) на узгоджених умовах іншим страховикам з метою створення збалансованого портфеля договорів страхування, забезпечення фінансової стійкості та рентабельності страхових операцій. Окреслені напрямки використання методів страхового захисту, зокрема для охорони навколишнього природного середовища.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на пріоритетному напрямі у розвитку екологічного страхування – обов'язковому страхуванні відповідальності власників джерел підвищеної екологічної небезпеки в разі заподіяння шкоди третім особам внаслідок аварійного забруднення навколишнього середовища та активніше впроваджувати державну підтримку ринку екологічного страхування. Це надасть змогу покращити методику та організацію екологічного страхування, удосконалити механізм використання екологічного аудиту, який слугує потужним інформаційним ресурсом під час здійснення екологічного страхування.

Ключові слова: екологічний ризик, екологічне страхування, страховий фонд, страхування екологічних ризиків, відшкодування збитків.

Problem statement. One of the means of achieving the country's environmental security, both now and in the future, is environmental insurance. Accordingly, environmental risk insurance is an effective economic mechanism that favorably combines the possibility of carrying out preventive measures

aimed at preventing environmental accidents, while simultaneously creating stable insurance funds of funds that serve as a financial guarantor of covering losses in the event of accidental environmental pollution. The perpetrators of the economic damage caused, as a rule, do not bear any responsibility for it, despite

the fact that the requirements for compensation for damage are formulated in the legislation. This happens not only due to the emergence of an entrepreneurial dominant in production activities, but also because the conditions have not been created and the means of economic interest in reducing the damage caused to the environment have not been proposed. That is why the need to create an institution of environmental insurance is due to: the need to find new sources of financing for environmental protection measures; the requirement of identification, delimitation of liability for economic losses between the entities that caused the damage and, accordingly, the personification of compensation for losses to the victims; the possibility of methodological and methodical support for the creation of instruments of economic motivation to reduce the negative impact on the environment.

Analysis of recent research and publications.

The issues of development and establishment of environmental insurance are increasingly covered in scientific literature every year. In particular, in the works of O. Vilenchuk [1], L. Granovskaia [2], Yu. Kalenichenko [3], O. Kryvoruchkina [4], V. Pashneva [5], S. Rogach [6], L. Reshetnyk [7], V. Stetsenko [8] and others. Such interest is due to the need to ensure national ecological security, as well as the growing need to increase the economic responsibility of business entities for causing damage to the environment. Therefore, many issues related to the practice of environmental insurance are still insufficiently covered in the scientific literature and require further research.

The formulation of the objectives of the article: generalization of domestic experience in the organization and development of environmental insurance in modern economic conditions.

Presentation of the main material. It is worth noting that environmental insurance is civil liability insurance for enterprises whose activities are a source of environmental risk. In turn, environmental risk is a quantitative characteristic of environmental danger, which takes into account the consequences of the damage caused. Therefore, environmental insurance, like any type of insurance, applies only to random events, the risk of which characterizes their danger. That is why the classic characteristic of insurance is the use of the well-known effect of risk dispersion in time and space. Thus, the insured, by paying insurance premiums, transfers the guarantee of compensation for losses to third parties to the insurer. In this case, the losses that are compensated are much greater than the contributions of the insured. And the interest of the insurer lies in the fact that its income is associated with insured events that are probabilistic in nature and, as a rule, do not occur simultaneously and in the same place.

Accordingly, environmental insurance is a form of collective protection of economic and social interests of producers and the population, which is introduced

to unite financial resources, organizations and institutions regardless of forms of ownership and subordination, citizens to create collective insurance funds by paying insurance premiums, to compensate for losses caused to the environment, legal entities and individuals, as well as to finance preventive measures aimed at both preventing an accident and eliminating its harmful consequences [2, p. 78]. It should be noted that insurance as an economic category is a system of economic relations that include a set of forms and methods of forming target monetary funds and their use to compensate for losses caused by various unforeseen adverse events. Therefore, the environmental insurance system is entrusted with the following tasks:

- ensuring guaranteed coverage of costs and losses of nature users, other legal entities and individuals (including the state) arising from the registration of environmental risks within the framework of insured activities;
- providing enterprises that are sources of environmental hazards with financial reserves to cover environmental losses caused by them to third parties (including the state as the owner of environmental objects);
- ensuring the necessary reserves of financial and material resources to eliminate environmental emergencies;
- financing by the insured of preventive measures to reduce environmental risk from the funds of the reserve of preventive measures and temporary use of the funds of the insurance fund;
- ecological (ecological and economic) audit of the insured activity and insured environmental risks;
- providing participants in the system of compulsory and voluntary insurance with state and non-state benefits and privileges in conducting economic activities, as entities that have invested their own funds in the regional insurance system [1, p. 106].

That is why we characterize environmental insurance as a tool for the sustainable development of the country, because it insures the liability of enterprises, which are sources of increased environmental danger, for damages caused to individuals and legal entities (third parties) as a result of accidental environmental pollution [3, p. 201]. Based on this, environmental insurance allows us to solve such important problems as: ensuring partial compensation for damages from accidental environmental pollution and creating additional sources of financing for environmental protection measures, attracting funds from commercial structures.

For a long time in our country, when compensating for damage caused by natural disasters, man-made accidents and catastrophes, state reserve funds for various purposes dominated. However, in today's conditions of uncertainty, the state can no longer provide full compensation for possible damages caused as a result of accidental environmental pollution. In this

regard, other sources of damage coverage are being found, one of which is environmental insurance, which allows distributing possible losses among a group of legal entities exposed to the same type of risk. Accordingly, the draft Law of Ukraine “On Environmental Insurance” aims to create new effective financial mechanisms for compensating for damage caused to the environment, life, health, and property of citizens, and will also contribute to the modernization of polluting enterprises [4]. Environmental insurance is fully consistent with market relations, being a type of entrepreneurial activity in the field of ecology [6, p. 19]. At the same time, it attracts funds from commercial structures to finance preventive environmental protection measures.

Studies show that with the introduction of an environmental insurance system, up to 40% of the losses caused can be compensated to affected legal entities and individuals while maintaining a sufficiently high financial stability of insurance companies. Accordingly, environmental insurance performs the following functions [2, p. 80]:

- reducing the costs of enterprises to pay compensation to victims of accidental environmental pollution and providing legal protection to policyholders by participating in the consideration of claims in courts;
- providing guarantees to injured third parties in receiving the amounts of compensation due to them for the losses caused, regardless of the financial situation of the entity that caused the damage;
- exercising control by insurance companies over the implementation of measures by enterprises to ensure environmental safety. Such control is carried out at different stages of the insurance contract. When concluding an insurance contract, the insurance company analyzes the activities of the enterprise, participates in the environmental audit of the facility. Then, based on the results of the inspection, a decision is made on the expediency of concluding an insurance contract. During the term of the contract, the insurer evaluates the current activities of the enterprise from the point of view of ensuring environmental safety, and controls the implementation of preventive environmental protection measures. When an insured event occurs, the causes of the environmental accident, the degree of fault of the enterprise are considered, and the issue of filing a counterclaim against the insured is resolved;
- financing of measures to ensure environmental safety. Such financing can be carried out both by deducting part of the collected insurance premiums by insurance companies for preventive measures, and at the expense of the insurers' profits. In addition, the funds of the created insurance reserves can be used to finance environmental protection measures.

The object of environmental insurance is the risk of civil liability, which is expressed in the presentation of property claims to the insured by individuals and

legal entities in accordance with the norms of civil legislation on compensation for damage. The basis for the application of environmental insurance is the presence of the risk of accidental, that is, accidental pollution of the environment. The interpretation of the concept of risk in foreign and domestic literary sources is diverse, but two main directions can be distinguished: the first is associated with the concept of risk as the probability of a certain event, the second with its definition in the form of possible losses [7, p. 89]. In our opinion, the risk of accidental pollution of the environment can be defined as a two-dimensional value that includes both the probability of an environmental accident and the losses associated with it.

It should be noted that when conducting environmental insurance, policyholders and insurers are interested in reducing the risk of accidental pollution of the environment. The interest of policyholders is explained by the fact that the size of tariff rates is differentiated depending on the degree of environmental hazard of the enterprise and its implementation of environmental protection measures. As for insurers, the size of their profit directly depends on the number of accidents and the severity of their consequences. That is why insurance companies provide unhindered financing of preventive environmental protection measures.

The reserve for preventive environmental protection measures is formed by deducting from the gross insurance premium received under insurance contracts in the reporting period. The following areas can be financed from the funds of the reserve for preventive measures [1, p. 110] (Fig. 1).

An insured event in environmental pollution risk insurance is an environmental accident. When conducting environmental insurance, the following events are not included in the insurance:

- related to the constant or systematic entry of harmful substances into the environment;
- occurred as a result of intentional actions (inaction) of the insured;
- directly or indirectly related to military operations, strikes and other force majeure circumstances [3, p. 202].

Of great importance in the implementation of environmental insurance is the problem of assessing losses caused by environmental pollution. As a result of environmental pollution, damage may be caused to the health of the population, housing and communal facilities, fixed assets of industry, agricultural lands, forestry and fishing, and recreational resources.

Insurance compensation is paid in the amounts stipulated by current legislation and may include:

- losses associated with harm to human health (costs for treatment, purchase of medicines, rehabilitation of patients, loss of wages due to the difference between the monthly systematic income and temporary disability benefits, lost wages due to loss of working capacity, lost benefits of family members, etc.);

participation in financing measures that contribute to reducing the environmental risk of the insured's operation and encouraging him to do so

participation in financing the construction (including design) and reconstruction of testing laboratories and test sites

participation in financing the construction and reconstruction of diagnostic stations

participation in financing the purchase and repair of communication equipment, equipment, and inventory in excess of the amounts subject to financing in accordance with the established procedure for the prevention of accidental environmental pollution

participation in financing flood and mudslide prevention measures

participation in financing measures to improve the equipment of treatment plants, filters at enterprises with harmful emissions, and other environmental protection facilities

Fig. 1. Directions of preventive financing

Source: generated by the author

- compensation for damage caused by damage or loss of property;
- income not received due to the inability to carry out production or other activities in the contaminated area;
- the amount of losses due to deterioration of living conditions;
- costs of cleaning the contaminated area and bringing it into a state that meets the standards;
- expenses necessary to save the lives and property of persons who have suffered damage as a result of an insured event, or to reduce the damage caused by an insured event;
- expenses associated with preliminary investigation, litigation and settlement of claims brought against the insured [7, p. 91].

At the same time, insurance companies, as a rule, do not compensate for losses related to: genetic consequences of environmental pollution and damage to the insured's property, unless otherwise provided for in the insurance contract; reasons that the insured was aware of before the commencement of the insurance contract or during the period of validity of the insurance contract; as well as fines and payments for environmental pollution. The calculation of the amount of losses from accidental environmental pollution is carried out taking into account existing regulatory methods.

Of great importance in conducting environmental insurance is the question of how long after the occurrence of the insured event the insurer's liability extends. Practice shows that in some cases the

consequences of environmental accidents may manifest themselves after a long period of time, or new circumstances may be discovered in the future that significantly increase the amounts initially calculated. Therefore, one should be guided by the general limitation period under civil law, which is three years.

There are also two forms of environmental insurance — voluntary and mandatory. Voluntary environmental insurance arises on the basis of a voluntary agreement concluded between the insurer and the insured enterprise [8, p. 157]. In this case, the procedure and conditions of insurance are determined by the insurance company independently. It should be noted that in the case of voluntary environmental insurance there are no restrictions on insurance amounts and insurance premium rates. Therefore, a single condition must be observed: the higher the risk of accidental pollution, the higher the insurance premium rates. Therefore, insurance premiums are paid at the expense of the profit remaining at the disposal of the insured enterprise. The system of mandatory environmental insurance is more stringent, because mandatory insurance is carried out by virtue of the law that determines the conditions and procedure for carrying out this type of insurance. A necessary condition is the presence of a list of environmentally hazardous enterprises approved at the regional level that are subject to environmental pollution risk insurance. With this form of insurance, the sizes of insurance amounts and insurance premium rates are standardized. In this case, it is assumed that insurance premiums will be included in the cost of products (works, services) of the

insured, which contributes to increasing the interest of enterprises in conducting environmental insurance [5, p. 229]. It should be noted that mandatory environmental insurance is more effective than voluntary, because in this case, insurance covers all potentially dangerous objects, which increases the chances of victims to receive the compensation they deserve for the damage caused as a result of environmental pollution.

It should be noted that many insurance events with severe environmental consequences can occur simultaneously, which, accordingly, significantly reduce the financial base of insurance companies, and in some cases lead to their complete bankruptcy. That is why, to solve this problem, it is necessary to organize a flexible reinsurance system [3, p. 205]. After all, reinsurance is a system of economic relations in which the insurer, accepting risks for insurance, transfers part of the responsibility for them (taking into account its financial capabilities) to other insurers on agreed terms in order to create a balanced portfolio of insurance contracts, ensure financial stability and profitability of insurance operations. But in addition to creating an effective domestic reinsurance system, there is an obvious need to organize relations with

large foreign reinsurers of environmental risks. This, in turn, will provide domestic insurance companies not only with access to the international insurance market with currency coverage, but also with objective statistics and tariffs.

Thus, environmental insurance is an important state instrument of environmental policy, which, when properly organized, allows managing environmental risks at the minimum necessary costs. The creation of a system of mandatory environmental risk insurance in Ukraine will contribute to the prevention of environmental damage, will lead to a reduction in budget expenditures for the elimination of environmental accidents, will increase the material liability of enterprises that pollute the environment, will provide insurance protection for the population from the consequences of environmental pollution, and will also expand the boundaries of environmental audit and the insurance services market. Therefore, further research is needed to develop and improve the methodological support and legislative framework of environmental insurance, which will produce a mutual economic interest of both policyholders and insurers in reducing the risk of accidental pollution of the environment.

Literature

1. Віленчук О. М. Концептуальні засади розвитку екологічного страхування в господарстві. *Фінанси України*. 2017. № 5. С. 105–113.
2. Грановська Л., Сербіна А. Екологічне страхування в Україні: основні проблеми та шляхи його становлення. *Юридична Україна*. 2014. № 3. С. 77–81.
3. Каленіченко Ю. Б. Екологічне страхування та проблеми його розвитку в Україні. *Механізм регулювання економіки*. 2015. № 3. С. 199–209.
4. Про екологічне страхування та гарантії відшкодування шкоди, завданої внаслідок діяльності, що становить підвищену екологічну небезпеку : Проект Закону України. 2021. № 6018-2. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=72893 (дата звернення: 12.12.2024).
5. Пашінева В. А. Обов'язкове екологічне страхування: проблеми сучасного законодавства. *Європейські перспективи*. 2012. № 2. С. 228–231.
6. Рогач С. М. Екологічне страхування як інституційна форма економічних відносин. *Європейські перспективи*. 2014. № 5. С. 18–23.
7. Решетник Л. Окремі правові питання розвитку екологічного страхування життя та здоров'я громадян від негативного впливу джерел підвищеної екологічної небезпеки. *Історико-правовий часопис*. 2013. № 2. С. 88–93.
8. Стеценко В. Ю. Добровільне екологічне страхування як об'єкт правового регулювання. *Часопис Київського університету права*. 2012. № 3. С. 156–200.

References

1. Vilenchuk, O. M. (2017). Kontseptualni zasady rozvytku ekolohichnoho strakhuvannia v hospodarstvi [Conceptual principles of the development of environmental insurance in the economy]. *Finansy Ukrainy — Finance of Ukraine*. vol. 5. pp. 105–113 [in Ukrainian].
2. Hranovska, L., Serbina, A. (2014). Ekolohichne strakhuvannia v Ukraini: osnovni problemy ta shliakhy yoho stanovlennia [Environmental insurance in Ukraine: main problems and ways of its formation]. *Yurydychna Ukraina — Legal Ukraine*. vol. 3. pp. 77–81 [in Ukrainian].
3. Kalenichenko, Yu. B. (2015). Ekolohichne strakhuvannia ta problemy yoho rozvytku v Ukraini [Environmental insurance and problems of its development in Ukraine]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky — Mechanism of economic regulation*. vol. 3. pp. 199–209 [in Ukrainian].
4. Official website of the Verkhovna Rada of Ukraine. (2021). Pro ekolohichne strakhuvannia ta harantii vidshkoduvannia shkody, zavdanoi vnaslidok diialnosti, shcho stanovyt pidvyshchenu ekolohichnu nebezpeku: Proiekt Zakonu

Ukrainy [On Environmental Insurance and Guarantees of Compensation for Damage Caused as a Result of Activities Constituting Increased Environmental Hazard: Draft Law of Ukraine]. vol. 6018–2. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=72893 [in Ukrainian].

5. Pashnieva, V.A. (2012). Oboviazkove ekolohichne strakhuvannia: problemy suchasnoho zakonodavstva [Mandatory environmental insurance: problems of modern legislation]. *Yevropeiski perspektyvy — European perspectives*. vol. 2. pp. 228–231 [in Ukrainian].

6. Rohach, S.M. (2014). Ekolohichne strakhuvannia yak instytutsiina forma ekonomichnykh vidnosyn [Environmental insurance as an institutional form of economic relations]. *Yevropeiski perspektyvy — European perspectives*. vol. 5. pp. 18–23 [in Ukrainian].

7. Reshetnyk, L. (2013). Okremi pravovi pytannia rozvytku ekolohichnoho strakhuvannia zhyttia ta zdorovia hromadi-an vid nehatyvnoho vplyvu dzherel pidvyshchenoi ekolohichnoi nebezpeky [Certain legal issues of the development of environmental insurance of the life and health of citizens against the negative impact of sources of increased environmental danger]. *Istoryko-pravovyi chasopys — Historical and Legal Journal*. vol. 2. pp. 88–93 [in Ukrainian].

8. Stetsenko, V.Yu. (2012). Dobrovilne ekolohichne strakhuvannia yak ob'ekt pravovoho rehuliuвання [Voluntary environmental insurance as an object of legal regulation]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava — Journal of the Kyiv University of Law*. vol. 3. pp. 156–200 [in Ukrainian].

УДК 336.64:174

Алексін Гліб Олегович

кандидат економічних наук,

доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Aleksin Glib

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of

Corporate Finance and Controlling

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: 0000-0003-2586-5986

Романишин Володимир Орестович

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,

заступник декана факультету фінансів

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Romanyshyn Volodymyr

PhD in Economics, Associate Professor,

Deputy Dean of the Faculty of Finance

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: 0000-0003-4864-5433

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10574

ЕТИКА ДЬЮ ДІЛІДЖЕНС: ТЕОРІЯ КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСІВ І ПРАКТИКА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

DUE DILIGENCE ETHICS: CORPORATE FINANCE THEORY AND UKRAINE'S POSTWAR RECOVERY PRACTICE

Анотація. Вступ. Етика є домінантою відносин економічних агентів на сучасному етапі розвитку суспільно-економічних відносин, що характеризується суттєвою невизначеністю та підвищеним інтересом громадськості. В даному ключі важливо висвітлити вплив етики на процес Дью Ділідженс з точки зору теорії корпоративних фінансів. Врахування етичних аспектів під час Дью Ділідженс дозволяє знизити ризики, пов'язані з можливими прихованими проблемами, такими як корупція, недобросовісна звітність або порушення норм соціальної відповідальності. Етика також впливає на формування репутації економічних агентів, яка є важливим нематеріальним активом у фінансовій системі. Економічні агенти, що дотримуються високих етичних стандартів, отримують значну перевагу в залученні інвестицій, знижують вартість капіталу та підвищують довіру акціонерів і клієнтів. Відповідно етика стає не лише моральним, а й економічно доцільним принципом у контексті аналізу та оцінки корпоративної діяльності. У цьому зв'язку особливу увагу слід приділяти впровадженню етичних стандартів у практику фінансового управління транзакціями. Це може включати розробку кодексів етики, підвищення рівня прозорості у фінансовій звітності, посилення контролю за дотриманням нормативно-правових і впровадження сучасних практик корпоративного управління.

Мета статті. Мета запропонованого дослідження полягає в аналізі основних етичних принципів у контексті проведення процедури Дью Ділідженс з фокусом на стратегічний підхід до впровадження етичних норм у процеси проведення Дью Ділідженс для задач повоєнного відновлення.

Матеріали і методи. Дослідження базується на теоретичному та емпіричному аналізі інформаційної асиметрії, етичних стандартів та управлінських практик в контексті Дью Ділідженс. Методи теоретичного аналізу включає огляд літератури з питань інформаційної асиметрії, агентських відносин і етичних стандартів, що опирається на ключові моделі, зокрема,

модель інформаційної асиметрії Дж. Акерлофа («ринок лимонів») і принципи етики CFA Institute. Методи якісних досліджень застосовано для експертного аналізу кейсів, що оцінюють вплив етичних стандартів на репутацію компаній, довіру інвесторів та конкурентні переваги. Джерельна база дослідження включає наукові праці, рекомендації міжнародних організацій і консультантів (OECD, KPMG, інші) і дані з кейсів корпоративного сектору, зокрема транзакцій, що враховують ESG-стандарти. Інтеграція отриманих даних забезпечує розробку практичних рекомендацій для вдосконалення процесу Дью Ділідженс. Методологічна структура дослідження охоплює формування теоретичної бази, оцінку етичних принципів через побудову системи показників і аналіз кейсів у міжнародному контексті. Ураховано можливі обмеження дослідження, такі як відсутність універсальних стандартів для різних юрисдикцій і складнощі з доступом до достовірної інформації. Такий підхід забезпечує системний аналіз і сприяє підвищенню ефективності Дью Ділідженс, інтегруючи етичні стандарти в управлінську практику.

Результати. Стаття присвячена аналізу ролі етики в процесі проведення Дью Ділідженс як ключового інструменту зниження інформаційної асиметрії. Акцентовано на важливості прозорості, достовірності та конфіденційності у взаєминах між інвесторами, менеджментом та іншими стейкхолдерами. Розглянуто принципи управління етикою, зокрема забезпечення прозорості інформації, уникнення конфліктів інтересів та адаптацію міжнародних стандартів, таких як ESG. Зауважено, що етика в Дью Ділідженс сприяє зміцненню довіри, зменшенню ризиків агентських конфліктів, зниженню трансакційних витрат і премій за ризик, що позитивно впливає на доступ компаній до дешевших фінансових ресурсів. Висвітлено інструменти управління етичними аспектами, включаючи етичні кодекси, комітети з етики, етичні аудити, використання цифрових платформ для оцінки відповідності, а також навчання. Особливу увагу приділено інтеграції етичних стандартів у практику Дью Ділідженс, враховуючи фактори сталого розвитку та соціальної відповідальності, що є конкурентною перевагою в сучасних умовах. Результати дослідження підкреслюють важливість комплексного підходу до етичного управління в Дью Ділідженс, що дозволяє підвищити ефективність фінансових рішень, зміцнити репутацію компанії та забезпечити стійкість бізнес-моделі в умовах сучасних викликів.

Перспективи. Фокус подальших досліджень буде спрямований на використанні інструментарію Дью Ділідженс для розв'язання завдань у сфері підтримки повоєнного відновлення. Особлива увага буде приділена оцінці ефективності впровадження механізмів Дью Ділідженс у процесах відновлення ключових економічних секторів, реконструкції інфраструктури, залучення інвестицій і моніторингу прозорості фінансових потоків. Це передбачає інтеграцію стандартів ESG у процеси аналізу, що дозволить забезпечити сталість розвитку, відповідність міжнародним вимогам і соціально-економічну збалансованість.

Ключові слова: Дью Ділідженс; управління етикою; теорія корпоративних фінансів; інформаційна асиметрія; репутація; повоєнне відновлення.

Summary. Introduction. Ethics is a dominant factor in the relationships of economic agents at the current stage of socio-economic development, characterized by significant uncertainty and increased public interest. In this context, it is crucial to examine the impact of ethics on the Due Diligence process from the perspective of corporate finance theory. Incorporating ethical aspects during Due Diligence assists in mitigating risks associated with potential hidden issues, such as corruption, misrepresentation in reporting, or violations of social responsibility norms. Ethics also plays a vital role in shaping the reputation of economic agents, a critical intangible asset in the financial system. Economic agents adhering to high ethical standards gain a competitive advantage in attracting investments, reducing capital costs, and increasing the trust of shareholders and clients. Accordingly, ethics becomes not only a moral principle but also an economically sound approach in the context of corporate activity analysis and evaluation. In this regard, particular attention should be paid to the implementation of ethical standards in financial management practices for transactions. This may include developing codes of ethics, enhancing transparency in financial reporting, strengthening compliance controls, and adopting modern corporate governance practices.

Aim. This study aims to analyze the key ethical principles within the context of the Due Diligence procedure, focusing on a strategic approach to implementing ethical norms in Due Diligence processes for post-war recovery tasks.

Materials and Methods. The research is based on theoretical and empirical analysis of information asymmetry, ethical standards, and managerial practices in the context of Due Diligence. The methods of theoretical analysis include a literature review on information asymmetry, agency relationships, and ethical standards, relying on key models such as G. Akerlof's «market for lemons» and the ethical principles of the CFA Institute. Qualitative research methods were applied to the expert analysis of cases evaluating the impact of ethical standards on company reputation, investor trust, and competitive advantages. The data sources include academic works, recommendations from international organizations and consultants (OECD, KPMG, etc.), and corporate sector case studies, particularly transactions involving ESG standards. The integration of these data facilitates the development of practical recommendations for improving the Due Diligence process. The methodological framework of the study encompasses the formation of a theoretical base, assessment of ethical principles through the development of a system of indicators, and case analysis in an international context. Potential limitations, such as the absence of universal standards for various jurisdictions and challenges in accessing reliable information, have been considered. This approach ensures a systematic analysis and enhances Due Diligence efficiency by integrating ethical standards into managerial practices.

Results. The paper analyzes the role of ethics in the Due Diligence process as a key tool for reducing information asymmetry. Emphasis is placed on the importance of transparency, reliability, and confidentiality in the relationships among investors,

management, and other stakeholders. Principles of ethical management, such as ensuring information transparency, avoiding conflicts of interest, and adapting international standards like ESG, are discussed. It is noted that ethics in Due Diligence contributes to building trust, mitigating agency conflict risks, reducing transaction costs and risk premiums, and facilitating access to lower-cost financial resources. Tools for managing ethical aspects are highlighted, including codes of ethics, ethics committees, ethical audits, digital platforms for compliance assessment, and training. Particular attention is paid to integrating ethical standards into Due Diligence practices, considering sustainability and social responsibility factors, which serve as a competitive advantage in modern conditions. The findings underline the importance of a comprehensive approach to ethical management in Due Diligence, enabling more effective financial decision-making, strengthening corporate reputation, and ensuring business model sustainability in the face of contemporary challenges.

Prospects. Further research will focus on leveraging Due Diligence tools to address post-war recovery tasks. Special attention will be given to evaluating the effectiveness of Due Diligence mechanisms in the recovery of key economic sectors, infrastructure reconstruction, investment attraction, and financial flow transparency monitoring. This entails integrating ESG standards into analysis processes, ensuring sustainable development, compliance with international requirements, and socio-economic balance.

Key words: Due Diligence; Ethics Management; Corporate Finance Theory; Information Asymmetry; Reputation; Postwar Recovery.

