

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

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



№ 7 (87) / 2024
2 ТОМ



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
«ІНТЕРНАУКА».**

Серія: «Економічні науки»

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL
«INTERNAUKA».**

Series: «Economic sciences»

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

*Свідоцтво
про державну реєстрацію
друкованого засобу масової інформації
КВ № 22443-12343Р*

№ 7 (87)

2 том

Київ 2024



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

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

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включене до Переліку наукових фахових видань МОН України (категорія «Б»)
Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

051 Економіка

071 Облік і оподаткування

072 Фінанси, банківська справа та страхування

073 Менеджмент

075 Маркетинг

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

241 Готельно-ресторанна справа

281 Публічне управління та адміністрування

292 Міжнародні економічні відносини

Засновники:

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

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

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

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

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

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

© Автори статей, 2024

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».

Серія: «Економічні науки», 2024

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

Редакція:

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

Редакційна колегія:

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

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

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

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

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

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

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

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

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)

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

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

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

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

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

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

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

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

Ходжаян Аліна Олександрівна — доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

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

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

ЗМІСТ

МЕНЕДЖМЕНТ

- Лучко Галина Йосипівна, Дугін Олег Володимирович**
ІНТЕГРАЦІЯ ПАРАДОКСАЛЬНОГО МИСЛЕННЯ В МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ..... 9
- Литвинов Максим Володимирович, Терещук Сергій Антонійович,
Матвеев Микола Едуардович**
ТЕХНІКИ ТА СТРАТЕГІЇ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ: АНАЛІЗ,
ОПТИМІЗАЦІЯ ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ 15
- Пилипак Олександр Валерійович, Заболотна Олена Степанівна,
Штохман Юрій Андрійович**
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ: ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ
ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ..... 24
- Стефанюк Ольга Дмитрівна, Альошкіна Людмила Петрівна, Пітель Ніна Якимівна**
СТРАТЕГІЧНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ:
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕТИЧНОСТІ, СТАЛОСТІ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ
В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ..... 33
- Хлебнікова Таліна Миколаївна, Гречаник Олена Євгенівна, Темченко Ольга Василівна**
ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМАНДНОЇ РОБОТИ ТА КОЛЕКТИВНОГО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ
В ОРГАНІЗАЦІЇ 44
- Шатілова Олена Володимирівна, Осокін Микита Геннадійович**
ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ В БІЗНЕСІ 54

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

- Якубовський Сергій Олексійович, Ішков Павло Олегович, Князева Олена Володимирівна**
ІНКЛЮЗИВНЕ ЗРОСТАННЯ: РАМКОВА ОСНОВА ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ
ДЛЯ ВИМІРЮВАННЯ 63

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

- Сташенко Юлія Вікторівна**
ОСОБЛИВОСТІ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ОБЛІКУ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ
В УКРАЇНІ..... 73
- Бездушна Юлія Сергіївна, Остапчук Сергій Миколайович**
ІНТЕГРОВАНІЙ ОБЛІК У ГАЛУЗІ БДЖІЛЬНИЦТВА 79
- Воронко Роман Михайлович, Кузьмінська Катерина Іванівна, Чабанюк Одарка Михайлівна**
АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ..... 86

Кругла Марина Миколаївна, Круглий Владислав Володимирович ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ЯК ОСНОВА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	91
Матюха Микола Миколайович, Смоляр Марта Володимирівна УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЗАПАСІВ	97
Мулик Тетяна Олексіївна, Мулик Ярославна Ігорівна, Колонюк Олександр Юрійович ЕЛЕКТРОННИЙ ОБЛІК ДЕРЕВИНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛІСОГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	108
Омецінський Орест Володимирович ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЯК ІНФОРМАЦІЙНИЙ РЕСУРС ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ	117
Павлов Владислав Владиславович, Копотієнко Тетяна Юріївна, Нежива Марія Олександрівна, Безверхий Костянтин Вікторович АНАЛІЗ ЗАЛЕЖНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ ВІД РЕГУЛЮВАННЯ ВИТРАТ НА ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ІННОВАЦІЇ	125
Штефуник Станіслав Русланович, Кіндзерський Іван Мирославович ОБЛІК ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	137

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Гончаренко Ярослав Ігорович КОНЦЕСІЯ ЯК ФОРМА ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА	145
Сазонов Роман Юрійович ВПЛИВ ДОСВІДУ РОЗВИНЕНИХ КРАЇН СВІТУ НА РОЗВИТОК ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ	154
Семенча Ілона Євгенівна, Яровенко Тетяна Сергіївна, Куряча Наталія Вікторівна, Гордеева-Герасимова Людмила Юріївна ПИТАННЯ HR-ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО MANAGEMENT SELECTION ЯК ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПРОЦЕСУ	163

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Самофал Євген Володимирович ВИКОРИСТАННЯ ДЕРИВАТИВІВ В УПРАВЛІННІ АКТИВАМИ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯМИ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ	171
Березовик Вадим Михайлович ОСОБЛИВОСТІ ESG ПОЛІТИК ТА ПРАКТИК БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ	177
Брегеда Олена Анатоліївна БІОМЕТРІЯ В ДИСТАНЦІЙНОМУ БАНКІВНИЦТВІ: БЕЗПЕКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ	184
Лубковський Сергій Анатолійович, Пономаренко Ігор Віталійович ОПОДАТКУВАННЯ КРИПТОВАЛЮТ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ... ..	192
Хрик Василь Михайлович, Мазепа Василь Григорович, Кімейчук Іван Васильович, Ситник Олександр Сергійович ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ	199

CONTENTS

MANAGEMENT

- Luchko Halyna, Duhin Oleh**
INTEGRATING THE PARADOX THINKING INTO ORGANIZATIONAL CHANGE
MANAGEMENT FRAMEWORKS..... 9
- Lytvynov Maksym, Tereshchuk Sergii, Matveyev Mykola**
TECHNIQUES AND STRATEGIES DECISION-MAKING IN MANAGEMENT: ANALYSIS,
OPTIMIZATION AND RISK ASSESSMENT..... 15
- Pylypiak Oleksandr, Zabolotna Olena, Shtokhman Yuriy**
INNOVATIVE APPROACHES TO PROJECT MANAGEMENT: ECONOMIC ASPECTS OF
TECHNOLOGY IMPLEMENTATION 24
- Stefaniuk Olga, Alioshkina Ljudmila, Pitel Nina**
STRATEGIC IMPLEMENTATION OF CORPORATE RESPONSIBILITY: ENSURING ETHICS,
SUSTAINABILITY, AND SOCIAL RESPONSIBILITY IN MODERN BUSINESS 33
- Khliebnikova Talina, Grechanyk Olena, Temchenko Olha**
EFFICIENCY OF TEAMWORK AND COLLECTIVE DECISION-MAKING
IN THE ORGANIZATION 44
- Shatilova Olena, Osokin Mykyta**
DIGITAL TOOLS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF BUSINESS INTERNAL
COMMUNICATIONS 54

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

- Yakubovskiy Serhii, Ishkov Pavlo, Kniazieva Olena**
INCLUSIVE GROWTH: A FRAMEWORK AND TOOLS FOR MEASUREMENT..... 63

ACCOUNTING AND TAXATION

- Stashenko Yuliia**
PECULIARITIES OF REGULATION AND ACCOUNTING OF FOREIGN DIRECT
INVESTMENT IN UKRAINE 73
- Bezdushna Yuliia, Ostapchuk Serhii**
INTEGRATED ACCOUNTING IN THE BEEKEEPING INDUSTRY 79
- Voronko Roman, Kuzminska Kateryna, Chabaniuk Odarka**
AUTOMATION OF BUSINESS PROCESSES OF ENTERPRISES AS A FACTOR
OF INCREASING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF THEIR ACTIVITIES..... 86
- Kruhla Maryna, Kruhlyi Vladyslav**
ACCOUNTING POLICY AS THE BASIS OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SECURITY
OF ENTERPRISE MANAGEMENT 91

Matiukha Mykola, Smoliar Marta
INVENTORY MANAGEMENT ACCOUNTING 97

Mulyk Tetiana, Mulyk Yaroslavna, Koloniuk Oleksandr
ELECTRONIC ACCOUNTING OF TIMBER AS AN INSTRUMENT OF THE EFFICIENCY
OF FORESTRY ACTIVITIES..... 108

Ometsynskyi Orest
FINANCIAL REPORTING AS AN INFORMATIONAL RESOURCE FOR MANAGING
CONSTRUCTION ENTERPRISES..... 117

Pavlov Vladyslav, Kopotiienko Tetiana, Nezhyva Mariia, Bezverkhyi Kostiantyn
ANALYSIS OF THE DEPENDENCE OF ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE STATE
ON THE REGULATION OF RESEARCH AND INNOVATION EXPENDITURES 125

Shtefunyk Stanislav, Kindzerskyi Ivan
ACCOUNTING OF LOGISTICS COSTS IN THE COMPANY'S SALES MANAGEMENT SYSTEM..... 137

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

Honcharenko Yaroslav
CONCESSION AS A FORM OF ATTRACTING FOREIGN INVESTMENTS: GLOBAL
EXPERIENCE AND UKRAINIAN PRACTICE 145

Sazonov Roman
THE INFLUENCE OF THE EXPERIENCE OF DEVELOPED COUNTRIES ON
THE DEVELOPMENT OF INVESTMENT ACTIVITY IN THE FIELD OF TRADE IN UKRAINE 154

**Semencha Iлона, Yarovenko Tetiana, Kuryacha Nataliia,
Hordieieva-Herasymova Liudmyla**
ISSUES OF HR ACTIVITY IN ORGANIZING EFFECTIVE MANAGEMENT SELECTION AS
AN ENTREPRENEURIAL PROCESS..... 163

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Samofal Yevhen
THE USE OF DERIVATIVES IN ASSET-LIABILITY MANAGEMENT OF INSURANCE
COMPANIES..... 171

Berezovyy Vadym
FEATURES OF ESG POLICY AND PRACTICE OF BANKING INSTITUTIONS OF UKRAINE 177

Breheda Olena
BIOMETRIC IN DISTANCE BANKING: SECURITY AND PROSPECTS 184

Lubkovskyi Serhii, Ponomarenko Ihor
TAXATION OF CRYPTOCURRENCIES: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND
LESSONS FOR UKRAINE..... 192

Khryk Vasyl, Mazepa Vasyl, Kimeichuk Ivan, Sytnyk Oleksandr
ENSURING THE FINANCIAL STABILITY OF THE ENTERPRISE IN THE CONTEXT
OF BALANCED DEVELOPMENT..... 199

UDC 330.1:658.5

Luchko Halyna

*PhD, Associate Professor of the Department of Project Management
Lviv Polytechnic National University*

Лучко Галина Йосипівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри управління проектами
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: 0000-0002-3583-0923*

Duhin Oleh

*Master of Business Administration
Kiyv-Mohyla Business School;
Strategic Advisor*

Board Advisor in IT Companies

Дугін Олег Володимирович

*магістр з бізнес-адміністрування
Киево-Могилянської бізнес-школи;
радник Наглядових Рад IT Компаній
ORCID: 0009-0000-5210-0597*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10111

МЕНЕДЖМЕНТ

INTEGRATING THE PARADOX THINKING INTO ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT FRAMEWORKS

ІНТЕГРАЦІЯ ПАРАДОКСАЛЬНОГО МИСЛЕННЯ В МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

Summary. Introduction. Organizational change meets resistance, setbacks, and unforeseen challenges. Traditional models, though useful, often miss the inherent contradictions and complexities. These models see change as linear, ignoring dynamic and conflicting forces. The paradoxical theory of change sees tensions as natural and necessary. Embracing paradoxes drives innovation, adaptability, and resilience.

Purpose. This article explores integrating paradoxical thinking into established frameworks: Kotter's 8-Step process, McKinsey's 7-S framework, and the 7-Stage Nudge model. It includes the Real-Ideal-Self model and Primal Leadership principles to enhance leadership. This integration offers a holistic and dynamic approach, helping organizations better navigate complexities and contradictions.

Materials and Methods. The research materials consist of works by foreign authors, who conduct their scientific and practical studies on the theory and methodology of organizational change management. These studies also cover related specific applied aspects.

Results. The research shows how paradoxical thinking fits into existing OCM models, providing practical insights for leaders and change agents. Key contributions include redefining contradictions as catalysts for positive change, enhancing OCM models with a comprehensive strategy, and emphasizing the importance of authentic leadership and organizational culture. Strategies for managing tensions, like fostering a learning culture, "both/and" thinking, and adaptive leadership, are discussed. The implications are profound – a paradoxical mindset can transform change management.

Prospects. By fostering continuous learning, experimentation, and adaptation, organizations achieve sustainable and effective transformations. This article lays the groundwork for future research and practice, integrating paradoxical thinking into OCM, driving innovation, resilience, and long-term success in a dynamic business environment.

Key words: paradoxical theory of change, organizational change management, Kotter's 8-Step process, McKinsey's 7-S framework, leadership, innovation, resilience, organizational transformation, adaptability, emotional intelligence, real self, ideal self.

Анотація. Вступ. Організаційні зміни часто стикаються з опором, непередбаченими викликами та невдачами. Традиційні моделі управління організаційними змінами, хоча і цінні, але не враховують внутрішні протиріччя та складності трансформацій. Ці моделі зазвичай розглядають зміни, як лінійний процес, не беручи до уваги динамічні та конфліктні ситуації, виклики всередині організацій. Парадоксальна теорія змін пропонує свіжий, новий погляд, визнаючи ці ситуації природними та необхідними. Прийняття парадоксів, а не усунення чи ігнорування, дозволяє організаціям стимулювати та розвивати інновації, адаптивність та стійкість.

Мета. В даній статті стоїть завдання дослідити інтеграцію теорію парадоксального мислення у відомі методи управління організаційними змінами, такі як 8-етапний процес Коттера, 7-S модель МакКінсі та 7-етапну модель поштовху. А також розглянути інтеграцію моделі Реального-Ідеального-Я та принципи Емоційного лідерства для підвищення ефективності управління організацією. Така інтеграція забезпечить цілісний та динамічний підхід до управління організаційними змінами, а також допоможе організаціям ефективніше долати складнощі та протиріччя трансформацій.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці зарубіжних авторів, які проводять свої науково-практичні дослідження з теорії та методології управління організаційними змінами. Ці дослідження також охоплюють та описують конкретні прикладні аспекти.

Результати. В даній статті проаналізовано, як парадоксальне мислення можна інтегрувати у існуючі моделі управління організаційними змінами. В даному дослідженні запропоновано практичні поради для лідерів та агентів змін. А саме проаналізовано, які основні переосмислення суперечностей, як каталізаторів позитивних змін, удосконалення моделей управління організаційними змінами завдяки комплексному підходу та підкреслення важливості автентичного лідерства та організаційної культури. Також, досліджено практичні стратегії управління парадоксальними напруженнями, такі як: культивування культури навчання, мислення «обидва/і», адаптивне лідерство. Ці дослідження мають значний вплив, оскільки парадоксальне мислення може змінити спосіб управління змінами.

Перспективи. Розвиваючи культуру розвитку та заохочуючи до постійного навчання, експериментування та адаптації, організації можуть досягати більш стійких та ефективних трансформацій. Ця стаття закладає основу для подальших досліджень і практики інтегруючи парадоксальне мислення в управління організаційними змінами з метою стимулювання інновацій, стійкості та довгострокового успіху в динамічному бізнес-середовищі.

Ключові слова: парадоксальна теорія змін, управління організаційними змінами, 8-кроковий процес Коттера, 7-S модель МакКінсі, лідерство, інновації, стійкість, організаційна трансформація, адаптивність, емоційний інтелект, реальне я, ідеальне я.

Problem statement. Problem Statement: Organizational change meets resistance, setbacks, and challenges. Traditional change models, though structured, often miss the true nature of transformations. They see change as a straight line. Employees fear loss of control, and leaders struggle to balance stability and innovation.

The paradoxical theory of change sees tension as natural and necessary. Embracing paradoxes drives innovation, adaptability, and resilience. This theory integrates into existing frameworks like Kotter's 8-Step Process [3, p. 45], McKinsey's 7-S Framework [9, p. 89], and the 7-Stage Nudge Model [8, p. 34]. It also includes the Real-Ideal-Self model and Primal Leadership principles [2, p. 5], enhancing the approach.

This article offers practical insights for leaders and change agents. It emphasizes both/and thinking [7], fostering a learning culture, and developing adaptive leadership styles. These strategies lead to more sustainable and effective transformations.

Analysis of recent research and publications.

The issues of theory and methodology of organization change and related specific applied aspects were the subject of scientific research by the following economists: Smith W., Lewis M., Schad E., Christensen C., Palmer I., Dunford R., Buchanan D., Kotter J., Goleman D., Boyatzis R., McKee A., Beisser A., Bridges W.,

Louis V. Gerstner [1–10] and others. Recent research shows the value of paradoxical theory in enhancing change management. Smith and Lewis argue for embracing internal tensions to achieve organizational ambidexterity [6; 7]. Schad supports integrating paradox theory into OCM practices, showing that accepting tensions fosters innovation, adaptability, and resilience [5].

The Real Self and Ideal Self concepts from Goleman, Boyatzis, and McKee's "Primal Leadership" align with paradoxical thinking [2]. They stress emotional intelligence in leadership and the need to bridge the gap between current and desired states to drive growth. Integrating these principles with OCM models offers a holistic approach to managing change.

Balancing conflicting demands and leveraging inherent contradictions, organizations can develop adaptive strategies. They enhance innovation and build long-term resilience. This approach leads to more effective and sustainable transformations.

Formulation of the article's objectives. This article delves into integrating paradoxical thinking into established Organizational Change Management frameworks. It examines Kotter's 8-Step Process [3], McKinsey's 7-S Framework [9], and the 7-Stage Nudge Model [8]. The aim is to help organizations navigate the complexities and contradictions of change. The Real-Ideal-Self model and Primal Leadership principles [2] are also included to boost leadership effectiveness.

The objectives include:

1. Provide a framework for integrating paradoxical theory into traditional OCM models.
2. Identify and analyze key paradoxes during change initiatives.
3. Incorporate principles that emphasize authentic leadership and emotional intelligence.

The article shows how balancing conflicting demands can drive innovation, adaptability, and resilience. It offers practical advice for leaders, fostering a learning culture and adaptive leadership styles. The goal is sustainable and effective organizational transformations. This helps organizations thrive and stay resilient in a constantly changing business world.

Theoretical Framework.

This article integrates paradoxical theory into established Organizational Change Management models to address the inherent complexities and contradictions in change processes.

Paradoxical Theory of Change. Rooted in Gestalt therapy and psychological theories, paradoxical theory suggests that real change occurs when organizations embrace internal contradictions rather than eliminate them [1]. These tensions are essential drivers of growth and transformation, fostering innovation, adaptability, and resilience.

Integrating Paradoxical Theory into OCM Models. This framework explores integrating paradoxical theory into three well-known OCM models to enhance their effectiveness:

1. *Kotter’s 8-Step Process.* This model is a widely recognized framework for managing organizational change. It emphasizes creating a sense of urgency [3, p. 35], building guiding coalitions [3, p. 51], and generating short-term wins [3, p. 117]. Applying paradox theory can enhance this model by addressing the inherent tensions at each step:

2. *McKinsey’s 7-S Framework.* This model emphasizes the interconnectedness of seven elements in an organization: strategy, structure, systems, shared values, style, staff, and skills [9, p. 18]. Paradox theory helps manage the tensions within and between these elements:

3. *The 7-Stage Nudge Model.* Developed by Thaler and Sunstein, this model uses subtle interventions to influence behavior [8]. Paradox theory enhances this model by addressing the tension between rational decision-making and emotional responses:

Real-Ideal-Self Model and Primal Leadership Principles. Integrating the Real-Ideal-Self model and Primal Leadership principles complements the paradoxical approach [2, p. 36]. This model focuses on the gap between the current state (Real Self) and the desired future state (Ideal Self), driving growth through this tension [2, p.109]. The Real Self represents existing skills, behaviors, and cultural norms, while the Ideal Self reflects new goals, values, and capabilities. This tension can drive both resistance and motivation.

• *Individual Level: Managing Personal Change.* Employees often face a gap between their current abilities (Real Self) and new expectations (Ideal Self). This

Table 1

Application of paradoxical thinking to Kotter’s 8-step process

Step	Paradox	Application
Creating a Sense of Urgency	Balancing the urgency for change with the need for stability.	Acknowledge employee fears and concerns while communicating the reasons for change and providing reassurances about job security
Forming a Powerful Guiding Coalition	Balancing strong leadership with inclusive participation.	Empower and engage team members, ensuring diverse perspectives are considered and fostering a sense of ownership
Creating a Vision for Change	Balancing visionary goals with practical realities.	Develop an inspiring yet realistic vision, grounding it in achievable milestones to maintain employee motivation
Communicating the Vision	Balancing broad communication with targeted messages.	Use various channels to disseminate the vision while tailoring messages to address specific concerns of different groups
Removing Obstacles	Balancing the removal of barriers with maintaining necessary structures.	Assess which barriers impede progress and which support ongoing stability and performance
Creating Short-Term Wins	Balancing short-term achievements with long-term goals.	Celebrate quick wins that contribute to broader objectives, ensuring short-term efforts build toward sustainable change
Consolidating Gains and Producing More Change	Balancing consolidation with continuous innovation.	Encourage continuous improvement and innovation to keep the organization dynamic and adaptable
Anchoring New Approaches in the Culture	Balancing new practices with core values.	Align new practices with core values, integrating them in a way that reinforces cultural strengths and addresses outdated norms

Source: compiled by the authors on the basis of [1; 3]

Table 2

Application of paradoxical thinking to McKinsey’s 7-S framework

Element	Paradox	Application
Strategy	Balancing long-term strategic goals with short-term operational needs.	Develop strategies that provide clear long-term direction while staying flexible for immediate demands. Continuously review and adjust strategies based on real-time feedback and market changes
Structure	Balancing hierarchical control with decentralized autonomy.	Create clear lines of authority and accountability while empowering employees to make decisions. Establish a hybrid structure with centralized oversight and decentralized decision-making
Systems	Balancing standardized processes with innovative flexibility.	Ensure consistency and efficiency, but allow room for creativity and innovation. Implement flexible systems that encourage continuous improvement and experimentation
Shared Values	Balancing core values with evolving cultural norms.	Anchor the organization with shared values that evolve to reflect changing societal and organizational dynamics. Engage in regular dialogue with employees to reassess and update these values
Style	Balancing authoritative leadership with collaborative management.	Adapt leadership styles to the context, sometimes requiring decisive action and other times fostering collaboration. Develop situational leadership skills to switch between styles as needed
Staff	Balancing authoritative leadership with collaborative management.	Recognize and reward individual contributions while cultivating a strong sense of team identity. Design performance management systems to evaluate both individual achievements and team dynamics
Skills	Balancing specialized expertise with broad competencies.	Employees should develop a broad set of competencies alongside specialized skills to adapt to various roles and challenges. Focus training on both deep technical skills and cross-functional abilities

Source: compiled by the authors on the basis of [1; 9; 10]

can cause resistance if they feel overwhelmed but can also motivate if managed with empathy.

- *Organizational Level: Balancing Stability and Transformation.*

At the organizational level, the tension between the Real and Ideal Self is a choice between maintaining stability and pursuing change.