Постановка проблеми. У сучасному контексті, що характеризується високою динамічністю та зростанням невизначеності, Дью Ділідженс стає ключовим елементом управління ризиками та забезпечення прозорості. Цей процес охоплює глибокий аналіз фінансових, правових, операційних, екологічних, інших ключових аспектів компанії, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Проте, поряд із технічними та правовими аспектами Дью Ділідженс, особливого значення набувають етичні принципи, які забезпечують довіру, справедливість і відповідальність у взаємовідносинах між сторонами — таким чином, скорочуючи наявну інформаційну асиметрію. Етика в Дью Ділідженс є не лише питанням дотримання нормативно-правових вимог, а й важливим фактором сталого розвитку бізнесу. Умови невизначеності, спричинені соціально-економічними кризами, геополітичною нестабільністю, швидким розвитком технологій, інші динамічними факторами впливу створюють додаткові виклики для забезпечення етичності процесів перевірки. В таких умовах роль етики стає вирішальною, оскільки саме апарат етики сприяє мінімізації репутаційних ризиків, формуванню довгострокових позитивних зв'язків та виконання ширших задач бізнесу в соціальному полі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значна увага в літературі приділяється інтеграції принципів етики в процес Дью Ділідженс у різних сферах економічних процесів і суспільних відносин. Зокрема, етика в Дью Ділідженс має важливе значення для забезпечення відповідальності бізнесу та захисту інтересів зацікавлених сторін. Baade B. [1] акцентує увагу на Дью Ділідженс як на інструментів дотримання прав. Автор аналізує роль держав і корпорацій у забезпеченні відповідності міжнародним стандартам прав громадян, що особливо актуально в умовах конфліктів та нестабільності. Відповідно Дью Ділідженс є не лише механізмом ідентифікації ризиків, але й інструментом формування відповідального ставлення до соціальних та екологічних аспектів. Цей підхід підкреслює важливість комп-

лексного розуміння етичних принципів і обов'язків компаній в контексті скорочення інформаційної асиметрії. Rajput A. [2] досліджує питання Дью Ділідженс у контексті міжнародного інвестиційного права. Аналізуються юридичні аспекти виконання процедур Дью Ділідженс, зокрема їх вплив на інвестиційні угоди та вирішення суперечок. В роботі наголошено на необхідності балансування між інтересами інвесторів і приймаючих (інвестиції) країн, підкреслюючи значення етичних стандартів у формуванні інвестиційних рішень корпоративного сектора. Sherman J. [3] робить акцент на взаємозв'язку між Дью Ділідженс у сфері прав людини та корпоративним управлінням. Аналізується, як етичні принципи впливають на стратегічні рішення компанії, формуючи корпоративну культуру, орієнтовану на відповідальність. Наголошується на необхідності впровадження прозорих механізмів моніторингу та звітності, які дозволяють оцінювати вплив бізнесу на дотримання прав громадян. Дослідження підкреслює важливість підготовки компаній до роботи в умовах підвищених етичних очікувань з боку суспільства та регуляторів. Bueno N. [4] аналізує роль Дью Ділідженс у захисті прав людини у Швейцарії, підкреслюючи необхідність правового регулювання для забезпечення корпоративної відповідальності. Акцентується на правових зобов'язаннях компаній, що впливають з національного законодавства та міжнародних стандартів. У дослідженні обґрунтовано, що Дью Ділідженс має включати не лише оцінку ризиків, але й реалізацію заходів із запобігання негативним впливам на права людини. Samuel K. [5] досліджує правовий характер Дью Ділідженс з точки зору сукупності стандартів та обов'язків. Аргументовано, що Дью Ділідженс має подвійний характер: з одного боку, це нормативний стандарт, а з іншого — юридичний обов'язок, який вимагає конкретних дій для забезпечення відповідальності. Це дослідження є важливим для розуміння меж та ступеню обов'язковості Дью Ділідженс в різних юрисдикціях. Camoletto S. та ін. [6] досліджують практики Дью Ділідженс у сфері

корпоративної соціальної відповідальності серед європейських компаній. Акцентовано, що впровадження Дью Ділідженс сприяє зміцненню корпоративної прозорості та підзвітності. Дослідники підкреслюють політичні аспекти Дью Ділідженс, зокрема його роль у забезпеченні довіри до бізнесу на тлі зростаючих суспільних очікувань. Matos S. [7] досліджує Дью Ділідженс у сфері інвестицій, зосереджуючи увагу на ролі інвесторів у забезпеченні належного доступу до інформації в рамках підходу *legitimate interest*. Вказується, що Дью Ділідженс має стати ключовим компонентом інвестиційного процесу, забезпечуючи мінімізацію ризиків та підвищення довіри між сторонами транзакції. Кармазіна Н. [8] зосереджується на адаптивному механізмі Дью Ділідженс для виявлення ризиків під час придбання бізнесу в регіонах України. Запропонований адаптивний механізм дозволяє краще враховувати локальні особливості та мінімізувати ризики шляхом системного аналізу доступної інформації, в т.ч. з точки зору етики. Алексін Г., Нагорний Є. [9] акцентують увагу на стейкхолдерському підході до інституту Дью Ділідженс. Автори підкреслюють, що процедура Дью Ділідженс має враховувати інтереси не лише інвесторів, але й ширшого кола стейкхолдерів, включно з питанням етики. Застосування стейкхолдерського підходу сприяє покращенню довіри між сторонами угоди, а також забезпечує розвиток бізнесу після завершення угоди. Однак, місце та роль управління етикою Дью Ділідженс з точки зору теорії корпоративних фінансів (а саме міркувань інформаційної асиметрії) з точки зору нагальних науково-практичних завдань (підтримки повоєнного відновлення) недостатньо розглянуто в наявному масиві досліджень і потребує поглибленого вивчення.

Метою цієї статті є аналіз основних принципів етики у процесі Дью Ділідженс та оцінка їх значення для бізнесу в сучасних умовах загостреної невизначеності з точки зору теорії корпоративних фінансів в площині задачі повоєнного відновлення. Зосереджено увагу на ключових етичних дилемах в площині рішень корпоративних фінансів, а також на стратегічних підходах до інтеграції етичних принципів у процеси здійснення процедури Дью Ділідженс.

Виклад основного матеріалу. Дью Ділідженс є важливим інструментом у сфері корпоративних фінансів, що знижує рівень інформаційної асиметрії, яка є ключовим викликом для ефективного функціонування ринків капіталу. Згідно з підходом агентських відносин, асиметрія інформації між інвесторами (принципалами) і менеджментом компанії (агентами) може призводити до зниження довіри, неефективного розподілу ресурсів і збільшення вартості капіталу. Здійснення Дью Ділідженс спрямоване на усунення цих бар'єрів шляхом підвищення прозорості і достовірності інформації, що забезпечує оптимальні фінансові рішення для обох сторін. Ключова роль Дью Ділідженс полягає в тому, щоб зменшити

ризик «перекосу» внаслідок дії інформаційної асиметрії, забезпечивши доступ до релевантних і точних даних про фінансовий стан, юридичні аспекти та операційну діяльність компанії. Це відповідає принципам моделі асиметрії інформації, запропонованої Дж. Акерлофом [10], де Дью Ділідженс виступає механізмом запобігання явищам, подібним до «ринку лимонів», коли недостовірна інформація про активи може призводити до їх недооцінки або переоцінки. Дью Ділідженс дозволяє сторонам об'єктивно оцінювати вартість активів, уникати несподіваних витрат і забезпечувати відповідність угод стандартам корпоративної прозорості.

У контексті теорії корпоративних фінансів, Дью Ділідженс підтримує ефективність ринку, сприяючи зниженню вартості капіталу за рахунок усунення асиметричної інформації, що зменшує премію за ризик для інвесторів. Завдяки цьому компанії отримують доступ до дешевших фінансових ресурсів, підвищуючи власну конкурентоспроможність. Крім того, Дью Ділідженс дозволяє знизити транзакційні витрати, що часто виникають через недостатню довіру між сторонами. У цьому аспекті Дью Ділідженс слугує важливим елементом управління агентськими конфліктами, вирівнюючи інтереси власників і менеджерів.

Етика відіграє важливу роль у корпоративних фінансах, оскільки забезпечує фундамент довіри, прозорості та стійкості фінансової системи. Етика сприяє побудові довірливих відносин між акціонерами, інвесторами, кредиторами та іншими стейкхолдерами, що є критично важливим для залучення капіталу та підтримання стабільного фінансування. Етичні практики зменшують інформаційну асиметрію між менеджментом і акціонерами, що дозволяє уникнути ризиків, пов'язаних із моральною небезпекою та неправильним відбором. Крім того, етика допомагає вирішувати агентські проблеми, які виникають через конфлікти інтересів між менеджерами і власниками. Дотримання етичних принципів забезпечує ухвалення рішень, спрямованих на довгострокове підвищення вартості компанії, сприяючи її репутації та покращенню соціальної відповідальності. Це робить компанію більш привабливою для інвесторів і посилює її конкурентні позиції.

Розглянемо основні принципи етики в Дью Ділідженс, спираючись на методичну базу CFA Institute — Code of Ethics and Standards of Professional Conduct [11]. По-перше, це принцип прозорості та чесності. Прозорість інформації, яка надається під час Дью Ділідженс, є однією з головних етичних вимог. Можемо інтерпретувати це так, що компанії, які підлягають аналізу, мають надавати повні й правдиві дані про свою фінансову діяльність, структуру управління, юридичні питання та інші важливі аспекти. По-друге, це принцип конфіденційності. Під час Дью Ділідженс учасники процесу працюють з «чутливою» інформацією, яка може мати

значний вплив на ринкову позицію компанії. Збереження конфіденційності є критично важливим для забезпечення довіри між сторонами. Недотримання цього принципу може призвести до порушення укладених договорів, втрати репутації, інших грошових і не-грошових втрат. По-третє, це принцип уникнення конфліктів інтересів. Одним із головних ризиків транзакції є виникнення конфліктів інтересів. Це може відбуватися, коли консультанти або інші залучені сторони в рамках процедури Дью Ділідженс мають матеріальну або нематеріальну вигоду від транзакції. Необхідно гарантувати незалежність учасників процесу та їх неупередженість. По-четверте, принцип застосування етичних стандартів у різних юрисдикціях. Оскільки Дью Ділідженс часто проводиться в міжнародному контексті, важливо враховувати етичні стандарти та нормативно-правові, регуляторні вимоги різних країн. У деяких юрисдикціях можуть бути відмінності в нормах щодо прозорості, прав громадян, екологічної відповідальності тощо, які потребують окремого розгляду під час перевірки. Крім того, важливо враховувати культурні аспекти, які впливають на етичні стандарти в конкретному регіоні. Таким чином, проведення Дью Ділідженс вимагає комплексного підходу, що передбачає оцінку як юридичних і економічних аспектів, так і соціальних та екологічних факторів, адаптованих до специфіки кожної юрисдикції. Аналіз узагальнено в Табл. 1.

Дотримання етичних норм у процесі Дью Ділідженс не тільки захищає компанію від потенційних юридичних ускладнень, але й сприяє створенню стійкої бізнес-моделі. Компанії, що демонструють прозорість, відповідальність та повагу до етичних стандартів, отримують вищу довіру з боку інвесторів, партнерів та клієнтів. Більше того, етичний під-

хід може знизити ризики репутаційних втрат, які можуть бути значно серйознішими, ніж фінансові втрати. Одним із ключових аспектів є також врахування факторів сталого розвитку та соціальної відповідальності при проведенні Дью Ділідженс. Все більше інвесторів звертають увагу на те, чи відповідає бізнес-діяльність об'єкта угоди критеріям ESG, і чи дотримується компанія принципів етичного ведення бізнесу. Ефективне впровадження цих принципів може стати конкурентною перевагою на ринку. Додатковим аргументом на користь зрозумілих структур управління є масштаб руйнування та складність процесу оцінки втрат, планування майбутнього повоєнного відновлення, контролю та моніторингу процесу повноцінного відновлення, що триватиме на довгостроковому горизонті [12]. На необхідність governance-процедур також вказують результати наукових розвідок міжнародних організацій (OECD [13]), інституційних фондів (US GMF [14]), дослідницьких установ (ІЕП НАНУ [15], ІРД НАНУ [16]), консультантів (KPMG [12]). Крім того, governance-процедури будуть імплементовані в процес повоєнного відновлення за використання тої чи іншої архітектури для структурування програми (наприклад, UN SDG) [17].

В ключі задачі ефективного управління етичними аспектами процесу Дью Ділідженс необхідно розробити комплексний підхід, що враховує різні етапи процедури, роль етичних стандартів, а також механізми контролю та забезпечення прозорості. Даний підхід може бути застосований як на мікро-рівні (проект повоєнного відновлення на рівні окремого майнового комплексу), так і макро-рівні (обґрунтування програми повоєнного відновлення, її планування та моніторингу на урядовому рівні або окремої виділеної управлінської структури

Таблиця 1

Основні принципи етики Дью Ділідженс з точки зору теорії корпоративних фінансів

Принцип	Зміст	Можливі наслідки недотримання	Додаткові аспекти до уваги
Прозорість та чесність	Забезпечення повної та правдивої інформації щодо фінансової діяльності, структури управління, юридичних питань тощо.	Невірне прийняття рішень, втрати інвесторів, зниження довіри до компанії.	Вимагає встановлення чітких стандартів для надання інформації.
Конфіденційність	Захист «чутливої» інформації, яка може впливати на ринкову позицію компанії.	Втрата репутації, порушення договорів, юридична відповідальність, фінансові збитки.	Потребує розробки механізмів захисту даних та навчання персоналу.
Уникнення конфліктів інтересів	Гарантія незалежності та неупередженості учасників, уникнення матеріальної чи нематеріальної вигоди, що може вплинути на об'єктивність оцінки.	Заниження або завищення оцінки вартості бізнесу, судові процеси, втрати довіри між сторонами.	Рекомендується впровадження механізму декларування конфліктів інтересів.
Застосування етичних стандартів	Урахування етичних, нормативно-правових і регуляторних вимог різних юрисдикцій.	Юридичні санкції, непорозуміння між сторонами, негативний вплив на міжнародні транзакції.	Важливо мати юридичну експертизу в юрисдикціях, де проводиться Дью Ділідженс.

Джерело: аналіз авторів на основі [11]

національного фонду, тощо). Нижче наведено ключові інструменти, які можуть бути використані для управління етикою в Дью Ділідженс.

Інтеграція етичних стандартів у всі етапи процесу Дью Ділідженс потребує розробки системного підходу, що включає як створення відповідних інструментів, так і ефективне впровадження їх у практику. Етичний кодекс слугує основою для регулювання принципів та правил поведінки учасників Дью Ділідженс. Документ має враховувати принципи прозорості інформації, дотримання конфіденційності, уникнення конфліктів інтересів та відповідності міжнародним стандартам (ESG, інші). В практичній реалізації кодекс передбачає чіткі механізми управління інформацією та запобігання етичним порушенням. Імплементація кодексу часто супроводжується використанням цифрових платформ, що надають співробітникам доступ до політик, інтерактивних матеріалів і консультаційних ресурсів. В рамках забезпечення незалежного контролю доречним є створення комітету з етики. Такі органи відповідають за моніторинг процесу Дью Ділідженс, вирішення етичних конфліктів та надання рекомендацій керівництву. Успіх роботи комітету залежить від його незалежності та регулярного звітування,

що сприяє об'єктивності та довірі до сформованих рішень. Ефективність роботи комітету підвищується завдяки залученню експертів із права, етики та фінансів, які аналізують складні випадки та пропонують стратегії їх вирішення. Етичний аудит є ще одним важливим інструментом забезпечення відповідності стандартам. Це може бути реалізовано в рамках перевірки з використанням чек-листів і спеціальних контрольних точок, що дозволяють швидко ідентифікувати ризики. В ключі малих та середніх підприємств ефективним інструментом є цифрові платформи (EcoVadis, інші) які дозволяють оцінити відповідність етичним стандартам без значних витрат. Підвищення обізнаності співробітників про етичні ризики забезпечується через регулярні тренінги, семінари та онлайн-курси. Доречним є розроблення інтерактивних навчальних програм, які включають практичні кейси, тести для перевірки знань та сертифікаційні програми. Такі підходи не лише зміцнюють знання співробітників, але й сприяють формуванню культури етичної поведінки в організації. В рамках уникнення конфліктів інтересів компанії впроваджують системи декларування, які дозволяють виявляти потенційні ризики ще до початку перевірок. Можливим спосо-

Таблиця 2

Комплексний підхід до управління етикою в Дью Ділідженс

Інструмент	Опис	Ключова мета	Приклади застосування
Етичний кодекс	Документ, що визначає принципи прозорості, конфіденційності, уникнення конфліктів інтересів та відповідності міжнародним стандартам (ESG тощо).	Регулювання поведінки учасників та запобігання етичним порушенням.	Впровадження через цифрові платформи з доступом до політик та інфоресурсів.
Комітет з етики	Незалежний орган, який здійснює моніторинг процес, вирішує конфлікти інтересів і надає рекомендації менеджменту.	Забезпечення незалежного контролю та довіри до рішень.	Регулярні звіти, залучення експертів з етики, права та фінансів.
Етичний аудит	Системна перевірка із використанням чек-листів і контрольних точок для ідентифікації ризиків.	Оцінка відповідності етичним стандартам та мінімізація ризиків.	Використання цифрових платформ (EcoVadis, інші).
Цифрові платформи	Інструменти для оцінки відповідності етичним стандартам, включаючи інтерактивні модулі для навчання та декларування конфліктів інтересів.	Спрощення процесу управління етикою та зниження витрат.	Інтеграція платформ для виявлення конфліктів інтересів і контролю інфо-потоків.
Навчальні програми	Тренінги, семінари, онлайн-курси та інтерактивні навчальні матеріали, що включають практичні кейси.	Підвищення обізнаності співробітників та формування культури етики.	Сертифікація після завершення програм.
Системи декларування конфлікту інтересів	Інтерактивні платформи для виявлення та оцінки потенційних конфліктів інтересів.	Уникнення конфліктів інтересів на ранніх етапах.	Залучення незалежних експертів для врегулювання.
Прозора звітність	Публікація звітів, які аналізують відповідність етичним стандартам та результати аудитів.	Підтримання довіри до процесу та дотримання балансу між прозорістю і конфіденційністю.	Звіти, що містять аналіз відповідності стандартам без розголошення комерційної таємниці.
Механізми ескалації	Формалізовані процедури швидкого звернення до відповідальних осіб у разі етичних конфліктів.	Мінімізація затримок у процесі вирішення етичних питань.	Спеціальні «гарячі лінії» та системи повідомлень.

Джерело: власна розробка авторів

бом реалізації є інтерактивна платформа, що дозволяє перевіряти зв'язки між сторонами транзакції та оцінювати їхній потенційний вплив на процес. У разі виявлення конфліктів залучаються незалежні експерти для їх врегулювання. Прозора звітність також відіграє ключову роль у підтриманні довіри до процесу. Звичайною практикою поміж провідних компаній є публікація звітів, що включають аналіз відповідності етичним стандартам та результати аудитів. Водночас у таких звітах дотримуються балансу між прозорістю та конфіденційністю, що є важливим для захисту комерційних інтересів. Крім того, для своєчасного вирішення етичних питань у компаніях створюються механізми ескалації. Важливо мати формалізовані процедури, що дозволяють швидко звертатися до відповідальних осіб у разі виникнення конфліктів, що мінімізує ризики затримок у процесі та підвищує ефективність управління. Запропонований інструментарій управління етикою в Дью Ділідженс узагальнено в Табл. 2.

Таким чином, ефективне управління етикою в Дью Ділідженс базується на розробці комплексного підходу, що включає етичний кодекс, незалежний контроль, регулярний аудит, навчання, врегулювання конфліктів інтересів і прозору звітність. Ці інструменти можуть бути успішно інтегровані в корпоративну практику, забезпечуючи мінімізацію ризиків, маючи відповідність міжнародним стандартам та довіру до бізнесу навіть у складних умовах невизначеності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В підсумку, розглянуто ключові аспекти управління в процесі Дью Ділідженс, що є важливим інструментом для мінімізації ризиків та підвищення довіри до транзакцій. Дотримання етичних принципів, таких як прозорість, конфіденційність, уникнення конфліктів інтересів та відповідність міжнародним стандартам, визначено не лише як нормативно-правову вимогу, але й як стратегічний чинник забезпечення довіри економічних агентів. Теоретичний аналіз підтвердив важливість системного підходу до управління етикою в Дью Ділідженс. Одним із ключових інструментів є впровадження етичного кодексу, що визначає базові принципи прозорості інформації, дотримання конфіденційності та відповідності міжнародним стандартам,

таким як ESG. В рамках реалізації використовуються цифрові платформи, які забезпечують доступ до політик та навчальних матеріалів. Незалежний контроль, здійснюваний комітетом з етики, сприяє об'єктивності процесу, знижує ризики конфліктів та забезпечує довіру до прийнятих рішень. Етичний аудит, що базується на чітких критеріях і чек-листах, дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики, а навчання персоналу через тренінги, семінари та інтерактивні курси сприяє формуванню культури етичної поведінки в організації. Значну увагу слід приділяти врегулюванню конфліктів інтересів, що досягається завдяки впровадженню систем декларування та використанню інтерактивних платформ для аналізу ризиків. Прозора звітність забезпечує довіру до процесу, зберігаючи баланс між відкритістю та захистом конфіденційності. У контексті глобальної інтеграції підкреслено важливість врахування ESG-критеріїв, що є визначальним фактором у залученні інвестицій та зміцненні конкурентних позицій компанії. Таким чином, ефективне управління етичними аспектами Дью Ділідженс сприяє мінімізації фінансових та репутаційних ризиків, створенню стійкої бізнес-моделі та забезпеченню відповідності міжнародним стандартам. Подальші дослідження в даному напрямку сконцентровано на застосування інструментарію Дью Ділідженс у вирішенні нагальних науково-практичних задач корпоративних фінансів, зокрема, в питаннях підтримки повоєнного відновлення.

Особистий внесок авторів. В рамках запропонованого спільного дослідження Алексін Г.О.: 1. Здійснив розробку теоретичних засад даного дослідження, провів аналіз етичних принципів у процесі Дью Ділідженс із позицій теорії корпоративних фінансів; 2. Висвітлив роль етики у вирішенні агентських конфліктів та подоланні інформаційної асиметрії; 3. Підготував науково-практичні положення про застосування міжнародних стандартів (а саме, ESG) у процесах Дью Ділідженс повоєнного відновлення. В свою чергу, Романашин В.О.: 1. Здійснив аналіз сучасних практик впровадження етичних стандартів у процеси Дью Ділідженс в Україні та світі; 2. Розробив практичні рекомендації щодо управління етичними аспектами, включаючи етичні кодекси, комітети з етики.

Література

1. Baade B. Due diligence and the duty to protect human rights. *Due Diligence in the International Legal Order. Oxford University Press eBooks*. 2020. P. 92–108.
2. Rajput A. Due diligence in international investment law. *Due Diligence in the International Legal Order. Oxford University Press eBooks*. 2020. P. 273–287.
3. Sherman J. Human rights due diligence and corporate governance. *Human Rights Due Diligence for Lawyers, American Bar Association Working Papers*. 2021. P. 1–35.
4. Bueno N. Diligence en matière de droits de l'homme et responsabilité de l'entreprise: Le point en droit suisse. *Schweizerische Zeitschrift für internationales und europäisches Recht (SZIER)*. 2019. № 29(3). P. 345–365.

5. Samuel K. The legal character of due diligence: standards, obligations, or both? *The Legal Character of Due Diligence: Standards, Obligations or Both? 1 Central Asian Yearbook of International Law*. 2018. P. 1–51.
6. Camoletto S., Corazza L., Pizzi S., Santini E. Corporate Social Responsibility due diligence among European companies: The results of an interventionist research project with accountability and political implications. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2022. № 29(5). P. 1122–1133.
7. Matos S. Investor due diligence and legitimate expectations. *The Journal of World Investment & Trade*. 2022. № 23(2). P. 313–328.
8. Кармазіна Н. Адаптивний механізм процедури Дью Ділідженс для виявлення ризиків під час придбання бізнесу у регіонах України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 37–41.
9. Алексін Г., Нагорний Є. Стейкхолдерський підхід до аналізу інституту Дью Ділідженс. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. С. 1–14.
10. The Nobel Prize 2001. Laureates George Akerlof, Michael Spence Joseph Stiglitz. URL: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2001/popular-information/> (дата звернення: 15.12.2024).
11. CFA Institute Code of Ethics and Standards of Professional Conduct. 2024. URL: <https://www.cfainstitute.org/standards/professionals/code-ethics-standards> (дата звернення: 15.12.2024).
12. KPMG. Post-war Reconstruction of Economy: Case Studies. 2023. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2023/01/post-war-reconstruction-of-economy-en.pdf> (дата звернення: 15.12.2024).
13. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63a6b479-en.html (дата звернення: 15.12.2024).
14. GMF. Designing Ukraine's Recovery in the Spirit of the Marshall Plan. 2022. URL: <https://www.gmfus.org/news/designing-ukraines-recovery-spirit-marshall-plan> (дата звернення: 15.12.2024).
15. ІЕП НАНУ. Міжнародний історичний досвід повоєнної реконструкції економіки: уроки для України. 2023. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/Mizhnar-istor-dosvid-povojen-rekonstrukcii-uroky-dla-Ukrainy.pdf> (дата звернення: 15.12.2024).
16. ІРД НАНУ. Виклики економічного розвитку регіонів України в умовах війни та повоєнного відновлення. 2023. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/e20230002.pdf> (дата звернення: 15.12.2024).
17. Aleksin G. Post-war Reconstruction in Ukraine within Corporate Finance framework: UN SDG aspect. Sustainable development and circular economy: trends, innovations, prospects: scientific monograph. Eds. R. Diakon, A. Kucher, M. Heldak. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2024. 344–371 p.

References

1. Baade, B. (2020) 'Due diligence and the duty to protect human rights', In *Due Diligence in the International Legal Order*. Oxford University Press eBooks, pp. 92–108. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198869900.003.0006>.
2. Rajput, A. (2020) 'Due diligence in international investment law', In *Due Diligence in the International Legal Order*. Oxford University Press eBooks, pp. 273–287. <https://doi.org/10.1093/oso/9780198869900.003.0016>.
3. Sherman, J. (2021) 'Human rights due diligence and corporate governance', *Rights Due Diligence for Lawyers, American Bar Association Working Papers*, pp. 1–35. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3862624>.
4. Bueno, N. (2019) 'Diligence en matière de droits de l'homme et responsabilité de l'entreprise: Le point en droit suisse', *Schweizerische Zeitschrift für internationale und europäisches Recht (SZIER)*, 29(3), pp. 345–365. <https://doi.org/10.5167/uzh-182801>.
5. Samuel, K. (2018) 'The legal character of due diligence: standards, obligations, or both?', *The Legal Character of Due Diligence: Standards, Obligations or Both? 1 Central Asian Yearbook of International Law*, pp. 1–51. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3264764>.
6. Camoletto, S. et al. (2022) 'Corporate Social Responsibility due diligence among European companies: The results of an interventionist research project with accountability and political implications', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), pp. 1122–1133. <https://doi.org/10.1002/csr.2258>.
7. Matos, S. (2022) 'Investor due diligence and legitimate expectations', *The Journal of World Investment & Trade*, 23(2), pp. 313–328. <https://doi.org/10.1163/22119000-12340231>.
8. Karmazina, N. (2020) 'Adaptive mechanism of the due diligence procedure for finding risks in acquisition of business in the regions of Ukraine', *Ekonomika ta Derzhava*, (5), pp. 37–41. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.37> [in Ukrainian].
9. Aleksin, G. and Nagorny, Ye. (2023) 'Stakeholder approach towards analysis of due diligence institute', *Efektivna Ekonomika*, (8), pp. 1–14. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.26> [in Ukrainian].
10. The Nobel Prize 2001. Laureates George Akerlof, Michael Spence Joseph Stiglitz. 2001. <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2001/popular-information/>.
11. CFA Institute Code of Ethics and Standards of Professional Conduct. 2024. <https://www.cfainstitute.org/standards/professionals/code-ethics-standards>.

12. KPMG. Post-war Reconstruction of Economy: Case Studies. 2023. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2023/01/post-war-reconstruction-of-economy-en.pdf>.
13. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. 2022. https://www.oecd.org/en/publications/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63a6b479-en.html.
14. GMF. Designing Ukraine's Recovery in the Spirit of the Marshall Plan. 2022. <https://www.gmfus.org/news/designing-ukraines-recovery-spirit-marshall-plan>.
15. Institute for Economics and Forecasting NAS Ukraine. International Historical Experience of Post-War Economic Reconstruction: Lessons for Ukraine. 2023. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/Mizhnar-istor-dosvid-povojen-rekonstrukcii-uroky-dla-Ukrainy.pdf> [in Ukrainian].
16. Institute for Regional Studies NAS Ukraine. Challenges of Economic Development in the Regions of Ukraine During the War and Post-War Recovery. 2023. URL: <https://ird.gov.ua/irdp/e20230002.pdf> [in Ukrainian].
17. Aleksin, G. (2024). 'Post-war Reconstruction in Ukraine within Corporate Finance framework: UN SDG aspect', In *Sustainable development and circular economy: trends, innovations, prospects*. Baltija Publishing, pp. 344–371. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-390-3-16>.

УДК 336.1:631.1

Балджи Марина Дмитрівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економічної теорії та економіки підприємства
Одеський державний аграрний університет*

Baldzhy Maryna

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Economic Theory and Business Economics
Odesa State Agrarian University
ORCID: 0000-0003-4654-9093*

Мацієвич Тетяна Олександрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Одеський державний аграрний університет*

Mazievich Tatyana

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
Odesa State Agrarian University
ORCID: 0000-0003-1240-1875*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10556

ФІНАНСОВА ДІЯЛЬНІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

FINANCIAL ACTIVITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN UKRAINE DURING MARTIAL LAW

Анотація. Вступ. Підприємства агропромислового комплексу України, незважаючи на багаторічний військовий стан, продовжують активну господарську діяльність. Через складність господарювання у сільському господарстві виникає проблема фінансування бізнесу в даному секторі економіки. Підприємства, які працюють в аграрному виробництві, часто фінансуються за рахунок кредитів і позик, що обумовлено додатковими витратами. Фінансова діяльність аграрного виробництва визначає провідні процеси господарської діяльності, які включають особливості становлення, перерозподілу та використання фінансових ресурсів для активізації роботи, впровадження інноваційних методів, обладнання і технологій й покращення результатів господарювання для розвитку бізнесу. Не завжди аграрні підприємства у змозі покрити свої затрати на існування та вартість витрат протягом періоду від виробництва до продажу зі своїх запасів. Тому важливою потребою виступає розробка скоординованої структури фінансування цих підприємств, оскільки поточний економічний стан не може відповідати на виклики глобального постачання продовольства тільки корпоративними стратегічними діями.