Discussion. Integrating paradoxical thinking into Organizational Change Management offers a powerful alternative to traditional models. Established OCM frameworks, though valuable, often overlook the dynamic tensions during change initiatives.

By embracing paradox, organizations can turn these tensions into growth and innovation. The ten-

Table 3

Application of paradoxical thinking to 7-stage Nudge model

Stage	Paradox	Application
Mapping the Context	Balancing comprehensive analysis with actionable simplicity.	Design nudges to be simple and actionable based on context. Focus on key insights that drive behavior while avoiding analysis paralysis
Identifying the Levers for Change	Balancing targeted interventions with holistic impact.	Align specific levers for change with broader organizational goals. Select interventions that address immediate needs and contribute to long-term objectives
Designing the Nudges	Balancing subtlety with clarity.	Make nudges subtle enough to influence behavior without being intrusive, yet clear enough for individuals to understand the intended outcomes. Design interventions that guide choices while respecting autonomy
Testing and Refining the Nudges	Balancing rigorous testing with agile implementation.	Test nudges for effectiveness while being agile in implementation and refinement. Use pilot programs and iterative feedback loops to adapt nudges based on real-world responses
Scaling Up the Nudges	Balancing widespread application with context-specific customization.	Customize successful nudges for different contexts within the organization. Create scalable frameworks that allow for local adaptations
Embedding the Nudges into Systems	Balancing integration with existing systems with fostering innovation.	Integrate nudges into organizational systems to enhance processes while encouraging innovation. Ensure nudges become part of the organizational fabric without stifling creativity
Evaluating the Impact of Nudges	Balancing quantitative metrics with qualitative insights.	Use both quantitative data and qualitative feedback to evaluate the impact of nudges. Employ mixed-method approaches to capture a comprehensive picture of how nudges influence behavior and outcomes

Source: compiled by the authors on the basis of [1; 8]

Table 4

Individual level strategy

Strategy	Description
Recognize and Validate Tensions	Leaders must acknowledge the emotional impact of change on employees and provide support.
Gradual Adoption of New Behaviors	Introduce change gradually, allowing employees to retain valuable aspects of their current identity while adopting new skills.
Continuous Feedback and Support	Provide ongoing feedback, mentoring, coaching, and training to help bridge the gap between the Real and Ideal Self.

Source: compiled by the authors on the basis of [1; 2]

Table 5

Organizational level strategy

Strategy	Description
Balancing Continuity and Change	Integrate new approaches that enhance organizational strengths without eliminating all existing practices. This balance maintains stability while fostering innovation.
Embracing Experimentation and Learning	Encourage experimentation and view failures as learning opportunities, recognizing that the journey toward the Ideal Self is iterative and evolving.
Flexible and Evolving Goals	Treat the Ideal Self as a constantly evolving target, adjusting goals and aspirations as the organization progresses.

Source: compiled by the authors on the basis of [1; 2]

sion between stability and change can spark creative solutions, balancing continuity and transformation. The tension between individual autonomy and organizational alignment can foster shared ownership and commitment.

Our analysis shows how paradoxical thinking can fit into existing OCM models like Kotter’s 8-Step Process, McKinsey’s 7-S Framework, and the 7-Stage Nudge Model. This integration provides a nuanced roadmap for navigating change complexities. Incorporating the Real-Ideal-Self model and Primal Leadership principles helps leaders cultivate authenticity, emotional intelligence, and open communication, enhancing change efforts.

The implications are significant. A paradoxical mindset enables leaders to foster a culture of continuous learning, experimentation, and adaptation. Employees see change as an opportunity for growth, leading to more sustainable and effective transformations. Tensions drive positive change, harnessing their energy for progress.

However, implementing paradoxical thinking in OCM is challenging. It requires a shift in mindset and cultural norms, which may face resistance. Future research should explore best practices for overcoming these challenges and how factors like industry, size, and organizational structure influence the effectiveness of paradoxical approaches to change.

In navigating organizational change, resilience, adaptability, and authentic leadership are key. Leaders must steer through the storm with a steady hand and clear vision, guiding their teams with strength and simplicity. This approach ensures organizations thrive in a dynamic business world.

Conclusion. This article shows the power of embracing paradox in Organizational Change Management. By accepting tensions, organizations can transform holistically and adaptably. Paradox theory, combined with established OCM models and strong leadership, offers a clear path through complexities.

Authentic leadership, emotional intelligence, and open communication are key. Leaders must create a culture of learning, experimentation, and adaptation. With a paradoxical mindset, employees see change as a chance to grow, not a threat.

Practical strategies for managing these tensions include both/and thinking, nurturing a learning culture, and developing adaptive leadership. A culture that values openness, collaboration, and learning from failures will thrive.

More research is needed, but this article lays a strong foundation. By embracing paradox, organizations can turn tensions into drivers of innovation and resilience. Leaders must navigate these challenges with clarity and strength. The path to effective change is not straightforward but is filled with opportunities to grow stronger. Embrace the paradox and guide your organization through the storm with purpose and confidence.

Key Contributions. This article makes several key contributions to Organizational Change Management:

1. *Paradox as a Catalyst:* It redefines contradictions as catalysts for innovation, adaptability, and resilience. Tensions drive positive change.

2. *Enhanced OCM Models:* It integrates paradox theory into established OCM models. This provides a comprehensive approach, addressing specific tensions

at each stage of the change process. Adaptive strategies improve implementation success.

3. *Authentic Leadership*: It emphasizes authenticity, emotional intelligence, and open communication. Leaders who navigate tensions between current and desired states foster trust and engagement among employees.

4. *Cultural Significance*: It highlights the role of organizational culture in managing paradoxical tensions. Cultivating a culture of openness, collaboration, and learning from failures supports embracing paradoxical thinking.

Future Directions for Research. While this article lays the groundwork for integrating paradoxical thinking into Organizational Change Management, several areas need further exploration:

1. *Empirical Validation*: Research is needed to test the effectiveness of paradox-based OCM strategies in different organizational contexts.

2. *Cultural Nuances*: Investigate how cultural factors influence the management of paradoxical tensions. Tailor OCM approaches for different cultures.

3. *Leadership Development*: Develop training programs to equip leaders with skills to embrace paradoxical thinking and navigate change effectively.

4. *Longitudinal Studies*: Examine the long-term impact of paradoxical thinking on organizational performance, sustainability, and resilience.

Addressing these areas will help evolve OCM, offering more effective and adaptive strategies for managing change in a complex and dynamic business environment.

References

1. Beisser A. The paradoxical theory of change. In J. Fagan & I. L. Shepherd (Eds.), *Gestalt therapy now: Theory, techniques, applications*. Harper & Row, 1970.
2. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press, 2013. URL: <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/4742/1/Primal%20Leadership%20-%20Goleman.pdf> (date of access: 25.07.2024).
3. Kotter J.P. *Leading Change*. Harvard Business School Press, 1997.
4. Lewis M., Smith W. Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2014. 51(2). P. 127–149. URL: https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/17892/3/Paradox%20as%20a%20Metatheoretical%20Perspective_JABS%20Second%20Round%20Final.pdf (date of access: 25.07.2024).
5. Schad E., Lewis, M., Raisch S., Smith W. Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*. 2016. 10(1). P. 5–64. URL: <https://journals.aom.org/doi/pdf/10.5465/19416520.2016.1162422?download=true> (date of access: 25.07.2024).
6. Smith W., Lewis M. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*. 2011. 36(2). P. 381–403. URL: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2009.0223> (date of access: 25.07.2024).
7. Smith W., Lewis M. Both/And Thinking: Embracing Creative Tensions to Solve Your Toughest Problems. *Harvard Business Review Press*. 2022. URL: <https://bothandthinking.net/> (date of access: 25.07.2024).
8. Thaler R., Sunstein C. *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press, 2008.
9. Waterman R., Peters T., Phillips J. Structure is not organization. *Business Horizons*, 1980. 23(3). P. 14–26. URL: <https://managementmodellensite.nl/webcontent/uploads/Structure-is-not-organization.pdf> (date of access: 25.07.2024).
10. Peters T., Waterman R. *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row, 1982.

Литвинов Максим Володимирович
аспірант кафедри менеджменту
Міжрегіональної Академії управління персоналом
Lytvynov Maksym
Graduate Student of the Department of Management
Interregional Academy of Personnel Management
ORCID: 0009-0001-6062-067X

Терещук Сергій Антонійович
аспірант кафедри менеджменту
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
Tereshchuk Sergii
Postgraduate Student of the Department of Management and Business Modeling
State University of Information and Communication Technologies

Матвеев Микола Едуардович
кандидат економічних наук, доцент,
директор інституту екологічної економіки і менеджменту,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу
Національний лісотехнічний університет України
Matveyev Mykola
PhD in Economics, Associate Professor,
Director of the Institute of Environmental Economics and Management
Associate Professor of the Department of Management and Marketing
Ukrainian National Forestry University
ORCID: 0000-0003-3175-7324

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10084

ТЕХНІКИ ТА СТРАТЕГІЇ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В МЕНЕДЖМЕНТІ: АНАЛІЗ, ОПТИМІЗАЦІЯ ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ

TECHNIQUES AND STRATEGIES DECISION-MAKING IN MANAGEMENT: ANALYSIS, OPTIMIZATION AND RISK ASSESSMENT

Анотація. Вступ. Прийняття рішень виступає складовою частиною будь-якої управлінської функції. Опрацювання, прийняття й реалізація адекватних ресурсоекономних рішень з акумулюванням знань і досвіду широкого спектра проблем у менеджменті стимулюють прогресивні зміни в діяльності організації, а також є важливою передумовою в системі заходів підвищення ефективності будь-якої галузі.

Прийняття рішень в управлінні має вирішальне значення для успіху організації, визначаючи напрямок, розподіл ресурсів і результати для організації. Ефективне прийняття рішень допомагає вирішувати проблеми, використовувати можливості та досягати цілей.

Мета – розглянути особливості та суть прийняття рішень в менеджменті, зокрема, техніки та стратегії, аналіз, оптимізація та оцінка ризиків.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали праці українських та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері менеджменту.

У процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики процесу прийняття рішень, визначення його етапів); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови схеми етапів прийняття рішення в менеджменті); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У статті розглянуто поняття прийняття рішення як структурований підхід до прийняття різної складності рішень, які сформулюють напрямок розвитку організації. Термін «рішення» стосується вибору між альтернативами, а термін «процес» стосується кроків, які використовуються для прийняття рішень. Визначено особливості, які характерні для прийняття рішень у менеджменті, зокрема, раціональне мислення, процесно-орієнтовані підходи, вибірковість, цілеспрямованість, збереження позитивного світогляду, відданість, аналітика. Запропоновано детальні етапи прийняття рішень у менеджменті. На підставі аналізу процедур менеджменту можна побудувати модель процесу розробки рішень, що відображає послідовність здійснення основних груп операцій, пов'язаних з прийняттям і реалізацією рішень. У процесі аналізу вивчають ситуації і обмеження, пов'язані з часовою характеристикою, трудовими, матеріальними і фінансовими ресурсами. Визначено, що структурований процес прийняття рішень сприяє мінімізації ризику, максимізації можливостей, підвищенню якості рішень, досягненню консенсусу та погодьтеся, демонстрації відповідальності. З'ясовано місце оптимізації рішень як потужного інструменту для підприємств, які прагнуть приймати кращі рішення шляхом оптимізації вхідних параметрів і бізнес-правил. Для оптимізації процесів прийняття рішень і підвищення їх якості використовуються різні методи та методики, засновані на математиці й статистиці. Вхідними даними для прийняття рішень також є етичні, правові, фінансові та інші міркування.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на аналізі прийняття рішень різного рівня складності у реальному бізнес-середовищі.

Ключові слова: рішення, прийняття рішення, менеджмент, техніки, аналіз, стратегія, оптимізація, ризик.

Summary. Introduction. Decision-making is an integral part of any management function. The development, adoption and implementation of adequate resource-saving decisions with the accumulation of knowledge and experience in a wide range of management problems stimulate progressive changes in the organization's activities, and is also an important prerequisite in the system of measures to improve the efficiency of any industry.

Decision-making in management is crucial for the success of an organization, determining the direction, allocation of resources and results for the organization. Effective decision-making helps to solve problems, seize opportunities and achieve goals.

The goal is to examine the features and essence of decision-making in management, including techniques and strategies, analysis, optimization, and risk assessment.

Materials and methods. The research materials are the works of Ukrainian and foreign authors conducting their scientific and practical research in the field of management.

In the course of the study, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize the decision-making process and determine its stages); formalization, analysis and synthesis (to build a scheme of stages of decision-making in management); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The article considers the concept of decision-making as a structured approach to making decisions of varying complexity that will shape the direction of the organization's development. The term "decision" refers to the choice between alternatives, and the term "process" refers to the steps used to make decisions. The features that are characteristic of decision-making in management are identified, in particular, rational thinking, process-oriented approaches, selectivity, purposefulness, maintaining a positive outlook, commitment, and analytics. Detailed stages of decision-making in management are proposed. Based on the analysis of management procedures, it is possible to build a model of the decision-making process that reflects the sequence of the main groups of operations related to decision-making and implementation. In the process of analysis, situations and constraints related to time, labor, material and financial resources are studied. It is determined that a structured decision-making process helps to minimize risk, maximize opportunities, improve the quality of decisions, reach consensus and demonstrate responsibility. The author identifies the place of decision optimization as a powerful tool for enterprises seeking to make better decisions by optimizing input parameters and business rules. To optimize decision-making processes and improve their quality, various methods and techniques based on mathematics and statistics are used. Ethical, legal, financial, and other considerations are also included in decision-making.

Prospects. In further research, it is proposed to focus on the analysis of decision-making of different levels of complexity in a real business environment.

Key words: decision, decision-making, management, techniques, analysis, strategy, optimization, risk.

Постановка проблеми. Прийняття рішень у управлінні є складним процесом, в ході якого аналізуються проблеми, оцінюються альтернативи та обирається найбільш прийнятний курс дій для досягнення цілей та завдань компанії. Згідно з опитуванням 750 компаній, проведеним консалтинговою компанією Bain, було виявлено 95% кореляції між кращим прийняттям рішень і фінансовими результатами. Дані показали, що компанії, які досягли успіху у формулюванні та виконанні рішень, отримали на 6% більший прибуток, ніж їхні конкуренти [16]. Тому

у сучасному конкурентному та мінливому середовищі вправні управлінці мають вирішальну силу для успішного функціонування організації завдяки орієнтуванню у складних ситуаціях, використанні можливостей та керуванню ризиками. Таким чином, можливість віднайти актуальне та поінформоване рішення відрізняє успішні організації від інших.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Парій Л. та Кубрак А. [9] дослідили теоретичні аспекти процесу прийняття організаційно-управлінських рішень, проведення діагностики процесів ефектив-

ності управлінських рішень та їх вдосконалення у сучасних компаніях. Караєва Н. та Кондратенко І. [4] сформувавши шляхи оцінювання еколого-економічних ризиків при прийнятті управлінських рішень. Кабаченко Д. [7] обґрунтував особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Сухачова О. [13] окреслила основні підходи до визначення поняття «управлінське рішення», розкрила його багатогранність. Пупченко А. [11] здійснила огляд процесу, методів та інструментів прийняття управлінських рішень. Практикуючі команди Indeed [6], Timespro [15], Unicornlabs [16] пропонують вичерпну інформацію про стратегії, методи та інструменти прийняття рішень для лідерів і менеджерів. Rebizant W. [12] описав основні підходи до проблеми прийняття рішень, зокрема, оцінювання ризиків та процесу прийняття рішень. Окрім цього, автор розглядає застосування методів штучного інтелекту до прийняття рішень в системі енергопостачання (використання штучних нейронних мереж). Walczak W. [17] визначив сутність процесу прийняття рішень та найважливіші фактори, на які слід звернути увагу в управлінській практиці. Holska A. [5] ґрунтовно дослідила поняття «рішення», суть проблеми, яка спонукає до прийняття рішення, та її види.

Лозовський О. та Гусак К. [8] визначили напрямки оптимізації системи менеджменту підприємства, роблячи основний акцент на компетентності та конкурентоспроможності діяльності, адаптованості організації до мінливих умов середовища та своєчасного ухвалення відповідних рішень.

Мета статті — розглянути особливості та суть прийняття рішень в менеджменті, зокрема, техніки та стратегії, аналіз, оптимізація та оцінка ризиків.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали праці українських та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері менеджменту. У процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики процесу прийняття рішень, визначення його етапів); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови схеми етапів прийняття рішення в менеджменті); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. Термін «рішення» походить від латинського слова *decisio*, що означає рішення, визначення або постанова. У літературі з організації та менеджменту поняття «рішення» розуміється як «свідомий, не випадковий вибір одного з багатьох (щонайменше двох) можливих напрямів дій». Рішення як акт вибору завершує процес прийняття рішень. Прийняття рішення — це акт вибору одного варіанта з певної множини, отже, управлінське рішення за своєю суттю є рішенням вчинити певну дію або не вчинити її [5, с. 239]. Рішення — це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи

з багатьох варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту [1, с. 50]. Процес прийняття рішень є структурованим, систематичним підходом, який дає змогу окремим особам або групам визначити, оцінити та вибрати найбільш відповідну дію після ретельної оцінки різних альтернатив для вирішення проблеми або використання можливості [10].

Процес прийняття рішень (процес ухвалення рішень) передбачає логічно пов'язану групу мисленевих операцій, які упорядковані у відповідній послідовності та дозволяє оцінити ситуацію, вибрати найбільш сприятливий варіант. Пусковим фактором процесу прийняття рішень є проблемна ситуація. Потреба у прийнятті рішення виникає тоді, коли необхідно (або доцільно) втрутитися менеджеру, або коли є кілька альтернатив для цього втручання. Як правило, втручання менеджера, пов'язане зі змінами в організації та/або в її оточенні. Менеджер стикається з необхідністю приймати рішення, коли: поточні або очікувані проблеми та загрози роблять необхідною зміну існуючого, несприятливого стану справ на задовільний; зміна цілей організації; перегляд способів досягнення мети; вимога розподілення ресурсів; визначення порядку виконання рішень, що реалізуються [5].

Основа прийняття ефективних управлінських рішень — якісна інформація. Якість інформації для розробки управлінського рішення — ступінь відповідності сукупності відомостей про внутрішній і зовнішній стан керованої системи вимогам, що пред'являються керуючою системою, яка використовує їх для оцінки ситуації і розробки управлінських рішень. Вимоги, що пред'являються до інформації: достовірність, обґрунтованість, конкретність, системність, своєчасність, порівнянність [1, с. 50].

Ефективне прийняття управлінських рішень залежить від ключових його якостей [11]:

- Раціональне мислення гарантує, що рішення базуються на логічному аналізі, а не на емоціях.
- Процесно-орієнтовані підходи забезпечують систематичну та ретельну оцінку альтернатив рішення.
- Вибірковість забезпечує концентрацію на актуальній інформації.
- Цілеспрямоване прийняття рішень узгоджується з організаційними цілями та стратегіями.
- Збереження позитивного світогляду сприяє креативності та стійкості.
- Відданість гарантує, що рішення виконуються з відданістю та відповідальністю.
- Аналітика дозволяє безперервно вдосконалюватися шляхом оцінки результатів і вивчення досвіду, тим самим підвищуючи ефективність прийняття рішень у майбутньому.

Окрім цього, список доповнюється такими якостями як [14]:

- Безперервність діяльності та динамічний процес. Менеджери повинні приймати рішення щодо різних політик і адміністративних питань.

- Ризик і складність, існування невизначеності.
- Розумова/інтелектуальна діяльність: наявність знань, навичок, досвіду та зрілості з боку особи, яка приймає рішення.
- Людський і раціональний процес: він включає не лише інтелектуальні здібності, а й інтуїцію, суб'єктивні цінності та судження.
- Достовірність інформації. Якість рішень можна підвищити за допомогою ефективної інформаційної системи управління.
- Час: будь-яке рішення вимагає ретельного вивчення та обмірковування, перш ніж прийняти остаточне рішення.
- Ефективна комунікація — детальне доведення рішення до відома всіх зацікавлених сторін для відповідних подальших дій.

Процес прийняття рішень складається з кроків, які скеровують осіб, які приймають рішення, у зборі необхідної інформації, аналізі варіантів, розгляді відповідних факторів і прийнятті правильного, добре поінформованого вибору [10]. Процес прийняття рішень в менеджменті відбувається за системним підходом, який включає ряд етапів (рис. 1).

Умовно процес прийняття рішення можна розділити на підготовчий етап, етап розроблення варіантів та сценаріїв розвитку ситуації, етап прийняття рішення, етап контролю та оцінка виконання.

На підготовчому етапі здійснюється отримання, обробка та аналіз кількісної і якісної інформації, яка необхідна для розроблення варіантів рішення. Альтернативні варіанти рішення генерують безпосередньо або за допомогою експертних процедур.

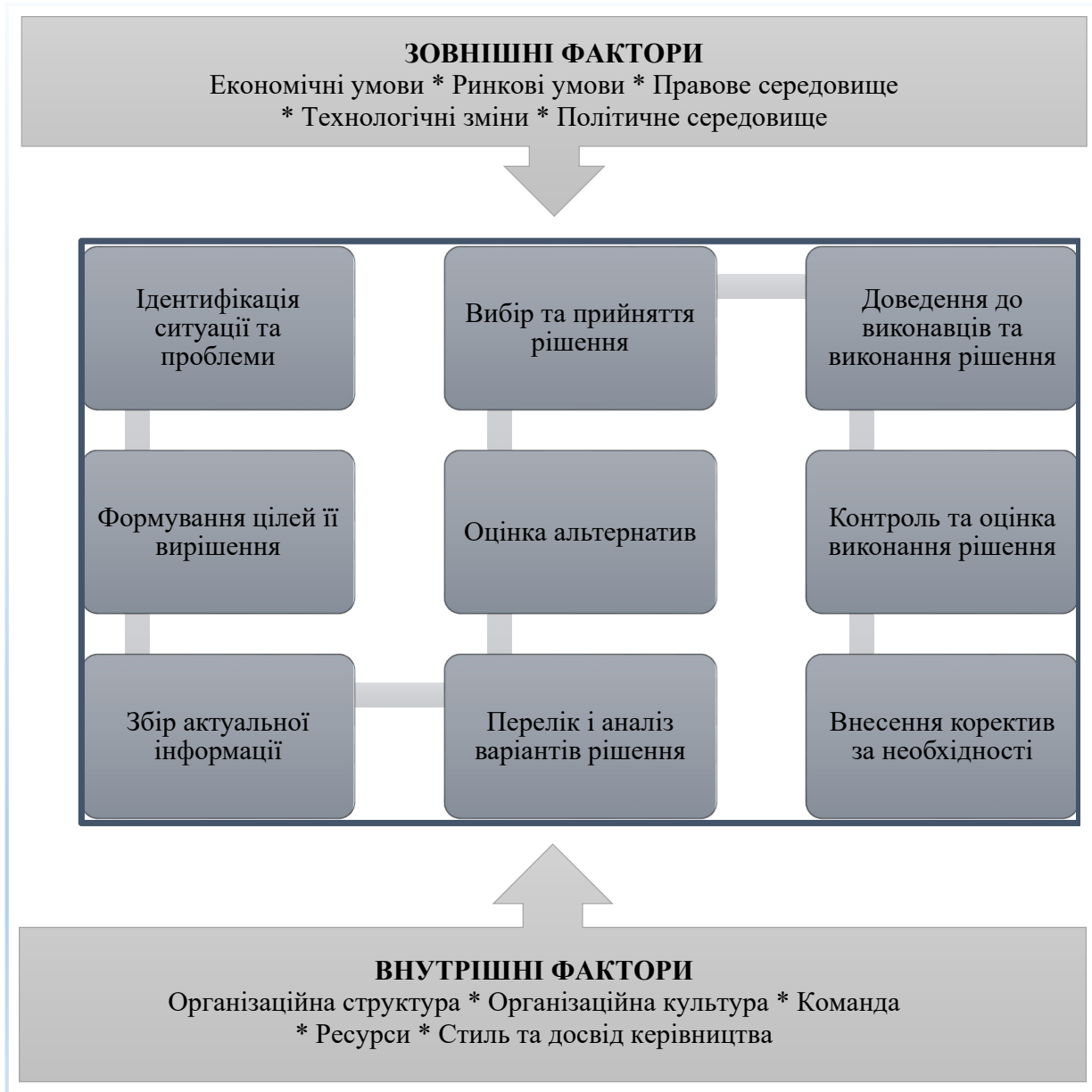


Рис. 1 Особливості процесу прийняття рішення у менеджменті
Джерело: авторська розробка

Процедура генерації альтернативних варіантів може включати проведення спеціальних експертиз із використанням методів, зокрема, «мозкового штурму», а також створення автоматизованих систем для генерації альтернативних варіантів. Під час процесу генерування альтернативних варіантів рішення повноцінно використовується інформація про обставини й ситуацію сфери прийняття рішення, результати проведення аналізу й оцінювання, діагностики ситуації та прогнозування її розвитку з різними альтернативними варіантами. На цьому етапі альтернативні варіанти управлінських рішень представлені у вигляді ідей, концепцій, можливого набору технологічних дій, шляхів реалізації запропонованих рішень [13, с. 122]. Після цього здійснюється попередній аналіз для виключення неконкурентоспроможних варіантів. При відборі основних варіантів управлінських рішень необхідно стежити за тим, щоб спектр альтернативних варіантів рішень, відібраних для більш детальних досліджень, був досить повним і водночас не надмірним, беручи до уваги досить високу порівняльну оцінку й відсутність дублювання.

Серед основних завдань розробки сценарію є визначення характеристик ситуації та тенденції її розвитку, альтернативних варіантів динаміки їх зміни. Розробка сценаріїв розвитку здійснюється в основному з використанням технік ситуаційного аналізу й експертної оцінки, що дає можливість проводити аналізи кількісної та якісної інформації. Окрім цього, формується система оцінювання, до якої входять основні фактори впливу на розвиток ситуації прийняття рішень, оцінку їх порівняльної важливості, основні альтернативні варіанти контролюючої поведінки [13, с. 123; 2, с. 65]. Під час прийняття важливого рішень можуть використовуватися колективні експертизи. Для цього формують експертну комісію з компетентних досвідчених фахівців. При порівняльному оцінюванні альтернатив можуть використовуватися спеціально розроблені оціночні системи й алгоритми, особливо у разі множинних еталонних оцінок. У результаті із розроблених варіантів вибирається найкращий для досягнення цілі. Аналіз, оцінювання та визначення найкращого рішення проводиться на підставі принципів (своєчасності, здійсненності і регулярності) з використанням відомих кількісних методів, заснованих на попередньо обраних критеріях. Вважається, що найкращий варіант забезпечить максимальний рівень досягнення мети при мінімальних витратах усіх ресурсів (фінансових, економічних, людських та інших).

Здійснення контролю сприяє зворотному зв'язку між керуючою і керованою системами [13, с. 123–124]. У процесі виявляються відхилення і вносять корективи для повної реалізації рішення. Тут враховуються як економічні показники ефективності, так і соціальні й психологічні аспекти (особливості

організації праці, психологічний клімат, взаємовідносини у колективі).

Процес прийняття рішень повторюється і часто вимагає повторного перегляду попередніх кроків на основі нової інформації чи обставин, що змінюються. Це вимагає балансу між аналізом та інтуїцією, терпіння для отримання довгострокових результатів і спритності, щоб адаптуватися до змін.

Різноманітні техніки прийняття рішень в управлінні можуть полегшити обґрунтований вибір [14; 15; 16]:

- SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози) допомагає оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які можуть впливати на прийняття рішень. Цей метод дає цінну інформацію про поточні та потенційні сценарії розвитку організації.
- Аналіз витрат і вигод дозволяє зважити витрати та потенційні переваги кожного розробленого варіанту. Це допомагає визначити найбільш життєздатний і вигідний вибір.
- Дерево рішень — це тип блок-схеми, яка демонструє шлях до обґрунтованого рішення. Він починається з проблеми та розгалужується на два або більше варіантів, які теж розгалужуються на два або більше результатів. За допомогою дерева рішень можна візуалізувати здійсненність кожного рішення та навіть оцінити шанси на певний результат. Цей метод допомагає зрозуміти потенційні ризики та винагороди кожної альтернативи.
- Матриця рішень — це інструмент прийняття рішень, який розміщує значення в стовпцях і рядках для конкретної проблеми, допомагає визначити їх пріоритетність. Він простий у використанні, можна знайти багато шаблонів в Інтернеті.
- Техніка Delphi передбачає збір інформації від групи експертів для досягнення консенсусу щодо рішення. Відповідно обґрунтований вибір здійснюється, враховуючи різні точки зору та думки експертів.
- Аналіз Парето або діаграма Парето. Відповідно до правила 80/20 аналіз Парето дозволяє врахувати низку вхідних факторів у процесах прийняття рішень. Він також функціонує дещо подібно до матриці рішень. Спочатку визначається проблема, а потім шукають її причини. Далі створюється значення для кожної проблеми на основі негативного впливу на бізнес. Далі слід об'єднати проблеми в групи та розробити вимірювання для однакового порівняння кожної проблеми, наприклад частоту проблеми, час або вартість. Виконавши ці кроки, потрібно підрахувати кількість випадків кожного з них і розділити на загальну кількість інцидентів, щоб отримати відсотки. Нарешті, складається вертикальна гістограма з проблемами на горизонтальній осі та кількістю повторень на вертикальній осі. Виконуючи всі ці кроки, отримується візуалізація найбільших проблем та того, що вимагає уваги першочергово, й більш другорядних.

• Мозковий штурм — це групова техніка, яка захоплює творче мислення та генерує багато ідей. Сприяє дослідженню інноваційних рішень проблем або можливостей, використовуючи різноманітні точки зору.

Стратегія прийняття рішень — це підхід, який використовується для прийняття важливого рішення. Оскільки кожна ситуація відрізняється, кожна стратегія прийняття рішень забезпечує унікальну структуру для задоволення конкретних потреб і вимог. Вивчення

різних стратегій прийняття рішень і застосування їх на практиці допомагає приймати ефективніші рішення в особистому та професійному житті [6].

Використовуються різні інструменти та програмне забезпечення у процесі прийняття рішень, зокрема:

- Дерева рішень використовуються для візуалізації варіантів рішень та їх результатів.
- Електронні таблиці (як приклад, Microsoft Excel) дозволяють аналізувати дані, здійснювати моделювання та аналіз рішення.

Таблиця 1

Стратегії прийняття рішень

Назва	Опис
<i>Аналітичне прийняття рішень</i>	Використання логіки, даних та фактів для прийняття раціонального рішення. Зазвичай, процес відбувається за чітко впорядкованою послідовністю кроків, які можуть допомогти розбити великі або складні рішення на менші, більш керовані завдання.
<i>Прийняття командного рішення</i>	Цей підхід буде корисним у невідкладних ситуаціях або ситуаціях, де важливий час, оскільки це найшвидша та найпряміша форма прийняття рішень. Члени команди мають чітке відчуття напрямку в швидкому робочому середовищі.
<i>Спільне прийняття рішень</i>	Цей підхід передбачає отримання інформації від кількох людей. Часто групи або команди працюють разом, щоб обговорити ситуацію та розробити потенційне рішення. Використання такого типу стратегії може допомогти переконатися, що члени команди відчують, що їх цінують. Часто включають дані про відгуки від клієнтів, постачальників і експертів галузі в процес спільного прийняття рішень. Це сприяє більш різноманітній перспективі, яка може допомогти прийняти найбільш об'єктивне та зважене рішення.
<i>Прийняття експертного рішення</i>	Експертний метод прийняття рішень може допомогти приймати швидкі та обґрунтовані рішення без необхідності дискутувати чи обговорювати певну тему з іншими членами команди.
<i>Прийняття рішень на основі консенсусу</i>	У цьому підході керівник надає всю необхідну інформацію членам команди та вимагає від них узгодити єдиний варіант. Хоча прийняття рішень на основі консенсусу може зайняти порівняно більше часу, воно може сприяти відчуттю єдності та командної роботи.
<i>Прийняття рішення випадковим вибором</i>	Є найпростішою доступною стратегією. При належному застосуванні цей підхід може заощадити час (кинути монету або вибрати випадкове число, щоб прийняти рішення). Використовується для прийняття рішень, які мають мінімальні наслідки, є дуже схожі або неоднозначні результати, мають бути прийняті швидко.
<i>Прийняття рішення голосуванням</i>	Дозволяє прийняти рішення на основі того, чого хоче більшість людей. Це може бути чудовим методом для збору безпосереднього внеску від великої групи людей, не витрачаючи багато часу на обговорення. Лідери часто надають своїм командам набір опцій на вибір, щоб полегшити підрахунок голосів.
<i>Прийняття рішення по одній функції</i>	Може бути ефективним методом швидкого прийняття рішень щодо простих тем. Щоб використовувати цей підхід, визначається найважливіша функція, яку має включати рішення. Потім обирається варіант, який має цю функцію.
<i>Прийняття рішення про делегування</i>	Використання стратегії прийняття рішень щодо делегування є чудовим варіантом, якщо потрібен внесок від когось, хто добре обізнаний у темі, наприклад консультанту, експерту або спеціалісту із команди. Стратегія прийняття рішень щодо делегування може заощадити час і змусити членів команди відчувати, що цінують їхню думку.
<i>Прийняття рішення про адитивну функцію</i>	Стратегія враховує всі найважливіші характеристики перед систематичним оцінюванням кожного варіанту. Такий підхід може допомогти прийняти складні рішення. Для початку слід скласти список усіх важливих функцій. Потім оцінюється кожен із варіантів. Це може допомогти ранжувати варіанти та визначити, який із них має найважливіші функції.
<i>Елімінація за аспектами прийняття рішень</i>	Ця стратегія добре працює, коли є кілька варіантів на вибір. Необхідно визначити найважливіші характеристики, функції, оцінити кожен варіант окремо. Потім систематично виключити кожен варіант, який не відповідає критеріям, які встановлено, доки не залишиться лише один вибір.
<i>Евристичні стратегії прийняття рішень</i>	Здійснюється на основі доступності приймати ефективні рішення в неоднозначних ситуаціях. Цей метод може допомогти визначити ймовірність чогось, порівнюючи поточну ситуацію з подібною подією в минулому. Розмірковуючи над тим, що навчилися з попереднього досвіду, можна визначити найкраще рішення.

Джерело: узагальнено авторами на основі [6]

- Програмне забезпечення для управління проектами (до прикладу, Asana, Worksection) полегшує співпрацю та менеджмент завдань для реалізації рішень.
- Інструменти аналізу даних (наприклад, Tableau, Power BI) допомагають в аналізі великих наборів даних для прийняття рішень.
- Програмне забезпечення для створення ментальних карт (наприклад, MindMeister, XMind) допомагає візуалізувати й упорядкувати думки, ідеї та варіанти під час процесу прийняття рішень [11].

Оптимізація рішень є математичним процесом, який допомагає підприємствам приймати найкращі можливі рішення шляхом оптимізації входних параметрів і організаційних правил. Цей процес використовує дані та моделі як входні дані, застосовує математичні алгоритми для аналізу даних і генерує результати, які допомагають компаніям приймати кращі рішення. Цей процес можна застосувати до широкого кола бізнес-проблем, включаючи оптимізацію ланцюжка поставок, планування робочої сили, управління ризиками та енергоменеджмент [3].

Основні напрями оптимізації системи менеджменту організації сприяють:

- адаптації організаційної структури управління до мінливих зовнішнього середовища та його умов;
- покращенню системи менеджменту через удосконалення процесів планування обліку і контролю за базовими показниками діяльності;
- оптимізації економічного управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищенню ефективності управління інноваційними процесами [8].

Оптимізаційні моделі, які походять з математичної теорії прийняття рішень та дослідження операцій. Вони призначені для підтримки процесу вибору правильного рішення та прийняття оптимального рішення. Якщо проблема представлена оптимізаційною моделлю, то для її розв'язання зазвичай використовують методи математичного програмування.

Умови для прийняття рішення та наслідки значною мірою залежать від типу ситуації прийняття рішення. Тут можна розрізнити:

- визначену (детерміновану) ситуацію, в якій дія однозначно визначає результат; особа, яка приймає рішення, може сказати, чого вона досягне, яким буде ефект від того чи іншого вибору;
- ризиковану ситуацію, в якій наслідки рішення можуть бути як бажаними, так і небажаними, можуть призвести до вигод і втрат, але принаймні можна визначити набір наслідків та ймовірність їх настання;
- невизначену ситуацію, в якій неможливо перерахувати всі наслідки або визначити, з якою ймовірністю вони настануть визначити, з якою ймовірністю вони настануть.

У першому випадку відсутній ризик і будь-які несподіванки, а рішення приймається на основі

однозначних, чітко визначених критеріїв та показників. Однак найчастіше в практичних ситуаціях прийняття рішень пов'язане з певним ризиком [12].

Управління ризиками не слід розглядати як окремих самостійний процес. Одним із найефективніших і водночас простих способів змінити уявлення керівництва про управління ризиками є інтеграція аналізу ризиків у різні процеси прийняття рішень.

Ризик — це потенційно чисельно вимірною можливістю виникнення несприятливих ситуацій і відповідних наслідків. З економічної точки зору ризик являє собою подію, яка може відбутися з певною ймовірністю, та має один з трьох результатів, який найчастіше оцінюється у фінансових показниках: негативний (збиток, втрати, програш), позитивний (прибуток, вигода, виграш), нульовий (відсутність збитку чи вигоди) [7, с. 109].

Базою для обґрунтування та підбору конкретного рішення, пов'язаного з фінансовими ризиками є концепція та методологія теорії прийняття рішень. Вона припускає, що рішення, яке пов'язане з ризиком, завжди властиві елементи невідомості деякої поведінки вихідних параметрів, які чітко не детермінують значення кінцевих результатів цих же рішень.

Загальне оцінювання ризику визначає спільний процес ідентифікації ризику, його аналізу та оцінки. Спосіб застосування цього процесу залежить від оточення процесу управління ризиком та від методів і методик, які планують використати. Ідентифікація ризику є процесом виявлення, усвідомлення та фіксування його. До методів ідентифікації ризику відносять: доказові методи, наприклад, застосування переліків контрольних запитань і критичне аналізування хронологічних даних; системні методи групової роботи, коли група експертів систематично ідентифікує ризики за допомогою структурованого набору навідних фраз або запитань; методи індуктивного мислення, наприклад, HAZOP. Щоб поліпшити точність і повноту ідентифікації ризику, існують й допоміжні методи, зокрема «мозкову атаку» та метод Дельфі (розглянуті вище). Особливу увагу важливо приділяти людським та організаційним факторам (врахування відхилів людських і організаційних чинників від очікуваних станів), а також події, які пов'язані з технічними та програмними засобами [4].

Аналіз ризику передбачає розглядання його причин і джерел, наслідків та ймовірностей їх виникнення. Під час аналізу ризику використовують якісні, напівкількісні або кількісні методи. Входними даними для прийняття рішень також є етичні, правові, фінансові та інші міркування. Напівкількісні методи у формі числових шкал використовують для оцінювання наслідків і ймовірностей ризику за деякою формулою. Шкали та формули можуть бути різними, лінійними чи логарифмічними. Кількісний аналіз дозволяє оцінити практичне значення наслідків і їхніх ймовірностей, обчислити значення

рівня ризику в конкретних одиницях, визначених під час дослідження оточення [4].

Таким чином, ефективне прийняття рішень є життєво важливим для управління організацією, оскільки воно безпосередньо впливає на успіх і зростання організації. Приймаючи обґрунтовані рішення, менеджери можуть підвищувати операційну ефективність (оптимізація процесів та підвищення продуктивності), сприяти інноваціям (заохочення творчого мислення та дослідження нових альтернатив), підвищувати рівень задоволення клієнтів, зменшувати ризики, стимулювати стратегічне зростання.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Поточна діяльність організації та стабільний

її розвиток нерозривно пов'язані з процесами прийняття правильних рішень, які мають забезпечити досягнення поставлених цілей. Ефективне прийняття рішень є життєво важливим для бізнесу, оскільки воно може формувати їхній стратегічний напрямок і розподіл ресурсів. Щоб досягти успіху, компанії повинні віддавати перевагу обґрунтованим рішенням, які базуються на перевірених даних, культурі критичного мислення. Компанії можуть максимізувати свій вплив, використовуючи доступні ресурси та сприяючи сталому зростанню.

У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на аналізі прийняття рішень різного рівня складності у реальному бізнес-середовищі.

Література

1. Боровик М. В. Ризик-менеджмент: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 65 с.
2. Волошенко О. Еколого-орієнтований розвиток підприємств у контексті сталого розвитку. *Sustainable development — scientific debut. Warsaw Management University*. 2013. С. 63–72.
3. Decision Optimization. *H₂O*. URL: <https://h2o.ai/wiki/decision-optimization/> (дата звернення: 02.07.2024).
4. Еколого-економічний ризик-менеджмент: методи оцінювання ризиків: навч. посіб. для студ. / Н. В. Караєва, І. Л. Кондратенко. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2019. URL: http://apeps.kpi.ua/downloads/%D0%9A%D0%B0%D1%80%D0%B0%D1%94%D0%B2%D0%B0_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC_%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA.pdf (дата звернення: 02.07.2024).
5. Holska A. Teorie podejmowania decyzji. *Zarządzanie, organizacje i organizowanie — przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. 2016. С. 239–252.
6. Decision-Making Strategies. *Indeed*. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/decision-making-strategies> (дата звернення: 02.07.2024).
7. Кабаченко Д. В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. *Економічний вісник*. 2017. № 2. С. 107–115.
8. Лозовський О. М., Гусак К. Ю. Шляхи оптимізації системи менеджменту підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. doi: 10.32702/2307-2105-2019.2.46.
9. Парій Л. В., Кубрак А. О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. № 47. С. 75–79. doi: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-13>.
10. Understanding Decision-Making in Organizational Strategy and Management. *Profit.co*. URL: <https://www.profit.co/blog/behavioral-economics/understanding-decision-making-in-organizational-strategy-and-management/> (дата звернення: 02.07.2024).
11. Pupchenko A. Management Decision Making: Overview, Process, Techniques, and Tools. *Worksection*. 2024. URL: <https://worksection.com/ua/blog/management-decision-making.html>. (дата звернення: 02.07.2024).
12. Rebizant W. Metody podejmowania decyzji. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej. 2012. 79 p. URL: <https://azon.e-science.pl/zasoby/metody-podejmowania-decyzji,15027/> (дата звернення: 02.07.2024).
13. Сухачова О. О. Технології розроблення та прийняття управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. *Вісник післядипломної освіти*. 2022. № 20(49). С. 118–142. doi: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-20\(49\)-118-142](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-20(49)-118-142).
14. Sharma T. Decision making, techniques and processes. *Website. Principles and Practices of Management*. URL: <https://ebooks.inflibnet.ac.in/mgmt05/chapter/100/> (дата звернення: 02.07.2024).
15. Management Decision-Making: Insights and Strategies for Success. *TimesPro*. 2024. URL: <https://timespro.com/blog/decision-making-in-management> (дата звернення: 02.07.2024).
16. Decision-Making Techniques and Tools for Leaders and Managers. *Unicornlabs*. 2023. URL: <https://www.unicornlabs.ca/blog/decision-making-techniques-and-tools-for-leaders-and-managers> (дата звернення: 02.07.2024).
17. Walczak W. Czynniki i uwarunkowania wpływające na decyzje w zarządzaniu organizacją. *E-mentor*. 2012. 3 (45). URL: <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/45/id/933> (дата звернення: 02.07.2024).

References

1. Borovyk M. V. (2018). Ryzyk-menedzhment: konspekt lektzii. Kharkiv [Risk management: lecture notes]: KhNUMH im. O. M. Beketova [in Ukrainian].
2. Voloshenko O. (2013). Ekolooho-orientovanyi rozvytok pidpriumstv u konteksti staloho rozvytku [Ecologically oriented development of enterprises in the context of sustainable development]. *Sustainable development — scientific debut*. Warsaw Management University. pp. 63–72 [in Ukrainian].
3. Decision Optimization. *H2O*. URL: <https://h2o.ai/wiki/decision-optimization/>.
4. Karaieva N. V., Kondratenko I. L. (2019). Ekolooho-ekonomichniy ryzyk-menedzhment: metody otsiniuvannia ryzkyv [Environmental and economic risk management: methods of risk assessment]. Kyiv: KPI im. I. Sikorskoho. URL: http://apeps.kpi.ua/downloads/%D0%9A%D0%B0%D1%80%D0%B0%D1%94%D0%B2%D0%B0_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3_%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC_%D1%80%D0%B8%D0%B7-%D0%B8%D0%BA.pdf [in Ukrainian].
5. Holska A. (2016). Teorie podejmowania decyzji [Theories of decision making]. *Zarządzanie, organizacje i organizowanie — przegląd perspektyw teoretycznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. pp. 239–252 [in Polish].
6. Indeed. (2022). 12 Decision-Making Strategies. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/decision-making-strategies>.
7. Kabachenko D. V. (2017). Pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh nevyznachenosti ta ryzyku [Making management decisions under conditions of uncertainty and risk]. *Ekonomichniy visnyk*. № 2. pp. 107–115 [in Ukrainian].
8. Lozovskyi O. M., Husak K. Yu. (2019). Shliakhy optymizatsii systemy menedzhmentu pidpriumstva [Ways to optimize the enterprise management system]. *Efektivna ekonomika*. № 2. doi: 10.32702/2307-2105-2019.2.46 [in Ukrainian].
9. Parii L. V., Kubrak A. O. (2023). Pryiniattia upravlinskykh rishen na pidpriumstvi [Management decision-making at the enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. № 47. pp. 75–79. doi: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-47-13> [in Ukrainian].
10. Profit.co. Understanding Decision-Making in Organizational Strategy and Management. URL: <https://www.profit.co/blog/behavioral-economics/understanding-decision-making-in-organizational-strategy-and-management/>.
11. Pupchenko A. (2024). Management Decision Making: Overview, Process, Techniques, and Tools. *Worksection*. URL: <https://worksection.com/ua/blog/management-decision-making.html>.
12. Rebizant W. (2011). Metody podejmowania decyzji [Decision-making methods]. URL: <https://azon.e-science.pl/zasoby/metody-podejmowania-decyzji,15027/> [in Polish].
13. Sukhachova O. O. (2022). Tekhnologii rozroblennia ta pryiniattia upravlinskykh rishen v systemi menedzhmentu pidpriumstva [Technologies for developing and making management decisions in the enterprise management system]. *Visnyk pisladyplomnoi osvity*. № 20(49). pp. 118–142. doi: [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-20\(49\)-118-142](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-20(49)-118-142) [in Polish].
14. Sharma T. (2022). Decision making, techniques and processes. *Principles and Practices of Management*. URL: <https://ebooks.inflibnet.ac.in/mgmt05/chapter/100/>.
15. Timespro. (2024). Management Decision-Making: Insights and Strategies for Success. URL: <https://timespro.com/blog/decision-making-in-management>.
16. Unicornlabs. (2023). Decision-Making Techniques and Tools for Leaders and Managers. URL: <https://www.unicornlabs.ca/blog/decision-making-techniques-and-tools-for-leaders-and-managers>.
17. Walczak W. (2012). Czynniki i uwarunkowania wpływające na decyzje w zarządzaniu organizacją [Factors and conditions affecting decisions in organizational management]. *E-mentor*. № 3 (45). URL: <https://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/45/id/933> [in Polish].