Мета. Метою дослідження виступає простеження фінансової діяльності аграрних підприємств України, діючих під час воєнного стану, задля стабільної економічної діяльності з позиції надходження фінансових ресурсів, що дозволяє активізувати виробничу роботу та збільшувати експорт продукції.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) законодавчо-правові документи щодо фінансової діяльності підприємств, у тому числі аграрного сектору економіки; 2) монографії, статті і звіти вітчизняних та зарубіжних авторів, що стосуються фінансового забезпечення підприємств, особливостей фінансування аграрної діяльності та практики управління фінансами; 3) звіти вітчизняних підприємств та статистичних даних.

У процесі проведення дослідження застосовувались такі наукові методи: 1) аналітичні методи для визначення господарської діяльності аграрних підприємств у сучасних умовах та особливостей надходження фінансів; 2) емпіричні методи дослідження для простеження реального спостереження та складання графіків і таблиць; 3) методи аналізу і синтезу для обґрунтування науково-практичних рекомендацій.

Результати. У науковій статті простежено особливостей надходження фінансів для діяльності аграрних підприємств під час воєнного часу в Україні. На основі наукового підходу, заснованого на фінансових ресурсах та фінансових можливостях, визначено складові фінансової діяльності аграрного бізнесу та з'ясовано місце виділених компонентів у діяльності аграрних підприємств. Обґрунтовано основні компоненти в якості змінних фінансової діяльності аграрних підприємств, до них віднесено: фінансові ресурси, виробничі та операційні витрати, необоротні та оборотні активи, власний капітал та зобов'язання, бухгалтерський баланс, витрати з оперативної оренди (лізингу), капітальні інвестиції. Проаналізовано показники компонентної складової фінансової діяльності аграрних підприємств в Україні за роки воєнного стану та проведено порівняння з попередніми статистичними даними. Зроблено аналіз особливостей фінансової діяльності українського агробізнесу в умовах військової агресії Росії. Доведено переваги фінансових форм підтримки агровиробників. Обґрунтовано особливості надходження фінансових ресурсів завдяки запровадженню концесійного фінансування, як одного з видів державно-приватного партнерства, що дозволить активізувати виробництво і переробку продукції та збільшувати експорт аграрного бізнесу України.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на вагомості практики управління фінансовою діяльністю для успішної роботи сільськогосподарських підприємств; на потенційних стратегіях сприяння накопиченню фінансових ресурсів та впровадженні регуляторних заходів з боку держави. Вагома роль у даних напрямках належатиме інвесторам, якими можуть виступати як окремі особи і бізнес-структури, так і держава. Це надасть змогу виробляти кінцеву продукцію у сільськогосподарському секторі економіки України та стабілізувати економічну діяльність вітчизняних аграрних підприємств.

Ключові слова: фінанси, фінансова діяльність, фінансові ресурси, аграрні підприємства, державно-приватне партнерство, фінансові інвестиції, концесійне фінансування.

Summary. Introduction. Agricultural enterprises in Ukraine, despite the prolonged period of martial law, continue active economic activities. Due to the complexities of operating in the agricultural sector, there arises a significant issue regarding the financing of businesses in this sector of the economy. Enterprises engaged in agricultural production often rely on loans and borrowings, resulting in additional costs. The financial activities of agricultural production determine the core processes of economic operations, which include the establishment, redistribution, and utilization of financial resources to enhance operations, implement innovative methods, equipment, and technologies, and improve business performance. Agricultural enterprises are not always able to cover their operating costs and expenses during the production-to-sales period from their own reserves. Therefore, developing a coordinated financial structure for these enterprises becomes a critical need, as the current economic situation cannot address the challenges of global food supply solely through corporate strategic actions.

Purpose. The objective of this study is to examine the financial activities of Ukrainian agricultural enterprises operating under martial law to ensure stable economic operations by securing financial resources, which enables the enhancement of production activities and the growth of product exports.

Materials and methods. Materials and Methods. The research materials include: 1) legislative and regulatory documents related to the financial activities of enterprises, including the agricultural sector; 2) monographs, articles, and reports by domestic and foreign authors concerning financial support for enterprises, peculiarities of agricultural financing, and financial management practices; 3) reports from domestic enterprises and statistical data.

The research employed the following scientific methods: 1) analytical methods to determine the economic activities of agricultural enterprises under current conditions and the specifics of financial inflows; 2) empirical research methods for real-world observations and the development of charts and tables; 3) methods of analysis and synthesis to substantiate scientific and practical recommendations.

Results. This study examines the peculiarities of financial inflows for agricultural enterprises during wartime in Ukraine. Based on a scientific approach grounded in financial resources and capabilities, the components of financial activities in the agricultural business were identified, and the role of these components in the operations of agricultural enterprises was clarified. The primary components were substantiated as variables in the financial activities of agricultural enterprises, including financial resources, production and operating costs, fixed and current assets, equity and liabilities, balance sheets, operational lease (leasing) expenses, and capital investments. The component indicators of financial activities of Ukrainian agricultural enterprises during the years of martial law were analyzed and compared with previous statistical data. The analysis highlighted the peculiarities of financial activities in the Ukrainian agricultural sector under the conditions of Russian military aggression. The advantages of financial support mechanisms for agricultural producers were demonstrated. The study substantiated the specifics of financial resource inflows through the introduction of concessional financing as a form of public-private partnership, which would activate production and processing activities and increase exports of Ukrainian agricultural products.

Discussion. Future research should focus on the importance of financial management practices for the successful operations of agricultural enterprises, potential strategies to foster financial resource accumulation, and the implementation of regulatory measures by the state. Investors, including individuals, business entities, and the state, will play a crucial role in these directions. This approach will enable the production of final products in Ukraine's agricultural sector and stabilize the economic activities of domestic agricultural enterprises.

Key words: finance, financial activities, financial resources, agricultural enterprises, public-private partnership, financial investments, concessional financing.

Постановка проблеми. Підприємства агропромислового комплексу України, незважаючи на багаторічний військовий стан, продовжують активну господарську діяльність. Через складність господарювання у сільському господарстві виникає проблема фінансування бізнесу в даному секторі економіки. Доки триває виробничий процес, витрати фермерів та агропідприємств мають фінансуватись, адже ця господарська діяльність займає друге місце в основі української економіки і забезпечуючи до початку активної російської агресії у середньому 10% ВВП та близько 40% експортних надходжень (О. Риковська, О. Фраер, О. Михайленко, 2024). Додаткові витрати у цьому секторі в останні три роки є результатом переривання безперервності доходів. Підприємства, які працюють в аграрному виробництві, часто фінансуються за рахунок кредитів і позик, що обумовлено додатковими витратами. Однак особливість циклу має позитивні наслідки для аграрної політики.

Фінансова діяльність аграрного виробництва визначає провідні процеси господарської діяльності, які включають особливості становлення, перерозподілу та використання фінансових ресурсів для активізації роботи, впровадження інноваційних методів, обладнання і технологій й покращення результатів господарювання для розвитку бізнесу.

Не завжди аграрні підприємства у змозі покрити свої затрати на існування та вартість витрат протягом періоду від виробництва до продажу зі своїх запасів. Тому важливою потребою виступає розробка скоординованої структури фінансування цих підприємств, оскільки поточний економічний стан не може відповідати на виклики глобального постачання продовольства тільки корпоративними стратегічними діями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми теоретично-методологічного обґрунтування фінансів підприємств, у тому числі аграрних, широко розглядалися зарубіжними та вітчизняними науковцями. Зупинимось на сучасних іноземних публікаціях, в яких досліджено особливості фінансування українських підприємств. Серед них варто відмітити: Б. Вучковича, Б. Веселіновича, М. Дробняковича (2017), які конкретно розглянули проблему створення адекватної структури фінансування середніх сільськогосподарських підприємств та підкреслили необхідність постійного оборотного капіталу в тих сільськогосподарських підприємствах, які не можуть покрити основні засоби, довгострокові розміщення та частину товарно-матеріальних цінностей з власним капіталом та довгостроковими джерелами фінансування [11]; Т. Хавеманн, К. Негра Ф. Вернек Ф. (2020) розглянули імовірні обмеження і можливості поєднання фінансових інструментів змішаного фінансування сільськогосподарських систем для досягнення глобальних цілей сталого розвитку та механізми фінансування, які можуть сприяти подоланню бар'єрів, пов'язаних зі сталими інвестиці-

ями у сільське господарство [5]; Бабар Захір Батт, Ахмед Імран Хунджра та Кашіф-Ур-Рехман (2010) простежили зв'язок між ефективністю організації та фінансовим менеджментом, використовуючи метод анкетування фінансових менеджерів та фінансових аналітиків [1].

Вітчизняні науковці більш широко розкривали проблеми фінансової діяльності українських аграрних підприємств, що окреслено у наступних монографіях. О. М. Вишневська, А. Г. Костирко (2017) розглядають особливості використання фінансового потенціалу агропідприємств; визначають чинники впливу, взаємозв'язки і взаємозалежності між фінансовим станом цих підприємств і джерелами фінансування та інвестиційною діяльністю; визначають напрями щодо нарощування фінансового потенціалу сільськогосподарських підприємств [3]. Н. М. Давиденко зі співавторами (2017) на наявному досвіді розглянуті проблемні аспекти фінансового забезпечення стійкого розвитку аграрних суб'єктів господарювання та визначені пропозиції щодо гармонізації механізму фінансового забезпечення аграрних підприємств [10]. О. О. Яцух (2018) досліджено сутність і зміст фінансового забезпечення діяльності агропідприємств та розроблено аспекти інституціонального забезпечення механізму їх фінансування [14].

Науковці стверджують, що практика фінансового менеджменту є одним із важливих аспектів ефективної роботи агропідприємств, що відображається у показниках формування і розподілу ресурсів, управління фондами та результативності бізнесу. Однак різні емпіричні дослідження також виявили наявність проблем, які перешкоджають продуктивності агропідприємств під час воєнних дій на території України, що призводить до низьких темпів зростання [12, с. 260.]. Ці проблеми включають, але не обмежуються доступом до фінансування та низьким рівнем фінансової доступності, жорсткою конкуренцією, меншою спроможністю справлятися з технологіями, відсутністю бази даних, вищими рансакційними витратами, недостатніми навичками управління бізнесом, а також відсутністю ефективного фінансового менеджменту [6]. У літературі також стверджується, що багато з цих проблем пов'язані зі складною практикою фінансового менеджменту під час воєнного стану [13].

Крім того, як і будь-який інший бізнес, аграрні підприємства не звільняються від впровадження найкращих практик фінансового менеджменту для їх ефективності та високої продуктивності. Погане фінансове управління призводить до помилкових фінансових рішень, наслідки яких проявляються в гіршій роботі та статусі невдач багатьох агропідприємств у різних вузлах ланцюжка доданої вартості. І тоді фірми з більшою ймовірністю прийматимуть рішення, які завдають шкоди їхньому існуванню.

Метою статті є простеження фінансової діяльності аграрних підприємств України, діючих під

час воєнного стану, задля стабільної економічної діяльності з позиції надходження фінансових ресурсів, що дозволяє активізувати виробничу роботу та збільшувати експорт продукції.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) законодавчо-правові документи щодо фінансової діяльності підприємств, у тому числі аграрного сектору економіки; 2) монографії, статті і звіти вітчизняних та зарубіжних авторів, що стосуються фінансового забезпечення підприємств, особливостей фінансування аграрної діяльності та практики управління фінансами; 3) звіти вітчизняних підприємств та статистичних даних.

У процесі проведення дослідження застосовувались такі наукові методи: 1) аналітичні методи для визначення господарської діяльності аграрних підприємств у сучасних умовах та особливостей надходження фінансів; 2) емпіричні методи дослідження для простеження реального спостереження та складання графіків і таблиць; 3) методи аналізу і синтезу для обґрунтування науково-практичних рекомендацій.

Виклад основного матеріалу. Аграрні підприємства мають фінансові ресурси, завдяки яким можуть отримувати конкурентну перевагу та формувати довгострокову продуктивність і функціонування. У дослідженні розглядається підхід, заснований на фінансових ресурсах, оскільки агропідприємства володіють ресурсами та фінансовими можливостями, побудованими на досвіді фінансового менеджменту. При чому управління фінансовими ресурсами, наприклад, такими як фонди, може визначати ефективність бізнесу.

Фахівці, вивчаючи фінансову діяльність підприємств наголошують на наявності наступних компонентів в якості фінансових змінних, до них відносяться: фінансові ресурси, виробничі та операційні витрати, необоротні та оборотні активи, власний капітал та зобов'язання, бухгалтерський баланс, витрати з оперативної оренди (лізингу), капітальні інвестиції [9]. Цей оперативний погляд було прийнято у подальшому дослідженні для кількісної оцінки практики сучасної фінансової діяльності агропідприємств України.

Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання, у тому числі підприємств сільського господар-

ства та підприємств з виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів, подана у таблиці 1.

Абсолютні показники свідчать про те, що під час активної військової агресії зменшилися кількості діючих підприємств (див. табл. 1) у 2022 році. Вже у 2023 році кількість підприємств сільського господарства зменшилась на 88,92%, а кількість підприємств з виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів збільшилась на 200 підприємств.

Зміни у системі господарювання агропідприємств під час військових дій зумовили системні трансформації структури виробництва, що призвело до отримання певних фінансових ресурсів (табл. 2).

Аналіз показав, що упродовж 2022–2023 рр. у сільськогосподарських підприємствах простежується зменшення чистого прибутку і зменшується кількість прибуткових підприємств. Так, у 2023 р. чистий прибуток аграрних підприємств зменшився на 22560,4 млн. грн., у порівнянні з попереднім і на 175311,2 млн. грн., у порівнянні з базовим роком. Фінансовий результат підприємств, які одержали прибуток, у 2023 р. зменшився на 151128,4 млн. грн у порівнянні з базовим роком і також знизився, але вже на 29057,4 млн. грн у порівнянні з 2022 роком. За показниками фінансового результату підприємств, які одержали збиток, спостерігається така ж сама тенденція. Питома вага сільськогосподарських підприємств, які отримали збиток становила у 2021 р. 11,3%, у 2022 р. 21,3%, у 2023 р. 21,4% від загальної кількості підприємств, що свідчить про їх збільшення під час воєнного стану, відповідно на 10% і на 10,1% у порівнянні з базовим роком.

Водночас у цей період, в порівнянні з 2021 роком, рівень рентабельності функціонування підприємств зменшився (див. табл. 2). Рівень рентабельності усієї діяльності розрахований як відношення чистого прибутку (збитку) до всіх витрат діяльності підприємств і становить у 2022 році 13,7% та у 2023 році 7,9%, що менше відповідно на 24,1% та на 29,9% ніж у базовому році. Рівень рентабельності операційної діяльності розрахований як відношення фінансового результату від операційної діяльності до витрат операційної діяльності підприємств і у 2022 році визначений 20,7% та у 2023 році 11,9%, що менше відповідно на 21,1% та на 29,9%, ніж у 2021 році.

Таблиця 1

Кількість підприємств України за 2022–2023 рр. і порівняння з базовим 2021 роком

Роки	Кількість діючих суб'єктів господарювання		Кількість підприємств сільського господарства, лісового господарства та рибного		Кількість підприємств сільського господарства		Кількість підприємств з виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	
	одиниць	%	одиниць	%	одиниць	%	одиниць	%
2021	1956 320	100	70 803	100	64 540	100	16 206	100
2022	1732 576	88,56	53 281	75,25	48 091	74,51	13 937	72,57
2023	1913 257	97,80	62 960	88,92	57 391	88,92	16 406	101,23

Джерело: розраховано за даними [4]

Таблиця 2

**Фінансові ресурси діяльності аграрних підприємств України за 2022–2023 рр.
і порівняння з базовим 2021 роком**

Роки	Чистий прибуток (збиток), млн. грн	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток		Рівень рентабельності (збитковості), %	
		до загальної діяльності, %	фінансовий результат, тис. грн	до загальної діяльності, %	фінансовий результат, тис. грн	всієї діяльності	операційної діяльності
2021	238 807,0	88,7	246 633 893,7	11,3	8 169 753,3	37,8	41,8
2022	86 056,2	78,7	124 562 955,3	21,3	38 860 088,7	13,7	20,7
2023	63 495,8	78,6	95 505 505,9	21,4	33 867 729,2	7,9	11,9

Джерело: розраховано за даними [4]

Це зумовлено збільшенням виробничих витрат і на цій основі зростанням собівартості продукції. Розрахунки виробничих та операційних витрат аграрних підприємств подані в таблиці 3.

Аналіз проведених розрахунків підтверджує факт збільшення виробничих витрат і операційних витрат, що відповідно відбивається на показнику собівартості продукції. У 2023 році виробничі витрати збільшились на 15,2% у порівнянні з базовим роком; операційні витрати — на 21,11% (див. табл. 3).

За результатами розрахунку фахівців Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки», лівову частку у 2023 році складають матеріальні витрати на: мінеральні добрива (26,4% від всіх виробничих витрат); паливо та мастильні матеріали (12,0%), засоби захисту рослин й насіння (7,7%); утримання основних засобів, поточний ремонт та технічне обслуговування (15,2%), розрахунки з пайовиками, орендна плата (12,2%), витрати з оплати праці (7,1%), виплата податків (6,0%). Внаслідок розрахунків визначена точка беззбитковості при досягненні врожайності для основних культур, яка має наступні характеристики [2]:

- озимої пшениці становитиме 6 т/га при ринковій вартості 1 т пшениці у 4500 грн (у розрахунках станом на 19 вересня 2023 року);
- кукурудзи на зерно — 6,75 т/га при вартості 1 т у 4000 грн;
- соняшнику — 2,7 т/га при вартості 1 т 10000 грн.

Матеріальною основою агропромислового виробництва є виробничі засоби, тобто активи підприєм-

ства, які розділяються на необоротні активи (основні засоби) та оборотні активи (виробничі засоби) [9]. Показники балансу подано в таблиці 4.

Проаналізувавши наведені показники балансу аграрних підприємств, доречно зазначити, що динаміка активів з 2021 р. по 2022 р. зменшилась і склала 96538144,3 тис. грн., це відбулося завдяки зменшенню необоротних активів у балансі. Необоротні активи у 2022 р. становили 459 639 678,0 тис. грн., що на 1590 957,8 тис. грн. менше ніж у 2021 р. А в 2023 р., даний показник зріс на 36 599 736,6 тис. грн. і становив 496 239 414,6 тис. грн. Це демонструє тенденцію до зросту, що відбулось переважно за нарощення основних засобів агропідприємств. Оборотні активи в 2023 році збільшились на 48 455 099,3 тис. грн. і складають 1 017 376 371,9 тис. грн., порівняно з 2022 роком, в якому оборотні активи становили 968 921 272,6 тис. грн. Найбільшу частину активів займають саме оборотні, що відмічається як у базовому, так і в подальших роках. Формування оборотних активів у роки воєнного стану відбувається не тільки за рахунок власних джерел, а як правило, у вигляді короткострокових кредитів і позик, кредиторської заборгованості та інших зовнішніх можливостей.

Аналіз пасивів свідчить про збільшення усіх зобов'язань чи джерел формування засобів агропідприємств. У 2022 р. зростання пасивів простежено на 96 538 145,0 тис. грн., у 2023 р. — на 181 592 981 тис. грн у порівнянні з базовим роком. Отже бухгалтерський баланс також має тенденцію до збільшення (див. табл. 4).

Таблиця 3

**Виробничі та операційні витрати аграрних підприємств за 2022–2023 рр.
і порівняння з базовим 2021 роком**

Роки	Виробничі витрати підприємств		Операційні витрати	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%
2021	580 282 612,6	100	599 753 737,0	100
2022	572 689 683,4	98,69	570 566 252,5	95,13
2023	668 499 679,0	115,20	726 350 667,6	121,11

Джерело: розраховано за даними [4]

Таблиця 4

Необоротні та оборотні активи, власний капітал та зобов'язання аграрних підприємств за 2022–2023 рр. і порівняння з базовим 2021 роком (на кінець року), тис. грн.

Роки	Активи		Пасиви	Баланс
	необоротні	оборотні		
2021	461 230 635,8	870 792 170,5	1 332 022 806,0	1 332 022 806,3
2022	459 639 678,0	968 921 272,6	1 428 560 951,0	1 428 560 950,6
2023	496 239 414,6	1 017 376 371,9	1 513 615 787,0	1 513 615 786,5
Абсолютне відхилення				
2023–2022	36 599 736,6	36 599 736,6	85 054 836,0	85 054 835,9
2022–2021	-1 590 957,8	98 129 102,1	96 538 145,0	96 538 144,3

Джерело: розраховано за даними [4]

Вагому роль у запровадженні інноваційної техніки і обладнання на аграрних підприємствах належить лізингу. Оцінюючи привабливість лізингу для усіх учасників такої співпраці, доречно зазначити, що лізинг є фінансово вигідним як для суб'єктів, що надають лізингові послуги, так і для користувачів таких послуг для покращення стану матеріального забезпечення сільськогосподарських підприємств. Витрати з лізингу для аграрних підприємств подано на рисунку 1.

Як свідчать статистичні дані, витрати з лізингу зі строком більше одного року на аграрних підприємствах суттєво зменшуються: у 2022 р. на 1 239 278,1 тис. грн., порівняльно з базовим, а у 2023 р. — на 37 227 391 тис. грн. У відсотковому відношенні доля витрат з оперативної оренди (лі-

зингу) зі строком більше одного року в агропідприємствах становила: у 2021 р. — 7,02%, у 2022 р. — 6,96%, у 2023 р. — 10,38% з усіма підприємствами галузей економіки України. Тобто, у 2022 р. спостерігається 79,72% у порівнянні з базовим 2021 роком, а у 2023 р. лише 70,58%. На нашу думку це пов'язано з недовірою лізингодавців для агропідприємств країни, де іде війна.

Капітальні інвестиції аграрних підприємств головним чином виступають капіталовкладеннями у придбання матеріальних і нематеріальних активів, а також включають витрати на капітальний ремонт та модернізацію. Динаміка цього показника представлена на рис. 2.

Проаналізована динаміка капітальних інвестицій аграрних підприємств свідчить про їх зменшення:

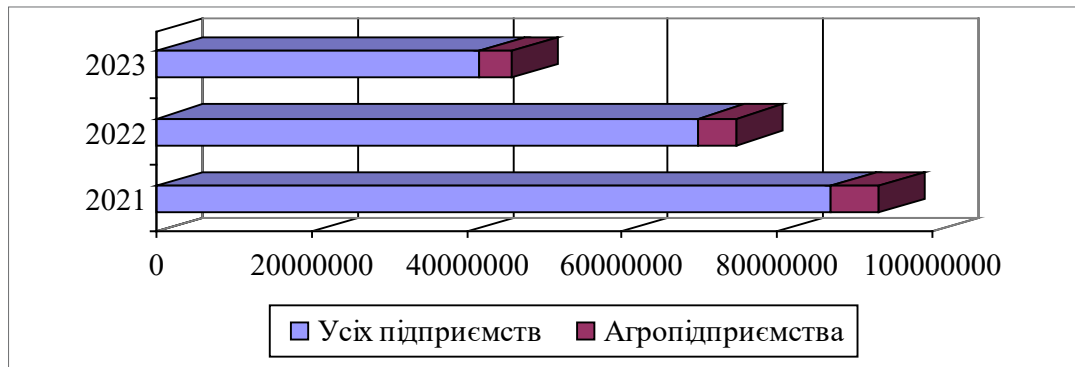


Рис. 1. Витрати з оперативної оренди (лізингу) зі строком більше одного року агропідприємств за 2021–2023 рр., тис. грн [4]

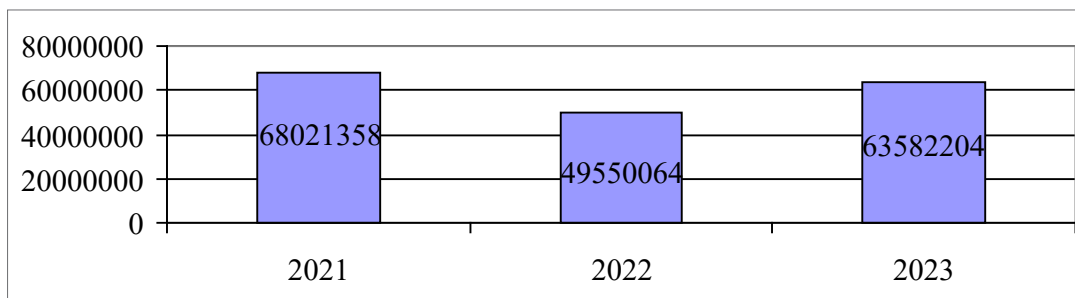


Рис. 2. Капітальні інвестиції аграрних підприємств за 2021–2023 рр., тис. грн [4]

у 2022 р. простежено зниження на 18 471 294 тис. грн., а у 2023 р. — на 4 439 149 тис. грн. відносно базового 2021 року. Це свідчить про незначні капітальні вкладення у розвиток агропідприємств.

Отже, проведений аналіз фінансової діяльності аграрних підприємств України свідчить про суттєві зниження фінансових показників у воєнні роки, що потребує розробки рекомендацій прикладного призначення.

В умовах повномасштабного вторгнення російської федерації на територію України, фахівці вважають за потребу суттєву фінансову підтримку, яка надається державою малим фермерським господарствам та підтримку країн-донорів, що надають кошти для закупівлі фермерськими господарствами мінеральних добрив та насіння. Також є успішною формою підтримки сільськогосподарських товаровиробників є кредитування за програмою 5–7–9 для здійснення капітальних видатків на придбання сільськогосподарської техніки та обладнання [2].

З точки зору економіки та її окремого сектора — сільськогосподарського, фінансові інвестиції, орієнтовані на розвиток аграрних підприємств, мають носити систематичний характер. Фінансування може базуватись на поглибленні двох напрямків капіталу: державних і приватних, що обґрунтовано збільшенням державних інвестицій та залучення особистого капіталу. Такі змішані фінансові транзакції зможуть допомогти у вирішенні існуючих проблем у функціонуванні аграрних підприємств під час воєнного стану, тим самим мобілізуючи можливості виробництва сільськогосподарської продукції та її експорту. Вагомими в даному розумінні виступають інвестиції у матеріальні активи, а саме у будівлі та споруди, обладнання й інвентар, завдяки яким відбуватиметься переробка сільськогосподарської продукції. Розміщення таких об'єктів може бути скоординовано з інвесторами для покращення логістичної сторони. Перевагою у даному процесі стає концесійне фінансування, що дозволить максимізувати кінцевий результат. Прийняття Закону

України «Про концесію» орієнтовано на модернізацію інфраструктури та підвищення якості суспільно значущих послуг [7]. Та поряд з цим, здійснення державно-приватного партнерства у фінансуванні об'єктів (нового будівництва, менеджменту, надання послуг та ін.) дозволить реалізувати ідею створення повного циклу переробки сільськогосподарської продукції і мінімізувати можливі ризики, до того ж процедура їх приватизації набагато складніша. Спираючись на існуючі інструменти та приклади запровадження фінансового державно-приватного партнерства, його залучення до сільськогосподарського сектору залежатиме від розуміння перспектив та прозорого фінансування інвесторів, їх підходів і кінцевих рішень.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В результаті проведених досліджень і обґрунтувань, обґрунтована практика фінансової діяльності аграрних підприємств України, діючих під час воєнного стану, яка свідчить про потребу в активізації роботи сільськогосподарського сектору економіки, шляхом впровадження інноваційних методів, обладнання і технологій та виробництва кінцевого продукту. Важливим напрямком виступає розробка скоординованої структури фінансування цих підприємств, оскільки поточний стан діяльності не завжди може відповідати на виклики глобального постачання продовольства тільки корпоративними стратегічними діями. Визначено про можливості надходження фінансових ресурсів завдяки запровадженню концесійного фінансування, як одного з видів державно-приватного партнерства, що дозволить активізувати виробництво і переробку продукції та збільшувати експорт аграрного бізнесу України.

У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на вагомості практики управління фінансовою діяльністю для успішної роботи сільськогосподарських підприємств; на потенційних стратегіях сприяння накопиченню фінансових ресурсів та впровадженні регуляторних заходів з боку держави.