УДК 65.015:65.012

Пилип'як Олександр Валерійович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки, аналітики, моделювання та інформаційних технологій в бізнесі
Хмельницький національний університет*

Pylupiak Oleksandr

*Candidate of Economic Sciences, Docent,
Docent of the Department of Economics, Analytics, Modeling and Information Technologies in Business
Khmelnyskyi National University
ORCID: 0000-0002-3246-3590*

Заболотна Олена Степанівна

*PhD, доцент кафедри економічної теорії та фінансово-економічної безпеки
Одеський національний технологічний університет*

Zabolotna Olena

*PhD, Associate Professor of the Department of Economic Theory and Financial and Economic Security
Odesa National University of Technology
ORCID: 0000-0003-2107-233X*

Штохман Юрій Андрійович

незалежний дослідник

Shtokhman Yuriy

Independent Researcher

ORCID: 0009-0006-9186-7014

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10145

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ: ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ

INNOVATIVE APPROACHES TO PROJECT MANAGEMENT: ECONOMIC ASPECTS OF TECHNOLOGY IMPLEMENTATION

Анотація. Вступ. У сучасному світі, де швидкість технологічних змін та високий рівень конкуренції визначають умови ведення бізнесу, інноваційні підходи до управління проектами стають критично важливими для досягнення успіху. Впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та хмарні рішення, дозволяє не тільки підвищити ефективність виконання проектів, але й значно знизити витрати, оптимізувати використання ресурсів та покращити якість кінцевих продуктів або послуг. Економічні аспекти цього впровадження потребують детального вивчення, щоб визначити найефективніші методи та підходи для досягнення максимальних результатів у проектному менеджменті.

Мета. Метою статті є дослідження та оцінка економічної ефективності впровадження інноваційних підходів у сфері управління проектами.

Матеріали і методи. Метод економічного узагальнення включає збір, аналіз та систематизацію економічної інформації для виявлення загальних закономірностей і тенденцій. Метод систематизації процесів передбачає організацію та структурування різних етапів і компонентів управління проектами. Метод економічної оцінки призначений для визначення вартості та вигід від впровадження інноваційних технологій у управлінні проектами.

Результати. Дослідження показало, що інноваційні підходи, такі як Agile, Scrum та Kanban, значно підвищують ефективність управління проектами завдяки можливості швидко адаптуватися до змін і отримувати оперативний зворотний зв'язок. Впровадження новітніх технологій, до підвищення задоволеності клієнтів. Інноваційні методології управління проектами сприяють оптимізації процесів та зниженню непродуктивних витрат, що дозволяє уникнути значних фінансових втрат

та підвищити рентабельність проектів. Використання аналітичних інструментів для прогнозування та мінімізації ризиків забезпечує стабільність фінансових показників проектів та знижує ймовірність виникнення непередбачуваних витрат.

Перспективи. Розробка та тестування нових гібридних методологій, що поєднують елементи Agile, Lean та інших підходів, для досягнення максимальної гнучкості та ефективності у різних галузях. Аналіз того, як культурні та організаційні особливості впливають на впровадження інноваційних підходів до управління проектами, з метою розробки адаптивних стратегій для різних контекстів. Дослідження довгострокових економічних наслідків впровадження інноваційних технологій у проектному менеджменті, включаючи вплив на фінансову стабільність, стійкість бізнесу та конкурентоспроможність.

Ключові слова: управління проектами, інноваційні технології, економічна оцінка, економічна ефективність, витрати проекту, проектні роботи.

Summary. Introduction. In today's world, where the speed of technological change and the high level of competition determine the conditions of doing business, innovative approaches to project management are becoming critical for success. The introduction of the latest technologies, such as artificial intelligence, blockchain and cloud solutions, allows not only to increase the efficiency of project execution, but also to significantly reduce costs, optimize the use of resources and improve the quality of final products or services. The economic aspects of this implementation require detailed study to determine the most effective methods and approaches to achieve maximum results in project management.

Purpose. The purpose of the article is research and evaluation of the economic efficiency of the implementation of innovative approaches in the field of project management.

Materials and methods. The method of economic generalization includes the collection, analysis and systematization of economic information to identify general patterns and trends. The process systematization method involves the organization and structuring of various stages and components of project management. The method of economic evaluation is intended to determine the cost and benefits of the implementation of innovative technologies in project management.

The results. Research has shown that innovative approaches such as Agile, Scrum and Kanban significantly increase the effectiveness of project management due to the ability to quickly adapt to changes and receive operational feedback. Implementation of the latest technologies to increase customer satisfaction. Innovative project management methodologies help to optimize processes and reduce unproductive costs, which allows you to avoid significant financial losses and increase the profitability of projects. The use of analytical tools for forecasting and risk minimization ensures the stability of financial indicators of projects and reduces the probability of unexpected costs.

Discussion. Development and testing of new hybrid methodologies combining elements of Agile, Lean and other approaches to achieve maximum flexibility and efficiency in various industries. Analysis of how cultural and organizational characteristics affect the implementation of innovative approaches to project management, with the aim of developing adaptive strategies for different contexts. Study of the long-term economic consequences of the implementation of innovative technologies in project management, including the impact on financial stability, business sustainability and competitiveness.

Key words: project management, innovative technologies, economic evaluation, economic efficiency, project costs, project works.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій, інноваційні підходи до управління проектами стають невід'ємною частиною успішної діяльності сучасних підприємств. Розвиток інформаційних технологій, штучного інтелекту, Інтернету речей та інших інноваційних рішень значно змінює підходи до управління проектами і загальне застосування цих технологій дозволяє оптимізувати процеси, підвищити ефективність використання ресурсів та знизити витрати. У зв'язку з цим, дослідження інноваційних підходів до управління проектами набуває особливої актуальності. Особливо важливим є дослідження економічних аспектів впровадження технологій у сфері управління проектами через те, що ефективне використання ресурсів, управління ризиками та фінансовими потоками, а також підвищення продуктивності праці — все це потребує детального аналізу та адаптації інноваційних рішень.

Національна економіка України, яка знаходиться на етапі становлення та інтеграції у світові ринки, також потребує активного впровадження інновацій-

них технологій у різних сферах діяльності, включаючи управління проектами, що додасть українським підприємствам можливість більш ефективно конкурувати на міжнародному ринку, залучати інвестиції та забезпечувати стабільний економічний розвиток. Отже, дослідження інноваційних підходів до управління проектами та їх економічних аспектів впровадження є надзвичайно актуальним. Воно сприятиме розробці нових методик та стратегій управління, що враховують сучасні виклики та можливості, а також забезпечить підвищення ефективності та конкурентоспроможності українських підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В науковій роботі Колянко О. В., Озимок Г. В. [5] визначені основи сучасних інноваційних підходів до управління проектами, зокрема методології Agile та Scrum. Вони підкреслюють важливість гнучкості та адаптивності у швидкоплинному бізнес-середовищі, де традиційні методи управління проектами. У своїй роботі Рудніченко Є., Гавловська Н., Кривдик М., Балабус Д. [11] детально розглянули принципи інкрементальної розробки та командної роботи, що

стали основою для подальшого розвитку гнучких методологій.

Вплив технологій на управління проектами детально розглянуто в роботах Н. Аванесова [4], Смолич Д. [13]. Вони дослідили застосування штучного інтелекту (ШІ) у проектному менеджменті, підкреслюючи його роль у автоматизації рутинних завдань, аналізі даних та прогнозуванні ризиків.

Економічну ефективність використання інноваційних технологій у проектному управлінні досліджують Чернишев Д., Рижаков Д., Дикий О., Хоменко О., Петруха С. [16]. Вони провели аналіз витрат та вигід від впровадження новітніх технологій, таких як хмарні рішення та автоматизація процесів. Їх дослідження показують, що використання цих технологій дозволяє знизити витрати на інфраструктуру, підвищити продуктивність та якість виконання завдань, що, в свою чергу, сприяє зростанню доходів та покращенню фінансових показників проектів.

Дослідження Паяк К., Омеляненко В., Македон В., Шевченко В., Овчаренко І. [17] розглядають економічні аспекти впровадження методологій управління якістю. Вони підкреслюють важливість оптимізації процесів та зниження кількості дефектів для забезпечення високої якості продукту або послуги. Практичні кейси впровадження інноваційних підходів у різних галузях розглянуті в роботі Кіндрат О., Дутка Г. [5] отримані висновки свідчать про те, що успішне впровадження інноваційних підходів залежить від правильної організації процесів, залучення кваліфікованих кадрів та постійного моніторингу результатів. Огляд літератури показує, що інноваційні підходи до управління проектами та впровадження новітніх технологій є ключовими факторами успіху у сучасних умовах і мають потребу у подальших дослідженнях.

Метою статті є дослідження та оцінка економічної ефективності впровадження інноваційних підходів у сфері управління проектами. Дослідження спрямоване на виявлення основних факторів, що впливають на ефективність використання новітніх технологій та методологій у проектному менеджменті, а також на розробку рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств.

Завдання дослідження:

- визначити сутність та основні концепції інноваційних підходів у проектному менеджменті;
- розробити рекомендації для підприємств щодо впровадження та адаптації інноваційних технологій у процес управління проектами;
- розробити алгоритм систематизації процесів управління проектами з урахуванням інноваційних технологій.

Матеріали і методи. 1. Метод економічного узагальнення полягає у зборі, аналізі та систематизації економічної інформації з метою виявлення загальних закономірностей та тенденцій. У статті цей метод використовується для аналізу існуючих

теоретичних підходів та практичних кейсів у сфері управління проектами, що дає можливість виділити найбільш ефективні та інноваційні методології, які забезпечують економічну ефективність. 2. Метод систематизації процесів полягає в організації та структуризації різних етапів та компонентів управління проектами. У контексті статті цей метод використовується для формування чіткої структури управління проектами з використанням інноваційних підходів, що включає визначення основних етапів, завдань, відповідальностей та ресурсів, необхідних для успішного виконання проектів.

3. Метод економічної оцінки використовується для визначення вартості та вигід від впровадження інноваційних технологій в управлінні проектами. У статті цей метод застосовується для аналізу витрат на впровадження новітніх технологій, також розрахунок показників рентабельності, окупності інвестицій, внутрішньої норми рентабельності та інших ключових показників, які дозволяють оцінити економічну доцільність впровадження інновацій.

Виклад основного матеріалу. Інноваційні підходи до управління проектами є ключовим фактором успіху сучасних організацій в умовах швидкоплинних змін та високої конкуренції. Управління проектами включає в себе планування, організацію, контроль та завершення проектів для досягнення конкретних цілей і завдань. Інноваційні підходи в цій сфері означають застосування нових методів, технологій та процесів, які забезпечують більш ефективне виконання проектів, зниження витрат та підвищення якості результатів [10].

Одним з основних аспектів інноваційних підходів є гнучкість та адаптивність. Традиційні методології управління проектами, не завжди можуть забезпечити необхідну швидкість та адаптивність до змін. Натомість, інноваційні підходи і інструменти, такі як Agile, Scrum, Kanban, дозволяють командам швидко реагувати на зміни, адаптувати плани та процеси відповідно до нових вимог. Зазначені нами підходи і інструменти орієнтовані на системне виконання проектів, що забезпечує можливість швидкого отримання зворотного зв'язку та внесення необхідних корективів і завдяки цьому, управління проектами стає більш прозорим, ефективним та зручним для всіх учасників (табл. 1).

Сучасні технології радикально змінюють підходи до управління проектами, дозволяючи підвищити ефективність та результативність процесів. Однією з ключових технологій є штучний інтелект (ШІ). Використання ШІ в управлінні проектами дозволяє автоматизувати рутинні завдання, аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати ризики та приймати обґрунтовані рішення. Наприклад, системи на основі ШІ можуть аналізувати історичні дані для передбачення можливих затримок у проекті та запропонувати альтернативні шляхи вирішення проблем [5].

Інша важлива технологія — це блокчейн. Вона забезпечує прозорість та безпеку даних, що є критично важливим у великих проєктах з багатьма учасниками. Використання блокчейну дозволяє знизити ризики шахрайства, спростити процеси перевірки та затвердження, а також забезпечити

незмінність записів. Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR) також знаходять своє застосування у сфері управління проєктами. Вони дозволяють створювати віртуальні моделі проєктів, проводити тренінги для команди, візуалізувати кінцеві результати та покращувати комунікацію між учасниками

Таблиця 1

Порівняльний аналіз інноваційних методів управління проєктами

Методика	Опис	Переваги	Недоліки
Scrum	Заснована на принципах ітеративної та інкрементальної розробки, а також на активну взаємодію між учасниками проєкту.	Високий ступінь гнучкості та адаптивності до змін. Поділ роботи на короткі цикли (спринти) дозволяє швидше досягати результатів. Акцент на командній роботі та самоорганізації. Заснована на принципах Agile, що дозволяє швидко реагувати на зміни довкілля	Вимагає високої кваліфікації та досвіду учасників команди. Не підходить для проєктів із чітко визначеними вимогами та дедлайнами. Вимагає постійної взаємодії із замовником та готовності до змін у процесі роботи
Kanban	Заснована на принципі візуалізації робочого процесу та обмеження кількості одночасно виконуваних задач. Включає в себе дошку Kanban, картки завдань та правила обмеження робочого потоку	Простота та гнучкість впровадження. Акцент на потоці роботи та мінімізації часу простою. Можливість швидко реагувати на зміни довкілля. Зручна візуалізація процесу роботи	Не підходить для проєктів з великим обсягом роботи та жорсткими дедлайнами. Може призвести до перевантаження учасників команди через відсутність обмежень на кількість завдань у роботі
Scrumban	Скрамбан — це гнучкий підхід до управління проєктами та роботою в командах, який поєднує елементи Scrum та Kanban. Scrumban підходить для проєктів, де потрібен баланс між структурованістю та гнучкістю	Фокус на безперервному поліпшенні процесу без необхідності переривати робочий потік. Гнучкіше планування та управління завданнями порівняно зі Scrum	Може бути складно для впровадження в командах, які не мають досвіду роботи з Scrum та Kanban
Crystal	Crystal — сімейство методологій Agile, які адаптуються до конкретного проєкту та команди	Гнучкість та адаптивність. Фокус на людях та взаємодії, а не на процесах та інструментах	Може бути складно для впровадження в командах, які не мають досвіду Agile. Потрібен час та зусилля на адаптацію методології під конкретний проєкт та команду

Джерело: систематизовано автором на основі [2; 9]

Таблиця 2

Роботи по управлінню інноваційними проєктами

Етап	Групи				
	Ініціація	Планування	Виконання	Контроль	Закриття
1.	Ініціація проєкту	Планування предметної галузі	Організація та координація виконання плану	Подання звітів про хід виконання	Адміністративне завершення проєкту
2.	Розробка концепції проєкту	Структурна декомпозиція проєкту	Розвиток команди проєкту	Управління змінами	Закриття контрактів
3.	Техніко-економічне обґрунтування	Визначення робіт та їх взаємозв'язків	Розподіл інформації	Контроль якості	x
4.	Оцінка та затвердження проєкту	Планування ресурсів	Підтвердження предметної галузі	Якість виконання	x
5.	x	Оцінка тривалості робіт	x	x	x

Джерело: систематизовано авторами на основі [7; 14]

проекту. Хмарні технології є ще одним важливим інструментом [1]. Вони забезпечують доступність даних у будь-який час та з будь-якого місця, спрощують співпрацю між учасниками проекту, знижують витрати на інфраструктуру та забезпечують масштабованість рішень, що стає особливо важливим в умовах бізнес-оточення, що швидко змінюється, де здатність швидко реагувати на зміни і адаптуватися до нових умов стає ключовим фактором успіху (табл. 2).

Одним із найважливіших аспектів економічної ефективності є зниження витрат. Інноваційні методології управління проектами, такі як Agile та Crystal, дозволяють оптимізувати процеси та скоротити непродуктивні витрати. Завдяки гнучкому підходу до планування та виконання робіт, команди можуть швидко адаптуватися до змін, виявляти та усувати проблеми на ранніх етапах, що дозволяє уникнути значних фінансових втрат у майбутньому [12].

Ще одним важливим чинником є підвищення продуктивності. Використання новітніх технологій, таких як автоматизація процесів, штучний інтелект та хмарні рішення, дозволяє значно збільшити швидкість та точність виконання завдань, що в свою чергу, дозволяє завершувати проекти в коротші терміни та з меншими витратами. Наприклад, системи управління проектами на основі штучного інтелекту

можуть автоматично розподіляти ресурси, прогнозувати ризики та пропонувати оптимальні рішення для досягнення поставлених цілей [3]. Інноваційні підходи також сприяють поліпшенню якості продукту або послуги. Використання методологій управління якістю, таких як Scrum, дозволяє знизити кількість дефектів та підвищити задоволеність клієнтів. Висока якість продукту або послуги сприяє зростанню репутації компанії, збільшенню клієнтської бази та, відповідно, підвищенню доходів (табл. 3).

В межах розвитку інноваційних підходів управління проектами ми пропонуємо математичну модель, яка є важливим інструментом для оптимального розподілу ресурсів з метою виконання завдань проекту при дотриманні обмежень на доступні (C_i) і необхідні ресурси для кожного завдання (D_j). Мінімізація сумарного використання дозволяє ефективно розподілити їх ресурси та знизити надмірність за-требуваності, що може призвести до зниження витрат та підвищення продуктивності проекту. Отже:

- R — безліч ресурсів, доступних для проекту;
- P — безліч завдань, що формують проект;
- x_{ij} — змінна, що визначає кількість ресурсу i , використовуваного виконання завдання j ;
- C_i — загальне кількість ресурсу i ;
- D_j — потрібне кількість ресурсу для виконання завдання j .

Таблиця 3

Система показників оцінки результатів реалізації проекту

Група показників	Показники	Сутність показників
1. Фінансові показники	обсяг інвестицій у проект; вартість виконання проекту; фінансові результати (прибуток, ROI тощо)	сума всіх вкладень у проект, включаючи витрати на обладнання, персонал, матеріали та інші витрати; сума витрат на виконання всіх завдань проекту, включаючи трудо- та матеріальні витрати; розраховуються на основі прибутку, прибутковості інвестицій (ROI), внутрішньої норми прибутковості (IRR) та інших фінансових показників.
2. Тимчасові показники	тривалість проекту; дотримання термінів виконання завдань	різниця між початковою та кінцевою датами проекту; розраховуються на основі порівняння фактичної дати виконання завдання з планової
2. Якісні показники	ступінь досягнення стратегічних цілей; рівень задоволеності замовників; якість виконання проекту з урахуванням встановлених стандартів	оцінки на основі досягнення наперед визначених цілей та показників успіху; може розраховуватися з урахуванням опитувань, зворотний зв'язок чи інших метрик задоволеності клієнтів; оцінка дотримання стандартів та вимог до якості.
3. Інноваційні показники	впровадження нових технологій та інноваційних рішень; рівень залучення персоналу до інноваційних процесів	оцінка на основі кількості впроваджених інновацій чи ступеня використання нових технологій; може вимірюватися на основі участі персоналу в ініціативах, пропозиціях та зворотному зв'язку
4. Ризикові показники	ідентифікація та управління ризиками у проекті; ступінь мінімізації ризиків	оцінка ефективності процесу ідентифікації, аналізу та управління ризиками на основі кількості виявлених ризиків та вжитих заходів щодо їх зниження; оцінка ефективності вжитих заходів з управління ризиками та зниження ймовірності виникнення негативних подій

Джерело: систематизовано авторами на основі [14; 15]

Тоді математична модель може бути сформульована наступним чином:

$$\begin{cases} \sum_{i=1}^n x_{ij} \rightarrow \min; \\ \sum x_{ij} \leq C_i, i \in [1, n]; \\ \sum x_{ij} \leq D_j, j \in [1, k]; \\ x_{ij} \geq 0; i \in [1, n]; j \in [1, k]. \end{cases} \quad (1)$$

Представлена модель може бути вирішена за допомогою різних алгоритмів оптимізації, таких як методи лінійного, динамічного програмування або евристичні підходи. Освоєння її допоможе прийняти обґрунтовані рішення по розподілу ресурсів і оптимізувати їх використання в межах окремого проекту. Далі у систематизованому та структурованому вигляді представлені викладені аспекти впливу інноваційних трансформацій на процеси, інструменти і результати управління проектами (рис. 1).

Цифрова трансформація значно покращує результати управління проектами, підвищує продук-

тивність, якість і прозорість проектів, забезпечує найкращий контроль і аналітику даних, покращує комунікацію і співпрацю, що веде до досягнення цілей проекту і задоволення замовника. В межах нашого дослідження ми пропонуємо алгоритм обґрунтованого вибору підходу до управління проектами, що включає методичні рекомендації, який враховує особливості проекту та необхідність масштабування (рис. 2).

Алгоритм сформовано на основі проведеного вище дослідження класичного, гнучкого і гібридного підходів до управління інноваційними проектами. Виділено групи критеріїв, які допоможуть враховувати невизначеність інноваційного проекту під час вибору підходів та інструментів управління проектами. Отже використання інноваційних підходів у сфері управління проектами є важливим фактором забезпечення економічної ефективності. Зниження витрат, підвищення продуктивності, покращення якості продукту, ефективне управління ризиками та залучення кваліфікованих кадрів дозволяють підприємствам досягати високих результатів та забезпечувати стабільний розвиток у сучасних умовах



Рис. 1. Організаційно-інноваційні складові впливу на процеси, інструменти і результати управління проектами
 Джерело: розроблено авторами

конкуренції та швидкоплинних змін. Впровадження новітніх технологій та методологій є необхідною умовою для успішного виконання проектів та досягнення стратегічних цілей організацій [8].

Таким чином, інноваційні підходи та технології у сфері управління проектами дозволяють підвищити ефективність процесів, знизити витрати та ризики, забезпечити високу якість результатів та гнучкість у реагуванні на зміни. Впровадження цих підходів є необхідною умовою для успішного виконання проектів у сучасному динамічному середовищі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Було визначено, що інноваційні підходи, такі як Agile, Scrum та Kanban, дозволяють командам швидко реагувати на зміни та адаптувати процеси управління проектами до нових вимог, що дає можливість оперативного отримання зворотного зв'язку, внесення необхідних корективів та підвищення загальної прозорості та ефективності проектного менеджменту. Було доведено, що використання новітніх технологій значно підвищує продуктивність та якість проектів: Застосування штучного інтелекту, блокчейну, віртуальної та до-

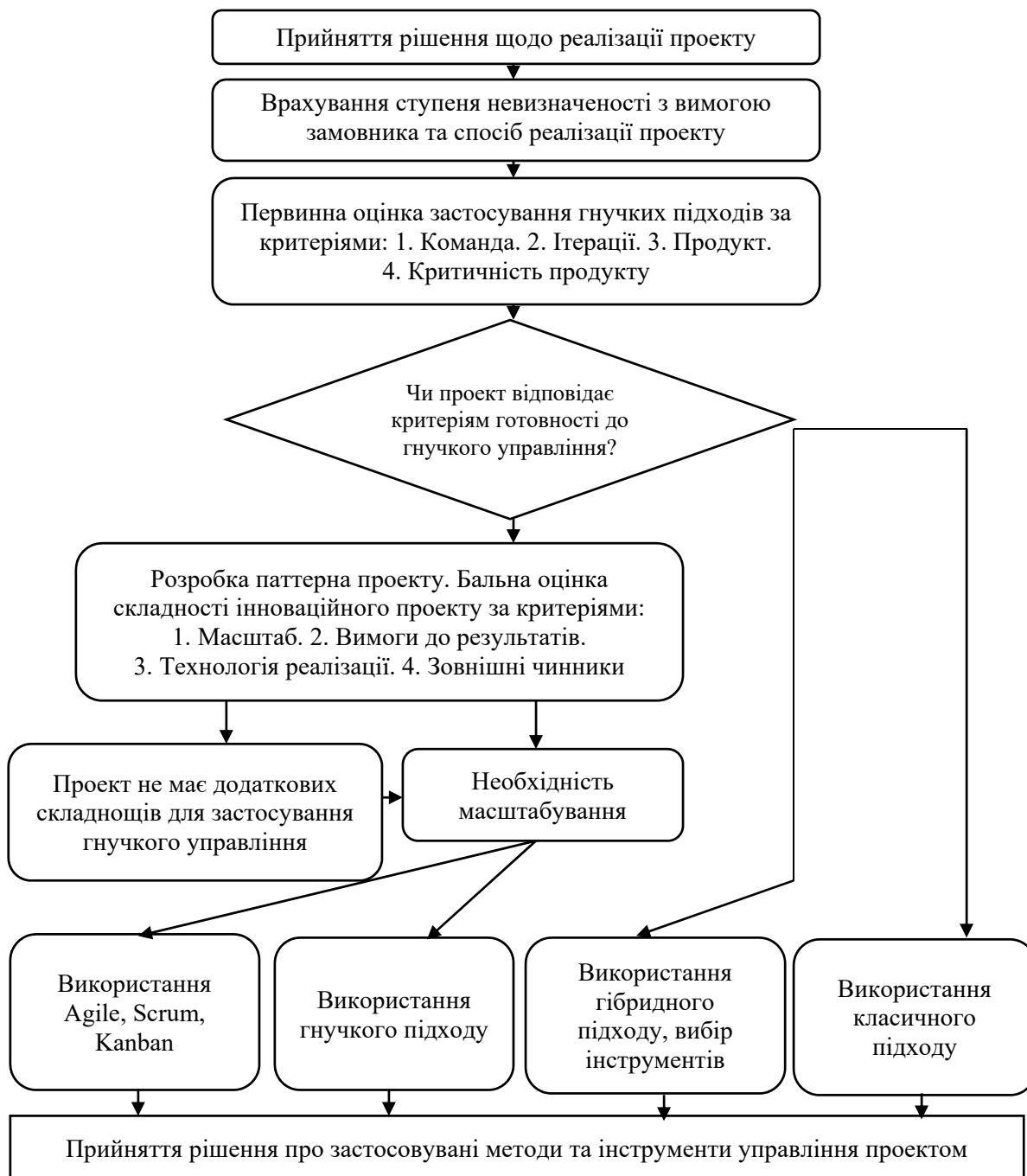


Рис. 2. Алгоритм обґрунтованого вибору підходу до управління проектами
Джерело: розроблено авторами

повненої реальності, а також хмарних технологій у сфері управління проектами дозволяє автоматизувати рутинні завдання, аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати ризики та приймати обґрунтовані рішення. Це сприяє швидшому та точнішому виконанню завдань, підвищенню якості продукту або послуги, що, в свою чергу, збільшує задоволеність клієнтів та репутацію компанії. До-

слідження показали, що інноваційні методології управління проектами дозволяють оптимізувати самі процеси управління та скоротити непродуктивні витрати. Гнучкий підхід до планування та виконання робіт забезпечує швидку адаптацію до змін, виявлення та усунення проблем на ранніх етапах, що дозволяє уникнути значних фінансових втрат у майбутньому.

Література

1. Бабаєв І., Бабаєв Я. Механізми управління проектами цифрової трансформації міжнародних мультимодальних перевезень. *Розвиток транспорту*. 2022. № 3(14). С. 39–48. doi: <https://doi.org/10.33082/td.2022.3-14.03>.
2. Бушуєв С., Івко А., Мудра М., Мурованський Г., Пілюхіна К. Адаптивність в управлінні інноваційними проектами в середовищі VANI. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 54. С. 5–11. doi: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.54.5-11>.
3. Дяченко М. О., Нігородова С. А., Петруха С. В. Міжнародне фінансування для вирішення глобальних екологічних проблем у проектах сталого розвитку. *Світове господарство та міжнародні економічні відносини: сучасні трансформації та перспективи розвитку: монографія / За ред. С. Г. Мізюк*. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2019. С. 228–244.
4. Інноваційні підходи до розвитку управління / За заг. ред. д-ра екон. наук, професора Н. Е. Аванесової. Харків : ФОП Мезіна В. В., 2022. 652 с.
5. Кіндрат О. В., Дутка Г. І. Agile-методи для ефективною та продуктивною імплементації ІТ-продукту. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2021. Вип. 28. С. 149–157. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5269131>.
6. Колянко О. В., Озимок Г. В. Використання жорсткої «Waterfall» та гнучкої «Agile» моделей управління проектами. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 52. С. 177–182.
7. Малихіна О. М., Петруха С. В., Предун К. М., Кістюн Д. В., Хоменко О. М., Кучеренко О. І., Петренко Г. С., Рижаква Г. С., Веремєєва Т. І. Еколого-економічне моделювання предикторів інвестиційних програм сталого розвитку девелопменту в концепті стандартів біосферосумісного будівництва. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2018. № 38. С. 45–54.
8. Македон В. В. Дослідження процесів забезпечення соціальної відповідальності у провідних моделях корпоративного управління. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. 2012. Вип. 126. С. 198–206.
9. Македон В. В. Розвиток системи стратегічного менеджменту міжнародних компаній на засадах крос-функціонального підходу. *European Journal of Management Issues*. 2023. № 31(3). С. 177–188. doi: <https://doi.org/10.15421/192315>.
10. Петруха С. В., Петруха Н. М., Демидьонюк І. А., Тарасенко М. І. Децентралізація та сталий розвиток сільських територій: довоєнне координування систем прийняття кластерних рішень. Інноваційно-інвестиційний механізм забезпечення конкурентно-спроможності країни. Львів-Торунь : Ліга-Прес, 2022. С. 22–56. doi: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-255-8-2>.
11. Рудніченко Є., Гавловська Н., Кривдик М., Балабус Д. Розвиток стандартів з управління проектами: міжнародний досвід. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 133–139. doi: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.133.139>.
12. Свінарєва Г. Б. Перехідні зміни систем управління підприємством та їх вплив на інноваційний потенціал підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2021. № 2 (16). С. 87–91.
13. Смолич Д. В. Інноваційні методи управління проектами. *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 50–53. doi: [10.36910/6765-2308-8559-2019-4-8](https://doi.org/10.36910/6765-2308-8559-2019-4-8).
14. Шашкова Н., Фадєєва І., Казакова Т. Управління проектами в ІТ сфері: застосування гнучких методологій. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2021. № 28. С. 166–172.
15. Chernyshev D., Ryzhakov D., Dikiy O., Khomenko O., Petrukha S. Innovative Technology for Management Tools of Commercial Real Estate in Construction. *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*. 2020. Vol. 8, № 9. P. 4967–4973. doi: <https://doi.org/10.30534/ijeter/2020/13892020>.
16. Chernyshev D., Ryzhakov D., Dikiy O., Khomenko O., Petrukha S. Innovative Methodology and Management Tools of Commercial Real Estate. *International Journal on Emerging Technologies*. 2020. № 11 (5). P. 283–289.
17. Pajak K., Omelyanenko V., Makedon V., Shevchenko V., Ovcharenko I. Raising the level of financial security of the enterprise based on the basic risks differentiation. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2020. № 10(1). P. 115–130. doi: [https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1\(9\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1(9)).

References

1. Babaiev, I., & Babaiev, Ya. (2022). Mekhanizmy upravlinnia proektamy tsyfrovoyi transformatsii mizhnarodnykh multymodalnykh perevezhen [Project management mechanisms for the digital transformation of international multimodal transport]. *Rozvytok transportu*, 3(14), 39–48. doi: <https://doi.org/10.33082/td.2022.3-14.03> [in Ukrainian].
2. Bushuyev, S., Ivko, A., Mudra, M., Murovanskiy, G., & Piliuhina, K. (2023). Adaptivnist v upravlinni innovatsiynymy proyektamy v seredovyshchi BANI [Adaptability in managing innovative projects within the bani environment]. *Management of Development of Complex Systems*, (54), 5–11. doi: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2023.54.5-11> [in Ukrainian].
3. Dyachenko, M. O., Nihorodova, S. A., & Petrukha, S. V. (2019). Mizhnarodne finansuvannya dlya vyrishennya hlobalnykh ekolohichnykh problem u proektakh staloho rozvytku. Svitove hospodarstvo ta mizhnarodni ekonomichni vidnosyny: suchasni transformatsiyi ta perspektyvy rozvytku: monohrafiya [International financing for solving global environmental problems in sustainable development projects. World economy and international economic relations: modern transformations and development prospects: a monograph]. Za red. S.H. Mizyuk. Kyiv: Vydavnychyy dim “Kondor”, 228–244 [in Ukrainian].
4. Avanesovova, N.E. (2022). Innovatsiyni pidkhody do rozvytku upravlinnya [Innovative approaches to the development of management]. Kharkiv: FOP Mezina V.V. [in Ukrainian].
5. Kindrat, O.V., & Dutka, G.I. (2021) Agile-metody dlya efektyvnoyi ta produktyvnoyi implementatsiyi IT-produktu [Agile methods for effective and productive IT product implementation]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna. — Scientific notes of the Lviv University of Business and Law. The series is economical. Legal series*, 28, 149–157. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5269131> [in Ukrainian].
6. Kolyanko, O.V., & Ozymok, G.V. (2017). Vykorystannia zhorstkoï “Waterfall” ta hnuchkoï “Agile” modelei upravlinnia proektamy [Use of rigid “Waterfall” and flexible “Agile” project management models]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky — Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic sciences*, 52, 177–182 [in Ukrainian].
7. Malykhina, O.M., Petrukha, S.V., Predun, K.M., Kistion, D.V., Khomenko, O.M., Kucherenko, O.I., Petrenko, H.S., Ryzhakova, H.S., & Veremyeyeva, T.I. (2018). Ekoloho-ekonomichne modelyuvannya predyktoriv investytsiynyykh prohram staloho rozvytku developmentu v kontsepti standartiv biosferosumisnoho budivnytstva [Ecological and economic modeling of predictors of sustainable development investment programs in the concept of biosphere-compatible construction standards]. *Shlyakhy pidvyshchennya efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannya rynkovykh vidnosyn*, 38, 45–54 [in Ukrainian].
8. Makedon, V.V. (2012). Doslidzhennya protsesiv zabezpechennya sotsialnoyi vidpovidalnosti u providnykh modelyakh korporatyvnoho upravlinnya [Research on processes of ensuring social responsibility in leading models of corporate governance]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva: Ekonomichni nauky*, 126, 198–206 [in Ukrainian].
9. Makedon, V.V. (2023). Rozvytok systemy stratehichnoho menedzhmentu mizhnarodnykh kompaniy na zasadakh kros-funktsionalnoho pidkhodu [Development of the Strategic Management System of International Companies on the Basis of Cross-functional Approach]. *European Journal of Management Issues*, 31(3), 177–187. doi:10.15421/192315 [in Ukrainian].
10. Petrukha, S.V., Petrukha, N.M., Demydonok, I.A., & Tarasenko, M.I. (2022). Detsentralizatsiya ta stalyy rozvytok silskykh terytoriy: dovoyenne koordynuvannya system pryynyattya klasternykh rishen. Innovatsiyno-investytsiynyy mekhanizm zabezpechennya konkurento-spromozhnosti krayiny [Decentralization and sustainable development of rural areas: pre-war coordination of cluster decision-making systems. Innovative investment mechanism for ensuring the country's competitiveness]. Lviv-Torun: Liha-Pres, 22–56. doi: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-255-8-2> [in Ukrainian].
11. Rudnichenko, YE., Havlovska, N., Kryvdyk, M., & Balabus, D. (2023). Rozvytok standartiv z upravlinnya proyektamy: Mizhnarodnyy dosvid [Development of project management standards: International experience]. *Innovation and Sustainability*, (1), 133–139. doi: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.133.139> [in Ukrainian].
12. Svinarova, N.V. (2021). Perekhidni zminy system upravlinnya pidpryyemstvom ta yikh vplyv na innovatsiynyy potentsial pidpryyemstva [Transitional changes in enterprise management systems and their impact on the innovative potential of the enterprise]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, 2 (16), 87–91 [in Ukrainian].
13. Smolych, D.V. (2019). Innovatsiyni metody upravlinnya proyektamy [Innovative project management methods]. *Ekonomichnyy forum*, 1, 50–53. doi: 10.36910/6765-2308-8559-2019-4-8 [in Ukrainian].
14. Shashkova, N., Fadeeva, I., & Kazakova, T. (2021). Upravlinnia proyektamy v IT sferi: zastosuvannya hnuchkykh metodolohii [Project management in the IT field: application of flexible methodologies]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava — Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 28, 166–172 [in Ukrainian].
15. Chernyshev, D., Ryzhakov, D., Dikiy, O., Khomenko, O., & Petrukha, S. Innovative Technology for Management Tools of Commercial Real Estate in Construction. *International Journal of Emerging Trends in Engineering Research*, 8, 9, 4967–4973. doi: <https://doi.org/10.30534/ijeter/2020/13892020>.
16. Chernyshev, D., Ryzhakov, D., Dikiy, O., Khomenko, O., & Petrukha, S. (2020). Innovative Methodology and Management Tools of Commercial Real Estate. *International Journal on Emerging Technologies*, 11 (5), 283–289.
17. Pajak, K., Omelyanenko, V., Makedon, V., Shevchenko, V., & Ovcharenko, I. (2020). Raising the level of financial security of the enterprise based on the basic risks differentiation. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 10(1), 115–130. doi: [https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1\(9\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1(9)).

УДК 304.4:316.64

Стефанюк Ольга Дмитрівна

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії
Полтавський університет економіки і торгівлі*

Stefaniuk Olga

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Personnel Management, Labor Economics and Economic Theory
Poltava University of Economics and Trade
ORCID: 0000-0001-7362-6096*

Альошкіна Людмила Петрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Уманський національний університет садівництва*

Alioshkina Ljudmila

*PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
Uman National University of Horticulture
ORCID: 0000-0002-1647-0141*

Пітель Ніна Якимівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Уманський національний університет садівництва*

Pitel Nina

*PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
Uman National University of Horticulture
ORCID: 0000-0002-5320-1522*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10072

СТРАТЕГІЧНЕ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕТИЧНОСТІ, СТАЛОСТІ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ

STRATEGIC IMPLEMENTATION OF CORPORATE RESPONSIBILITY: ENSURING ETHICS, SUSTAINABILITY, AND SOCIAL RESPONSIBILITY IN MODERN BUSINESS

Анотація. Корпоративна відповідальність стала основою сучасної бізнес-стратегії, зумовлена зростаючими вимогами зацікавлених сторін щодо етичної поведінки, сталого розвитку та соціальної відповідальності. У статті досліджується стратегічне впровадження корпоративної відповідальності, наголошується на інтеграції етичних практик, сталої діяльності та соціальної відповідальності в бізнес-моделі. Досліджуючи ключові рамки, наукові дослідження та сучасні тенденції, дана стаття обґрунтовує, як компанії можуть успішно вбудовувати корпоративну відповідальність у свої основні стратегії, тим самим підвищуючи свою конкурентоспроможність і довгострокову життєздатність.

Метою статті є дослідження стратегічних підходів до впровадження корпоративної відповідальності в сучасному бізнесі.

Матеріали і методи. Дослідження, присвячене стратегічному впровадженню корпоративної відповідальності з метою забезпечення етичності, сталості та соціальної відповідальності в сучасному бізнесі, використовувало комплексний підхід, який об'єднує як кількісні, так і якісні методи дослідження. Проведено систематичний огляд наукових публікацій, що стосуються корпоративної відповідальності, етичності та сталості в бізнесі. Цей аналіз дозволив визначити ключові концепції, підходи та інструменти, що використовуються в галузі. Зібрані дані були оброблені та проаналізовані за допомогою статистичних методів, що дозволило виявити кореляції, тенденції та важливі залежності між різними факторами, пов'язаними з корпоративною відповідальністю. На основі отриманих даних було розроблено практичні рекомендації щодо стратегічного впровадження корпоративної відповідальності, які можуть бути використані компаніями для покращення їхньої практики у цій сфері. Цей комплексний підхід до дослідження дозволив отримати глибоке розуміння важливості та ефективних стратегій впровадження корпоративної відповідальності у сучасному бізнесі.

Результати. Основні результати наукового дослідження підтверджують, що успішне впровадження корпоративної відповідальності вимагає цілісного підходу, що поєднує етичність, сталість і соціальну відповідальність. Компанії, які демонструють високі стандарти етичної поведінки, частіше здатні залучати та утримувати клієнтів, співробітників і інвесторів. Етичність є основою довіри, що є критичним фактором успіху в сучасному бізнесі. Підтримка сталого розвитку є необхідною умовою для довгострокового успіху підприємства. Впровадження сталісних практик у всіх аспектах діяльності, від виробництва до взаємодії зі спільнотою, сприяє збереженню ресурсів та зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище. Підтримка та розвиток соціальних ініціатив допомагають компаніям зберігати свою репутацію, залучати талановитих працівників та сприяти розвитку спільноти. Ініціативи, спрямовані на підвищення якості життя працівників, підтримку освіти та здоров'я, створюють позитивне враження про бренд та сприяють побудові стійких відносин зі споживачами та іншими зацікавленими сторонами.

Таким чином, стратегічне впровадження корпоративної відповідальності в сучасному бізнесі сприяє не лише підвищенню фінансових показників, а й створенню стійкої конкурентної переваги та сприяє сталому розвитку суспільства в цілому.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень у цій області можуть включати глибше вивчення впливу стратегічного впровадження корпоративної відповідальності на різноманітні аспекти бізнесу та суспільства. Необхідно докладніше проаналізувати вплив стратегічного впровадження корпоративної соціальної відповідальності на фінансову продуктивність компаній. Також пропонується оцінити, які конкретні корпоративні стратегії є найбільш ефективними для досягнення цілей етичності, сталості та соціальної відповідальності. Це може включати порівняння різних моделей корпоративної соціальної відповідальності та їх вплив на довгостроковий успіх бізнесу.

Ключові слова: стратегічне впровадження, корпоративна відповідальність, етичність, сталість, соціальна відповідальність, бізнес, управління, стратегія, сучасний бізнес.

Summary. Abstract. Corporate responsibility has become the basis of modern business strategy, driven by the growing demands of stakeholders regarding ethical behavior, sustainable development and social responsibility. The article examines the strategic implementation of corporate responsibility, emphasizes the integration of ethical practices, sustainable operations and social responsibility in the business model. By exploring key frameworks, research and current trends, this article makes the case for how companies can successfully integrate corporate responsibility into their core strategies, thereby increasing their competitiveness and long-term viability.

The purpose of the article is to study strategic approaches to the implementation of corporate responsibility in modern business.

Materials and methods. The study, devoted to the strategic implementation of corporate responsibility to ensure ethics, sustainability and social responsibility in modern business, used a comprehensive approach that combines both quantitative and qualitative research methods. A systematic review of scientific publications related to corporate responsibility, ethics and sustainability in business was conducted. This analysis identified key concepts, approaches and tools used in the industry. The collected data were processed and analyzed using statistical methods, which made it possible to identify correlations, trends and important dependencies between various factors related to corporate responsibility. Based on the obtained data, practical recommendations on the strategic implementation of corporate responsibility were developed, which can be used by companies to improve their practices in this area. This comprehensive approach to research allowed us to gain a deep understanding of the importance and effective strategies for implementing corporate responsibility in modern business.

The results. The main results of the scientific research confirm that the successful implementation of corporate responsibility requires a holistic approach that combines ethics, sustainability and social responsibility. Companies that demonstrate high standards of ethical behavior are more likely to attract and retain customers, employees and investors. Ethics is the foundation of trust, which is a critical success factor in today's business. Maintaining sustainable development is a necessary condition for the long-term success of the enterprise. The implementation of sustainable practices in all aspects of operations, from production to interaction with the community, helps to conserve resources and reduce the negative impact on the environment. Support and development of social initiatives help companies maintain their reputation, attract talented employees and contribute to community development. Initiatives aimed at improving the quality of life of employees, supporting education and health, create a positive impression of the brand and contribute to building sustainable relationships with consumers and other stakeholders.

Thus, the strategic implementation of corporate responsibility in modern business contributes not only to the increase of financial indicators, but also to the creation of a sustainable competitive advantage and contributes to the sustainable development of society as a whole.

Prospects. Prospects for further research in this area may include a deeper study of the impact of the strategic implementation of corporate responsibility on various aspects of business and society. It is necessary to analyze in more detail the impact of the strategic implementation of corporate social responsibility on the financial performance of companies. It is also suggested to assess which specific corporate strategies are most effective in achieving the goals of ethics, sustainability and social responsibility. This may include comparing different models of corporate social responsibility and their impact on long-term business success.

Key words: strategic implementation, corporate responsibility, ethics, sustainability, social responsibility, business, management, strategy, modern business.

Постановка проблеми. За останні роки концепція корпоративної відповідальності перетворилася з периферійної проблеми на центральний принцип бізнес-стратегії. Ця зміна значною мірою пояснюється підвищеною обізнаністю споживачів, інвесторів і регуляторів щодо соціальних і екологічних проблем. Корпоративна відповідальність охоплює низку практик, спрямованих на те, щоб компанії працювали етично, стабільно та соціально відповідально. У даній статті досліджується стратегічне впровадження корпоративної відповідальності, зосереджуючись на тому, як підприємства можуть інтегрувати ці принципи у свою діяльність для досягнення стійкого успіху.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Корпоративна соціальна відповідальність залишається ключовою темою в сучасному бізнес-середовищі, впливаючи на стійкість та етичність підприємств. Дослідження показують, що стратегічне впровадження корпоративної соціальної відповідальності може не лише поліпшити репутацію компанії, але й сприяти її фінансовим показникам та конкурентоспроможності [3]. У цій роботі розглядаються основні детермінанти та наслідки корпоративної соціальної відповідальності, зокрема її вплив на екологічну відповідальність, корпоративне управління та інновації.