Література

1. Babar Zaheer Butt, Ahmed Imran Hunjra and Kashif-Ur-Rehman. Financial Management Practices and Their Impact on Organizational Performance. *World Applied Sciences Journal*. 2010. 9 (9). P. 997–1002. URL: <http://surl.li/qtyrfc> (дата звернення: 15.11.2024).
2. Витрати аграріїв на гектар у 2023 році лише на 7,6% перевищать показники довоєнного 2021 року — Інститут аграрної економіки. URL: <http://surl.li/radsqh> (дата звернення: 23.11.2024).
3. Вишневецька О. М., Костирко А. Г. Фінансовий потенціал сільськогосподарських підприємств: теоретичні і практичні аспекти: монографія. Миколаїв : ФОП Швець В. М., 2017. 268 с.
4. *Державна служба статистики України*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 23.11.2024).
5. Havemann T., Negra C., Werneck F. Blended finance for agriculture: exploring the constraints and possibilities of combining financial instruments for sustainable transitions. *Agric Human Values*. 2020. Jul 27; 37(4). P. 1281–1292. doi: 10.1007/978-3-031-18560-1_23.
6. Карнаушенко А. С. Економічна суть та форми фінансування інноваційної діяльності аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7821> (дата звернення: 15.11.2024).

7. Про концесію : Закон України від 3 жовтня 2019 р. № 155-IX. Дата оновлення: 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text> (дата звернення: 16.12.2024).
8. Риковська О., Фраєр О., Михайленко О. Аналіз стану сільського господарства України та імплементація нормативно-правових актів ЄС, дотичних до аграрних та довкіллевих питань. Київ : ГО «Екодія», 2024. 22 с.
9. Фінанси агропромислового виробництва : навч. посіб. За ред. М.К. Пархомця. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. 404 с.
10. Фінансове забезпечення аграрного сектору: вітчизняний та зарубіжний досвід : монографія. За ред. Н.М. Давиденко. К. : НУБіП України, 2017. 454 с.
11. Vučkovic B., Veselinovic B., Drobnjakovic M. Financing of permanent working capital in agriculture. *Economics of Agriculture*. 2017. V. 3. URL: <http://surl.li/kbupxe> (дата звернення: 15.11.2024).
12. Шалигіна І.В., Рибіна Л.О. Підтримка фінансової безпеки підприємств аграрного бізнесу в період їх адаптації до сучасних реалій. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 259–264.
13. Shpak S., Earle J.S., Gehlbach S., Panga M. Damaged collateral and firm-level finance: Evidence from Russia's war in Ukraine. *Journal of Comparative Economics*. 2023. 51. P. 1334–1343. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0147596723000641> (дата звернення: 15.11.2024).
14. Яцук О.О. Фінансове забезпечення сільськогосподарських підприємств : монографія. Мелітополь : Видавничий будинок ММД, 2018, 467 с.

References

1. Babar Zaheer Butt, Ahmed Imran Hunjra and Kashif-Ur-Rehman (2010). Financial Management Practices and Their Impact on Organizational Performance. *World Applied Sciences Journal*. 9 (9). pp. 997–1002. URL: <http://surl.li/qtyrfe>.
2. Vytraty ahrariiv na hektar u 2023 rotsi lyshe na 7,6% perevyshchat pokaznyky dovoiennoho 2021 roku — Instytut ahrarnoi ekonomiky [Expenditures of agrarians per hectare in 2023 will exceed the pre-war 2021 levels by only 7.6% — Institute of Agrarian Economics]. URK: <http://surl.li/radsqh> [in Ukrainian].
3. Vyshnevska O.M., Kostyrko A.H. (2017). Finansovy potentsial silskohospodarskykh pidpriemstv: teoretychni i praktychni aspekty [Financial potential of agricultural enterprises: theoretical and practical aspects]: monohrafiia. Mykolaiv: FOP Shvets V.M., 2017. 268 p. [in Ukrainian].
4. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy — State Statistics Service of Ukraine*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
5. Havemann T., Negra C., Werneck F. (2020). Blended finance for agriculture: exploring the constraints and possibilities of combining financial instruments for sustainable transitions. *Agric Human Values*. Jul 27; 37(4). pp. 1281–1292. doi: 10.1007/978-3-031-18560-1_23.
6. Karnaushenko A. S. (2020). Ekonomichna sut ta formy finansuvannia innovatsiinoi diialnosti ahrarnykh pidpriemstv [Economic essence and forms of financing innovative activities of agricultural enterprises]. *Efektivna ekonomika*. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7821> [in Ukrainian].
7. Pro kontsesiiu: Zakon Ukrainy vid 3 zhovtnia 2019 r. № 155-IKh. Data onovlennia: 31.03.2023 [On Concession: Law of Ukraine dated October 3, 2019, No. 155-IX. Updated on March 31, 2023]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text> [in Ukrainian].
8. Rykovska O., Fraier O., Mykhailenko O. (2024). Analiz stanu silskoho hospodarstva Ukrainy ta implementatsiia normatyvno-pravovykh aktiv YeS, dotychnykh do ahrarnykh ta dovkillievych pytan [Analysis of the state of agriculture in Ukraine and the implementation of EU regulatory acts related to agricultural and environmental issues]. Kyiv: HO “Ekodiia”. 22 p. [in Ukrainian].
9. Finansy ahropromyslovoho vyrobnytstva (2015): navch. posib. Za red. M. K. Parkhomtsia [Finance of agro-industrial production: textbook. Edited by M. K. Parkhomets]. Ternopil: TNEU. 404 p. [in Ukrainian].
10. Finansove zabezpechennia ahrarnoho sektoru: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid [Financial support of the agricultural sector: domestic and foreign experience] (2017): monohrafiia. Za red. N.M. Davydenko. K.: NUBiP Ukrainy. 454 p. [in Ukrainian].
11. Vučkovic B., Veselinovic B., Drobnjakovic M. (2017). Financing of permanent working capital in agriculture. *Economics of Agriculture*. V. 3. URL: <http://surl.li/kbupxe>.
12. Shalyhina I. V., Rybina L. O. (2023). Pidtrymka finansovoi bezpeky pidpriemstv ahrarnoho biznesu v period yikh adaptatsii do suchasnykh realii [Supporting financial security of agricultural business enterprises during their adaptation to modern realities]. *Infrastruktura rynku*. Vyp. 71. pp. 259–264 [in Ukrainian].
13. Shpak S., Earle J.S., Gehlbach S., Panga M. (2023). Damaged collateral and firm-level finance: Evidence from Russia's war in Ukraine. *Journal of Comparative Economics*. 51. pp. 1334–1343. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0147596723000641>.
14. Yatsukh O. O. (2018). Finansove zabezpechennia silskohospodarskykh pidpriemstv: monohrafiia [Financial support of agricultural enterprises]. Melitopol: Vydavnychiy budynok MMD. 467 p. [in Ukrainian].

УДК 658:005.334.4

Давидов Олександр Іванович

*кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

Davydov Oleksandr

*PhD in Economics, Associate Professor,
Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance
V.N. Karazin Kharkiv National University
ORCID: 0000-0003-0408-7097*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10548

ЗАСТОСУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ САНАЦІЇ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ

THE USE OF FINANCIAL REHABILITATION IN THE CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Анотація. Вступ. Сучасні умови економічної та фінансової нестабільності, мінливості зовнішнього середовища функціонування призводять до кризового стану багатьох підприємств. Фінансова криза на мікроекономічному рівні пов'язана з втратою платоспроможності підприємств і загрозою їх банкрутства. Можливі негативні наслідки кризового стану спонукають підприємства до пошуку шляхів фінансового оздоровлення, засобів подолання фінансової кризи та використання сучасних інструментів антикризового управління. Важливе місце в антикризовому управлінні підприємствами займає фінансова санація, яка спрямована на відновлення платоспроможності й фінансової стійкості підприємств, створення передумов для сталого розвитку суб'єктів господарювання у майбутньому. Постає необхідність теоретико-методологічного обґрунтування застосування фінансової санації, яка має стати ефективним інструментом антикризового управління підприємствами.

Мета. Метою дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування застосування фінансової санації в антикризовому управлінні підприємствами в сучасних економічних умовах.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці науковців, що досліджують теоретико-методологічні питання застосування фінансової санації в антикризовому управлінні підприємствами.

У процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення (для дослідження фінансової кризи на підприємствах, визначення сутності антикризового управління підприємствами та фінансової санації як інструменту такого управління); аналізу та синтезу, логіко-структурний метод (для розкриття змісту та специфіки санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство та санації боржника під час провадження у справі про банкрутство); порівняльного аналізу та системного підходу (для порівняння санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство та санації боржника під час провадження у справі про банкрутство, визначення й систематизації переваг санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство в порівнянні із санацією боржника під час такого провадження); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У науковій статті розглянуто фінансову кризу на мікроекономічному рівні, яка спонукає підприємства до впровадження антикризового управління. З'ясовано сутність антикризового управління підприємствами. Розглянуто інструменти антикризового управління підприємствами. Визначено місце фінансової санації серед інструментів антикризового управління підприємствами. Розкрито сутність фінансової санації як інструменту антикризового управління підприємствами. Досліджено застосування санації в можливих її різновидах у процесі антикризового управління підприємствами. Розкрито зміст і специфіку санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство та санації боржника під час провадження у справі про банкрутство. Розглянуто цілі, схожі риси та відмінності видів санації підприємств. З'ясовано, що переваги тієї або іншої санації формують високий потенціал застосування такої санації в антикризовому управлінні підприємствами. Доведено доцільність визначення переваг видів санації через призму встановлення

вигод для основних учасників санаційного процесу – боржника та кредиторів. Визначено переваги санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство в порівнянні із санацією боржника під час провадження у справі про банкрутство. Встановлено, що переваги санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство в порівнянні із санацією боржника під час такого провадження зумовлюють привабливість санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство для боржника та кредиторів, забезпечують формування високого потенціалу застосування цієї санації в антикризовому управлінні підприємствами. Запропоновано вважати санацію боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство пріоритетним видом санації в процесі застосування в антикризовому управлінні підприємствами.

Перспективи. У подальших дослідженнях пропонується зосередити увагу на удосконаленні санації в можливих її різновидах, розробці та впровадженні практичних механізмів ефективної реалізації видів санації в сучасних економічних умовах.

Ключові слова: фінансова криза, антикризове управління підприємствами, фінансова санація, боржник, кредитори, санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство, санація боржника під час провадження у справі про банкрутство.

Summary. Introduction The prevailing circumstances of economic and financial instability, coupled with the inherent volatility of the external environment, have precipitated a crisis for a considerable number of enterprises. At the microeconomic level, the financial crisis is associated with a loss of solvency and the threat of bankruptcy for enterprises. In light of the potential adverse effects of the crisis, enterprises are compelled to explore avenues for financial recuperation, strategies to surmount the financial crisis, and the deployment of contemporary crisis management instruments. The role of financial rehabilitation in enterprise crisis management is significant. Its objective is to reinstate solvency and financial stability, thus creating the conditions for sustainable business development in the future. There is a need for a theoretical and methodological foundation for the use of financial rehabilitation, which should become an effective tool for enterprise crisis management.

The objective. This study aims to provide a theoretical and methodological justification for the utilization of financial rehabilitation in the crisis management of enterprises in the context of modern economic conditions.

Materials and methods. The study draws upon the works of scientists who have researched the theoretical and methodological aspects of applying financial rehabilitation in the context of enterprise crisis management.

In the course of conducting the research, the following scientific methods were employed: Theoretical generalization was employed to study the financial crisis at enterprises, determine the essence of anti-crisis management of enterprises, and financial rehabilitation as a tool of such management. The logical-structural method was used to reveal the content and specifics of the debtor's rehabilitation before the opening of bankruptcy proceedings and the debtor's rehabilitation during the bankruptcy proceedings. A comparative analysis and systematic approach were employed to compare the debtor's rehabilitation before the opening of bankruptcy proceedings and the debtor's rehabilitation during the bankruptcy proceedings. The aim was to determine and systematize the advantages of the debtor's rehabilitation before the opening of bankruptcy proceedings compared to the debtor's rehabilitation during such proceedings. The results were then generalized logically to form conclusions.

Results. The article considers the financial crisis from the perspective of microeconomics, thereby encouraging enterprises to implement effective crisis management strategies. The fundamental principles of enterprise crisis management are elucidated. The instruments of crisis management for enterprises are examined. The position of financial rehabilitation among the instruments of crisis management of enterprises is established. The essence of financial rehabilitation as an instrument of crisis management for enterprises is elucidated. This study examines the potential applications of rehabilitation in the process of enterprise crisis management. The article provides an in-depth analysis of the content and specifics of debtor rehabilitation, both prior to and during the opening of bankruptcy proceedings. The author analyses the objectives, similarities, and differences between the various forms of enterprise rehabilitation. The advantages of a specific rehabilitation form provide a compelling rationale for utilizing such rehabilitation in enterprise crisis management. The value in identifying the benefits of different forms of rehabilitation by focusing on the interests of key stakeholders, namely the debtor and creditors, is demonstrated. The advantages of debtor rehabilitation prior to the commencement of bankruptcy proceedings are established by comparing them with those of debtor rehabilitation during bankruptcy proceedings. The article establishes that the advantages of the debtor's rehabilitation prior to commencement of bankruptcy proceedings as compared to the debtor's rehabilitation during such proceedings determine the attractiveness of the debtor's rehabilitation prior to commencement of bankruptcy proceedings for the debtor and creditors and ensure the formation of a high potential for application of this rehabilitation in the crisis management of enterprises. It is proposed that the debtor's rehabilitation before the initiation of bankruptcy proceedings be considered a priority type of rehabilitation in the application process in the anti-crisis management of enterprises.

Prospects. Further research is proposed to focus on improving rehabilitation in its possible varieties and developing and implementing practical mechanisms for effectively implementing types of rehabilitation in the current economic environment.

Key words: financial crisis, anti-crisis management of enterprises, financial rehabilitation, debtor, creditors, debtor's rehabilitation before the opening of bankruptcy proceedings, debtor's rehabilitation during bankruptcy proceedings.

Постановка проблеми. В умовах економічної та фінансової нестабільності, мінливості зовнішнього середовища функціонування підприємств значна їх кількість опиняється в кризовому стані, який характеризується неспроможністю суб'єктів господарювання здійснювати фінансове забезпечення поточної діяльності та їх нездатністю виконувати свої боргові зобов'язання.

Фінансова криза на мікроекономічному рівні пов'язана з втратою платоспроможності підприємств і загрозою їх банкрутства. Фінансова криза на підприємствах виникає в результаті негативного впливу на їх фінансово-господарську діяльність зовнішніх і внутрішніх чинників. Проте одні підприємства можуть подолати вплив цих чинників і відновити свою ефективну діяльність, тоді як інші суб'єкти господарювання стають банкрутами та змушені ліквідуватися.

Можливі негативні наслідки кризового стану спонукають підприємства до пошуку шляхів фінансового оздоровлення, засобів подолання фінансової кризи та використання сучасних інструментів антикризового управління.

Важливе місце у антикризовому управлінні підприємствами займає фінансова санація, яка виступає дієвим засобом виведення господарюючих суб'єктів із фінансової кризи. Фінансова санація передбачає впровадження комплексу узгоджених заходів щодо фінансового оздоровлення підприємств, ефективної адаптації суб'єктів господарювання до зовнішнього середовища функціонування, запобігання банкрутству фінансово проблемних підприємств. Фінансова санація спрямована на відновлення платоспроможності й фінансової стійкості підприємств, створення передумов для сталого розвитку суб'єктів господарювання у майбутньому. У зв'язку з цим теоретико-методологічне обґрунтування застосування фінансової санації в антикризовому управлінні підприємствами набуває особливої актуальності в сучасних економічних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні питання застосування фінансової санації в антикризовому управлінні підприємствами досліджуються такими науковцями, як К. В. Васківська [1], Я. М. Гринчишин [1], О. М. Гавриш [2], В. П. Пильнова [2], О. О. Ващенко [2], А. І. Дмитренко [3], О. А. Єрмоленко [4], О. О. Коківіхіна [4], Н. М. Лисьонкова [4], О. Кальченко [5], В. Костецький [6], О. Ю. Литовченко [7], Т. Б. Кузенко [7], Н. В. Сабліна [7], Т. Л. Мостенська [8], Е. О. Юрій [8], І. В. Новик [9], І. І. Румик [10], О. О. Пилипенко [10], К. О. Соломянова-Кирильчук [11], Д. Хома [12], В. Лопатовський [12], В. Шпильовий [12].

Водночас вченими до кінця не розкрита сутність фінансової санації як інструменту антикризового управління підприємствами. На сьогодні недостатньо висвітленими залишаються питання змісту та специфіки різних видів санації. Повністю не ви-

значені переваги та пріоритетність застосування санації в можливих її різновидах у процесі антикризового управління підприємствами.

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування застосування фінансової санації в антикризовому управлінні підприємствами в сучасних економічних умовах.

Виклад основного матеріалу. Діяльність сучасних підприємств характеризується можливістю виникнення кризових явищ, потенційним ризиком втрати платоспроможності та загрозою банкрутства.

Підприємства, що опиняються в кризовому стані, потребують прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо усунення негативних процесів і подолання фінансової кризи, впровадження антикризового управління підприємствами.

Фінансова криза підприємства є однією із форм порушення його фінансової рівноваги, яка відбиває унаслідок дії різноманітних факторів суперечності між фактичним станом фінансового потенціалу підприємства та фінансовими потребами, що несе найбільш небезпечні потенційні загрози функціонуванню підприємства [13, с. 66].

Фінансові кризи на підприємствах розрізняються за природою, масштабами прояву та причинами виникнення. Антикризове управління підприємствами передбачає ідентифікацію їх фінансового стану та вчасне діагностування фінансових криз на підприємствах; з'ясування сутності, глибини та причин виникнення цих криз; застосування ефективного механізму впливу на причини виникнення фінансових криз на підприємствах.

Таким чином, управління підприємством, що перебуває в кризовому стані, перетворюється в антикризове управління. Антикризове управління виступає важливою складовою управління сучасними підприємствами та становить систему заходів, реалізація яких забезпечує вихід суб'єктів господарювання з фінансової кризи та запобігання виникненню кризових ситуацій в майбутньому.

Антикризове управління підприємствами є комплексною системою управління, спрямованою на попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ шляхом цілеспрямованого впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства.

Ефективне антикризове управління може бути реалізоване, якщо, завдячуючи своєчасній діагностиці, будуть виявлені чинники, що визначають кризову ситуацію, та розроблені заходи щодо запобігання кризи. За результатами діагностики можливою метою антикризового управління може стати подолання поточної нестабільної ситуації або запобігання погіршенню стану підприємства, що характеризують його комерційну та фінансову стійкість [8].

Антикризове управління підприємствами здійснюється за допомогою відповідних інструментів, які слугують основою формування системи анти-

кризових заходів і розробки ефективних способів попередження й нейтралізації кризових явищ з урахуванням можливостей суб'єктів господарювання та шляхом найбільш повного використання їх потенціалу.

Інструменти антикризового управління підприємствами є сукупністю елементів системи управління, що застосовуються для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері антикризового менеджменту, обґрунтування доцільних шляхів виходу із кризи та забезпечення стійкого функціонування й розвитку суб'єктів господарювання.

Антикризове управління підприємствами передбачає використання санації, реструктуризації, диверсифікації, даунсайзингу, реінжинірингу та інших інструментів антикризового управління суб'єктами господарювання.

Широкий спектр інструментів антикризового управління підприємствами обумовлений неоднаковою природою, причиною та глибиною кризи, існуванням різних підходів до антикризового управління підприємствами.

Антикризовий менеджмент на підприємствах орієнтується на обґрунтований вибір інструментів антикризового управління, серед яких важливе місце займає фінансова санація.

Перед підприємствами, що опиняються в кризовому стані, постає проблема вибору: або ліквідуватися через процедуру банкрутства або відновити платоспроможність шляхом використання механізму фінансової санації. Для таких підприємств саме фінансова санація часто стає єдиним способом виходу з кризової ситуації, найбільш ефективним методом вирішення фінансових проблем і подолання загрози банкрутства.

Щодо переваг застосування санації для відновлення платоспроможності сучасних підприємств О. Кальченко зазначає таке: санація є простішою процедурою, ніж ліквідація; суб'єкт господарювання має можливість відновити свою роботу; більш короткий термін її проведення в порівнянні з ліквідацією, а у разі неможливості відновлення фінансової стійкості та платоспроможності залишається один вихід — ліквідація [5, с. 226].

Санація передбачає застосування системи фінансово-економічних, організаційно-правових, виробничо-технічних і соціальних заходів, які спрямовані на виведення підприємства з кризи, відновлення платоспроможності, поліпшення фінансово-економічного стану та створення передумов для сталого розвитку суб'єкта господарювання у майбутньому.

Санація є комплексною процедурою антикризового управління суб'єктом господарювання, оскільки включає в себе систему стабілізуючих заходів, які охоплюють усі сторони та напрями фінансово-господарської діяльності підприємства.

Фінансовою санацією виступає ефективним інструментом антикризового управління підприємствами,

який характеризується певною специфікою застосування та є дієвим способом фінансового оздоровлення для підприємств, що опинилися в кризовому стані.

В основі якісної фінансової санації — здатність покращити фінансовий стан підприємства як комплексного поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи його зовнішніх та внутрішніх фінансових відносин, визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів [12, с. 227].

Фінансова санація як інструмент антикризового управління підприємствами та їх фінансового оздоровлення реалізується як до відкриття провадження у справі про банкрутство, так і в процесі такого провадження. Відповідно до цього Кодекс України з процедур банкрутства передбачає два види санації неплатоспроможних підприємств: санацію боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство та санацію боржника під час провадження у справі про банкрутство.

Наявність законодавчої можливості здійснення санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство та санації боржника під час провадження у справі про банкрутство зумовлює необхідність глибокого дослідження змісту та специфіки цих інститутів санації, визначення переваг і пріоритетності застосування тієї або іншої санації в процесі антикризового управління підприємствами.

Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство — це система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, які може здійснювати засновник (учасник, акціонер) боржника, власник майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника, інші особи з метою запобігання банкрутству боржника шляхом вжиття організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів відповідно до законодавства до відкриття провадження у справі про банкрутство [14].

Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство може ініціюватися боржником за рішенням його засновників (учасників, акціонерів) та здійснюється відповідно до плану санації. Така санація має попереджувальний характер і спрямована на запобігання порушенню провадження у справі про банкрутство.

Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство проводиться без порушення господарським судом провадження у справі про банкрутство і тому за своєю суттю є досудовою процедурою, хоча й здійснюється за певною участю господарського суду.

Участь господарського суду в санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство полягає у наступному:

1) господарський суд затверджує схвалений кредиторами план санації боржника або відмовляє

- в затвердженні цього плану у визначених законодавством випадках;
- 2) господарський суд вводить мораторій на задоволення вимог кредиторів, які включені до плану санації;
 - 3) господарський суд відсторонює керуючого санацією від виконання ним своїх обов'язків за клопотанням боржника, кредитора або за власною ініціативою за наявності визначених законодавством обставин (у цьому випадку господарський суд призначає іншого керуючого санацією);
 - 4) господарський суд припиняє процедуру санації у разі порушення виконання плану санації, за наявності підстав вважати, що такий план санації не буде виконаний;
 - 5) господарський суд затверджує звіт про виконання плану санації або відмовляє в затвердженні такого звіту.

Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство виступає результатом домовленостей між боржником і кредиторами на основі встановлення довірчих взаємовідносин між ними та дозволяє боржнику уникнути судового провадження у справі про банкрутство.

Таким чином, санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство передбачає реальну можливість фінансового оздоровлення й відновлення платоспроможності підприємства без застосування судових процедур банкрутства та відкриття провадження у справі про банкрутство.

Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство націлена на виконання завдань антикризового управління підприємством, здійснюється з урахуванням особливостей його кризового стану та дозволяє фінансово проблемному підприємству уникнути припинення своєї діяльності та продовжити її після проведення санаційних заходів.

Санація боржника під час провадження у справі про банкрутство являє собою систему заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямованих на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом реструктуризації підприємства, боргів і активів та (або) зміни організаційно-правової та виробничої структури боржника [14].

Така санація здійснюється під час провадження у справі про банкрутство і тому є судовою процедурою, яка застосовується щодо боржника.

Процес санації боржника під час провадження у справі про банкрутство можна представити як послідовну реалізацію концептуальних етапів, які характеризують найважливіші стадії цього процесу.

На першому етапі формується план санації та його схвалення кредиторами. План санації має містити заходи щодо відновлення платоспроможності

боржника та передбачати строк відновлення платоспроможності боржника. Крім того, у цьому плані обов'язково зазначається розмір вимог кожного класу кредиторів, які були б задоволені у разі введення процедури ліквідації боржника.

На другому етапі господарським судом затверджується схвалений кредиторами план санації боржника, вводиться процедура санації та призначається (з числа арбітражних керуючих) керуючий санацією боржника.

Третій етап пов'язаний з виконанням плану санації. Цей етап передбачає реалізацію заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, які містить план санації. Внаслідок виконання плану санації має відновитися платоспроможність боржника. Платоспроможність боржника вважається відновленою за умови погашення вимог кредиторів згідно з реєстром вимог кредиторів.

Четвертий етап — підготовка та подання зборам кредиторів на розгляд звіту керуючого санацією. Такий звіт складається за результатами виконання плану санації.

На п'ятому етапі відбувається розгляд звіту керуючого санацією зборами кредиторів та прийняття рішення про звернення до господарського суду з клопотанням про подальші процедурні дії по відношенню до боржника. Це може бути клопотання: про закриття провадження у справі у зв'язку з виконанням плану санації та відновленням платоспроможності боржника; про припинення процедури санації, визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури; про схвалення змін до плану санації та продовження строку процедури санації.

Наступним шостим етапом є подання звіту керуючого санацією, розглянутого зборами кредиторів, і протоколу зборів кредиторів до господарського суду.

Сьомий етап пов'язаний з розглядом господарським судом звіту керуючого санацією та клопотань зборів кредиторів, постановленням господарським судом ухвали про затвердження звіту керуючого санацією (у випадку, якщо збори кредиторів прийняли рішення про закриття провадження у справі у зв'язку з виконанням плану санації та відновленням платоспроможності боржника) та про подальші процедурні дії по відношенню до боржника (закриття провадження у справі у зв'язку з виконанням плану санації та відновленням платоспроможності боржника; припинення процедури санації, визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури; схвалення змін до плану санації та продовження строку процедури санації).

Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство та санація боржника під час провадження у справі про банкрутство застосовуються з метою відновлення платоспроможності боржника, збереження фінансово проблемного підприємства як суб'єкта господарювання та запобігання його банкрутству та ліквідації. Зазначені

види санації мають схожі риси щодо обов'язкового затвердження господарським судом плану санації та результатів його виконання, можливості введення мораторію на задоволення вимог кредиторів. Водночас санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство та санація боржника під час провадження у справі про банкрутство характеризуються досить суттєвими відмінностями у регламентації процесів застосування. Відмінності цих двох видів санації стосуються порядку прийняття рішень про фінансове оздоровлення; етапів здійснення санаційної процедури; механізму узгодження форм та методів санації; порядку розроблення та виконання плану санації; участі боржника, кредиторів і господарського суду в процесі санації; ступеня жорсткості, тривалості та витратності санаційної процедури; системи управління санацією.

Наявність законодавчої можливості проведення санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство та санації боржника під час провадження у справі про банкрутство актуалізує проблематику визначення переваг тієї або іншої санації, які формують високий потенціал застосування такої санації в антикризовому управлінні підприємствами.

Зазначену проблематику доцільно вирішувати через призму встановлення вигод санації для основних учасників санаційного процесу — боржника та кредиторів. Ці учасники є зацікавленими у проведенні санації сторонами та намагаються досягнути різних цілей: ціллю боржника є відновлення власної платоспроможності та запобігання банкрутству, а кредитори намагаються найбільш повно задовольнити свої вимоги до боржника та повернути у максимальному обсязі власні кошти.

Вигоди санації для боржника та кредиторів сприяють досягненню вищезазначених цілей, забезпечують баланс інтересів боржника та кредиторів у процесі здійснення санації, підвищують зацікав-

леність даних учасників санаційної процедури у її проведенні та визначають переваги тієї або іншої санації в контексті можливого застосування в антикризовому управлінні підприємствами двох видів санації — санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство та санації боржника під час такого провадження.

Проведені дослідження свідчать про наявність переваг санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство в порівнянні із санацією боржника під час такого провадження (табл. 1).

Обґрунтуємо зазначені переваги та розкриємо їх зміст у процесі застосування передбачених законодавством видів санації в антикризовому управлінні підприємствами.

У порівнянні із санацією боржника під час провадження у справі про банкрутство санація боржника до відкриття такого провадження має широкий спектр переваг, що характеризуються її вигодами для боржника: оперативність; можливість самостійного здійснення боржником санації; можливість розстрочення, відстрочення або прощення (списання) боргів з податків, зборів (обов'язкових платежів); більша свобода діяльності боржника в напрямку задоволення вимог кредиторів; низька витратність для боржника; менші втрати іміджу та репутації боржника; більш простий механізм реалізації (табл. 1). Розглянемо докладніше зазначені переваги.