В умовах пандемії COVID-19, дослідження Ахмада та ін. підкреслює важливість психологічних аспектів споживачів у формуванні намірів екологічних покупок [1]. Це показує, що корпоративна соціальна відповідальність не лише впливає на зовнішню репутацію компанії, але й на внутрішнє сприйняття бренду споживачами. Інше дослідження Батейнех та ін. акцентує увагу на впливі структури власності та функціонуванні рад директорів і аудиторських комітетів на розкриття інформації про корпоративну соціальну відповідальність [2]. Це підкреслює важливість корпоративного управління для ефективного впровадження соціальної відповідальності.

Бараускайте та Стреймікіене розглядають складності в оцінці впливу корпоративної соціальної відповідальності на фінансові результати компаній, вказуючи на розмаїття методів та підходів [3]. З іншого боку, дослідження Лі та Ванга демонструє, що екологічна корпоративна соціальна відповідальність сприяє інноваціям у продуктах та процесах,

що в свою чергу покращує конкурентоспроможність підприємства [12]. Чуан та Хуанг досліджують вплив екологічної корпоративної соціальної відповідальності на екологічні показники компанії та її бізнес-конкурентоспроможність [5], тоді як Латиф та ін. розглядають, як спільне бачення та особисті зв'язки сприяють екологічно сприятливій поведінці [10].

Особливий інтерес становить вплив корпоративної соціальної відповідальності на малі та середні підприємства (МСП). Дослідження Бішта та Сінгха та Гарсія-Сантьяго підкреслюють виклики, з якими стикаються МСП при впровадженні корпоративної соціальної відповідальності, особливо в контексті використання цифрових інструментів для підтримки бренду [4; 8], зростання та стійкості [7]. Корпоративна соціальна відповідальність є глобальним феноменом, що вимагає врахування місцевих умов та нормативних вимог. Дослідження Крейна, Маттена та Спенса надає широкий огляд корпоративної соціальної відповідальності в глобальному контексті, включаючи різні підходи та практики [6]. Водночас, дослідження Зхао та ін. акцентує увагу на екстериторіальній відповідальності компаній через призму соціальної ліцензії на діяльність [21].

Таким чином, стратегічне впровадження корпоративної соціальної відповідальності вимагає комплексного підходу, що враховує різні аспекти бізнесу, від внутрішнього управління до зовнішніх екологічних та соціальних зобов'язань. Аналіз літературних наукових джерел свідчить про позитивний вплив корпоративної соціальної відповідальності на фінансові результати, інноваційний потенціал та стійкість компаній, що робить її невід'ємною складовою сучасного бізнесу.

Метою статті є дослідження стратегічних підходів до впровадження корпоративної відповідальності в сучасному бізнесі.

Матеріали і методи. Дослідження, присвячене стратегічному впровадженню корпоративної відповідальності з метою забезпечення етичності, сталості та соціальної відповідальності в сучасному бізнесі, використовувало комплексний підхід, який об'єднує як кількісні, так і якісні методи дослідження. Проведено систематичний огляд наукових публікацій, що стосуються корпоративної відповідальності, етичності та сталості в бізнесі. Цей аналіз дозволив визначити

ключові концепції, підходи та інструменти, що використовуються в галузі. Зібрані дані були оброблені та проаналізовані за допомогою статистичних методів, що дозволило виявити кореляції, тенденції та важливі залежності між різними факторами, пов'язаними з корпоративною відповідальністю. На основі отриманих даних було розроблено практичні рекомендації щодо стратегічного впровадження корпоративної відповідальності, які можуть бути використані компаніями для покращення їхньої практики у цій сфері. Цей комплексний підхід до дослідження дозволив отримати глибоке розуміння важливості та ефективних стратегій впровадження корпоративної відповідальності у сучасному бізнесі.

Виклад основних результатів дослідження.

Корпоративна відповідальність означає зобов'язання компанії працювати в економічно, соціально та екологічно стійкий спосіб. Це включає в себе етичні практики ведення бізнесу, піклування про навколишнє середовище та внесок у добробут громад, у яких вони працюють [11]. До ключових компонентів корпоративної відповідальності належать:

- етичні практики: забезпечення прозорості, чесності та справедливості в усіх бізнес-операціях;
- сталий розвиток: впровадження практик, які зменшують вплив на навколишнє середовище та сприяють довгостроковій екологічній рівновазі.
- соціальна відповідальність: участь у діяльності, яка приносить користь суспільству, зокрема, розвиток громади та філантропія [12; 14].

Успішне впровадження корпоративної відповідальності вимагає її інтеграції в стратегію основного бізнесу. Це передбачає:

- відданість керівництва: топ-менеджмент має продемонструвати тверду прихильність принципам корпоративної взаємодії;
- залучення зацікавлених сторін: активне залучення зацікавлених сторін, зокрема співробітників, клієнтів, постачальників і спільнот, до ініціатив корпоративної відповідальності;
- розробка політики: встановлення чіткої політики та вказівок, які визначають цілі та підходи компанії до корпоративної відповідальності;
- вимірювання ефективності: розробка показників для оцінки впливу ініціатив корпоративної відповідальності і забезпечення постійного вдосконалення.

Стратегічна реалізація корпоративної відповідальності набуває все більшого значення в сучасному бізнесі. Цей процес передбачає інтеграцію етичних принципів, сталого розвитку та соціальної відповідальності в основну діяльність компаній. Щоб забезпечити етичну поведінку, організації повинні розробити чіткі кодекси етики та неухильно їх дотримуватися. Ці кодекси керують прийняттям рішень і допомагають підтримувати прозорість і цілісність. З іншого боку, стійкість передбачає застосування практик, які не виснажують природні ресурси та не

завдають шкоди навколишньому середовищу. Зараз підприємства віддають перевагу екологічній діяльності та зменшують свій вуглецевий слід [13; 15].

Соціальна відповідальність підкреслює вплив діяльності компанії на суспільство. Він включає такі ініціативи, як залучення громади, філантропія та чесна практика праці. Інтеграція цих елементів у корпоративну стратегію вимагає комплексного підходу. Лідери повинні продемонструвати відданість цим цінностям, які можуть надихнути всю організацію. Програми навчання та розвитку мають важливе значення для навчання працівників корпоративній відповідальності. Крім того, постійний моніторинг і звітність гарантують, що компанія дотримується своїх етичних, екологічних і соціальних зобов'язань.

Залучення зацікавлених сторін відіграє вирішальну роль у стратегічній корпоративній відповідальності. Компанії повинні підтримувати відкриті канали зв'язку із зацікавленими сторонами, включаючи співробітників, клієнтів, постачальників і громаду. Така взаємодія допомагає зрозуміти очікування зацікавлених сторін і ефективно вирішувати їхні проблеми. Крім того, для підтримки цих ініціатив необхідно посилити систему корпоративного управління. Ефективне управління забезпечує підзвітність і зміцнює довіру між зацікавленими сторонами.

Іншим важливим компонентом є інновації. Підприємства заохочуються до інновацій таким чином, щоб підвищити стійкість і соціальну відповідальність. Це включає в себе розробку екологічно чистих продуктів і послуг, які задовольняють потреби суспільства, одночасно зберігаючи навколишнє середовище. Фінансова діяльність і корпоративна відповідальність не є взаємовиключними; фактично, вони можуть посилювати один одного. Компанії, які застосовують відповідальну практику, часто отримують кращу репутацію, лояльність клієнтів і довгострокову прибутковість [16; 18].

Крім того, стратегічне партнерство та співпраця можуть посилити вплив ініціатив корпоративної відповідальності. Співпраця з некомерційними організаціями, державними установами та іншими підприємствами може призвести до більш значних позитивних результатів. Прозорість у звітності є важливою, оскільки вона створює довіру та дозволяє зацікавленим сторонам оцінювати прогрес компанії. Регулярна публікація звітів про сталий розвиток і оновлень про соціальні ініціативи може продемонструвати відданість компанії цим принципам.

Глобальний характер сучасного бізнесу означає, що корпоративна відповідальність має бути узгоджена з міжнародними стандартами та практикою. Дотримання глобальних рамок, таких як Глобальний договір ООН, може забезпечити структурований підхід до впровадження цих стратегій. Такі виклики, як зміна клімату, нерівність і права людини, вимагають від компаній активних і постійних дій.

Вирішення цих проблем є не лише моральним імперативом, але й бізнес-необхідністю в сучасному взаємопов'язаному світі [17; 19].

Таким чином, стратегічне впровадження корпоративної відповідальності передбачає багатогранний підхід, який інтегрує етичну поведінку, сталий розвиток і соціальну відповідальність у бізнес-операції. Це потребує відданості керівництва, безперервної освіти, залучення зацікавлених сторін, сильного управління, інновацій та прозорості. Застосовуючи ці практики, підприємства можуть робити позитивний внесок у суспільство та навколишнє середовище, досягаючи довгострокового успіху.

На рис. 1 запропоновано структурований план практичних рекомендацій щодо впровадження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ):

На рис. 1 представлено поетапну реалізацію корпоративної соціальної відповідальності в організації, де кожен етап включає конкретні дії та завдання. Ефективне впровадження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) вимагає стратегічного підходу, який інтегрує КСВ в основну діяльність і культуру компанії. Практичні рекомендації щодо успішного впровадження КСВ у бізнес-практику підприємств включають:

1. Розробка чіткої стратегії КСВ:

- визначення цілей: встановлення чітких, досяжних цілей, узгоджених з цінностями та місією компанії;
- залучення зацікавлених сторін (працівників, клієнтів, постачальників, членів спільноти) до процесу планування, щоб забезпечити врахування їхніх потреб і очікувань;
- оцінка та встановлення пріоритетів: проведення оцінки суттєвості, щоб визначити пріоритети для найбільш значущих соціальних, екологічних та економічних впливів бізнесу компанії.

2. Забезпечення прихильності вищого керівництва:

- залучення керівництва: топ-менеджмент повинен активно підтримувати та брати участь у ініціативах КСВ;
- розподіл ресурсів: виділення достатніх ресурсів (фінансові, людські та технологічні) для діяльності з КСВ;
- включення КСВ у корпоративне управління: інтегрування обов'язків КСВ у структуру управління компанії, зокрема, за допомогою спеціального комітету з КСВ.

3. Інтегрування КСВ у бізнес-операції:

- узгодження з основною бізнес-діяльністю: зусилля з КСВ повинні доповнювати і покращувати основні бізнес-операції компанії, а не бути окремою діяльністю;
- сталий ланцюг поставок: працювати з постачальниками та партнерами, щоб просувати етичні практики та сталість у всьому ланцюзі поставок;
- залучення працівників: сприяння розвитку культури КСВ, заохочуючи залучення працівників

та інтегруючи КСВ у показники ефективності співробітників.

4. Вимірювання та звітність про ефективність КСВ:

- встановлення показників: розробка ключових показників ефективності (КПІ) для вимірювання впливу ваших ініціатив щодо КСВ;
- регулярна звітність: створення регулярних звітів про КСВ, щоб відстежувати прогрес, визначати сфери, які потребують покращення, і підтримувати прозорість із зацікавленими сторонами;
- аудити третьої сторони: розгляд можливості проведення аудиту третьою стороною, щоб перевірити точність і вплив звітів про КСВ.

5. Повідомлення про зусилля КСВ:

- внутрішня комунікація: регулярне інформування співробітників про діяльність і досягнення КСВ, щоб сприяти розвитку почуття власності та гордості;
- зовнішня комунікація: необхідно ділитися успіхами та проблемами КСВ із зовнішніми зацікавленими сторонами через різні канали, такі як соціальні мережі, прес-релізи та річні звіти;
- прозорість: відкритість щодо успіхів і невдач змінює довіру та авторитет.

6. Постійне вдосконалення:

- механізм зворотного зв'язку: створення системи для збору відгуків від зацікавлених сторін щодо діяльності та результатів КСВ;
- адаптація та інновації: бути в курсі нових тенденцій і найкращих практик у сфері КСВ і бути готовими відповідним чином адаптувати та удосконалити стратегії компанії.
- порівняльний аналіз: порівнювати ефективність КСВ із галузевими стандартами та аналогами, щоб визначити можливості для покращення.

Дотримуючись цих практичних рекомендацій, компанії можуть ефективно впроваджувати корпоративну соціальну відповідальність, що веде до сталої ділової практики, яка приносить користь як компанії, так і суспільству.

Одним із важливих елементів забезпечення корпоративної відповідальності є прозорість та ефективний контроль корупції, що сприяє підвищенню довіри з боку інвесторів та суспільства в цілому. У цьому контексті особливої уваги заслуговує оцінка рівня розкриття інформації та контролю корупції в Україні. В таблиці 1 представлено середні показники рівня розкриття інформації та контролю корупції в Україні за період 2000–2023 років. Ці показники відображають ступінь захисту інвесторів через прозорість фінансової інформації та ефективність заходів протидії корупції, що є критично важливими для забезпечення етичності та сталості у бізнесовій діяльності.

В таблиці 1 надано всебічну оцінку рівня розкриття інформації та контролю корупції в Україні за період з 2000 до 2023 року, що є важливим для

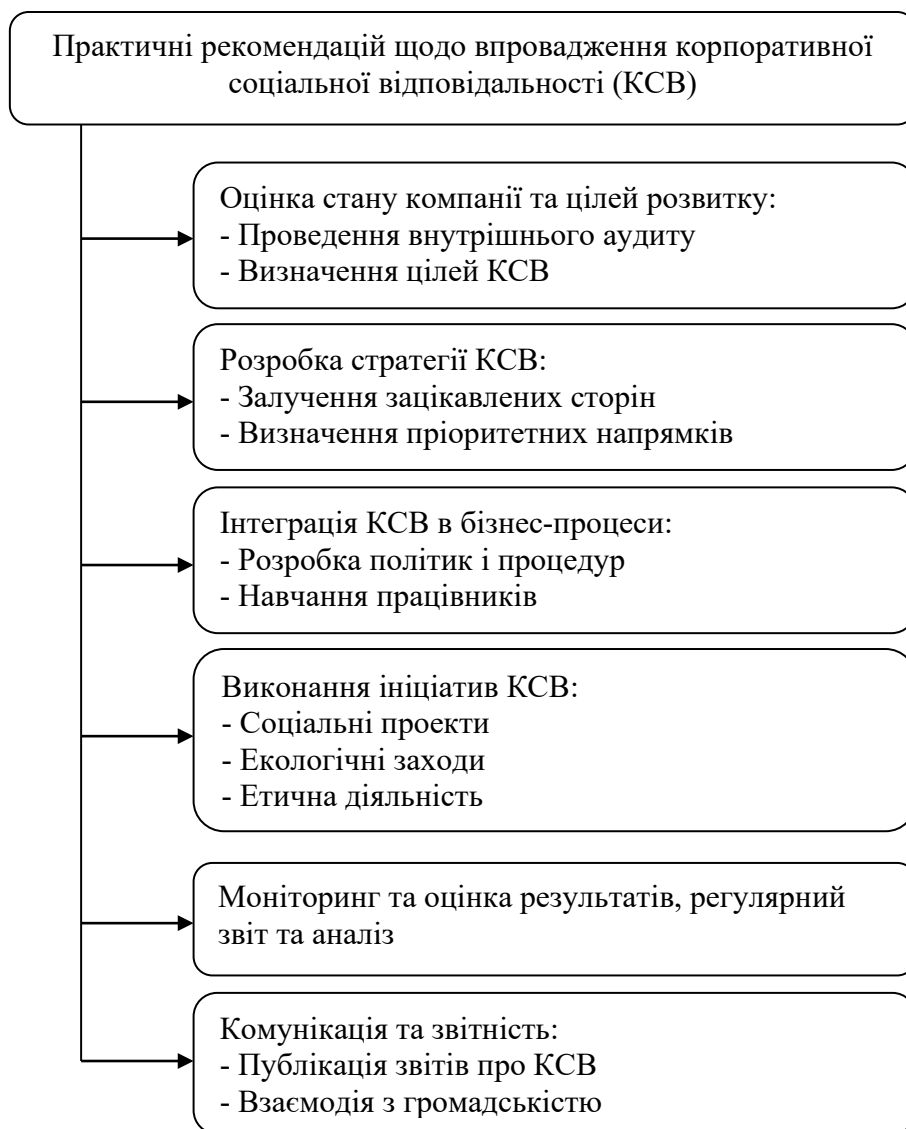


Рис. 1. Практичні рекомендації щодо впровадження корпоративної соціальної відповідальності
Джерело: власна розробка авторів

стратегічного впровадження корпоративної відповідальності. Аналіз показує, що індекс рівня розкриття інформації в Україні становить у середньому 4,13, що свідчить про помірний рівень прозорості у розкритті власності та фінансової інформації. Такий рівень є недостатнім для повного захисту інвесторів та підвищення довіри до бізнесу.

Контроль корупції, з середньою оцінкою –0,93, вказує на значні проблеми з використанням державної влади для приватної вигоди, що включає як дрібні, так і великі форми корупції. Процентильний рейтинг контролю корупції, що коливається між 10,22 (нижня межа 90% довірчого інтервалу) та 28,01 (верхня межа 90% довірчого інтервалу), підтверджує значну невизначеність та низьку ефективність антикорупційних заходів. Стандартна помилка в 0,14 вказує на певну точність оцінок, але все ще демонструє необхідність покращення методик вимірювання та контролю корупції.

Таким чином, для забезпечення етичності, сталості та соціальної відповідальності в сучасному бізнесі в Україні, необхідно підвищити рівень розкриття інформації та ефективність контролю корупції. Це дозволить створити прозоріші та надійніші умови для інвестицій і розвитку корпоративної відповідальності, що є критично важливим для сталого розвитку та довіри до бізнесу.

В таблиці 2 розглянуто показники корпоративної діяльності в Україні та їх характеристики в середньому за 2000–2023 роки.

Аналіз показників корпоративної діяльності в Україні за 2000–2023 роки, представлений у таблиці 2, дозволяє зробити кілька важливих висновків, що стосуються впровадження корпоративної відповідальності: забезпечення етичності, сталості та соціальної відповідальності в сучасному бізнесі. По-перше, висока вартість процедури відкриття бізнесу (7,15% ВНД на душу населення) вказує на

Таблиця 1

Оцінка та характеристики рівня розкриття інформації та контролю корупції в Україні в середньому за 2000–2023 роки

Показник	Середнє значення	Характеристика показника
Індекс рівня розкриття інформації	4,13	Індекс розкриття інформації вимірює ступінь захисту інвесторів через розкриття інформації про власність і фінансову інформацію. Індекс коливається від 0 до 10, причому вищі значення вказують на більше розкриття інформації.
Контроль корупції: Оцінка	-0,93	Контроль корупції фіксує уявлення про те, якою мірою державна влада використовується для приватної вигоди, включаючи як дрібні, так і великі форми корупції, а також «захоплення» держави елітами та приватними інтересами. Оцінка характеризує країни за сукупним показником в одиницях стандартного нормального розподілу, тобто приблизно від -2,5 до 2,5.
Контроль корупції: проценти, нижня межа 90% довірчого інтервалу	10,22	Процентиль рейтингу вказує на рейтинг країни серед усіх країн, охоплених сукупним показником, де 0 відповідає найнижчому рейтингу, а 100 — найвищому. Процентильні ранги були скориговані з урахуванням змін із часом у складі країн. Нижчий процентиль рангу стосується нижньої межі 90-відсоткового довірчого інтервалу для управління, вираженого в процентилях рангу.
Контроль корупції: проценти, верхня межа 90% довірчого інтервалу	28,01	Процентиль рейтингу вказує на рейтинг країни серед усіх країн, охоплених сукупним показником, де 0 відповідає найнижчому рейтингу, а 100 — найвищому. Процентильні ранги були скориговані з урахуванням змін із часом у складі країн. Верхній процентиль рейтингу відноситься до верхньої межі 90-відсоткового довірчого інтервалу для управління, вираженого в процентилях рангу.
Контроль корупції: стандартна помилка	0,14	Стандартна помилка вказує на точність оцінки управління. Більші значення стандартної помилки вказують на менш точні оцінки. 90-відсотковий довірчий інтервал для оцінки управління визначається оцінкою +/- 1,64 стандартної помилки.

Джерело: систематизовано авторами за даними Світового банку [19]

необхідність удосконалення регуляторної політики для підтримки підприємницької діяльності, що є важливим аспектом сталості. Спрощення реєстраційних процедур може сприяти розвитку малого та середнього бізнесу, що, у свою чергу, підвищує загальну економічну активність та соціальну відповідальність компаній.

По-друге, значний відсоток компаній (50,03%), що конкурують з незареєстрованими фірмами, і високий рівень очікуваних неофіційних платежів (44,16%) свідчать про проблеми з етичністю ведення бізнесу в Україні. Це підкреслює необхідність впровадження більш ефективних механізмів контролю та прозорості для боротьби з корупцією та забезпечення справедливої конкуренції. По-третє, проблема безпеки підприємств залишається актуальною, оскільки 16,57% компаній зазнали збитків через крадіжки та вандалізм. Це вимагає додаткових заходів з боку держави та бізнес-спільноти для покращення умов безпеки, що є частиною соціальної відповідальності.

Незважаючи на ці виклики, високий відсоток офіційно зареєстрованих компаній (95,57%) демонструє прагнення бізнесу працювати в легальному полі, що сприяє довірі суспільства до підприємницької діяльності. Щодо соціальної відповідальності, 39,52% компаній, що пропонують формальне навчання для своїх працівників, та 36,25% фірм з жіночою участю у власності свідчать про прогрес у напрямку сталого

розвитку та інклюзивності. Проте, відносно низький відсоток компаній з жінками-топ-менеджерами (22,17%) вказує на потребу в подальших зусиллях для досягнення гендерної рівності на керівних посадах.

Нарешті, лише 9,65% компаній витрачають на дослідження та розробки, що може бути стримуючим фактором для інноваційного розвитку. З іншого боку, невеликий відсоток компаній, які використовують банки для фінансування інвестицій (21,34%) та оборотного капіталу (19,40%), свідчить про обмежений доступ до фінансових ресурсів, що також впливає на сталий розвиток. Загалом, аналіз показників корпоративної діяльності в Україні вказує на наявність як значних викликів, так і перспектив для вдосконалення етичності, сталості та соціальної відповідальності в бізнесі.

В таблиці 3 розглянуто показники державно-приватного партнерства та регуляторних процедур у бізнесі в Україні, в середньому за 2000–2023 роки.

В таблиці 3 проаналізовано ключові показники державно-приватного партнерства (ДПП) та регуляторних процедур у бізнесі в Україні за період 2000–2023 років. Аналізуючи дані таблиці 3, можна зробити кілька важливих висновків. По-перше, інвестиції в ДПП в різних секторах, таких як енергетика, транспорт та водопостачання, вказують на значну участь приватного капіталу у вирішенні критичних інфраструктурних завдань, що сприяє сталому розвитку. Це показує важливість взаємодії

Таблиця 2

Показники корпоративної діяльності в Україні та їх характеристики в середньому за 2000–2023 роки

Показник	Середнє значення	Характеристика показника
Вартість процедури відкриття бізнесу, % ВНД на душу населення	7,15	Витрати на реєстрацію бізнесу нормалізуються шляхом представлення їх у відсотках від валового національного доходу на душу населення.
Компанії, що конкурують з незареєстрованими фірмами, % фірм	50,03	Це відсоток фірм, які конкурують з незареєстрованими або неформальними фірмами.
Фірми, які, як очікується, даруватимуть подарунки під час зустрічі з податківцями, % фірм	44,16	Це відсоток фірм, які позитивно відповіли на запитання «чи очікувався або вимагався подарунок або неофіційний платіж під час зустрічі з податківцями?»
Компанії, які зазнають збитків через крадіжки та вандалізм, % фірм	16,57	Відсоток фірм, які зазнали збитків через крадіжку, пограбування, вандалізм або підпал, які сталися на території закладу.
Компанії, офіційно зареєстровані на початку діяльності, % фірм	95,57	Це відсоток фірм, офіційно зареєстрованих на момент початку діяльності в країні.
Компанії, що пропонують формальне навчання, % фірм	39,52	Це відсоток фірм, які пропонують офіційні програми навчання для своїх постійних працівників, зайнятих повний робочий день.
Компанії, які не звітують про всі продажі для цілей оподаткування, % фірм	31,90	Це відсоток фірм, які заявили, що типова фірма звітує про менше 100 відсотків продажів для цілей оподаткування; такі фірми називають «неформальними фірмами».
Компанії, які витрачають на НДДКР, % фірм	9,65	Відсоток фірм, які витрачають на дослідження та розробки.
Компанії, які використовують банки для фінансування інвестицій, % фірм	21,34	Це відсоток компаній, які використовують банки для фінансування інвестицій.
Компанії, які використовують банки для фінансування оборотного капіталу, % фірм	19,40	Це відсоток фірм, які використовують банківські позики для фінансування оборотного капіталу.
Компанії з участю жінок у власності, % фірм	36,25	Фірми з жіночою участю у власності — це відсоток фірм з жінками серед основних власників.
Компанії з жінками-топ-менеджерами, % фірм	22,17	Це відсоток фірм у приватному секторі, які мають жінок на посадах топ-менеджерів..

Джерело: систематизовано автором за даними Світового банку [19]

між державним та приватним секторами для забезпечення стійкого економічного зростання та поліпшення якості життя громадян.

По-друге, значна тривалість регуляторних процедур, таких як будівництво складу (297,90 днів), виконання договорів (375,35 днів) та підключення до електроенергії (277,36 днів), підкреслює необхідність реформ у бюрократичних процесах. Спрощення цих процедур може підвищити ефективність бізнес-операцій та залучення інвестицій, що є важливим аспектом корпоративної відповідальності перед суспільством та інвесторами. По-третє, час, необхідний для отримання ліцензій та реєстрації власності (23,67 та 70,69 днів відповідно), вказує на прогрес у створенні сприятливих умов для підприємницької діяльності. Це позитивно впливає на розвиток малого та середнього бізнесу, який є основою сталого економічного розвитку та забезпечення соціальної відповідальності.

Отже, дані таблиці 3 підкреслюють важливість стратегічного впровадження корпоративної відповідальності через державно-приватне партнерство та ефективні регуляторні процедури. Зменшення

бюрократичних бар'єрів та активізація інвестицій у критичні інфраструктурні проекти є ключовими кроками для забезпечення етичності, сталості та соціальної відповідальності в сучасному бізнесі.

Стратегічне впровадження корпоративної відповідальності є важливим аспектом сучасного бізнесу, що вимагає глибокого розуміння етичних принципів. Етичність у бізнесі допомагає побудувати довіру серед клієнтів, працівників та партнерів. Це, у свою чергу, сприяє довгостроковій стабільності компанії. Виклики, пов'язані з впровадженням етичних стандартів, часто включають опір змінам та необхідність переосмислення корпоративної культури. Сталий розвиток є ще одним ключовим аспектом корпоративної відповідальності, який вимагає зваженого підходу до використання ресурсів. Підприємства мають впроваджувати стратегії, що зменшують негативний вплив на довкілля та сприяють сталому споживанню.

Соціальна відповідальність компаній вимагає врахування інтересів усіх зацікавлених сторін, включаючи місцеві громади та суспільство в цілому. Забезпечення соціальної відповідальності передба-

Таблиця 3

Показники державно-приватного партнерства та регуляторних процедур у бізнесі в Україні, в середньому за 2000–2023 роки

Показник	Середнє значення	Характеристика показника
Інвестиції державно-приватного партнерства в енергетику, дол. США	752790000	Державно-приватне партнерство в енергетиці стосується зобов'язань щодо інфраструктурних проектів в енергетиці (електроенергії та природного газу та розподілення), які досягли фінансового закриття та прямо чи опосередковано служать громадськості.
Інвестиції державно-приватного партнерства в транспорт, дол. США	103750000	Державно-приватне партнерство в транспорті відноситься до зобов'язань щодо інфраструктурних проектів у транспорті, які досягли фінансового закриття та прямо чи опосередковано служать громадськості.
Інвестиції державно-приватного партнерства у водопостачання та санітарію, дол. США	101000000	Державно-приватне партнерство у сфері водопостачання та санітарії стосується зобов'язань щодо інфраструктурних проектів у сфері водопостачання та санітарії, які досягли фінансового закриття та прямо чи опосередковано служать громадськості.
Час, необхідний для будівництва складу, днів	297,90	Це кількість календарних днів, необхідних для виконання необхідних процедур для будівництва складу. Якщо процедуру можна прискорити за додаткову плату, вибирається найшвидша процедура незалежно від вартості.
Час, необхідний для виконання договору, днів	375,35	Це кількість календарних днів з моменту подання позову до суду до остаточного визначення та, у відповідних випадках, оплати.
Час, необхідний для отримання електроенергії, дні	277,36	Це кількість днів для отримання постійного підключення до електроенергії. Цей показник фіксує середню тривалість, яка, за словами електроенергетичної компанії та експертів, необхідна на практиці, а не вимагається законом, для завершення процедури.
Час, необхідний для отримання ліцензії на діяльність, днів	23,67	Це середній час очікування для отримання операційної ліцензії з дня, коли установа подала заявку на її отримання, до дня її надання.
Час, необхідний для реєстрації власності, днів	70,69	Це кількість календарних днів, необхідних суб'єктам господарювання для закріплення прав на майно.
Час, необхідний для відкриття бізнесу, днів	22,53	Це кількість календарних днів, необхідних для завершення процедур для легального ведення бізнесу. Якщо процедуру можна прискорити за додаткову плату, вибирається найшвидша процедура незалежно від вартості.

Джерело: систематизовано автором за даними Світового банку [19]

чає впровадження програм підтримки громад та ініціатив, спрямованих на покращення якості життя. Виклики у цій сфері можуть включати недостатнє фінансування та складність вимірювання ефективності соціальних проектів. Для подолання цих викликів компаніям варто розробляти чіткі стратегії та проводити регулярні оцінки своїх зусиль. Важливим аспектом є також інтеграція корпоративної відповідальності в усі бізнес-процеси, що потребує підтримки з боку керівництва та всіх співробітників. Для ефективного впровадження корпоративної відповідальності важливо розробити внутрішні політики та процедури, що регулюють етичну поведінку та соціальні ініціативи. Комунікація відіграє вирішальну роль у донесенні цінностей компанії до усіх зацікавлених сторін. Корпоративна відповідальність повинна стати невід'ємною частиною корпоративної стратегії, а не лише маркетинговим інструментом. Таким чином, компанії зможуть не лише покращити свій імідж, але й зробити реальний внесок у сталий розвиток суспільства.

Висновки та подальші перспективи. Стратегічне впровадження корпоративної відповідальності має важливе значення для сучасного бізнесу, який прагне процвітати у все більш складному та вимогливому середовищі. Впроваджуючи етичні практики, стійкість і соціальну відповідальність у свої основні стратегії, компанії можуть не лише підвищити свою репутацію, але й стимулювати інновації, покращувати управління ризиками та забезпечувати довгостроковий успіх. Оскільки зацікавлені сторони продовжують надавати перевагу корпоративній відповідальності, компанії, які активно приймають ці принципи, матимуть кращі позиції для лідерства на ринку.

Подальші дослідження стратегічного впровадження корпоративної відповідальності будуть зосереджені на розробці ефективних методологій для інтеграції етичних, сталих та соціально відповідальних практик у бізнес-процеси різних галузей. Це також включатиме аналіз впливу таких ініціатив на довгострокову конкурентоспроможність та репутацію компаній на глобальному ринку.

Література

1. Ahmad W., Jafar R.M.S., Waheed A., Sun H., Kazmi S.S.A.S. Determinants of CSR and green purchase intention: mediating role of customer green psychology during COVID-19 pandemic. *J. Clean. Prod.* 2023. Vol. 389. P. 135888. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.135888>.
2. Bataineh H., Alkurdi A., Abuhommous A.A., Abdel Latif M. The role of ownership structure, board, and audit committee in corporate social responsibility disclosure: *Jordanian evidence. Journal of Islamic Accounting and Business Research.* 2023. doi: <https://doi.org/10.1108/JIABR-03-2023-0102>.
3. Barauskaite G., Streimikiene D. Corporate social responsibility and financial performance of companies: The puzzle of concepts, definitions and assessment methods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management.* 2021. 28(1). P. 278–287. doi: <https://doi.org/10.1002/csr.2048>.
4. Bisht H.S., Singh D. Challenges faced by micro, small and medium enterprises: A systematic review. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development.* 2020. 16(3). 205 p.
5. Chuang S.P., Huang S.J. The effect of environmental corporate social responsibility on environmental performance and business competitiveness: the mediation of green information technology capital. *J. Bus. Ethics.* 2018. 150 (4). P. 991–1009. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3167-x>.
6. Crane A., Matten D., Spence L.J. Corporate social responsibility in a global context. In A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon, & D.S. Siegel (Eds.). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility.* Oxford University Press, 2019. P. 1–25.
7. Dumitriu D., Militaru G., Deselnicu D.C., Niculescu A., Popescu M.A.-M. A Perspective Over Modern SMEs: Managing Brand Equity, Growth and Sustainability Through Digital Marketing Tools and Techniques. *Sustainability.* 2019. 11. 2111 p. doi: <https://doi.org/10.3390/su11072111>.
8. García-Santiago M.-D. Communicating the Resilience and Corporate Social Responsibility of SMEs during Lockdown in Spain: A Visual and Exploratory Study of Communication Mechanisms and Strategies. *Sustainability.* 2022. 14. 7944 p. doi: <https://doi.org/10.3390/su14137944>
9. Kytsak T., Marshavin Y., Vasylenko A., Marshavin O., Hutnitskyi V. Stakeholder capitalism as a modern model of corporate social responsibility. *Social and labour relations: theory and practice.* 2023. 13(1). P. 31–39. doi: [doi:10.21511/slrrp.13\(1\).2023.03](https://doi.org/10.21511/slrrp.13(1).2023.03).
10. Latif B., Gunarathne N., Gaskin J., San Ong T., Ali M. Environmental corporate social responsibility and pro-environmental behavior: the effect of green shared vision and personal ties. *Resour. Conserv. Recycl.* 2022. Vol. 186. P. 106572. doi: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2022.106572>.
11. Le Ha Nhu Thao, Doan Ngoc Phi Anh, Vo Hung Cuong, Nguyen Thi Kim Ngoc and Vo Van Cuong The effect of corporate social responsibility on firm performance: Evidence from Vietnam. *Problems and Perspectives in Management.* 2023. 21(3). P. 528–542. doi: [10.21511/ppm.21\(3\).2023.42](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.42).
12. Li D., Wang L.F. Does environmental corporate social responsibility (ECSR) promote green product and process innovation? *Manag. Decis. Econ.* 2022. 43 (5). P. 1439–1447. doi: <https://doi.org/10.1002/mde.3464>.
13. Madanaguli A., Srivastava S., Ferraris A., Dhir A. Corporate social responsibility and sustainability in the tourism sector: A systematic literature review and future outlook. *Sustainable Development.* 2021. doi: <https://doi.org/10.1002/sd.2258>.
14. Pucheta-Martínez M. C., Bel-Oms I., Gallego-Álvarez I. Corporate social responsibility commitment of women directors through audit committees: evidence from international firms. *Academia Revista Latinoamericana de Administración.* 2023. 36(1). P. 98–118. doi: <https://doi.org/10.1108/ARLA-07-2022-0139>.
15. Ruggiero P., Cupertino S. CSR strategic approach, financial resources and corporate social performance: The mediating effect of innovation. *Sustainability.* 2018. 10(10). 3611 p. doi: <https://doi.org/10.3390/su10103611>.
16. Sheehy B., Farneti F. Corporate social responsibility, sustainability, sustainable development and corporate sustainability: What is the difference, and does it matter? *Sustainability.* 2021. 13(11). 5965 p. doi: <https://doi.org/10.3390/su13115965>.
17. Tu Y., Wu W. How does green innovation improve enterprises' competitive advantage? The role of organizational learning. *Sustain. Prod. Consum.* 2021. 26. P. 504–516. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.spc.2020.12.031>.
18. Vrontis D., Chaudhuri R., Chatterjee S. Adoption of Digital Technologies by SMEs for Sustainability and Value Creation: Moderating Role of Entrepreneurial Orientation. *Sustainability.* 2022. 14. 7949 p. doi: <https://doi.org/10.3390/su14137949>
19. *World Bank: вебсайт.* URL: <http://www.worldbank.org> (дата звернення: 15.05.2024).
20. Yasir M., Majid A., Yasir M., Qudratullah H., Ullah R., Khattak A. Participation of hotel managers in CSR activities in developing countries: a defining role of CSR orientation, CSR competencies, and CSR commitment. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 2020. 28 (1). P. 239–250. doi: <https://doi.org/10.1002/csr.2045>.
21. Zhao J., Lu X., Lin W. Promoting Corporate Extraterritorial Sustainable Responsibility through the Lens of Social Licence to Operate. *Sustainability.* 2022. 14. 8019 p. doi: <https://doi.org/10.3390/su14138019>.

References

1. Ahmad, W., Jafar, R.M.S., Waheed, A., Sun, H., & Kazmi, S.S.A.S. (2023). Determinants of CSR and green purchase intention: mediating role of customer green psychology during COVID-19 pandemic. *J. Clean. Prod.* 389, 135888. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.135888>.
2. Bataineh, H., Alkurdi, A., Abuhomous, A. A., & Abdel Latif, M. (2023). The role of ownership structure, board, and audit committee in corporate social responsibility disclosure: Jordanian evidence. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*. doi: <https://doi.org/10.1108/JIABR-03-2023-0102>.
3. Barauskaite, G., & Streimikiene, D. (2021). Corporate social responsibility and financial performance of companies: The puzzle of concepts, definitions and assessment methods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 278–287. doi: <https://doi.org/10.1002/csr.2048>.
4. Bisht, H. S., & Singh, D. (2020). Challenges faced by micro, small and medium enterprises: A systematic review. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, 16(3), 205.
5. Chuang, S.P., & Huang, S.J. (2018). The effect of environmental corporate social responsibility on environmental performance and business competitiveness: the mediation of green information technology capital. *J. Bus. Ethics* 150 (4), 991–1009. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3167-x>.
6. Crane, A., Matten, D., & Spence, L.J. (2019). Corporate social responsibility in a global context. In A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon, & D. S. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press. (pp. 1–25).
7. Dumitriu, D., Militaru, G., Deselnicu, D. C., Niculescu, A., & Popescu, M. A.-M. (2019). A Perspective Over Modern SMEs: Managing Brand Equity, Growth and Sustainability Through Digital Marketing Tools and Techniques. *Sustainability*, 11, 2111. doi: <https://doi.org/10.3390/su11072111>.
8. García-Santiago, M.-D. (2022). Communicating the Resilience and Corporate Social Responsibility of SMEs during Lockdown in Spain: A Visual and Exploratory Study of Communication Mechanisms and Strategies. *Sustainability*, 14, 7944. doi: <https://doi.org/10.3390/su14137944>.
9. Kytsak, T., Marshavin, Yu., Vasylenko, A., Marshavin, O., & Hutnitskyi, V. (2023). Stakeholder capitalism as a modern model of corporate social responsibility. *Social and labour relations: theory and practice*, 13(1), 31–39. doi: 10.21511/slrtp.13(1).2023.03.
10. Latif, B., Gunarathne, N., Gaskin, J., San Ong, T., & Ali, M. (2022). Environmental corporate social responsibility and pro-environmental behavior: the effect of green shared vision and personal ties. *Resour. Conserv. Recycl.*, 186, 106572. doi: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2022.106572>.
11. Le Ha Nhu Thao, Doan Ngoc Phi Anh, Vo Hung Cuong, Nguyen Thi Kim Ngoc, & Vo Van Cuong (2023). The effect of corporate social responsibility on firm performance: Evidence from Vietnam. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 528–542. doi: 10.21511/ppm.21(3).2023.42.
12. Li, D., & Wang, L. F. (2022). Does environmental corporate social responsibility (ECSR) promote green product and process innovation? *Manag. Decis. Econ.*, 43 (5), 1439–1447. <https://doi.org/10.1002/mde.3464>.
13. Madanaguli, A., Srivastava, S., Ferraris, A., & Dhir, A. (2021). Corporate social responsibility and sustainability in the tourism sector: A systematic literature review and future outlook. *Sustainable Development*. doi: <https://doi.org/10.1002/sd.2258>.
14. Pucheta-Martínez, M. C., Bel-Oms, I., & Gallego-Álvarez, I. (2023). Corporate social responsibility commitment of women directors through audit committees: evidence from international firms. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 36(1), 98–118. doi: <https://doi.org/10.1108/ARLA-07-2022-0139>.
15. Ruggiero, P., & Cupertino, S. (2018). CSR strategic approach, financial resources and corporate social performance: The mediating effect of innovation. *Sustainability*, 10(10), 3611. doi: <https://doi.org/10.3390/su10103611>.
16. Sheehy, B., & Farneti, F. (2021). Corporate social responsibility, sustainability, sustainable development and corporate sustainability: What is the difference, and does it matter? *Sustainability*, 13(11), 5965. <https://doi.org/10.3390/su13115965>.
17. Tu, Y., & Wu, W. (2021). How does green innovation improve enterprises' competitive advantage? The role of organizational learning. *Sustain. Prod. Consum.*, 26, 504–516. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.spc.2020.12.031>.
18. Vrontis, D., Chaudhuri, R., & Chatterjee, S. (2022). Adoption of Digital Technologies by SMEs for Sustainability and Value Creation: Moderating Role of Entrepreneurial Orientation. *Sustainability*, 14, 7949. doi: <https://doi.org/10.3390/su14137949>.
19. *World Bank*. Available at: <http://www.worldbank.org>.
20. Yasir, M., Majid, A., Yasir, M., Quadratullah, H., Ullah, R., & Khatkhat, A. (2020). Participation of hotel managers in CSR activities in developing countries: a defining role of CSR orientation, CSR competencies, and CSR commitment. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.*, 28 (1), 239–250. doi: <https://doi.org/10.1002/csr.2045>.
21. Zhao, J., Lu, X., & Lin, W. (2022). Promoting Corporate Extraterritorial Sustainable Responsibility through the Lens of Social Licence to Operate. *Sustainability*, 14, 8019. doi: <https://doi.org/10.3390/su14138019>.

Хлебнікова Таліна Миколаївна

*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та економіки
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди*

Khliebnikova Talina

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Management and Economics
H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University
ORCID: 0000-0002-7571-2200*

Гречаник Олена Євгенівна

*кандидат педагогічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту та економіки
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди*

Grechanyk Olena

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Management and Economics
H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University
ORCID: 0000-0002-4671-0724*

Темченко Ольга Василівна

*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та економіки
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди*

Temchenko Olha

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Management and Economics
H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University
ORCID: 0000-0002-6280-2047*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10140

**ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМАНДНОЇ РОБОТИ
ТА КОЛЕКТИВНОГО ПРИЙНЯТТЯ
РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ
EFFICIENCY OF TEAMWORK AND
COLLECTIVE DECISION-MAKING
IN THE ORGANIZATION**

Анотація. Вступ. У сучасній мінливій економічній системі продуктивність організації значною мірою визначається злагодженою роботою команд. Командна робота є ключовим елементом корпоративної культури, яка дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін, ефективно розв'язувати проблеми та досягати поставлених цілей. Це включає не лише об'єднання зусиль для виконання завдань, але й створення сприятливого середовища для співпраці, обміну ідеями та підтримки інновацій.

Мета. Дослідження ефективності командної роботи та колективного прийняття рішень в організації.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: праці вітчизняних та закордонних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у галузі менеджменту, управління трудовими ресурсами та організації командної роботи.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для узагальнення переваг командної роботи, формування складових ефективності командної роботи, характеристики переваг колективного прийняття рішень); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У статті розглянуто необхідність організації командної роботи в організації. Узагальнено переваги командної роботи: об'єднання різних компетенцій та досвіду, підвищення креативності та інноваційності, покращення комунікації, залученість та мотивація співробітників. Різноманітність у команді є ключовим фактором для успішної реалізації проєктів та досягнення високих результатів. Об'єднання різних навичок, знань та досвіду дозволяє комплексно підходити до вирішення завдань, враховувати всі аспекти проблеми та знаходити оптимальні рішення. Ефективна співпраця та взаємодія в команді сприяють генерації нових ідей, підвищенню продуктивності та досягненню поставлених цілей. Взаємодія між членами команди є ключовим фактором для генерації нових ідей та інноваційних рішень. Обговорення, мозкові штурми та спільне вирішення завдань стимулюють креативне мислення та дозволяють враховувати різні аспекти проблеми. Це створює сприятливе середовище для пошуку оптимальних рішень та забезпечує конкурентні переваги компанії на ринку. Координація дій різних відділів та злагоджена робота команд дозволяють організаціям ефективно адаптуватися до змін, розв'язувати проблеми та досягати поставлених цілей. Сформовано складові ефективності командної роботи: чітке визначення ролей та обов'язків, спільні цілі та цінності, ефективне лідерство, розвиток навичок командної роботи, постійний зворотний зв'язок, створення сприятливого середовища. Охарактеризовано переваги колективного прийняття рішень.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на дослідженні процесу прийняття колективних рішень. Це надасть можливість раціонально організувати колективне обговорення та прийняти ефективне розв'язання визначеної проблеми в організації.

Ключові слова: колектив, командна робота, ефективність командної роботи, компетенції, замученість, інноваційність.

Summary. Introduction. In today's fast-changing economic system, an organization's performance is largely determined by the well-coordinated work of its teams. Teamwork is a key element of corporate culture that allows companies to quickly adapt to changes, effectively solve problems and achieve their goals. This includes not only joining forces to accomplish tasks, but also creating a favorable environment for collaboration, sharing ideas, and supporting innovation.

Purpose. Researching the effectiveness of teamwork and collective decision-making in an organization.

Materials and methods. The research materials are the works of domestic and foreign authors who conduct their scientific and practical research in the field of management, human resources management and teamwork organization.