Оперативність санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство передбачає короткостроковість такої санації, швидкість прийняття рішень у процесі здійснення цієї санаційної процедури. Оперативність санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство досягається завдяки мінімальній участі господарського суду в процесі проведення даної санації, її низької залежності від судових процедур, відсутності багатьох процедурних обмежень під час здійснення

Таблиця 1

Переваги санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство в порівнянні із санацією боржника під час провадження у справі про банкрутство

Вид переваг	Зміст переваг
Переваги, що характеризуються вигодами для боржника	Оперативність
	Можливість самостійного здійснення боржником санації
	Можливість розстрочення, відстрочення або прощення (списання) боргів з податків, зборів (обов'язкових платежів)
	Більша свобода діяльності боржника в напрямку задоволення вимог кредиторів
	Низька витратність для боржника
	Менші втрати іміджу та репутації боржника
	Більш простий механізм реалізації
Переваги, що визначаються вигодами для кредиторів	Значне скорочення строку задоволення вимог кредиторів
	Спрямованість на більш повне задоволення вимог кредиторів
	Можливість дієвого захисту інтересів кредиторів
	Зменшення ризиків для кредиторів щодо задоволення своїх вимог

Джерело: розроблено автором на основі [3; 4; 14; 15]

санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство.

Оперативність санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство дозволяє економити час у процесі фінансового оздоровлення підприємства, що відіграє важливу роль у вирішенні проблеми відновлення його власної платоспроможності, виведення суб'єкта господарювання із кризового стану та подолання загрози банкрутству.

Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство передбачає можливість самостійного здійснення боржником такої санації, оскільки призначення господарським судом зовнішнього керуючого санацією не є обов'язковим.

У ролі керуючого санацією у випадку проведення санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство може виступати сам боржник, який найбільшою мірою зацікавлений у власному фінансовому оздоровленні, знає специфіку своєї господарської діяльності та бачить реальні шляхи виходу з фінансової кризи. Під час проведення санації до відкриття провадження у справі про банкрутство дозволяється збереження боржником функцій управління, що підвищує його роль у процесі прийняття рішень впродовж санаційної процедури та забезпечує здійснення ефективного контролю з боку боржника процесів відновлення платоспроможності та виходу із кризової ситуації.

Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство передбачає можливість розстрочення, відстрочення або прощення (списання) боргів з податків, зборів (обов'язкових платежів).

У разі якщо план санації передбачає розстрочення чи відстрочення або прощення (списання) боргів чи їх частини, план санації вважається схваленим органом стягнення в частині задоволення вимог з податків, зборів (обов'язкових платежів) на умовах плану санації без необхідності голосування органу стягнення. При цьому податковий борг, який виник у строк, що передував трьом рокам до дня проведення зборів кредиторів, визнається безнадійним та списується, а податковий борг, який виник пізніше, розстрочується (відстрочується) або списується на умовах плану санації, що мають бути не гіршими, ніж умови задоволення вимог кредиторів, які проголосували за схвалення плану санації [14].

Застосування санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство пов'язане з більшою свободою діяльності боржника в напрямку задоволення вимог кредиторів.

Відповідно до Кодексу України з процедур банкрутства під час проведення санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство планом санації може бути передбачено поділ кредиторів, які беруть участь у санації, на категорії залежно від виду вимог та наявності (відсутності) забезпечення вимог таких кредиторів зі встановленням різних умов задоволення вимог для кредиторів різних категорій [14].

Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство характеризується низькою витратністю для боржника. Боржник лише сплачує судовий збір за подання до господарського суду заяви про затвердження схваленого кредиторами плану санації, відповідно до якого здійснюється санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство.

Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство передбачає значно менші витрати, ніж при здійсненні санації боржника під час провадження у справі про банкрутство,

Витрати започаткування провадження у справі про банкрутство, що лише згодом може призвести до санації боржника, для ініціатора обійдуться у сплату судового збору (10 прожиткових мінімумів для працездатних осіб) та авансову оплату праці (еквівалент 3 мінімальних розмірів заробітної плати) арбітражного керуючого за три місяці виконання ним повноважень. За подання ж заяви про досудову санацію боржник повинен сплатити судовий збір у розмірі лише два прожиткові мінімуми для працездатних осіб. Крім того, здійснення наступного оздоровлення без залучення зовнішнього санатора (арбітражного керуючого) дозволяє уникнути витрат оплати його праці [3, с. 45].

Таким чином, санація до відкриття провадження у справі про банкрутство є для боржника найбільш дешевою можливістю вирішення проблеми фінансового оздоровлення, виведення із кризового стану та подолання загрози банкрутству.

Застосування санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство пов'язане з меншими втратами іміджу та репутації боржника. Така санація проводиться без відкриття провадження у справі про банкрутство боржника, тому в офіційних джерелах не публікується відповідне оголошення, а інформація про боржника не вноситься до Єдиного реєстру підприємств, щодо яких порушено провадження у справі про банкрутство. Господарський суд публікує лише повідомлення про прийняття до розгляду заяви про затвердження плану санації на офіційному веб-порталі судової влади України.

Менші втрати іміджу та репутації боржника у процесі проведення санації до відкриття провадження у справі про банкрутство полегшують вихід боржника із кризового стану.

Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство має більш простий механізм реалізації.

Процедура санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство передбачає для боржника спрощений порядок дій:

- 1) прийняття засновниками (учасниками, акціонерами) боржника рішення про проведення такої санації та розробка її плану;
- 2) скликання боржником зборів кредиторів для схвалення плану санації з одночасним наданням

боржником цим кредиторам плану санації та розміщенням боржником оголошення про проведення зборів кредиторів на офіційному веб-порталі судової влади України;

- 3) подання боржником до господарського суду схваленого кредиторами плану санації для його затвердження;
- 4) подання боржником (або кредитором) до господарського суду заяви про призначення керуючого санацією (якщо призначення такого керуючого та обсяг його повноважень визначені планом санації), вжиття заходів до забезпечення вимог кредиторів, обмеження дії мораторію на задоволення вимог кредиторів;
- 5) виконання боржником затвердженого господарським судом плану санації;
- 6) подання боржником (або керуючим санацією у разі його призначення) до господарському суду звіту про виконання плану санації для його затвердження.

У порівнянні із санацією боржника під час провадження у справі про банкрутство санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство має низку переваг, що визначаються її вигодами для кредиторів: значне скорочення строку задоволення вимог кредиторів, спрямованість на більш повне задоволення вимог кредиторів, можливість дієвого захисту інтересів кредиторів, зменшення ризиків для кредиторів щодо задоволення своїх вимог (табл. 1). Охарактеризуємо ці переваги.

Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство передбачає значне скорочення строку задоволення вимог кредиторів. Істотне зменшення строку задоволення вимог кредиторів забезпечується через оперативну реалізацію санаційних процедур завдяки мінімізації відносин із господарським судом, відсутності потреби (у більшості випадків) в зовнішньому керуючому санацією.

Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство характеризується спрямованістю на більш повне задоволення вимог кредиторів.

Проведення санації боржника під час провадження у справі про банкрутство передбачає, що за результатами розгляду звіту керуючого санацією господарський суд може прийняти рішення про припинення процедури такої санації, визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури. Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство здійснюється відповідно до плану санації, який є більш вигідним для кредиторів з точки зору задоволення їх вимог порівняно з рівнем задоволення вимог кредиторів у результаті застосування щодо боржника судової процедури ліквідації банкрута під час провадження у справі про банкрутство. Тільки такий план санації може бути схвалений кредиторами, поданий до господарського суду для затвердження та реалізовуватись у процесі

проведення санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство.

Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство передбачає можливість дієвого захисту інтересів кредиторів. Дана можливість реалізується шляхом здійснення кредиторами контролю за дотриманням своїх інтересів на стадіях схвалення та виконання плану санації у процесі проведення санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство.

Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство зменшує ризики для кредиторів щодо задоволення своїх вимог. Зменшення зазначених ризиків збільшує шанси кредиторів щодо задоволення своїх вимог у процесі застосування санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство. Процедура іншого виду санації — санації боржника під час провадження у справі про банкрутство — передбачає, що за результатами розгляду звіту керуючого санацією господарський суд може прийняти рішення про припинення цієї санаційної процедури, визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури. Визнання неплатоспроможного підприємства банкрутом та впровадження ліквідаційної процедури боржника у справі про банкрутство характеризується підвищеним ризиком задоволення кредиторських вимог у зв'язку з встановленою законодавством черговістю задоволення вимог кредиторів за рахунок коштів, одержаних від продажу майна банкрута.

Встановлені в результаті досліджень переваги санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство в порівнянні із санацією боржника під час такого провадження обумовлюють привабливість санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство для її головних учасників — боржника і кредиторів, забезпечують формування високого потенціалу застосування даної санації в антикризовому управлінні підприємствами.

Таким чином, санацію боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство слід визнати ефективним інструментом антикризового управління підприємствами та пріоритетним видом санації, який потребує поширеного практичного застосування для фінансового оздоровлення сучасних підприємств.

Важливим аспектом санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство є своєчасність її застосування. Така санація повинна застосовуватися не на етапі глибокої фінансової кризи на підприємстві, коли вже сформувалися передумови для відкриття провадження у справі про банкрутство, а на більш ранній стадії — при фінансовій дестабілізації діяльності підприємства, яка ще не є підставою для відкриття провадження у справі про банкрутство. Саме в цьому випадку досягається максимальний ефект від проведення санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство, а проблема відновлення платоспроможності

підприємства-боржника та його фінансового оздоровлення вирішується з урахуванням інтересів боржника та кредиторів проблемного підприємства з мінімально можливими ризиками припинення діяльності даного суб'єкта господарювання.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Антикризове управління підприємствами є комплексною системою управління, впровадження якої забезпечує вихід суб'єктів господарювання з фінансової кризи та запобігання виникненню кризових ситуацій в майбутньому. Серед інструментів антикризового управління підприємствами важливе місце займає фінансова санація.

Відносно неплатоспроможних підприємств може застосовуватися санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство та санація боржника під час провадження у справі про банкрутство. Обидва види санації здійснюються з метою відновлення платоспроможності боржника, збереження фінансово проблемного підприємства як суб'єкта господарювання та запобігання його банкрутству та ліквідації. Зазначені види санації мають схожі риси щодо обов'язкового затвердження господарським судом плану санації та результатів його виконання, можливості введення мораторію на задоволення вимог кредиторів. Водночас санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство

та санація боржника під час такого провадження характеризуються досить суттєвими відмінностями у регламентації процесів застосування.

У порівнянні із санацією боржника під час провадження у справі про банкрутство санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство має низку переваг, що визначаються її вигодами для основних учасників санаційного процесу — боржника та кредиторів.

Переваги санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство в порівнянні із санацією боржника під час провадження у справі про банкрутство обумовлюють привабливість санації боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство для її головних учасників — боржника та кредиторів, забезпечують формування високого потенціалу застосування такої санації в антикризовому управлінні підприємствами.

Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство є пріоритетним видом санації у процесі застосування в антикризовому управлінні підприємствами.

Подальші дослідження пов'язані з удосконаленням санації в можливих її різновидах, розробкою та впровадженням практичних механізмів ефективної реалізації видів санації в сучасних економічних умовах.

Література

1. Васківська К. В., Гринчишин Я. М. Санація як інструмент антикризового управління підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/11.pdf (дата звернення: 10.12.2024).
2. Гавриш О. М., Пильнова В. П., Ващенко О. О. Фінансова санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 17. С. 66–71.
3. Дмитренко А. І. Санація як базовий інструмент економічного оздоровлення підприємства. *Економіка та підприємництво*. 2023. № 51. С. 38–48.
4. Єрмоленко О. А., Коковіхіна О. О., Лисьонкова Н. М. Фінансова санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 114–117.
5. Кальченко О. Санація як спосіб запобігання банкрутству підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 1 (21). С. 220–228.
6. Костецький В. Санація підприємства як дієвий механізм фінансової стабілізації його діяльності. *Світ фінансів*. 2016. № 4 (49). С. 108–119.
7. Литовченко О. Ю., Кузенко Т. Б., Сабліна Н. В. Процесний підхід до управління фінансовою санацією підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Вип. 2 (02). С. 115–124. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/77/74> (дата звернення: 10.12.2024).
8. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Роль реструктуризації та санації в антикризовому управлінні. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/19.pdf (дата звернення: 10.12.2024).
9. Новик І. В. Фінансова санація в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/85.pdf (дата звернення: 10.12.2024).
10. Румик І. І., Пилипенко О. О. Антикризове управління при реалізації санаційних заходів підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 3 (63). С. 51–60.
11. Соломянова-Кирильчук К. О. Методичний підхід до визначення економічної сутності поняття «санація» через вивчення її видів і функцій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 29. С. 147–151.
12. Хома Д., Лопатовський В., Шпильовий В. Аспекти стратегування політики фінансової санації підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 1. С. 226–233.

13. Алмашій Я. І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 12. С. 66–69.
14. Кодекс України з процедур банкрутства № 2597-VIII від 18.10.2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення: 10.12.2024).
15. Дутка В. В. Санація боржника до відкриття провадження у справі про банкрутство. *Економіка та право*. 2021. № 1 (60). С. 96–101.

References

1. Vaskivska K. V., Hrynchyshyn Ya. M. (2021). Sanatsiia yak instrument antykrizovoho upravlinnia pidpriemstv [Re-adjustment as a tool of crisis management of enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 2 Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/11.pdf [in Ukrainian].
2. Havrysh O. M., Pylnova V. P., Vashchenko O. O. (2021). Finansova sanatsiia yak sposib zapobihannia bankrutstvu pidpriemstv [Financial sanitation as a way of prevention bankruptcy of enterprises]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 17, pp. 66–71 [in Ukrainian].
3. Dmytrenko A. I. (2023). Sanatsiia yak bazovyi instrument ekonomichnoho ozdorovlennia pidpriemstva [Sanation as a basic tool for economic recovery of an enterprise]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no. 51, pp. 38–48 [in Ukrainian].
4. Yermolenko O. A., Kokovikhina O. O., Lysonkova N. M. (2024). Finansova sanatsiia yak sposib zapobihannia bankrutstvu pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [The financial rehabilitation of the enterprise as a path prevent bankruptcy in the context of war]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 190, pp. 114–117 [in Ukrainian].
5. Kalchenko O. (2020). Sanatsiia yak sposib zapobihannia bankrutstvu pidpriemstv [Reorganization as a method for preventing bankruptcy of enterprises]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 1 (21), pp. 220–228 [in Ukrainian].
6. Kostetskyi V. (2016). Sanatsiia pidpriemstva yak diievyi mekhanizm finansovoi stabilizatsii yoho diialnosti [Readjustment of enterprise as an effective mechanism for financial stabilization of its activities]. *Svit finansiv*, no. 4 (49), pp. 108–119 [in Ukrainian].
7. Lytovchenko O. Yu., Kuzenko T. B., Sablina N. V. (2022). Protseyny pidkhyd do upravlinnia finansovoiu sanatsiiei pidpriemstva [Process approach to the management of the financial rehabilitation of the enterprise]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 2 (02), pp. 115–124. Available at: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/77/74> [in Ukrainian].
8. Mostenska T. L., Yurii E. O. (2019). Rol restrukturyzatsii ta sanatsii v antykrizovomu upravlinni [The role of restructuring and readjustment in anti-crisis management]. *Efektivna ekonomika*, no. 2. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/19.pdf [in Ukrainian].
9. Novyk I. V. (2021). Finansova sanatsiia v systemi zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Financial rehabilitation in the system of financial and economic security of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 10. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/85.pdf [in Ukrainian].
10. Rumyk I. I., Pylypenko O. O. (2021). Antykrizove upravlinnia pry realizatsii sanatsiinykh zakhodiv pidpriemstva [Anti-crisis management in the implementation of rehabilitation measures of the enterprise]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, no. 3 (63), pp. 51–60 [in Ukrainian].
11. Solomianova-Kyrylchuk K. O. (2020). Metodychnyi pidkhyd do vyznachennia ekonomichnoi sutnosti poniattia «sanatsiia» cherez vyvchennia yii vydiv i funktsii [Methodical approach to determining the economic sence of the concept «sanitation» through studying its types and functions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 29, pp. 147–151 [in Ukrainian].
12. Khoma D., Lopatovskyi V., Shpylovyi V. (2023). Aspekty stratehuvannia polityky finansovoi sanatsii pidpriemstva [Aspects of strategic policy of financial reconstruction of the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky*, no. 1, pp. 226–233 [in Ukrainian].
13. Almashii Ya. I. (2015). Antykrizove finansove upravlinnia pidpriemstvom: sutnist ta mekhanizmy realizatsii [Crisis financial management now: the nature and mechanisms of implementation]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriia: Ekonomika i menedzhment*, vol. 12, pp. 66–69 [in Ukrainian].
14. Kodeks Ukrainy z protsedur bankrutstva [Code of Ukraine on bankruptcy procedures], № 2597-VIII vid 18.10.2018 r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> [in Ukrainian].
15. Dutka V. V. (2021). Sanatsiia borzhnyka do vidkryttia provadzhennia u spravi pro bankrutstvo [Rehabilitation of the debtor before the opening of bankruptcy proceedings]. *Ekonomika ta pravo*, no. 1 (60), pp. 96–101 [in Ukrainian].

УДК 336.71

Краснова Ірина Вікторівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри банківської справи та страхування
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

Krasnova Iryna

*DSc. in Economics, Professor,
Professor of the Department of Banking and Insurance
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID: 0000-0002-4507-6629*

Ходакевич Ольга Георгіївна

*кандидат психологічних наук, доцент,
доцент кафедри іноземних мов
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

Khodakevych Olha

*PhD in Psychology, Associate Professor,
Associate professor of the Department of Foreign Languages
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID: 0000-0003-0802-3787*

Щеглюк Максим Сергійович

*кандидат економічних наук, науковий співробітник
відділу наукового дослідження та впровадження засобів навчання в безпечний освітній простір
ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти»
Міністерства освіти і науки України*

Shchegliuk Maksym

*PhD in Economics, Researcher at the
Department of Scientific Research and Implementation of Teaching Aids
State Scientific Institution "Institute of Education Content Modernization"
of the Ministry of Education and Science of Ukraine
ORCID: 0000-0001-7654-5443*

Козиний Олександр Вікторович

*студент магістратури Інституту бізнес освіти ім. А.Поручника
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*

Kozynyi Oleksandr

*Postgraduate Student of the
Institute of Business Education named after A. Poruchnyk
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
ORCID: 0009-0008-4468-2871*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10541

**СТРАХУВАННЯ ВОЄННО-ПОЛІТИЧНИХ
РИЗИКІВ: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ
ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

**MILITARY-POLITICAL RISKS INSURANCE:
CHALLENGES, OPPORTUNITIES AND
PROSPECTS FOR UKRAINE**

Анотація. Вступ. Глобалізація економіки та інтеграція фінансових ринків підвищують ризики воєнно-політичних загроз, особливо актуальних для України через тривалу війну. Це потребує пошуку механізмів мінімізації їх впливу, в тому числі з використанням механізмів страхування.

Метою дослідження є визначення векторів розвитку управління воєнно-політичними ризиками з використанням інструментів страхування.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є статистичні дані Світового банку, Київської школи економіки, відкритих джерел, праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження в сфері страхування воєнно-політичних ризиків. Використані методи аналізу та узагальнення дозволили оцінити прямі й непрямі фінансові втрати та запропонувати шляхи вдосконалення страхових інструментів.

Результати. Дослідження спрямоване на визначення ефективних механізмів страхування воєнно-політичних ризиків з адаптацією міжнародного досвіду. Зазначено, що світовий досвід, зокрема діяльність таких організацій, як MIGA, OPIC та експортно-кредитних агентств у Європі, демонструє ефективність поєднання державних і приватних механізмів страхування. Водночас український ринок страхування воєнно-політичних ризиків перебуває на початковій стадії розвитку з багатьма викликами, що ускладнюють його розвиток.

Розроблено матрицю ризиків за типом інвестора і суб'єктами впливу, яка дозволяє структуровано визначити фактори потенційних втрат. Запропоновано підхід до класифікації воєнно-політичних ризиків за різними критеріями, з окресленням напрямів формування страхових продуктів.

Запропоновано комплекс напрямів вдосконалення страхових механізмів управління воєнно-політичними ризиками в Україні. Основними напрямами вдосконалення визнано створення державного фонду страхування, розробка спеціалізованих страхових продуктів, розширення функцій Експортно-кредитного агентства (ЕКА) та залучення міжнародних перестраховиків. Результати сприятимуть зменшенню фінансових втрат, підвищенню інвестиційної привабливості та стабільності економіки України.

Перспективи. Інтеграція міжнародного досвіду у вітчизняну практику формує умови для формування ефективної системи управління воєнно-політичними ризиками з використанням механізмів страхування. Даний напрям потребує подальшого детального дослідження з питань вивчення світового досвіду та шляхів його імплементації у вітчизняну практику.

Ключові слова: воєнно-політичні ризики, страхування, страхові продукти, інвестиції, економічна стабільність, державний фонд, державно-приватне партнерство, гарантії, Експортно-кредитне агентство (ЕКА), міжнародні інституції.

Summary. Introduction. The globalization of the economy and the integration of financial markets increase the risks of military and political threats, which are especially relevant for Ukraine due to the ongoing war. This requires the search for mechanisms to minimize their impact, including the use of insurance mechanisms.

The purpose of the study is to determine the vectors of development of military-political risk management using insurance instruments.

Materials and methods. The research materials are statistical data of the World Bank, Kyiv School of Economics, open sources, works of domestic and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of insurance of military-political risks. The methods of analysis and generalization applied allowed us to estimate both direct and indirect financial losses and propose the ways to improve insurance instruments.

Results. The study is aimed at identifying effective mechanisms for insuring military-political risks with the adaptation of international experience. It is noted that the world experience, in particular the activities of such organizations as MIGA, OPIC and export credit agencies in Europe, demonstrates the effectiveness of combining public and private insurance mechanisms. The Ukrainian market for political-military risk insurance is in its early stages, facing numerous challenges that impede its development.

A risk matrix based on investor type and influencing entities has been developed, enabling a structured identification of potential loss factors. An approach to classifying political-military risks according to various criteria has been proposed, outlining directions for the development of insurance products. A comprehensive set of measures for improving insurance mechanisms for managing political-military risks in Ukraine has been offered. The main directions for improvement include the establishment of a state insurance fund, the development of specialized insurance products, the expansion of the functions of the Export Credit Agency (ECA), and the involvement of international reinsurers. The results will contribute to reducing financial losses, enhancing investment attractiveness, and increasing the stability of Ukraine's economy.

Prospects. The integration of international experience into domestic practice creates the conditions for forming an effective system for managing political-military risks using insurance mechanisms. This area requires further detailed research on studying global experience and ways of its implementation into domestic practice.

Key words: political-military risks, insurance, insurance products, investments, economic stability, state fund, public-private partnership, guarantees, Export Credit Agency (ECA), international institutions.

Постановка проблеми. Глобалізація економічних процесів та інтеграція фінансових ринків значно підвищили рівень взаємозалежності між

країнами, одночасно створюючи нові виклики для бізнесу та держав. Одним із ключових чинників, що загрожують стабільності є геополітичні ризики

і в першу чергу воєнно-політичні. Доповідь Всесвітнього економічного форуму про глобальні ризики за 2024 рік показує песимістичний прогноз: понад 60% людей очікують бурхливих або турбулентних часів у наступному десятилітті. Політична нестабільність, збройні конфлікти, торгові війни, санкції та загрози тероризму, як елементи геополітичних ризиків, впливають не лише на регіональну, але й на глобальну економічну ситуацію. Особливу увагу цій темі приділяють в умовах зростаючої кількості локальних та міжнародних конфліктів, що створюють додаткові загрози для інвесторів і підприємств. За таких умов дослідження питання управління воєнно-політичними ризиками є надзвичайно актуальним.

Одним із ключових інструментів управління воєнно-політичними ризиками виступає страхування, яке дозволяє мінімізувати фінансові втрати та вже активно використовується у світовій практиці, зокрема через спеціалізовані програми Міжнародної агенції з гарантій інвестицій (MIGA), організацій, які займаються експортно-кредитним страхуванням, а також приватних страховиків. Проте в Україні страхування цих ризиків перебуває на початковій стадії розвитку, що потребує додаткового дослідження та адаптації світових практик до локальних умов. Вивчення цих практик дозволить створити ефективну систему страхування воєнно-політичних ризиків в Україні, яка враховуватиме специфіку її економічної та політичної ситуації. Проте це є предметом окремого наукового дослідження.

Отже, дослідження воєнно-політичних ризиків має як теоретичне, так і практичне значення, спрямоване на розробку нових інструментів управління цими ризиками, які дозволять мінімізувати збитки для держави та бізнесу, а також забезпечити економічну стабільність в умовах глобальної нестабільності.

Огляд літератури. Дослідження воєнно-політичних ризиків проводилося у вітчизняній економічній літературі небагатьма вітчизняними дослідниками, зокрема А. Баранов, А. Зіменков [1], І. Дерід, А. Тележенко [2], О. Полінкевич та інш. [3] Мініх [4], І. Примах та Н. Тимків [5] та інші.

Дослідження стосувалися переважно природи політичних і воєнних ризиків, взаємозв'язку між ними, особливостей страхування та розвитку ринку цього виду страхування в Україні. Так, Александрова М. [6] обґрунтовує доцільність розмежування понять «воєнні» та «військові» ризики. В першому випадку мова йде про означення подій, пов'язаних з воєнними діями, конфліктами та загрозами, а події, які безпосередньо пов'язані із військом та армією становлять зміст поняття «військові ризики». Під політичним ризиком прийнято розуміти будь-яку діяльність держави, що призводить до зменшення вартості та капіталу компаній.

Важливо зазначити, що попит на ці дослідження не виник через те, що більшість вітчизняних страхових компаній не включали воєнні ризики до свого

страхового покриття. Війни, військові конфлікти, революції, масові заворушення тощо завжди включалися зі страхового покриття. Така практика характерна не лише для вітчизняних компаній, але й для багатьох іноземних компаній [7]. Проте міжнародні організації, фінансові установи та уряди деяких країн розробили власні механізми регулювання страхування політичних ризиків для захисту інвесторів, експортерів та імпортерів. Дослідники поки що не торкалися питання організації страхування від військово-політичних ризиків в Україні під час війни, якої не було в жодній країні світу, розробки ефективних механізмів захисту іноземних та вітчизняних інвестицій. Міжнародні організації та окремі страхові компанії мали достатньо часу для збору коштів та розробки умов страхування, в той час як Україна не має ні часу, ні досвіду, а збитки постійно зростають. Л. Чвертко та Ю. Лисий слушно зазначають, що в умовах воєнного стану існує необхідність перестрахування таких ризиків з боку міжнародних страхових компаній [8].

Сучасна воєнно-політична ситуація в Україні виявила прогалину щодо системи страхування воєнно-політичних ризиків, що потребує подальшого розвитку з урахуванням світового досвіду.

Методи дослідження. В процесі дослідження використано дані Світового банку, Київської школи економіки, відкритих джерел, праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження в сфері страхування воєнно-політичних ризиків. Використані методи аналізу та узагальнення дозволили оцінити прямі й непрямі фінансові втрати та запропонувати шляхи вдосконалення страхових інструментів.

Метою статті є узагальнення підходів до управління воєнно-політичними ризиками через їх страхування спираючись на сучасну вітчизняну практику та світовий досвід, а також обґрунтування векторів розвитку системи страхування цих ризиків.

Виклад основного матеріалу. В сучасній економічній та політичній реальності зростає частота та інтенсивність геополітичних криз, таких як війна в Україні, напруженість між США та Китаєм, конфлікти на Близькому Сході, в Африці. Ці події спричиняють значні економічні збитки державі та бізнесу, загрожують фінансовій безпеці, ускладнюють міжнародні відносини та скорочують іноземні інвестиції. Як наслідок втрата можливостей щодо подальшого ведення підприємницької діяльності, релокація бізнесу, порушення логістики постачання, зростання витрат на енергоресурси, блокування доступу до зовнішніх ринків і активів, руйнування активів, інфраструктури, рухомого та нерухомого майна. Для повоєнної відбудови та відновлення України коштів з державного бюджету та/або коштів країн-донорів буде недостатньо, тому потрібно вже зараз працювати над залученням іноземних інвестицій з усього світу. Досвід розвинутих країн, таких як

Воєнні дії	Політичні рішення	Тероризм, диверсії	Санкції, окупація
• пряме фізичне пошкодження майна через бойові дії	• зміни законодавства, націоналізація, експропріація, замороження активів, неконвертованість валюти	• пошкодження інфраструктури чи бізнесу через терористичні акти	• економічні обмеження, запроваджені міжнародними організаціями чи окремими державами

Рис. 1. Події, що є тригерами виникнення воєнно-політичних ризиків

Джерело: складено авторами

США, Німеччина, Японія, свідчить про ефективність інтеграції приватних і державних механізмів інвестування та фінансового захисту. Постає потреба у подальшому напрацюванні механізмів захисту від цих ризиків іноземних інвестицій з метою стимулювання їх притоку, внутрішніх економічних суб'єктів та формування умов для економічної відбудови країни на засадах сталого розвитку.

Воєнно-політичний ризик, який останнім часом зріс через російське вторгнення в Україну, конфлікт на Близькому Сході, побоювання щодо ескалації напруженості між США та Китаєм через Тайвань, може становити загрозу фінансовій стабільності. Воєнно-політичні ризики охоплюють події, які виникають через збройні конфлікти, революції, політичну нестабільність, терористичні акти, санкції, окупацію, анексію, націоналізацію чи конфіскацію майна (рис. 1).

Ці події можуть спровокувати швидкі зміни в настроях ринку та різке зростання невизначеності, виявляючи наявні вразливі місця фінансових установ і ринків. Більше того, вони можуть порушити споживання та інвестиційні плани, маючи наслідки для економічного зростання, і активувати негативний зворотній зв'язок між реальною економікою та фінансовим середовищем. Інвестори та підприємства,

які працюють у нестабільних регіонах, стикаються з ризиком втрати майна та доходів через воєнно-політичну напруженість. В цьому контексті варто погодитись з думкою Заєць О., що страхування воєнних ризиків — це покриття збитків, що виникли внаслідок таких подій, як війна, вторгнення, повстання, заворушення, страйки та тероризм [9]. Політичні ризики виникають внаслідок діяльності уряду, і їх не слід плутати з ризиками окупації, анексії, тероризму, викрадення або захоплення заручників. Важливо враховувати, що політичні ризики проявляються по-різному залежно від суб'єкта, на якого впливає цей ризик (держава чи приватний суб'єкт), типу інвестора (фізична особа чи установа, прямий чи портфельний інвестор), а також від сфери та масштабу впливу ризику. Для інтеграції ризиків за типом інвестора та суб'єктом впливу використаємо матричний підхід (табл. 1).

Отже, складна природа воєнно-політичних ризиків включає політичні, економічні, соціальні, культурні та безпекові аспекти. Це вимагає створення надійних інструментів страхування, як приватних так і державних, які дозволять мінімізувати втрати. Україна могла б скористатися досвідом і методами страхування воєнно-політичних ризиків, що використовуються країнами світу, де приватні державні

Таблиця 1

Матриця інтеграції політичних ризиків та факторів впливу

Тип інвестора	Суб'єкт, фактори впливу		
	Державні суб'єкти	Недержавні суб'єкти	Природні та зовнішні фактори (війна)
Приватні інвестори	Санкції, конфіскація майна	Викрадення, насильство	Втрата попиту, переміщення населення
Інституційні інвестори	Регуляторні зміни, дефолт	Заворушення, захоплення об'єктів	Інфляція, нестабільність ресурсів
Портфельні інвестори	Ризик дефолту, валютні обмеження	Нестабільність фондових ринків	Волатильність економічної політики
Прямі інвестори	Націоналізація, репатріація	Руйнування інфраструктури	Дефіцит персоналу, економічна міграція, релокація бізнесу

Джерело: складено авторами

організації зазвичай пропонують таке страхування своїм державним інвесторам при інвестуванні в активи інших країн. Основна мета — це підтримка експортерів та інвесторів від різних ризиків за кордоном, в інших країнах.

Зокрема, спеціалізовані державні агентства, як ЕСА, MIGA та ОПІС у США, приватні страхові компанії, відіграють ключову роль у страхуванні воєнно-політичних ризиків для іноземних інвесторів. MIGA (Міжнародна агенція з гарантій інвестицій), що діє під егідою Світового банку, надає страхові гарантії для інвесторів у країнах із високим рівнем політичного та воєнного ризику. ОПІС/DFC (Корпорація приватних закордонних інвестицій, США) використовує унікальні інструменти, особливо страхування політичних ризиків, включаючи збройні конфлікти, зміни урядів та експропріацію активів, а також позики, кредитні гарантії та інвестиції в акції. Портфель операцій DFC в Україні з моменту повномасштабного вторгнення росії становить 848 мільйонів доларів США, а загальний портфель –1,6 мільярда доларів. Європейський досвід також містить приклади страхування воєнно-політичних ризиків, зокрема: Експортно-кредитні агентства (ЕСА), наприклад Euler Hermes (Німеччина), страхують експортні контракти німецьких компаній; приватна компанія Lloyd's of London спеціалізується на покритті складних і нестандартних ризиків; Нідерландська компанія Atradius пропонує страхування політичних ризиків для експортерів, які постачають продукцію, обладнання до країн із нестабільною політичною ситуацією. В Азійському регіоні Японія (NEXI — Nippon Export and Investment Insurance) страхує як експортні поставки, так і іноземні інвестиції своїх компаній, забезпечуючи покриття ризиків, пов'язаних із політичними подіями та воєнними конфліктами. Част-

ково ці та інші установи вже реалізують проекти зі страхування воєнно-політичних ризиків в Україні [1].

В Україні тема страхування воєнно-політичних ризиків набуває особливого значення через збройну агресію росії, що триває з 2014 року, та повномасштабну війну, розпочату у 2022 році. Ці події призвели до масштабних втрат у бізнесі, інфраструктурі та національній економіці загалом. Відповідно до звіту СБ через два роки після початку війни, станом на 31 грудня 2023 року прямі збитки досягли майже 152 млрд. доларів[10]. При цьому найбільше постраждали житловий сектор, транспорт, торгівля та промисловість, сільське господарство та енергетика. [11]. Приблизно такі ж оцінки наводять фахівці KSE. Так станом на січень 2024 року загальна сума прямих збитків, завданих інфраструктурі та бізнесу України за їх оцінками становить, майже 155 мільярдів доларів США (рис. 2) [12].

Воєнні дії призвели до знищення або значного пошкодження інфраструктурних об'єктів (дороги, мости, залізниця, енергетична інфраструктура), промислових підприємств, логістичних центрів і торговельних об'єктів. Багато підприємств, які знаходяться в зоні бойових дій, втратили можливість працювати або були змушені повністю припинити діяльність. Найбільша частка збитків припадає на житловий фонд де пошкоджено або знищено понад 250 тисяч будівель. Зруйновані житлові будинки, автомобілі та інше майно бізнесу, населення потребують компенсації. Оскільки звичайне страхування майна, як правило, не покриває воєнні ризики, це залишає громадян беззахисними перед збитками. Страхування таких збитків, внаслідок реалізації воєнних ризиків потребує створення окремих страхових продуктів, оскільки через високі ризики виключено зі стандартних страхових полісів.

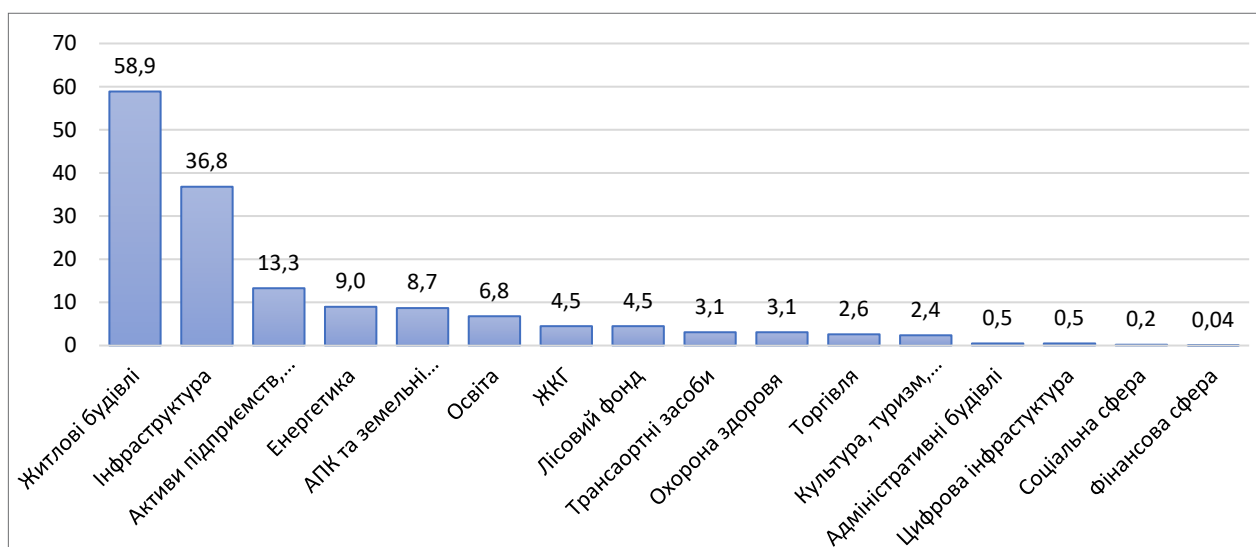


Рис. 2. Загальна оцінка збитків інфраструктури за сферами економіки у грошовому вимірі, станом на січень 2024 р., млрд. дол. США

Джерело: [12]

Поряд з цим оцінка непрямих фінансових втрат України станом на 06.2024 року здійснена аналітичною командою Київської школи економіки спільно з Міністерством розвитку громад, територій та інфраструктури (Мінінфраструктури) та у співпраці з іншими профільними міністерствами та Національним банком України становить понад 1,164 трлн. дол. США демонструє кумулятивне прирощення цих збитків (табл. 2).

Непрямі фінансові втрати підприємств станом на 01.07.2024 року оцінюються майже у 410 мільярдів доларів США за виручкою або 133 мільярди доларів за доданою вартістю. Збитки аграрного сектору, включаючи втрати від викрадення або знищення продукції та пошкодження зерносховищ, оцінюються в мільярди доларів. Збитки енергетичного сектору перевищили 46 мільярдів доларів, тоді як транспортна інфраструктура зазнала втрат на десятки мільярдів доларів [13].

Матеріалізація всіх цих викликів може призвести до зростання інфляції, скорочення реального валового внутрішнього продукту України, погіршення безпечних та фінансових умов. Також значних збитків зазнає соціальна сфера, а саме охорона здоров'я, освіта, культура та спорт, що потребує додаткових ресурсів для відновлення. Ці цифри підкреслюють масштаб руйнувань та необхідність значних інвестицій для відновлення економіки та інфраструктури України. Вкладаючи кошти у відновлення економіки України, інвестори потребуватимуть захисту інвестицій у формі страхування прямих інвестицій або інвестиційних кредитів.

Для України питання страхування воєнних ризиків є важливим з де-кількох причин. По-перше,

наявність страхових механізмів для покриття воєнних ризиків створює передумови для залучення іноземних інвестицій в Україну. На думку експертів Янус Г. [14], Городніченко Д. та ін. [15, 16] страхування від військових ризиків є однією з необхідних умов для *сприяння притоку інвестицій*. Інвестори, які працюють у зонах підвищеного ризику, шукають гарантій захисту своїх активів, і страхування є важливим інструментом для мінімізації їхніх ризиків. По-друге, страхування воєнних ризиків дозволить *зменшити втрати бізнесу та економіки* загалом, забезпечити економічну стабільність. Страхування стимулює інвестиції навіть у кризових умовах, зберігає робочі місця та сприяє відновленню економічної активності в повоєнний період. По-третє, впровадження таких механізмів сприятиме *відновленню довіри до фінансового сектору*. Український страховий ринок потребує розвитку в частині покриття форс-мажорних ризиків, включаючи воєнні. Запровадження програм страхування воєнних ризиків сприятиме підвищенню довіри до страхових продуктів і забезпеченню їхньої доступності. Отже, розвиток системи страхування воєнно-політичних ризиків сприятиме забезпеченню фінансової стабільності, зменшенню фінансових втрат підприємств у разі настання подій, пов'язаних із політичною нестабільністю або воєнними конфліктами, збереженню інвестиційної привабливості регіонів із високими ризиками.

Підтримуємо позицію Баранова А. та Зіменкова А. щодо того, що страхувати воєнні ризики вітчизняні приватні страховики не поспішають. По-перше, такі ризики протягом довгого часу були винятком зі страхового покриття та, відповідно, експертизи щодо

Таблиця 2

**Оцінка непрямих фінансових втрат України в наслідок воєнних дій,
за секторами, млрд. дол США**

Сектор	Метод	
	Виручка	Додана вартість
Промисловість, будівництво та послуги	409,9	133,2
Торгівля	450,5	74,4
Розмінування	42	42
Сільське господарство	83,1	33,2
Житловий сектор	22,4	22,4
Транспорт	38,8	18
Енергетика	43,1	12
Охорона здоров'я	11,4	11,1
Соціальний захист	10	10
Цифрова інфраструктура	19,3	8,8
Освіта	14,5	8,4
Житлово-комунальне господарство	7,7	3,9
Фінансова сфера	4,3	4,3
Культура	7,3	2,9
Разом	1164,4	385,7

Джерело: [13, с. 4]

їх оцінювання та практичного досвіду щодо їх страхування немає. По-друге, таке страхування є збитковим, а зважаючи на вже завдані збитки, можна констатувати, що необхідних страхових ємностей для покриття цих збитків у страховиків теж немає [1].

Ефективне управління військовими ризиками передбачає розробку страхових продуктів, які враховують специфіку збройних конфліктів та їхні наслідки для різних сфер економіки, що передбачає класифікацію воєнно-політичних ризиків, управління якими потребуватиме створення окремих страхових продуктів (табл. 3).

В Україні наразі не існує розвинутого ринку страхування та перестрахування воєнно-політичних ри-

зиків, а можливості покриття збитків через наявні механізми є обмеженими. Страхові компанії часто уникають покриття воєнних ризиків через їхню непередбачуваність і високу вартість компенсації. Війна в Україні висвітлює потребу у вдосконаленні механізмів державної, грантової підтримки для бізнесу, що працює в умовах військових дій, запровадженні нових спеціалізованих страхових продуктів, державних програм компенсації та залучення міжнародних партнерів. фінансового страхування нестабільності.

Поряд з цим, узагальнення економічної літератури показує, що більшість експертів сходяться на думці, що виклики та проблеми у страхуванні воєнно-політичних ризиків обумовлені рядом при-

Таблиця 3

Таксономія страхових випадків

Критерій	Тип ризику	Характер прояву
За характером впливу	Прямі ризики	- Знищення або пошкодження будівель, техніки, транспорту через обстріли, авіаудари чи вибухи. - Руйнування інфраструктури, необхідної для ведення бізнесу. - Пошкодження логістичних мереж (транспортні коридори, склади). - Загибель персоналу через військові дії.
	Непрямі ризики	- Переривання діяльності через окупацію або евакуацію. - Зниження доходів через зменшення попиту на продукцію або втрату ринків збуту. - Витрати на релокацію бізнесу та відновлення виробничих потужностей.
За видом активів	Майнові ризики	Збитки, пов'язані з руйнуванням будівель, споруд, техніки та іншого матеріального майна.
	Фінансові ризики	- Втрата прибутків через зупинку виробництва або перебої в постачанні. - Додаткові витрати на охорону об'єктів у зонах підвищеного ризику.
	Людські ризики	Втрати персоналу через травми, загибель чи неможливість працювати.
	Логістичні ризики	Збитки через пошкодження або втрату вантажів, знищення транспортних засобів.
За часом впливу	Короткострокові ризики	Негайні наслідки військових дій, такі як обстріли, руйнування майна.
	Довгострокові ризики	Наслідки, пов'язані з відновленням інфраструктури, поверненням підприємств у зони колишніх бойових дій, демілітаризацією територій.
За географічним охопленням	Локальні ризики	Ризики, що впливають на конкретну територію, наприклад, зону активних бойових дій.
	Регіональні ризики	Вплив на цілий регіон, що виникає через блокування транспортних шляхів або знищення інфраструктури.
	Глобальні ризики	Економічні наслідки війни для всього світу, наприклад, енергетична криза чи перебої в постачанні продовольства.
За видами страхування	Страхування майна	Покриває збитки від руйнування або пошкодження об'єктів нерухомості, техніки та обладнання через обстріли, вибухи, авіаудари чи інші воєнні дії.
	Страхування вантажів	Захищає від втрат під час транспортування продукції через зони підвищеного ризику.
	Страхування бізнес-перерви (Business Interruption Insurance)	Компенсує втрати доходів через неможливість вести бізнес через воєнні дії.
	Страхування життя та здоров'я	Забезпечує компенсацію у разі травмування, втрати працездатності чи смерті внаслідок воєнних дій.
	Комплексне страхування ризиків	Поеднує кілька видів покриття, наприклад, майнові та фінансові ризики, що дозволяє комплексно захистити бізнес.

Джерело: складено авторами

чин. По-перше, неможливість страхової компанії точно спрогнозувати потенційні збитки ускладнює розрахунок страхових премій та компенсацій. По-друге, розмір збитків від війни або пов'язаної з нею діяльності, може бути настільки великим і непередбачуваним, що навіть високі премії можуть бути недостатніми для компенсації збитків, за які страхові компанії несуть відповідальність. Це створює невизначеність для страхових компаній, оскільки існує високий ризик того, що військово-політичне страхування може призвести до їхньої неплатоспроможності [1]. По-третє, деякі події, можуть взагалі не включатися у стандартні страхові поліси, що формує у страхувальників відчуття незахищеності. Бізнес і фізичні особи не бачать сенсу у страхуванні, якщо найзначніші ризики залишаються непокритими. Проте варто визнати що, наприклад, окупація не дозволяє чітко визначити збитки. Це ускладнює про-

цес розробки страхових продуктів і встановлення чітких умов покриття. По-четверте, у деяких країнах обмежено доступ до міжнародного страхування та перестрахування, або існують жорсткі законодавчі вимоги до страховиків. Це обмежує участь іноземних страхових інституцій у міжнародних консорціумах зі страхування воєнно-політичних ризиків. Перестраховальні компанії часто відмовляються працювати в регіонах із високою воєнною загрозою, і відсутність таких інструментів знижує спроможність місцевих страхових ринків покривати великі збитки.

Розвиток ринку страхування воєнно-політичних ризиків в Україні можливий за активної підтримки світової спільноти, яка має значний досвід в цій сфері. Наразі відбуваються міжнародні обговорення щодо можливого вирішення проблеми розвитку системи страхування воєнно-політичних ризиків і в Україні. Варто погодитися з думкою експертів

Створення державної системи страхування воєнно-політичних ризиків

- Створення спеціального фонду, який покриватиме основні воєнно-політичні ризики, такі як знищення майна, втрати бізнесу, націоналізація чи конфіскація
- Запровадження державно-приватного партнерства
- Гарантії держави для інвесторів, в т.ч. які працюють у зоні конфлікту
- Розширення функцій Експортно-кредитного агентства України (ЕКА), зокрема можливість виступати гарантом для міжнародних перестраховальних компаній

Міжнародна співпраця та залучення іноземного досвіду

- Залучення міжнародних агентств таких як MIGA, Swiss Re, Munich Re
- Використання міжнародних фінансових інструментів, зокрема ECA, з урахуванням локальних інтересів
- Вивчення та адаптація світового досвіду, наприклад, програм OPIC/DFC у США чи EULER HERMES у Німеччині, які пропонують гарантії для бізнесу

Розширення спектру страхових продуктів

- Розробка спеціалізованих страхових продуктів
- Запровадження комплексних продуктів поєднання майнових ризиків, бізнес-перерви та страхування логістики
- Спрощення страхування для МСБ, надання субсидованих страхових премій
- Забезпечити покриття ризиків для підприємств, які переміщуються (релокація) до безпечних регіонів України

Розвиток інфраструктури страхового ринку

- Підвищення рівня професіоналізму страховиків в умовах невизначеності
- Створення спеціалізованих страхових компаній
- Використання цифрових технологій, наприклад оформлення страхових полісів через онлайн-платформи

Законодавче забезпечення

- Розробка та вдосконалення нормативної бази
- Податкові стимули
- Регуляція тарифів, пов'язаних з війною

Інформаційна підтримка

- Підвищення обізнаності бізнесу

Рис. 3. Комплекс заходів з розвитку системи страхування воєнно-політичних ризиків і в Україні

Джерело: розроблено авторами

Пивоварського А. та Ральфа Де Хаас [17], що виділення Україні значного пулу ресурсів для активізації страхування ризиків через спеціалізовані агентства було б критично важливим для пом'якшення політичних і військових ризиків.

Однак отримання страховки від міжнародних агентств може бути повільним і бюрократичним процесом, який триває місяцями. Брак інформації ще більше ускладнює ситуацію. Для інвесторів, які шукають впевненості та швидкого покриття, це створює певні проблеми, особливо у секторах економіки з високим рівнем ризику. Також, незважаючи на зростаючу кількість міжнародних страховиків, середній та великий бізнес в Україні відчуває значну потребу у страховому покритті на суму від 5 мільйонів доларів США.

Проте варто зазначити, що міжнародні страховики — не єдині, хто пропонує страхування воєнних ризиків. Українське експортно-кредитне агентство (ЕКА) та приватні страховики, такі як ARX та INGO, відіграють все більш важливу роль. Українське експортно-кредитне агентство (ЕКА) досягло прогресу в наданні українським компаніям послуг зі страхування воєнно-політичних ризиків, страхуючи прями інвестиції та інвестиційні кредити на суму до 200 мільйонів гривень (близько 5 млн дол США) з премією від 0,5 до 8%. Станом на 31.08.2024 року ЕКА за 2022–2024 роки підтримало 126 експортерів на загальну суму 16145,82 млн. грн, обсяг виданих за підтримки ЕКА кредитів на виконання договорів зовнішньо-економічної діяльності становить 1744,87 млн. грн.

Враховуючи виклики, що стоять перед Україною запропонуємо низку заходів для розвитку системи страхування воєнно-політичних ризиків (рис. 3).

В умовах воєнної агресії та політичної нестабільності розвиток страхування воєнно-політичних ризиків в Україні є критично важливим. Створення державних програм страхування, залучення міжнародних організацій, а також підтримка приватних страховиків можуть сприяти розвитку цього ринку. Крім того, важливо інтегрувати успішний міжнародний досвід, наприклад, запровадження страхових гарантій для бізнесу, що працює в зонах підвищеного ризику, та залучення міжнародних фінансових організацій до страхування інвестицій. Впровадження цих кроків сприятиме: забезпеченню базового рівня захисту для бізнесу та громадян; залученню

іноземних інвестицій через гарантії захисту капіталу; відновленню економіки та бізнесу в умовах воєнної нестабільності; зміцненню довіри до страхового ринку України.

Висновки. У сучасному світі зростає частота та інтенсивність воєнно-політичних ризиків, які створюють значні загрози для економічної та фінансової стабільності. Ці ризики є складним та багатовимірним поняттям, яке включає як прямі, так і непрямі виклики та загрози для бізнесу. Це вимагає розробки спеціальних механізмів їхнього управління, особливо в країнах, що постраждали від збройних конфліктів, таких як Україна.

Страхування є ключовим інструментом управління воєнно-політичними ризиками, який дозволяє мінімізувати збитки, стимулювати інвестиції та забезпечити фінансову стабільність. Для України впровадження таких механізмів є критично важливим для збереження та відновлення економіки, одночасно із залученням іноземного капіталу, особливо в умовах глобальної нестабільності.

Воєнно-політичні ризики охоплюють широкий спектр явищ, включаючи збройні конфлікти, санкції, націоналізацію майна, руйнування інфраструктури та втрату активів. Ця складність вимагає класифікації ризиків за типом інвестора, суб'єктом впливу, видом активів і часом впливу для створення ефективних страхових продуктів. Україні важливо використовувати найкращі міжнародні практики та створювати власні механізми страхування, які відповідатимуть реаліям сьогодення. Успішні приклади страхування воєнно-політичних ризиків у США (OPIC), ЄС (експортно-кредитні агентства) та інших країнах демонструють необхідність інтеграції державних і приватних механізмів. Україна може використати цей досвід для створення ефективної системи страхування. Наразі ринок страхування воєнно-політичних ризиків в Україні перебуває на початковій стадії розвитку. Багато ризиків залишаються поза страхуванням через їхню непередбачуваність і високу вартість компенсацій, що стримує залучення інвестицій і відновлення економіки. Для розвитку системи страхування воєнних ризиків потрібна активна участь держави через створення спеціальних фондів, запровадження програм гарантій і податкових стимулів. Також важливо посилити співпрацю з між державою, бізнесом і міжнародними партнерами для залучення ресурсів і досвіду.

Література

1. Баранов А. Л., Зіменков А. Ю. Страхування воєнно-політичних ризиків як інструмент захисту інвестицій в економіку України. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 421–427. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-421-427>.
2. Дерід І. О., Телиженко А. В. Ризики країн в контексті міжнародного бізнесу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні відносини та світове господарство»*. 2022. Вип. 42. С. 48–55. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/42_2022ua/10 (дата звернення 18.11.2024).

3. Полінкевич О.М., Тринчук В.В., Клапків Ю.М. та ін. Страхування воєнних ризиків в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 11. С. 44–51. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.11.44>.
4. Мних М.В. Страхування політичних ризиків як фактор економічної стабільності. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/135221> (дата звернення: 18.11.2024).
5. Приймак І.І., Тимків Н.А. Страхування інвестицій від воєнних ризиків: сутність, необхідність та перспективи розвитку в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-18>.
6. Александрова М.М. Зміст воєнних ризиків у страхуванні. *Державний університет «Житомирська політехніка»*. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/187.pdf> (дата звернення: 18.11.2024).
7. Токарева В.О. Окремі питання страхування ризиків воєнних дій. *Римське право і сучасність: цивільне право в умовах війни: матеріали Всеукр. наук. конф.* (Одеса, 24 травня 2022 р.). НУ «Одеська юридична академія». Одеса : Фенікс, 2022. С. 113–116.
8. Чвертко Л.А., Лисий Ю.Є. Проблеми організації страхування воєнних ризиків на страховому ринку України. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки: матеріали IX Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих учених* (м. Умань, 17 листопада 2022 р.). Умань: Візаві, 2022. С. 97–100.
9. Заєць О. Інститут страхування військових ризиків: імплементація норм міжнародного законодавства. *Економічні інновації*. 2022. 24 (3(84)). С. 43–50. [https://doi.org/10.31520/ei.2022.24.3\(84\).43-50](https://doi.org/10.31520/ei.2022.24.3(84).43-50).
10. Ukraine rapid damage and needs assessment (RDNA3) ю February 2024, the World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations. URL: <http://surl.li/exsiii> (дата звернення: 18.11.2024).
11. Оцінка коштів на відновлення України зросла майже до 500 млрд. доларів (назва з екрану) 15 лютого 2024 р. URL: <http://surl.li/bbilav> (дата звернення: 18.11.2024).
12. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. *Київська школа економіки*. Квітень 2024. URL: https://kse.ua/wpcontent/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення: 18.11.2024).
13. Андрієнко Д. та інші. Звіт про непрямі фінансові втрати економіки внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 липня 2024 року. URL: <http://surl.li/azhzgg> (дата звернення 18.11.2024).
14. Янус Г. Захист інвестицій в Україні. Українська економіка під час війни: інвестиції відчайдушно шукають прикриття. *Центр економічної стратегії (Україна)*. Місячний огляд економіки, 2022.
15. Городніченко Ю. та С. Степанчук (ред.). Шлях України до відновлення. Міжнародні університети Великобританії. 2023.
16. Городніченко Ю., І. Сологуб, Б. Ведер ді Мауро (ред.). Відбудова України: принципи та політика. Паризький звіт 1, 2022CEPR Press.
17. Пивоварський А., Де Хаас Р. Майбутнє фінансів у післявоєнній Україні. *VoxE U.org*. 4 січня 2023.
18. Беннетт В. Міжнародні кроки для розблокування військового страхування для українських інвестицій. *Європейський банк реконструкції та розвитку*, 21 червня 2023.
19. Вінокуров Я. Страхування воєнних ризиків. Як влада планує вмовити інвесторів вкладати в Україну зараз. *Економічна правда*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/07/4/701830/index.amp> (дата звернення: 18.11.2024).

References

1. Baranov A.L., Zimenkov A.Yu. Strakhuvannia voienno-politychnykh ryzykiv yak instrument zakhystu investytsii v ekonomiku Ukrainy. *Biznes Inform.* 2024. № 7. С. 421–427. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-421-427> [in Ukrainian].
2. Derid I.O., Telyzhenko A.V. Ryzyky krain v konteksti mizhnarodnoho biznesu [Country Risks in the Context of International Business]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya "Mizhnarodni vidnosyny ta svitove hospodarstvo"*. 2022. Iss. 42. P. 48–55. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/42_2022ua/10 [in Ukrainian].
3. Polinkevych, O. M. et al. Strakhuvannia voiennykh ryzykiv v Ukraini [Insurance of Military Risks in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2024. No. 11. P. 44–51. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.11.44> [in Ukrainian].
4. Mnykh M.V. Strakhuvannia politychnykh ryzykiv yak faktor ekonomichnoi stabilnosti [Political Risk Insurance as a Factor of Economic Stability]. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/135221> [in Ukrainian].
5. Pryimak I.I., Tymkiv N.A. Strakhuvannia investytsii vid voiennykh ryzykiv: sutnist, neobkhdnist ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [Insurance of Investments Against War Risks: Essence, Necessity and Prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. No. 59 [in Ukrainian].
6. Aleksandrova M.M. Zmist voiennykh ryzykiv u strakhuvanni. *Derzhavnyi universytet "Zhytomyrska politekhnika"*. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/187.pdf> [in Ukrainian].
7. Tokareva V.O. Okremi pytannia strakhuvannia ryzykiv voiennykh dii. *Rymske pravo i suchasnist: tsyvilne pravo v umovakh viiny: materialy Vseukr. nauk. konf.* (Odesa, 24 travnia 2022 r.). NU "Odeska yurydychna akademiia". Odesa: Feniks, 2022. S. 113–116 [in Ukrainian].

8. Chvertko L.A., Lysyi Yu.Ye. Problemy orhanizatsii strakhuvannia voiennykh ryzykiv na strakhovomu rynku Ukrainy. *Suchasni problemy i perspektyvy ekonomichnoi dynamiky: materialy IX Vseukr. nauk.-prakt. internet-konf. zdobuvachiv vyshch. osvity ta molodykh uchenykh* (m. Uman, 17 lystopada 2022 r.). Uman: Vizavi, 2022. S. 97–100 [in Ukrainian].
9. Zaiets O. Instytut strakhuvannia viiskovykh ryzykiv: implementatsiia norm mizhnarodnoho zakonodavstva [Institute of military risks insurance: implementation of norms of international legislation]. *Ekonomichni innovatsii*. 2022. 24 (3(84)). P. 43–50. [https://doi.org/10.31520/ei.2022.24.3\(84\).43–50](https://doi.org/10.31520/ei.2022.24.3(84).43-50) [in Ukrainian].
10. Ukraine rapid damage and needs assessment (RDNA3). February 2024, the World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations. URL: <http://surl.li/exsiiii> [in Ukrainian].
11. Otsinka koshtiv na vidnovlennia Ukrainy zrosla maizhe do 500 mlrd dolariv. 15 liutoho 2024 r. URL: <http://surl.li/bbilav> [in Ukrainian].
12. Zahalna suma zbytkiv infrastrukturi Ukrainy vid viiny perevyschyla \$150 miliardiv. *KSE*. URL: <http://surl.li/qsauve> [in Ukrainian].
13. Andriienko D. ta inshi. Zvit pro nepriami finansovi vtraty ekonomiky vnaslidok viiskovoi ahresii rosii proty Ukrainy stanom na 1 lypnia 2024 roku. *KSE*. URL: <http://surl.li/azhzgg> [in Ukrainian].
14. Ianus H. Zakhyst investytsii v Ukraini. *Ukrainska ekonomika pid chas viiny: investytsii vidchaidushno shukaiut prykryttia. Tsentr ekonomichnoi stratehii (Ukraina)*. Misiachnyi ohliad ekonomiky. 2022 [in Ukrainian].
15. Horodnichenko Yu., S. Stepanchuk (red.). Shliakh Ukrainy do vidnovlennia. *Mizhnarodni universytety Velykobrytanii*. 2023 [in Ukrainian].
16. Horodnichenko, Yu., I. Solohub ta B. Veder di Mauro (red.). *Vidbudova Ukrainy: pryntsypy ta polityka*. Paryzkyi zvit 1, 2022 CEPR Press.
17. Pyvovarskyi A., De Khaas R. Maibutnie finansiv u pisliavoiennii Ukraini. *VoxE U.org*. 2023 [in Ukrainian].
18. Bennett V. Mizhnarodni kroky dlia rozblokuvannia viiskovoho strakhuvannia dlia ukrainskykh investytsii. *Yevropeiskyi bank rekonstruktsii ta rozvytku*. 2023 [in Ukrainian].
19. Vinokurov Ya. Strakhuvannia voiennykh ryzykiv. Yak vlada planuie vmovyty investoriv vkladaty v Ukrainu zaraz. *Ekonomichna pravda*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/07/4/701830/index.amp> [in Ukrainian].

УДК 336.1

Терещенко Світлана Іванівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки та підприємництва ім. проф. І. М. Брюховецького
Сумський національний аграрний університет*

Tereshchenko Svitlana

Dr. Sc. (Econ.), Professor,

*Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship named after Prof. I. M. Bryukhovetskyi
Sumy National Agrarian University*

ORCID: 0000-0002-8852-1091

Петухов Андрій Юрійович

*аспірант кафедри економіки та підприємництва ім. проф. І. М. Брюховецького
Сумського національного аграрного університету*

Pietukhov Andrii

*Graduate Student of the Department of Economics and Entrepreneurship
named after Prof. I. M. Bryukhovetskyi*

Sumy National Agrarian University

ORCID: 0009-0007-5328-4974

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10547

ПОНЯТІЙНО-ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ АПАРАТ ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ПОВЕДІНКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

CONCEPTUAL AND TERMINOLOGICAL APPARATUS FOR STUDYING THE FINANCIAL BEHAVIOR OF BUSINESS ENTITIES

Анотація. Вступ. Починаючи з середини минулого століття, поведінкова економіка та фінансова економіка стали ключовими для розуміння того, як приймають економічні та фінансові рішення суб'єкти ринку праці, відхиляючись від класичних економічних моделей. У сучасній економіці та фінансах дослідники все більше прагнуть до комплексного аналізу економічних явищ, що включає вивчення взаємозв'язків між різними економічними суб'єктами та їхньою поведінкою. Результати економічних та фінансових дій часто залежать від раціональних обчислень, психологічних факторів, які вивчають сучасні моделі поведінки.

Метою дослідження є обґрунтувати методологічні засади формування понятійно-термінологічного апарату фінансової поведінки суб'єктів господарювання через призму поведінкових фінансів.

Матеріали і методи. Теоретичною і методологічною основою дослідження слугували фундаментальні розробки вчених щодо формування фінансової поведінки суб'єктів господарювання формуючи систему цінностей та вибудовуючи взаємини з оточенням. Теоретична значимість полягає в уточненні теоретичних положень та методичних основ формування фінансової поведінки. В роботі використано наступні методи: історико-економічний метод – при аналізі теоретичних та методологічних основ дослідження проблеми; монографічний метод – для оцінки формування фінансової поведінки з урахування історичної складової; абстрактно-логічний – для розробки рекомендацій щодо формування понятійно-термінологічного апарату, який слугує основою для розуміння більш складних економічних процесів і явищ.

Результати. Сучасна теорія поведінкових моделей це результат тривалого розвитку, який почався з дослідження поведінки індивідів у різних соціальних науках. Поступово ці ідеї були інтегровані в економіку, спочатку в рамках неокласичного напрямку, а потім знайшли своє відображення в альтернативних моделях. Це дозволило створити більш повну картину економічної поведінки, охопивши як індивідів, так і суб'єктів ринку в цілому.

Перспективи. Розвиток фінансової поведінки суб'єктів господарювання це постійний процес удосконалення фінансових рішень та дій, спрямований на підвищення ефективності бізнесу, мінімізацію ризиків та забезпечення сталого розвитку.

Ключові слова: фінансова економіка, світогляд, фінансовий світогляд, фінансова грамотність, фінансова поведінка.

Summary. Introduction. Since the middle of the last century, behavioral economics and financial economics have become key to understanding how labor market actors make economic and financial decisions, deviating from classical economic models. In modern economics and finance, researchers are increasingly striving for a comprehensive analysis of economic phenomena, which includes the study of relationships between various economic entities and their behavior. The results of economic and financial actions often depend on rational calculations, psychological factors that study modern behavior patterns.

The purpose of the study is to substantiate the methodological foundations of the formation of the conceptual and terminological apparatus of the financial behavior of economic entities through the prism of behavioral finance.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis of the study was the fundamental development of scientists regarding the formation of financial behavior of business entities forming a system of values and building relationships with the environment. The theoretical significance lies in the clarification of the theoretical provisions and methodical foundations of the formation of financial behavior. The following methods are used in the work: historical-economic method – in the analysis of the theoretical and methodological foundations of the study of the problem; monographic method – for evaluating the formation of financial behavior taking into account the historical component; abstract-logical – for the development of recommendations for the formation of a conceptual and terminological apparatus, which serves as a basis for understanding more complex economic processes and phenomena.

The results. The modern theory of behavioral models is the result of a long development, which began with the study of the behavior of individuals in various social sciences. Gradually, these ideas were integrated into the economy, first within the framework of the neoclassical direction, and then found their reflection in alternative models. This made it possible to create a more complete picture of economic behavior, covering both individuals and market subjects as a whole.

Prospects. The development of financial behavior of business entities is a constant process of improving financial decisions and actions aimed at increasing business efficiency, minimizing risks and ensuring sustainable development.

Key words: financial economy, worldview, financial worldview, financial literacy, financial behavior.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження проблем формування та розвитку публічних фінансів зробили знані українські і зарубіжні науковці: знані українські і зарубіжні науковці: Т. Боднарук [1], Дж. Б'юкенен [2], О. Длугопольський [3], С. Дяченко [4], С. Корецька [5], В. Кравченко, Т. Куценко, І. Луїна [1; 6], П. Масгрейв [7], Р. Масгрейв [7], О. Нечай [8], В. Опарін [8], Н. Пришва [10], В. Федосов [8], Л. Фокша, А. Хомутенко, П. Юхименко [8]. З-поміж активних дослідників проблематики поведінкової економіки загалом та поведінкових фінансів зокрема доцільно виокремити А. Буряченка [11], Г. Возняк [12], Б. Карпінського [14], П. Нікіфорова [15].

Метою дослідження є обґрунтувати методологічні засади формування понятійно-термінологічного апарату фінансової поведінки суб'єктів господарювання через призму поведінкових фінансів.

Матеріали і методи. Теоретичною і методологічною основою дослідження слугували фундаментальні розробки вчених щодо формування фінансової поведінки суб'єктів господарювання формуючи систему цінностей та вибудовуючи взаємини з оточенням. Теоретична значимість полягає в уточненні теоретичних положень та методичних основ формування фінансової поведінки. В роботі використано наступні методи: історико-економічний метод — при аналізі теоретичних та методологічних основ дослідження проблеми; монографічний метод — для оцінки формування фінансової поведінки з урахування історичної складової; абстрактно-логічний — для розробки рекомендацій щодо формування понятійно-термінологічного апарату, який слугує основою для розуміння більш складних економічних процесів і явищ.

Виклад основного матеріалу. Погіршення економічної ситуації в світі значною мірою зумовлене складнощами у фінансовій сфері. Поширення термінів «фінансова економіка» та «фінансова цивілізація» підкреслює центральну роль фінансів у сучасному світі, що вимагає від науки глибокого аналізу цього феномена [3]. Сучасні фінансові дослідження вимагають відходу від традиційних методологічних схем, які не враховують суб'єктивний фактор і поведінку суб'єктів господарювання. Поступово базові біхевіористські концепції знаходять своє застосування в українській економічній практиці. [1; 2]. Важливо розуміти, що введення поняття «фінансовий світогляд» у фінансову науку не є простою модною тенденцією, а необхідним кроком для поглиблення нашого розуміння фінансових процесів. Так В. Петрушенко стверджує: «Світогляд — це сукупність узагальнених уявлень людини про себе, світ, свої взаємини із світом, про своє місце в світі та своє життєве призначення» [3]. Отже, через світогляд кожна людина бачить світ унікальним чином, визначаючи своє місце в ньому, формуючи систему цінностей та вибудовуючи взаємини з оточенням. Вітчизняні науковці трактують світогляд як комплекс знань, цінностей та переконань, що визначають ставлення людини до навколишнього світу і спрямовують її дії [4]. Поняття «світогляд» є настільки фундаментальним у філософії, що його аналіз включено в усі без винятку університетські підручники, що підтверджує його ключову роль у розумінні людини.

Хоча традиційно виділяють три основні типи світогляду — міфологічний, релігійний та філософський, сучасні дослідження вказують на значно ширшу палітру світоглядних орієнтацій, включаючи

науковий, релігійний та атеїстичний, революційний та еволюційний, матеріалістичний та ідеалістичний, груповий та індивідуальний, а також світогляди, що варіюються в часі та просторі. Різноманітність світоглядів знаходить своє відображення в особливостях економічних та фінансових відносин. Наприклад, поняття «ісламські фінанси» свідчить про те, що релігійні доктрини можуть суттєво впливати на економічну поведінку людей та організацій. Зважаючи на значний вплив економічних, у тому числі фінансових, відносин на життя людини, необхідно ввести спеціальні терміни «економічний світогляд» та «фінансовий світогляд».

Наш фінансовий світогляд формується під впливом багатьох факторів: Виховання: Сімейні цінності, ставлення батьків до грошей. Соціальне середовище: Друзі, колеги, суспільство загалом. Досвід: Власні фінансові успіхи та невдачі. Медіа: Реклама, новини про економіку.

На нашу думку, фінансовий світогляд — це сукупність наших переконань, цінностей та уявлень про гроші, фінанси та багатство. Це своєрідна «карта», яка спрямовує наші фінансові рішення, відносини з грошима та ставлення до матеріальних цінностей. Розуміння свого фінансового світогляду дозволяє:

- ідентифікувати обмежуючі переконання;
- змінити фінансову поведінку;
- приймати обґрунтовані фінансові рішення;
- досягти фінансової свободи.

Фінансовий світогляд формується протягом усього життя під впливом різних факторів, включаючи особистий досвід, сімейне виховання, соціальне оточення, економічні умови та історичний контекст. Історичний контекст відіграє ключову роль у формуванні фінансового світогляду суспільства. Різні епохи та культури мали свої унікальні підходи до грошей, багатства та фінансових відносин. Необхідність розуміння історичних аспектів фінансового світогляду дає можливість: пояснювати сучасні фінансові поведінки; допомагає уникнути помилок; сприяє розвитку фінансової грамотності [1].

Отже, фінансовий світогляд це динамічна концепція, яка постійно розвивається під впливом історичних, соціальних та економічних факторів. Вивчення історії фінансів допомагає нам краще зрозуміти себе та свої фінансові рішення, а також сприяє розвитку більш зрілого та відповідального ставлення до грошей.

Тим не менш, сучасна українська фінансова наука оперує і іншими поняттями, сформованими під впливом фінансового світогляду людини, що буде детально розглянуто надалі. В Україні досить поширеним є використання терміну «фінансова грамотність» у різноманітних концепціях, програмних документах та на рівні регуляторів фінансового сектору. Це свідчить про активні спроби підвищити рівень фінансової обізнаності населення [5; 6].

Таблиця 1

Історичні аспекти формування фінансового світогляду

Період	Події	Основні тенденції в розвитку
Античність	У Стародавній Греції та Римі існувало неоднозначне ставлення до багатства. З одного боку, воно було необхідним для забезпечення добробуту, з іншого — надмірне багатство часто засуджувалося як ознака розкоші та марнотратства. З'являються перші монети, розвивається торгівля, що стимулює розвиток фінансових відносин.	Зміна цінностей від накопичення до витрачання.
Середньовіччя	Християнство засуджувало лихварство та надмірне накопичення багатства, що вплинуло на фінансову поведінку людей. Земля була основним джерелом багатства, а гроші відігравали другорядну роль.	
Новий час	Економічна теорія, яка віддавала перевагу накопиченню золота та срібла як основного джерела багатства держави. Бурхливий розвиток промисловості призвів до появи нових фінансових інструментів та стимулював підприємництво.	Зростання розуміння важливості фінансової освіти.
XX століття	Світові війни та економічні кризи (наприклад, Велика депресія) суттєво вплинули на фінансовий світогляд людей, сформувавши почуття нестабільності та необхідності заощаджень. Масове виробництво та реклама спонукали людей до споживання, що змінило їхнє ставлення до грошей.	Розвиток електронних платежів та криптовалют.
XXI століття	Фінансові ринки стали глобальними, що відкрило нові можливості для інвестування, але також збільшило ризики. Поява криптовалют, фінтеху та інших інноваційних фінансових продуктів змінює наше розуміння грошей та фінансів.	

Джерело: власна розробка автора

У роботі Н. Дорошенко зазначається: «Фінансова грамотність представляє собою сукупність знань та навичок, що формують вміння розпоряджатися своїми власними коштами з мінімальними ризиками та максимальною ефективністю» [7].

На нашу думку, «фінансова грамотність» для суб'єкта господарювання — це набагато більше, ніж просто вміння читати фінансові звіти. Це комплексна здатність, яка дозволяє приймати обґрунтовані рішення, пов'язані з управлінням фінансами підприємства, забезпечуючи його стабільність та розвиток. Для бізнесу важливі наступні аспекти «фінансової грамотності»: здатність розуміти фінансову звітність, аналізувати показники прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості; розробка бюджетів, прогнозування доходів і витрат, управління грошовими потоками; вибір ефективних інструментів інвестування, оцінка ризиків та очікуваної віддачі; знання податкового законодавства, використання податкових пільг; оптимальне використання кредитних коштів, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. В такому випадку варто звернути увагу на фінансову поведінку суб'єктів господарювання.

Поведінка суб'єкта господарювання — це сукупність дій, рішень та стратегій, які підприємство застосовує для досягнення своїх цілей у ринковому середовищі. Ця поведінка може бути дуже різноманітною і залежить вона від багатьох факторів, до яких можна віднести: внутрішні і зовнішні.

1. Внутрішні фактори, це фактори які мають місце на самому підприємстві і залежать від специфіки його діяльності. До них відносять:

- цілі підприємства — максимізація прибутку; зростання його ринкової частки на відповідному сегменті; соціальна відповідальність, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у розв'язанні соціальних проблем;
- розмір підприємства — великі корпорації та малі підприємства, незважаючи на те, що обидва є суб'єктами господарювання, часто обирають різні стратегії для досягнення своїх цілей. Це зумовлено цілим рядом факторів, таких як розмір, ресурси, ринкова позиція та цілі;
- ресурси підприємства — матеріальні, фінансові та людські ресурси компанії обмежують її можливості і впливають на вибір стратегій;
- галузь діяльності суб'єкта господарювання — це сукупність унікальних характеристик, які відрізняють одну галузь від іншої. Ці особливості створюють специфічні умови конкуренції та визначають набір стратегій, які можуть бути успішними в межах даної галузі;
- культура підприємства — це сукупність цінностей, вірувань, норм, звичаїв та правил поведінки, які поділяють усі співробітники компанії. Це своєрідний «дух» організації, який впливає на те, як люди

працюють, взаємодіють між собою та приймають рішення;

- структура управління — централізована або децентралізована структура управління впливає на швидкість прийняття рішень та ступінь самостійності підрозділів суб'єкта господарювання.

2. Зовнішні фактори, це фактори впливу поза межами підприємства. До них відносять:

- ринкові умови — конкуренція, економічні цикли, технологічні зміни;
- законодавство — правова система встановлює правила гри на ринку і обмежує можливості компаній;
- соціально-культурні фактори — культурні цінності, соціальні норми, демографічні показники впливають на споживчий попит і визначають особливості ведення бізнесу в різних країнах;
- технологічний прогрес — нові технології створюють нові можливості для бізнесу і змушують компанії постійно оновлюватися.
- економічні умови — це комплекс взаємопов'язаних чинників, які характеризують стан економіки в певний період часу. Вони безпосередньо впливають на прийняття рішень суб'єктами господарювання, визначаючи їх стратегії, тактику і загальну поведінку на ринку.

Розуміння того, як економічні умови впливають на поведінку суб'єктів господарювання, є ключовим для успішного ведення бізнесу. Адже, враховуючи ці фактори, підприємства можуть розробити ефективні стратегії і адаптуватися до мінливих умов ринку. Виходячи з вище зазначеного можна сформулювати ключові компоненти процесу формування основних типів поведінки (Табл. 2). Більш ґрунтовніше цю класифікацію можна характеризувати так:

Когнітивний аспект, становить собою розвиток розумових процесів, відповідає за сприйняття, розуміння та вміння аналізувати отриману людиною інформацію, можливість побудови логічних припущень, формування понять тощо. Когнітивність становить собою інформаційний осередок, в який потрапляє інформація, що була здобута людиною під час процесу соціалізації. Також цей аспект включає в себе знайомство та проінформованість економіки в житті людини. Поведінковий аспект, складається з двох елементів, саме: споживацька та трудова поведінка. Критеріями споживацької поведінки є придбання/отримання продуктів, послуг, планування та вибір покупок.

Критеріями трудової поведінки виступають трудова діяльність, праця; професійна діяльність з навичками; планування фінансового доходу, витрати.

Емоційний аспект, цей аспект становить собою самовідчуття людини в економічному просторі, яке коливається від позитивного до негативного ставлення.

Фінансовий аспект поведінки суб'єктів господарювання — це широке поняття, яке охоплює всі рішення та дії підприємств, пов'язані з управлін-

Таблиця 2

Компоненти процесу формування основних типів поведінки

Когнітивний	Поведінковий	Емоційний	Фінансовий
<i>Сприйняття інформації:</i> Як ми сприймаємо фінансову інформацію? Чи довіряємо ми експертам, чи більше покладемося на власну інтуїцію?	<i>Ефект володіння:</i> Суб'єкти цінують речі, якими вже володіють, більше, ніж ті, які можуть придбати. <i>Це може ускладнювати продаж активів навіть за вигідною ціною.</i>	<i>Страх:</i> Страх втрати, невдачі або невідомості може паралізувати нас і перешкоджати прийняттю раціональних фінансових рішень. <i>Наприклад, страх ризику може призвести до того, що ми відмовимося від інвестицій з високим потенціалом доходу.</i>	<i>Рівень доходів:</i> Можливості, які має суб'єкт, впливають на його фінансові рішення.
<i>Увага:</i> На які аспекти фінансової ситуації ми звертаємо найбільшу увагу? Чи фокусуємося ми на короткострокових результатах, чи плануємо на довгострокову перспективу?	<i>Ненавість до втрат:</i> Суб'єкти сильніше реагують на потенційні втрати, ніж на потенційні виграші. <i>Це може призвести до більш консервативних інвестиційних рішень.</i>	<i>Жадібність:</i> Бажання швидкого збагачення може спонукати нас до ризикованих інвестицій, які можуть призвести до значних фінансових втрат.	<i>Економічна ситуація:</i> Економічні кризи, інфляція, безробіття впливають на споживчу поведінку та інвестиційні рішення.
<i>Пам'ять:</i> Які фінансові досвіди ми запам'ятовуємо найкраще? Чи впливають наші минулі успіхи або невдачі на поточні рішення?	<i>Оптимізм:</i> Суб'єкти часто переоцінюють свої шанси на успіх і недооцінюють ризики. <i>Це може призвести до надмірної впевненості в інвестиціях.</i>	<i>Радість:</i> Позитивні емоції можуть спонукати нас до імпульсивних покупок, які не завжди є необхідними.	<i>Доступність фінансових продуктів:</i> Наявність банківських послуг, інвестиційних інструментів впливає на фінансову поведінку.
<i>Мислення:</i> Як ми обробляємо фінансову інформацію? Чи використовуємо ми логічні міркування, чи керуємося емоціями?	<i>Ефект якоря:</i> Суб'єкти занадто сильно покладаються на першу отриману інформацію. <i>Наприклад, якщо ви бачили високу ціну на акцію в минулому, ви можете вважати, що це її справедлива вартість.</i>	<i>Гнів:</i> Гнів може спонукати нас до необдуманих фінансових рішень, <i>наприклад, до імпульсивних витрат або зміни інвестиційної стратегії.</i>	
<i>Прийняття рішень:</i> Як ми вибираємо між різними фінансовими альтернативами? Чи враховуємо ми всі можливі наслідки?		<i>Сором:</i> Сором за свої фінансові помилки може призвести до уникнення вирішення проблем і погіршення фінансового становища.	

Джерело: власна розробка автора

ням фінансовими ресурсами. Це включає в себе як стратегічне планування, так і повсякденні операції.

Отже, розуміння цих аспектів допоможе вам приймати більш обґрунтовані рішення і досягати своїх фінансових цілей. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що між поняттями «фінансовий світогляд», «фінансова поведінка» та «фінансова грамотність» існує тісний взаємозв'язок, який пояснюється роллю фінансових знань та освіти у формуванні фінансової поведінки.

Сучасна теорія поведінкових моделей це результат тривалого розвитку, який почався з дослідження поведінки індивідів у різних соціальних науках. Поступово ці ідеї були інтегровані в економіку, спочатку в рамках неокласичного напрямку, а потім знайшли своє відображення в альтернативних моделях. Це дозволило створити більш повну картину економічної поведінки, охопивши як індивідів, так і суб'єктів ринку в цілому. Класичні поведінкові моделі це спрощені представлення того, як люди, компанії та інші економічні суб'єкти приймають рішення. Вони слугують основою для розуміння більш складних економічних процесів і явищ. Основними типами поведінки є:

- Агресивна поведінка — підприємство активно прагне збільшити свою ринкову частку, використовуючи різноманітні маркетингові інструменти, зниження цін, розширення асортименту.
- Пасивна поведінка — підприємство задовольняється своїм поточним станом і не здійснює активних дій для зміни ситуації.
- Поведінка оборони — підприємство прагне зберегти свою позицію на ринку, захищаючись від конкурентів.
- Інноваційна поведінка — підприємство постійно шукає нові ідеї, розробляє нові продукти та послуги, впроваджує нові технології.
- Соціально відповідальна поведінка — підприємство враховує соціальні та екологічні наслідки своєї діяльності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сучасна теорія поведінкових моделей це результат тривалої еволюції, що розпочалася з міждисциплінарних досліджень людської поведінки. Згодом ці знання були успішно адаптовані в економіці, спочатку в рамках традиційних підходів, а потім знайшли своє місце в нових, більш

комплексних моделях, які дозволяють глибше зрозуміти як індивідуальні, так і загально ринкові процеси.

Дослідження фінансової поведінки суб'єктів господарювання є багатообіцяючою галуззю, яка має

значний потенціал для розвитку. Розуміння того, як люди та організації приймають фінансові рішення, дозволяє створювати більш ефективні фінансові системи, сприяти стабільному економічному зростанню та підвищувати добробут суспільства.

Література

1. Луніна І. О., Бондарук Т. Г. Еволюція теорії та наукова концепція публічних фінансів. *Фінанси України*. 2019. № 8. С. 26–44.
2. Buchanan James M. Limits of liberty: between anarchy and leviathan: coll. works. Vol. 7. Carmel: Liberty Fund Inc., 2000. 242 p.
3. Длугопольський О. В. Суспільний сектор економіки і публічні фінанси в умовах глобалізаційних змін : автореф. дис. ... ступеня д-ра екон. наук: 08.00.01. Київ : ДННУ «Академія фінансового управління», 2013. 38 с.
4. Дяченко С. А. Публічні, державні та місцеві фінанси: співвідношення понять. *Держава та регіони*. 2018. № 4 (64). С. 59–63.
5. Корецька С. О. Аналіз категоріального апарату публічних фінансів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 19. С. 25–27.
6. Луніна І. О. Публічні фінанси в макроекономічній політиці зростання : монографія. НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів. НАН України». Київ, 2020. 440 с.
7. Musgrave R., Musgrave P. Public finance in theory and practice. 5th ed. New York: McGrawHill Book Co, 1989. 778 с.
8. Нечай А. А. Проблеми правового регулювання публічних фінансів та публічних видатків : монографія. Чернівці : Рута, 2004. 264 с.
9. Опарін В. М., Федосов В. М., Юхименко П. І. Публічні фінанси: генеза, теоретичні колізії та практична концептуалізація. *Фінанси України*. 2017. № 2. С. 110–128.
10. Пришва Н. Ю. Публічні доходи: поняття та особливості правового регулювання : монографія. Київ : КНТ, 2008. 200 с.
11. Буряченко А. Є., Левченко К. М. Поведінкова економіка та децентралізація бюджетної системи. *Фінанси України*. 2019. № 9. С. 27–41.
12. Возняк Г. В., Бенюська Л. Я. Обґрунтування поведінкових закономірностей прийняття рішень суб'єктами фінансово-економічних відносин на регіональному рівні. *Регіональна економіка*. 2021. № 1. С. 72–80.
13. Фінансові детермінанти економічного зростання регіонів і територіальних громад України в координатах поведінкової економіки: наукова доповідь. НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»; наук. ред. Г. В. Возняк. Львів, 2021. 127 с.
14. Карпінський Б. А. Поведінкові фінанси як ефективний базис відображення раціональності й ірраціональності фінансових рішень у системі державотворчого патріотизму нації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 282–290.
15. Нікіфоров П. О., Качур Т. І. Реалізація концепції поведінкових фінансів у дослідженнях трансформації сфери публічних фінансів. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2021. Вип. 830. С. 37–44.

References

1. Lunina, I. O., Bondaruk, T. H. (2019). Evoliutsiia teorii ta naukova kontseptsiiia publicnykh finansiv [Theory evolution and scientific concept of public finance]. *Finansy Ukrainy — Finance of Ukraine*, 8, 26–44 [in Ukrainian].
2. Buchanan, James M. (Ed.). (2000). Limits of liberty: between anarchy and Leviathan. Vol. 7. Carmel: Liberty Fund Inc.
3. Dluhopolskyi, O. V. (2013). Suspilnyi sektor ekonomiky i publichni finansy v umovakh hlobalizatsiinykh zmin [The public sector of the economy and public finance in the conditions of globalization changes]. *Thesis 08.00.01*. Kyiv: DNNU «Academy of Financial Management» [in Ukrainian].
4. Diachenko, S. A. (2018). Publichni, derzhavni ta mistsevi finansy: spivvidnoshennia poniat [Public, state and local finance: the relationship of concepts]. *Derzhava ta rehiony — State and Regions*, 4 (64), 59–63 [in Ukrainian].
5. Koretska, S. O. (2011). Analiz katehorialnoho aparatu publicnykh finansiv [Analysis of the categorical apparatus of public finances]. *Investytsii: praktyka ta dosvid — Investments: Practice and Experience*, 19, 25–27 [in Ukrainian].
6. Lunina, I. O. (2020). Publichni finansy v makroekonomichnii politytsi zrostantia [Public finances in the macroeconomic policy of growth]. Kyiv: National Academy of Sciences of Ukraine [in Ukrainian].
7. Musgrave, R., Musgrave, P. (1989). Public finance in theory and practice. New York: McGrawHill Book Co.
8. Nechai, A. A. (2004). Problemy pravovoho rehuliuvannia publicnykh finansiv ta publicnykh vydatkiv [Problems of legal regulation of public finances and public expenditures]. Chernivtsi: Ruta [in Ukrainian].

9. Oparin, V.M., Fedosov, V.M., Yukhymenko, P.I. (2017). Publichni finansy: geneza, teoretychni kolizii ta praktychna kontseptualizatsiia [Public finance: genesis, theoretical conflicts and practical conceptualization]. *Finansy Ukrainy — Finance of Ukraine*, 2, 110–128 [in Ukrainian].
10. Pryshva, N. Yu. (2008). Publichni dokhody: poniattia ta osoblyvosti pravovoho rehuliuвання [Public revenues: concepts and features of legal regulation]. Kyiv: KNT [in Ukrainian].
11. Buriachenko, A. Ye., Levchenko, K. M. (2019). Povedinkova ekonomika ta detsentralizatsiia biudzhethnoi systemy [Behavioral economics and decentralization of the budget system]. *Finansy Ukrainy — Finance of Ukraine*, 9, 27–41 [in Ukrainian].
12. Vozniak, H. V., Benovska, L. Ya. (2021). Obgruntuvannya povedinkovykh zakonmirnostei pryiniattia rishen subiektamy finansovoekonomichnykh vidnosyn na rehionalnomu rivni [Justification of behavioral patterns of decisionmaking by subjects of financial and economic relations at the regional level]. *Rehionalna ekonomika — Regional Economy*, 1, 72–80 [in Ukrainian].
13. Finansovi determinanty ekonomichnoho zrostantia rehioniv i terytorialnykh hromad Ukrainy v koordynatakh povedinkovoi ekonomiky [Financial determinants of economic growth of regions and territorial communities of Ukraine in the coordinates of behavioral economics]. (2021). Lviv: DU “Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy” [in Ukrainian].
14. Karpinskyi, B. A. (2020). Povedinkovi finansy yak efektyvnyi bazys vidobrazhennia ratsionalnosti y irratsionalnosti finansovykh rishen u systemi derzhavotvorchoho patriotyzmu natsii [Behavioral finance as an effective basis for reflecting the rationality and irrationality of financial decisions in the system of nation-building patriotism]. *Biznes Inform*, 6, 282–290 [in Ukrainian].
15. Nikiforov, P. O., Kachur, T. I. (2021). Realizatsiia kontseptsii povedinkovykh finansiv u doslidzhenniakh transformatsii sfery publichnykh finansiv [Implementation of the concept of behavioral finance in research on the transformation of the sphere of public finance]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu — Scientific Bulletin of Chernivtsi University*, 830, 37–44 [in Ukrainian].

УДК 339

Дьяченко Ольга Володимирівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державний торговельно-економічний університет

Diachenko Olha
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Public Administration
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0002-2012-8496

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10577

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ E-COMMERCE DEVELOPMENT TRENDS IN UKRAINE DURING WAR

ІНШЕ

Анотація. Вступ. В останні десятиліття електронна комерція стала одним із основних драйверів розвитку світової економіки, і Україна не є винятком. В умовах пандемії COVID-19 та воєнних дій, що тривають на території України, цифрові технології та електронна комерція набули особливої актуальності, адже вони стали важливими інструментами не лише для збереження бізнесу, але й для забезпечення сталого економічного розвитку країни.

Мета. Метою дослідження є оцінка поточного стану ринку електронної комерції в Україні, визначення основних факторів, що впливають на зростання цієї галузі, а також ідентифікація перешкод, які стримують її розвиток.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) публікації вітчизняних авторів, що здійснюють науково-практичні дослідження у сфері електронної комерції України; 2) результати досліджень аналітичних компаній.

В процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи: аналізу та синтезу (для аналізу розвитку ринку електронної комерції в Україні); узагальнення та систематизації (для визначення основних факторів, що впливають на зростання цієї галузі, а також ідентифікації перешкод, які стримують її розвиток); логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків).

Результати. У статті проаналізовано показники розвитку онлайн торгівлі в Україні. Визначено ключові фактори, які сприяють зростанню цієї галузі, а також виявлено перешкоди, що обмежують її подальший розвиток. Запропоновано ряд заходів для підтримки сталого розвитку електронної комерції в Україні.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях доцільно зосередити увагу на розробленні гнучких механізмів державного регулювання електронної комерції в Україні.

Ключові слова: електронна комерція, електронна торгівля, онлайн торгівля, інтернет-торгівля, цифровізація.

Summary. Introduction. In recent decades, e-commerce has become one of the main drivers of the development of the world economy, and Ukraine is no exception. In the conditions of the COVID-19 pandemic and the ongoing hostilities on the territory of Ukraine, digital technologies and online trade have become especially relevant, because they have become important tools not only for preserving business, but also for ensuring the sustainable economic development of the country.

Purpose. The purpose of the study is to assess the current state of the e-commerce market in Ukraine, to identify the main factors affecting the growth of this industry, as well as to identify obstacles that hinder its development.

Materials and methods. The following materials were used in the study 1) publications of domestic authors conducting scientific and practical research in the field of electronic commerce of Ukraine; 2) research results of analytical companies.

In the process of study the following scientific methods were used: analysis and synthesis (to analyze the development of the e-commerce market in Ukraine); generalization and systematization (to determine the main factors affecting the growth of this industry, as well as to identify obstacles that restrain its development); logical generalization of the results (for formulation of conclusions).

Results. The article analyzes the indicators of the development of online trade in Ukraine. Key factors contributing to the growth of this industry have been identified, as well as obstacles limiting its further development. A number of measures are proposed to support the sustainable development of e-commerce in Ukraine.

Discussion. In further research it is proposed to focus on the development of effective mechanisms for state regulation of e-commerce in Ukraine.

Key words: e-commerce, electronic trade, online trade, internet trade, digitization.

Постановка проблеми. Електронна комерція є одним з найдинамічно зростаючих секторів економіки, що дозволяє значно розширювати ринки збуту та сприяє інтеграції України в глобальну економіку. Розвиток електронної комерції визначається інтеграцією цифрових технологій, таких як великі дані, штучний інтелект, мобільні додатки, електронні платіжні системи та платформи для онлайн торгівлі. Значні можливості для розвитку електронної комерції в Україні забезпечуються широким доступом до інтернету та прогресом у сфері мобільних технологій. Розвиток електронної комерції в Україні має також стратегічне значення для забезпечення економічної стабільності країни в умовах глобальної конкуренції. Ця сфера безпосередньо впливає на такі важливі аспекти, як зайнятість, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність національної економіки та покращення якості життя населення через доступ до нових товарів і послуг. Тому дослідження тенденцій розвитку електронної комерції в Україні є важливим для формування ефективних стратегій підтримки цього сектору, який, незважаючи на існуючі труднощі, продовжує залишатися одним з найперспективніших напрямів для забезпечення економічного зростання країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Огляд останніх публікацій дозволяє виявити ключові тенденції та проблеми, що виникають на українському ринку електронної комерції. Так, у статті О. Заяць та Я. Капко [1] проаналізовано динаміку та визначено перешкоди розвитку електронної торгівлі в Україні. О. Баула, О. Лютак та В. Федішин [2] досліджують концептуальні основи електронної комерції в контексті глобалізації та розвитку інформаційних технологій, підкреслюючи важливість розуміння цих процесів для успішного розвитку як локальних, так і глобальних бізнес-стратегій. Н. Лесько та С. Кіра [3] розглядають вплив міжнародних та європейських організацій у сфері цифрової комерції на конкурентоспроможність підприємницької діяльності в Україні, підкреслюючи необхідність створення органів адвокації для підтримки цього сектору економіки. Д. Крилов [4], О. Кубліцька [5], В. Стрілець, Б. Гаращенко, В. Соколовський, А. Аржаннікова [6], Н. Шведа, О. Краузе [7] аналізують вплив війни на ринок електронної комерції в Україні та фокусуються на визначенні можливостей для його зростання в складних умовах.

Метою статті є оцінка поточного стану ринку електронної комерції в Україні, визначення основних факторів, що впливають на зростання цієї галузі, а також ідентифікація перешкод, які стримують її розвиток.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) публікації вітчизняних авторів, що здійснюють науково-практичні дослідження у сфері електронної комерції України; 2) результати досліджень аналітичних компаній.

В процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи: аналізу та синтезу (для аналізу розвитку ринку електронної комерції в Україні); узагальнення та систематизації (для визначення основних факторів, що впливають на зростання цієї галузі, а також ідентифікації перешкод, які стримують її розвиток); логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Ринок електронної комерції в Україні продовжує розвиватися на тлі зростаючої цифровізації, зміни звичок споживачів та адаптації до нових економічних реалій. 2023–2024 роки стали важливим етапом для аналізу можливостей та викликів у сфері онлайн-торгівлі в Україні, оскільки ринок зіштовхувався з новими викликами, пов'язаними з війною, економічною невизначеністю та проблемами інфраструктури.

У 2023 році в Україні спостерігалось значне збільшення обсягів онлайн-покупок, зокрема в умовах збереження високого рівня мобільності, нестабільної ситуації на ринку праці та глобальних економічних змін. Український онлайн-ринок досяг рекордних результатів (рис. 1), причому представники багатьох секторів перевищили показники, що були до початку повномасштабного вторгнення. Електронна комерція стала одним із важливих інструментів для забезпечення доступу до товарів та послуг у складних умовах. Однією з основних тенденцій ринку електронної комерції в Україні у 2024 році стало поступове покращення інфраструктури онлайн-торгівлі.

Попри те, що країна ще має низку проблем щодо забезпечення рівномірного доступу до Інтернету в різних регіонах, високий рівень його проникнення у міських регіонах дозволяє значно розширити ринок. Зростання попиту на онлайн-покупки та мобільні додатки для покупок стимулювали розвиток нових платіжних систем і логістичних послуг, які сприяли більшій доступності товарів. Зокрема, підприємства, які займаються доставкою, суттєво покращили логістичні можливості, активно розвиваючи інфраструктуру для оброблення замовлень, що позитивно вплинуло на швидкість доставки і зменшило витрати для покупців.

Важливим фактором розвитку української електронної комерції є впровадження нових платіжних рішень. Зокрема, активно зростає популярність електронних платежів та моделей «Купуй зараз, плати пізніше» (BNPL). Інтеграція фінансових

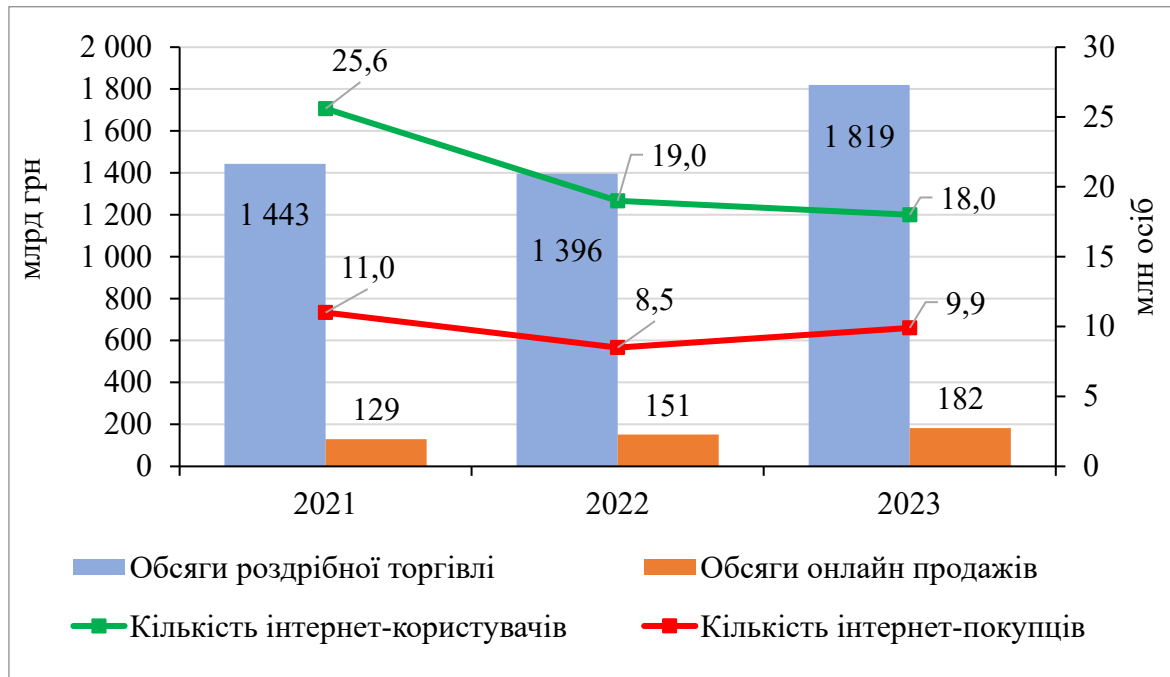


Рис. 1. Показники розвитку онлайн торгівлі в Україні, 2021–2023

Джерело: складено автором на основі [8]

сервісів, таких як Monobank та Privat24, спрощує процеси оплати та управління фінансами для фізичних осіб і бізнесу. Мобільні платформи, а також розвиток сервісів електронних платежів, таких як Apple Pay, Google Pay, стали важливими елементами ринку електронної комерції, що створило зручні умови для споживачів, які все більше віддають перевагу онлайн-шопінгу завдяки швидким і безпечним способам оплати.

Останні два роки стали періодом суттєвих змін на українському ринку електронної комерції, головною ознакою яких є підвищення значущості кожного окремого споживача. Після початку повномасштабного вторгнення спостерігається зменшення кількості інтернет-користувачів в Україні, проте серед активних онлайн-покупців відзначається суттєве збільшення частоти здійснення покупок [9]. Хоча загальна кількість покупок зменшилася, кожен з них здійснює більше покупок, збільшуючи таким чином індивідуальну купівельну активність. Отже, продавці повинні фокусуватися не стільки на залученні нових клієнтів, скільки на утриманні наявних, що значно важливіше для збереження стабільного доходу. Клієнтська лояльність і персоналізовані пропозиції стають ключовими аспектами для підтримки високої купівельної активності. Продавцям необхідно створювати умови для збереження довіри і задоволення потреб постійних покупців, оскільки вони стають основним джерелом доходу в умовах зменшення загальної кількості онлайн-споживачів.

Онлайн-торгівля через соціальні мережі, зокрема в Instagram, TikTok та Facebook, також демонструють значне зростання [10], оскільки ці платформи

стали зручним інструментом для продажу товарів без необхідності створення складної інфраструктури для онлайн-магазинів та забезпечуючи прямий зв'язок між брендами та аудиторією. Цей тренд зумовлений прагненням дрібних підприємців швидше реагувати на змінні умови ринку та обмеження, пов'язані з традиційними комерційними каналами.

Збройний конфлікт суттєво вплинув на поведінку споживачів та на функціонування компаній. Але не зважаючи на те, що багато підприємств, зокрема в постраждалих регіонах, були змушені тимчасово припинити свою діяльність, або перенести її в інші регіони країни, значна частина бізнесів прагнула адаптуватися до нових умов шляхом трансформації своєї діяльності в онлайн-простір. Війна прискорила цифровізацію для багатьох компаній, оскільки онлайн-платформи стали єдиним інструментом підтримки комунікації з клієнтами та забезпечення постачання товарів у складних умовах.

Разом з цим, економічна невизначеність, проблеми з логістикою та поставками призвели до скорочення асортименту товарів у деяких онлайн-магазинах. Проблеми з інфляцією також негативно вплинули на купівельну спроможність населення, що завадило деяким сегментам ринку електронної комерції зростати так швидко, як це очікувалося до початку війни.

Водночас ринок електронної комерції в Україні активно залучає нові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн і автоматизацію процесів для підвищення ефективності онлайн-торгівлі, забезпечення безпеки покупок та лояльності користувачів. Це дозволяє онлайн-бізнесам ставати більш конкурентоспроможними, а також пропонувати нові

послуги та функції для своїх клієнтів, що відповідають сучасним вимогам.

Попри наявність значних перспектив, ринок електронної комерції в Україні стикається з низкою серйозних викликів.

Головною проблемою залишається вплив військового конфлікту, який продовжує суттєво дебаланізувати ринок. Війна безпосередньо впливає на логістику, стабільність електропостачання та постачання товарів, що спричиняє численні труднощі для компаній. Проте бізнеси адаптуються до цих умов, змінюючи логістичні маршрути та розширюючи діяльність у менш постраждалих регіонах, що дозволяє деяким компаніям зберігати стабільність, незважаючи на складну ситуацію в країні.

Одним із основних залишається питання безпеки та довіри з боку споживачів [11]. Хоча за останні роки спостерігається покращення в галузі кібербезпеки, побоювання щодо шахрайства та захисту персональних даних все ще є вагомими бар'єрами для багатьох українців при здійсненні онлайн-покупок. Для забезпечення стійкого розвитку платформам електронної комерції необхідно продовжувати інвестувати в інноваційні технології шифрування та вдосконалення систем виявлення шахрайських операцій.

Не менш важливою проблемою є регуляторна невизначеність [12]. Законодавча база для електронної комерції в Україні залишається недостатньо розвинутою, що створює певні перешкоди для бізнесу. Хоча спостерігаються зрушення в напрямі вдосконалення нормативно-правової бази для підтримки електронної комерції, ще залишаються значні прогалини в законодавстві, зокрема в питаннях захисту персональних даних, онлайн-платежів, прав споживачів, необхідності контролю за якістю товарів.

Іншим викликом є зростаюча конкуренція на ринку електронної комерції, де локальні та міжнародні гравці активно змагаються за частку ринку. Великі бренди створюють власні маркетплейси, що спричиняє конкуренцію з іншими проектами. На сьогодні частка маркетплейсів у сегменті електронної комерції в Україні становить 60% і продовжує зростати [13]. Одночасно з цим, українські споживачі активно користуються послугами міжнародних платформ, таких як Aliexpress та Amazon, що також впливає на розвиток внутрішнього ринку.

З урахуванням виявлених тенденцій доцільним є впровадження комплексу заходів, які сприятимуть розвитку електронної комерції в Україні.

Необхідним є формування чіткої та зрозумілої нормативно-правової бази для електронної комерції. Запровадження відповідного законодавства щодо захисту прав споживачів в онлайн-середовищі, охорони персональних даних та боротьби з шахрай-

ством сприятиме зниженню бар'єрів для потенційних покупців. Державні органи мають забезпечити гармонізацію національних норм з європейськими стандартами, а також створити спеціалізовані інституції для регулювання онлайн-торгівлі та вирішення спірних питань. На практиці це може включати створення електронних сервісів для оперативної реєстрації скарг споживачів, обов'язкову сертифікацію онлайн-продавців і маркетплейсів, а також запровадження механізмів контролю якості товарів, що продаються в мережі Інтернет.

Для посилення безпеки онлайн-платежів доцільно продовжити інтеграцію з розвиненими фінтех-сервісами, застосовувати технології блокчейну для прозорості транзакцій, розширювати використання багатофакторної аутентифікації та автоматизованих систем виявлення підозрілих операцій. З точки зору забезпечення кібербезпеки доцільно проводити регулярні аудити безпеки, навчати персонал ефективним практикам захисту даних та інвестувати в сучасні методи шифрування інформації.

Українським онлайн-платформам слід працювати над створенням впізнаваного бренду, активно використовувати маркетинг у соціальних мережах, налагоджувати співпрацю з локальними інфлюенсерами та залучати нові канали промоції. Такий підхід сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, формуванню стабільної споживчої аудиторії та зміцненню позицій українських проектів на тлі діяльності великих міжнародних гравців.

Забезпечення сталого розвитку електронної комерції в Україні потребує постійного моніторингу тенденцій, аналізу найкращих міжнародних практик та адаптації інноваційних технологій. Поєднання інфраструктурних інвестицій, чіткого регулятивного середовища, клієнтоорієнтованих стратегій та підвищення стандартів безпеки і прозорості є ключем до посилення конкурентоспроможності вітчизняних онлайн-бізнесів, покращення загальної якості обслуговування та поступового перетворення електронної комерції на визначальний чинник економічного зростання України.

Висновки. Незважаючи на труднощі, зумовлені війною та економічною нестабільністю, ринок електронної комерції в Україні демонструє розвиток. Онлайн-торгівля стала важливим інструментом для забезпечення доступу до товарів та послуг завдяки стрімкому впровадженню інформаційних технологій. Серйозними бар'єрами на шляху розвитку галузі залишаються війна, економічні труднощі та правова невизначеність. Для подальшого розвитку електронної комерції в Україні необхідно вирішити низку інфраструктурних, правових та соціальних проблем, що дозволить цій сфері стати ключовим рушієм економіки країни в умовах цифрової трансформації.

Література

1. Заяць О., Капко Я. Сучасні тенденції розвитку електронної комерції. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-65>.
2. Баула О., Лютак О., Федішин В. Розвиток електронної комерції та її вплив на вітчизняне та міжнародне бізнес-середовище. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 285–289. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-47>.
3. Лесько Н.В., Кіра С.О. Особливості розвитку ринку електронної комерції в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 9. С. 241–243. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-9/55>.
4. Крилов Д.В. Розвиток електронної комерції в Україні в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02>.
5. Кублицька О. Ринок електронної комерції в Україні: сучасний стан та тенденції повоєнного відновлення. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 3(35). С. 98–108. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-98-108](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-98-108).
6. Стрілець В., Гаращенко Б., Соколовський В., Аржаннікова А. Сучасні тренди та перспективи інтернет-торгівлі як інструменту стратегічного розвитку підприємств в умовах глобалізації. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 239–245. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.37>.
7. Шведа Н.М., Краузе О.І. Електронна комерція: сучасний стан та стратегії розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2024. № 2. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9639>.
8. Як український eCommerce пережив 2023. URL: <https://www.promodo.ua/yak-ukrayinskiy-ecommerce-pereziv-2023#Zmini-kliuchovikh-pokaznikiv-v-eCommerce> (дата звернення 20.12.2024).
9. Соха А. Як розвивається електронна комерція в Україні. URL: <https://sprava.prom.ua/yak-rozvyvayetsya-elektronna-komercziya-v-ukrayini/> (дата звернення 20.12.2024).
10. Шимкович В. 35 ключових показників і трендів ринку інтернет-продажів у 2024 році. URL: <https://sprava.prom.ua/35-trendiv-2024/> (дата звернення: 20.12.2024).
11. Коломієць Г.М., Москаленко М.О. Виклики зміцнення довіри в галузі е-комерції. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 224–230. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-224-230>.
12. Волинець В.В. Виклики правового регулювання електронної комерції в контексті глобалізації цифрової економіки. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. 2024. № 84. С. 9–15. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.2.1>.
13. Тренди та виклики українського ринку eCommerce у 2024 році. URL: <https://uaateam.agency/blog/trendy-ta-vyklyky-ukrainskogo-rynku-ecommerce/> (дата звернення 20.12.2024).

References

1. Zayats O., Kapko Y. (2023). Suchasni tendentsii rozvytku elektronnoi komertsii [Analysis of global trends in e-commerce development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, № 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-65> [in Ukrainian].
2. Baula O., Liutak O., Fedyshyn V. (2024). Rozvytok elektronnoi komertsii ta yii vplyv na vitchyzniane ta mizhnarodne biznes-seredovyshche [Development of electronic commerce and its impact on the domestic and international business environment]. *Ekonomichnyi prostir*, № 191. pp. 285–289. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-47> [in Ukrainian].
3. Lesko N. V., Kira S. O. (2024). Osoblyvosti rozvytku rynku elektronnoi komertsii v Ukraini [Features of the development of the electronic commerce market in Ukraine]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*, № 9. pp. 241–243. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-9/55> [in Ukrainian].
4. Krylov D. V. (2024). Rozvytok elektronnoi komertsii v Ukraini v suchasnykh umovakh [Development of e-commerce in Ukraine in modern conditions]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, № 12. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02> [in Ukrainian].
5. Kublitska O. (2023). Rynok elektronnoi komertsii v Ukraini: suchasnyi stan ta tendentsii povoiennoho vidnovlennia [Electronic commerce market in Ukraine: current state and trends of post-war recovery]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, № 3(35). pp. 98–108. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-98-108](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-98-108) [in Ukrainian].
6. Strilets V., Harashchenko B., Sokolovskyi V., Arzhannikova A. (2024). Suchasni trendy ta perspektyvy internet-torhivli yak instrumentu stratehichnoho rozvytku pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii [Modern trends and prospects of internet commerce as a tool for business development in the context of globalization of international economic relations]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, № 32. pp. 239–245. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.37> [in Ukrainian].
7. Shveda N., Krause O. (2024). Elektronna komertsii: suchasnyi stan ta stratehii rozvytku [E-commerce: current state and development strategies]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"*, № 2. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9639> [in Ukrainian].
8. Iak ukrainskyi eCommerce perezhiv 2023. URL: <https://www.promodo.ua/yak-ukrayinskiy-ecommerce-pereziv-2023#Zmini-kliuchovikh-pokaznikiv-v-eCommerce> [in Ukrainian].
9. Sokha A. Yak rozvyvaietsia elektronna komertsii v Ukraini. URL: <https://sprava.prom.ua/yak-rozvyvayetsya-elektronna-komercziya-v-ukrayini/> [in Ukrainian].

10. Shymkovych V. 35 kliuchovykh pokaznykiv i trendiv rynku internet-prodazhiv u 2024 rotsi. URL: <https://sprava.prom.ua/35-trendiv-2024/> [in Ukrainian].
11. Kolomiyets G. M., Moskalenko M. O. (2024). Vyklyky zmitsnennia doviry v haluzi e-komertsii [Confidence-Building Challenges in e-Commerce]. *Biznes Inform*, № 8. pp. 224–230. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-224-230> [in Ukrainian].
12. Volynets V. V. (2024). Vyklyky pravovoho rehuliuвання elektronnoi komertsii v konteksti hlobalizatsii tsyfrovoy ekonomiky [Challenges of legal regulation of e-commerce in the context of globalization of the digital economy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu. Seriiia "Pravo"*, № 84. pp. 9–15. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.2.1> [in Ukrainian].
13. Trendy ta vyklyky ukrainskoho rynku eCommerce u 2024 rotsi. URL: <https://uaateam.agency/blog/trendy-ta-vyklyky-ukrainskogo-rynku-ecommerce/> [in Ukrainian].

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».
Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».
Series: «Economic sciences»

№ 12 (92)

2 том

Головний редактор — *Камінська Т. Г.*

Київ 2024

Видано у авторській редакції

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18

Контактний телефон: +38(044) 222 58 89

Контактний телефон: +38(067) 401 84 35

E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 31.12.2024. Формат 60×84/8

Папір офсетний. Гарнітура NewCenturySchoolbook. Друк офсетний.

Умовно-друкованих аркушів 24,88. Тираж 100. Замовлення № 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.