The following scientific methods were used in the course of the study: theoretical generalization and grouping (to summarize the benefits of teamwork, form the components of teamwork efficiency, characterize the benefits of collective decision-making); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The article discusses the need to organize teamwork in an organization. The advantages of teamwork are summarized: combining different competencies and experiences, increasing creativity and innovation, improving communication, engagement and motivation of employees. Diversity in the team is a key factor for successful project implementation and achieving high results. Combining different skills, knowledge, and experience allows for a comprehensive approach to solving problems, taking into account all aspects of the problem and finding optimal solutions. Effective cooperation and teamwork help generate new ideas, increase productivity, and achieve goals. Interaction between team members is key to generating new ideas and innovative solutions. Discussions, brainstorming, and collaborative problem solving stimulate creative thinking and allow for multiple perspectives. This creates a favorable environment for finding optimal solutions and ensures the company's competitive advantage in the market. Coordination of actions of different departments and well-coordinated work of teams allow organizations to effectively adapt to changes, solve problems and achieve their goals. The components of teamwork effectiveness are formed: clear definition of roles and responsibilities, common goals and values, effective leadership, development of teamwork skills, constant feedback, and creation of a favorable environment. The components of teamwork effectiveness are formed: a clear definition of roles and responsibilities, common goals and values, effective leadership, development of teamwork skills, constant feedback, and creation of a favorable environment. The advantages of collective decision-making are characterized.

Discussion. In further research, it is proposed to focus on the study of the collective decision-making process. This will provide an opportunity to rationally organize a collective discussion and make an effective solution to a particular problem in the organization.

Key words: team, teamwork, teamwork efficiency, competencies, torture, innovativeness.

Постановка проблеми. У сучасному динамічному бізнес-середовищі ефективність організації значною мірою залежить від злагодженої роботи команд та колективного прийняття рішень. Цей процес є основою для досягнення високих результатів, зростання конкурентоспроможності та адаптації до змін. Командна робота дозволяє об'єднати різні компетенції та досвід для досягнення спільних цілей, сприяє інноваційності та підвищує загальну продуктивність. Колективне прийняття рішень,

своєю чергою, забезпечує більш збалансовані та обґрунтовані результати, які враховують різні перспективи та потреби.

Сучасні організації стикаються з численними викликами, такими як швидкі технологічні зміни, зростаюча конкуренція та підвищені очікування клієнтів. В таких умовах, ефективність командної роботи стає критично важливою. Співпраця та синергія дозволяють командам швидше знаходити рішення для складних проблем, створювати інноваційні

продукти та послуги, а також ефективно реагувати на зовнішні зміни. Наприклад, у технологічних компаніях креативні команди інженерів, дизайнерів та маркетингологів спільно працюють над розробкою нових продуктів, використовуючи різні підходи та знання для досягнення успіху.

Колективне прийняття рішень не тільки підвищує якість рішень, але й сприяє залученості працівників. Коли всі члени команди залучені до процесу, вони відчувають більшу відповідальність за кінцевий результат і більше мотивовані досягати поставлених цілей. Це також знижує ризик виникнення конфліктів, оскільки рішення приймаються спільно, а не нав'язуються зверху. Наприклад, у великих корпораціях, де рішення можуть впливати на тисячі співробітників, важливо враховувати думки представників різних департаментів, щоб знайти оптимальний шлях розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Скорупич Д. С., Дубровний Б. С. [12] визначили особливості організації колективної праці на підприємстві. Москаленко В. О. [9] розглянула комплексне та раціональне використання потенціалу командної роботи в управлінні проектами та людськими ресурсами. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. [4] дослідили сучасні технології формування колективу, приділивши особливу увагу командоутворенню, коучинг-технологіям та їх застосуванню в розвитку людських ресурсів організації. Шведа Н. М. [14] дослідила суть команди та її типи, визначивши принципи, які враховуються при формуванні команди. Бездітко О. Є., Лавриненко С. О. [3] дослідили вплив командної роботи на ефективність та результативність організації. Felix Rose-Collins [2] вивчав, як стратегії успіху можуть забезпечити ефективність та продуктивність організації. Нікіфорова Н. І., Цимбаліст К. Ю. [10] розглянули моделі оцінки командної ефективності. Шпортько Г. Ю., Карабаш А. Г. [16] розглянули питання формування та підготовки успішної команди менеджерів, здатної продуктивно працювати в ринкових умовах, раціональної структурної організації, взаємодії різних ролей та стилів менеджменту кожного учасника команди для досягнення успіху підприємства. Голентовська О. С. [5] здійснила короткий огляд різних теоретико-практичних підходів до проблеми командоутворення. Островська О. [11] дослідила ролі учасників команди в організації. Шматько Н., Кармінська-Белоброва М., Пантелєєв М. [15] дослідили використання колективного методу прийняття управлінських рішень для оптимального досягнення мети та підвищення ефективності роботи підприємства в умовах ризику. Ковальчук О. С. [6] розглянув питання прийняття керівником організації управлінських рішень в умовах організаційного розвитку. Мавлідінов О. [8] дослідив позитивні та негативні фактори командної роботи. Скрипка А. К. [13] дослідив теоретичні підходи до використан-

ня лідерського потенціалу в моделях формування ефективних управлінських систем. Корольов Д. С. [7] аргументував, що ефективність командної роботи управлінців залежить від різноманітності та рівня розвитку їхніх компетенцій, що підкреслює важливість вивчення управлінської команди з точки зору компетентнісного підходу.

Мета. Дослідження ефективності командної роботи та колективного прийняття рішень в організації.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: праці вітчизняних та закордонних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у галузі менеджменту, управління трудовими ресурсами та організації командної роботи.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для узагальнення переваг командної роботи, формування складових ефективності командної роботи, характеристики переваг колективного прийняття рішень); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. В умовах сучасної економіки ефективність організації значною мірою залежить від злагодженої роботи команд. Командна робота є важливим елементом корпоративної культури, яка дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін, ефективно розв'язувати проблеми та досягати поставлених цілей. Вона передбачає не лише об'єднання зусиль для виконання завдань, але й створення сприятливого середовища для співпраці, обміну ідеями та підтримки інноваційності. Коли члени команди працюють разом, вони можуть обмінюватися знаннями та досвідом, що сприяє швидшому та ефективнішому вирішенню завдань. Це також сприяє формуванню сильної командної динаміки, де кожен член відчуває себе цінним і важливим учасником процесу. Успішна командна робота також сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників, оскільки вони бачать реальні результати своєї спільної праці. Крім того, в умовах швидкозмінного ринку, здатність команд швидко реагувати на нові виклики та адаптуватися до нових умов є ключовим фактором конкурентоспроможності організації.

Злагодженість у командній роботі означає, що всі члени команди працюють разом як єдине ціле, що дозволяє досягти більш високих результатів, ніж вони могли б досягти індивідуально. Це досягається через чітке визначення ролей та обов'язків кожного члена команди, регулярну комунікацію та координацію зусиль. Синергія, що виникає в результаті такої співпраці, дозволяє максимально ефективно використовувати ресурси та можливості команди.

У сучасному світі бізнес постійно стикається з новими викликами та змінами. Зміни в технологіях, ринкові умови, конкуренція — все це вимагає від організацій здатності швидко адаптуватися. Командна робота, заснована на гнучкості та адаптивності, дозволяє компаніям ефективно реагувати на

ці виклики. Завдяки об'єднанню різних думок та досвіду, команди можуть швидко знаходити ефективні рішення та впроваджувати їх у дію.

Командна робота сприяє більш ефективному розв'язанню проблем, оскільки дозволяє враховувати різні аспекти та підходи до їх вирішення. Спільне обговорення проблеми, проведення мозкових штурмів та аналіз варіантів дозволяє знайти оптимальні рішення. Крім того, колективне розв'язання проблем сприяє залученню всіх членів команди до процесу, що підвищує їхню мотивацію та відповідальність за кінцевий результат.

Однією з ключових переваг командної роботи є підтримка інноваційності. Спільна робота над проектами та завданнями стимулює обмін ідеями та створення нових підходів. Команди, що працюють у сприятливому середовищі, де заохочується творчість та експерименти, здатні генерувати інноваційні рішення, які можуть стати конкурентною перевагою компанії. Відкрита комунікація та підтримка з боку керівництва є важливими факторами для розвитку інноваційності в команді.

Успішна командна робота базується на об'єднанні зусиль усіх членів команди та їхньої взаємодії. Важливо, щоб кожен член команди розумів свої ролі та обов'язки, а також міг взаємодіяти з іншими для досягнення спільної мети. Це вимагає налагодження ефективних каналів комунікації, регулярних зустрічей та обговорень, де кожен може висловити свою думку та зробити свій внесок у вирішення завдань.

Для ефективної командної роботи необхідно створити сприятливе середовище, де кожен член команди відчуває себе комфортно та мотивовано.

Це містить фізичні умови роботи, такі як зручні робочі місця, а також психологічний клімат, де заохочується співпраця та підтримка. Лідери команди відіграють важливу роль у створенні такого середовища, підтримуючи відкриту комунікацію, залучення співробітників до прийняття рішень та надання зворотного зв'язку.

Слід окремо зупинитись на перевагах командної роботи (рис. 1).

Команда складається з людей з різними навичками, знаннями та досвідом. Це дозволяє комплексно підходити до вирішення завдань, враховуючи різні аспекти проблеми. Наприклад, у проектній команді можуть бути фахівці з маркетингу, фінансів, IT та HR, які спільно розробляють новий продукт.

Коли команда складається з фахівців різних галузей, це дозволяє підходити до вирішення завдань з різних поглядів. Кожен член команди вносить свій унікальний вклад, що забезпечує всебічний аналіз проблеми. Це особливо важливо у складних проектах, де необхідно враховувати безліч факторів. Наприклад, маркетологи можуть зосередитися на вивченні потреб ринку та споживачів, фахівці з фінансів — на оцінці економічної доцільності, IT-спеціалісти — на технічній реалізації, а HR — на підборі команди та управлінні персоналом.

Ефективна команда має чіткий розподіл ролей та обов'язків, що дозволяє уникнути плутанини та дублювання зусиль. Кожен член команди знає свої завдання та відповідальність, що сприяє більш злагодженій роботі. Наприклад, у проекті з розробки нового продукту, маркетолог відповідає за стратегію просування, фінансист — за бюджетування та



Рис. 1. Переваги командної роботи

Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 2; 3; 12; 14]

фінансовий контроль, IT-спеціаліст — за технічну розробку, а HR — за підбір та мотивацію команди.

У команді важливо не тільки мати різні навички та знання, але й вміти ефективно співпрацювати та взаємодіяти. Це включає в себе регулярну комунікацію, спільне обговорення проблем та пошук рішень, а також підтримку один одного у складних ситуаціях. Наприклад, під час розробки нового продукту маркетингологи можуть надати цінну інформацію про ринок та споживачів, IT-спеціалісти — про технічні можливості та обмеження, а фінансисти — про економічні аспекти проекту. Спільна робота дозволяє створити більш якісний та конкурентоспроможний продукт.

Різноманітність команди сприяє генерації нових ідей та інновацій. Кожен член команди привносить свій унікальний досвід та думку, що дозволяє знаходити нестандартні рішення та підходи. Наприклад, IT-спеціаліст може запропонувати нову технологію для реалізації продукту, маркетинголог — новий спосіб його просування, а фінансист — ефективніший спосіб фінансування. Спільна робота дозволяє комбінувати різні ідеї та створювати інноваційні рішення, які можуть стати конкурентною перевагою на ринку.

Коли команда складається з фахівців різних галузей, це дозволяє підвищити ефективність та продуктивність роботи. Кожен член команди може зосередитися на своїх завданнях, використовуючи свої знання та навички, що забезпечує більш якісне та швидке виконання проекту. Наприклад, маркетинголог може займатися стратегією просування, IT-спеціаліст — технічною реалізацією, а фінансист — фінансовим контролем, що дозволяє досягти кращих результатів у коротші терміни.

Взаємодія між членами команди сприяє генерації нових ідей. Обговорення, мозкові штурми та спільне вирішення завдань стимулюють креативне мислення та дозволяють знаходити інноваційні рішення. Наприклад, у технологічних компаніях команди розробників та дизайнерів спільно створюють нові продукти, використовуючи різні підходи та знання.

Однією з ключових форм взаємодії в команді є обговорення та мозкові штурми. Під час таких зустрічей члени команди діляться своїми ідеями та пропозиціями, обговорюють можливі рішення та шляхи їх реалізації. Це створює сприятливе середовище для креативного мислення та стимулює учасників висловлювати свої думки, навіть якщо вони здаються незвичними або ризикованими. Обговорення дозволяє колективно оцінити кожен ідею, виявити її сильні та слабкі сторони, а також знайти оптимальні шляхи її реалізації.

Спільне вирішення завдань є ще одним важливим аспектом командної роботи. Коли члени команди працюють разом над розв'язанням конкретної проблеми, вони можуть використовувати свої унікальні знання та навички для пошуку найкращих рішень. Наприклад, у проектній команді з розробки

нового продукту розробники можуть запропонувати технічні рішення, дизайнери — візуальні концепції, а маркетингологи — стратегії просування. Такий підхід дозволяє враховувати всі аспекти проекту та знаходити найбільш ефективні рішення.

Взаємодія в команді стимулює креативне мислення. Коли люди з різним досвідом та знаннями обговорюють завдання, вони можуть пропонувати незвичні підходи та ідеї, які можуть стати основою для інноваційних рішень. Наприклад, дизайнер може запропонувати новий інтерфейс для продукту, який буде зручнішим для користувачів, а розробник — знайти спосіб його реалізації, використовуючи новітні технології. Креативне мислення дозволяє знаходити нестандартні рішення, які можуть стати конкурентною перевагою компанії.

Завдяки взаємодії та креативному мисленню команди можуть знаходити інноваційні рішення, які дозволяють створювати нові продукти та послуги, а також удосконалювати існуючі. Наприклад, у технологічних компаніях команди розробників та дизайнерів спільно створюють нові продукти, використовуючи різні підходи та знання. Це дозволяє не тільки покращити якість продукту, але й зробити його більш привабливим для споживачів. Інноваційні рішення також можуть сприяти підвищенню ефективності процесів та зниженню витрат, що є важливим фактором для успішного розвитку компанії.

Командна робота сприяє відкритій та ефективній комунікації. Це допомагає уникнути непорозуміння, швидше обмінюватися інформацією та приймати обґрунтовані рішення. Наприклад, у компаніях зі складною структурою регулярні командні зустрічі дозволяють координувати дії різних відділів та забезпечувати злагоджену роботу.

Відкрита комунікація є фундаментом успішної командної роботи. Коли всі члени команди можуть вільно висловлювати свої думки, пропозиції та занепокоєння, це створює атмосферу довіри та взаємної поваги. Відкрита комунікація дозволяє кожному почуватися почутим і врахованим, що сприяє підвищенню мотивації та залученості. Наприклад, під час обговорення нових проектів або розв'язання проблем, кожен член команди може висловити свої ідеї та пропозиції, що дозволяє знайти оптимальні рішення.

Ефективний обмін інформацією є критично важливим для швидкого та точного виконання завдань. У команді інформація передається швидко та без спотворень, що допомагає уникнути непорозуміння та помилок. Використання сучасних засобів комунікації, таких як внутрішні чати, електронна пошта та відеоконференції, дозволяє членам команди залишатися на зв'язку, обмінюватися важливою інформацією та координувати свої дії. Наприклад, у проектних командах регулярні оновлення статусу проекту та обмін документами допомагають всім учасникам бути в курсі останніх змін та швидко реагувати на виникаючі проблеми.

Командна робота забезпечує прийняття більш обґрунтованих та зважених рішень. Коли всі члени команди беруть участь у процесі прийняття рішень, це дозволяє врахувати різні точки зору та підходи. Колективне обговорення допомагає виявити всі можливі варіанти та оцінити їх з різних сторін, що знижує ризик прийняття неправильних рішень. Наприклад, у фінансових компаніях рішення щодо інвестиційних стратегій приймаються на основі колективного аналізу ринкових даних та прогнозів, що дозволяє мінімізувати ризики та максимізувати прибутки.

У великих компаніях зі складною структурою регулярні командні зустрічі дозволяють координувати дії різних відділів. Це особливо важливо для проєктів, що вимагають участі кількох відділів, таких як маркетинг, фінанси, виробництво та ІТ. Регулярні зустрічі та звіти допомагають узгоджувати плани, обговорювати поточний стан проєкту та вирішувати виникаючі проблеми. Наприклад, при запуску нового продукту маркетинговий відділ координує свої дії з виробничим та фінансовим відділами для забезпечення своєчасного та успішного запуску на ринок.

Злагоджена робота команди є ключовим фактором для досягнення високої ефективності та продуктивності. Коли всі члени команди працюють разом як єдиний механізм, це дозволяє швидко та ефективно виконувати завдання. Злагоджена робота досягається через чітке розподілення ролей та обов'язків, встановлення спільних цілей та використання ефективних методів комунікації. Наприклад, у компаніях, що займаються розробкою програмного забезпечення, злагоджена робота команд розробників, тестувальників та менеджерів проєктів дозволяє створювати якісні продукти в короткі терміни.

Коли співробітники працюють у команді, вони відчувають більшу відповідальність за кінцевий результат. Це підвищує їхню мотивацію та залученість до процесу. Вони більш зацікавлені у досягненні спільних цілей, оскільки відчувають свою причетність до успіху проєкту.

Командна робота передбачає розподіл обов'язків між усіма учасниками, що створює почуття відповідальності за результати спільної праці. Кожен член команди розуміє, що його вклад є важливою частиною загального успіху. Це стимулює працівників бути більш відповідальними та старанними у виконанні своїх завдань. Наприклад, у команді, яка працює над розробкою нового продукту, кожен фахівець відповідає за конкретну частину роботи, що сприяє підвищенню якості та своєчасному виконанню всього проєкту.

Відчуття приналежності до команди та усвідомлення значущості свого внеску підвищують мотивацію працівників. Коли люди працюють разом, вони надихають одне одного, діляться досвідом та підтримують у складних ситуаціях. Це створює позитивну робочу атмосферу, де кожен прагне досягти максимального результату. Наприклад, у маркетингових

командах, де кожен член бере участь у створенні рекламної кампанії, спільне обговорення ідей та розробка стратегії мотивують працівників до більш творчого та продуктивного підходу.

Командна робота сприяє більшій залученості працівників до робочого процесу. Вони активно беруть участь у прийнятті рішень, плануванні та реалізації проєктів. Це дозволяє працівникам відчувати свою значущість та важливість у досягненні спільних цілей. Наприклад, у виробничих командах залученість працівників до процесу планування та оптимізації виробництва дозволяє ефективніше використовувати ресурси та підвищувати продуктивність.

Коли співробітники працюють у команді, вони мають можливість обмінюватися ідеями та досвідом, що сприяє генерації нових, інноваційних рішень. Спільні обговорення та мозкові штурми допомагають знайти нестандартні підходи до розв'язання проблем та розробки нових продуктів чи послуг. Наприклад, у технологічних компаніях команди розробників спільно працюють над новими функціональними можливостями продуктів, що дозволяє створювати інноваційні рішення та випереджати конкурентів.

Командна робота також сприяє створенню сприятливого робочого середовища, де панує взаємоповага та підтримка. Працівники відчувають себе частиною спільноти, де кожен готовий допомогти та підтримати колегу. Це знижує рівень стресу та підвищує задоволеність роботою. Наприклад, у медичних закладах, де команди лікарів та медсестер спільно працюють над доглядом за пацієнтами, підтримка та співпраця допомагають створити комфортні умови як для працівників, так і для пацієнтів.

Завдяки командній роботі покращується якість виконання завдань. Спільне виконання завдань дозволяє уникнути помилок, оскільки кожен член команди може внести свої корективи та пропозиції. Це сприяє більш ретельному та якісному виконанню роботи. Наприклад, у будівельних проєктах команди архітекторів, інженерів та будівельників спільно працюють над проєктом, що дозволяє враховувати всі деталі та забезпечувати високу якість виконання.

У мінливому бізнес-середовищі ефективність організації значною мірою залежить від злагодженої роботи команд (рис. 2). Командна робота є важливим елементом корпоративної культури, яка дозволяє організаціям швидко адаптуватися до змін, ефективно розв'язувати проблеми та досягати поставлених цілей. Вона передбачає не лише об'єднання зусиль для виконання завдань, але й створення сприятливого середовища для співпраці, обміну ідеями та підтримки інноваційності.

Для ефективної роботи команди важливо чітко визначити ролі та обов'язки кожного члена. Це допомагає уникнути дублювання зусиль та забезпечує злагоджену роботу. Наприклад, у команді розробників, кожен може відповідати за окремий модуль програми, що дозволяє швидше завершити проєкт.

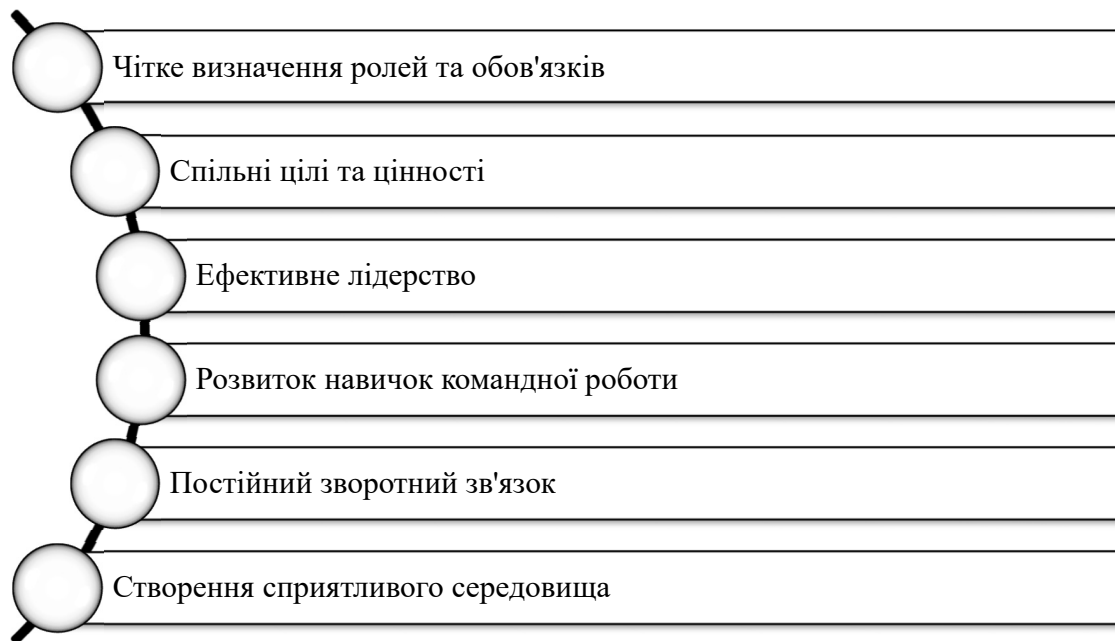


Рис. 2. Складові ефективності командної роботи
Джерело: власна розробка авторів

Успішна команда має спільні цілі та цінності. Це забезпечує єдність дій та допомагає зосередитися на досягненні результатів. Команді важливо розуміти, які цілі вона переслідує і якими методами їх досягати. Наприклад, у стартапі, де всі члени команди мотивовані створенням інноваційного продукту, спільна мета сприяє злагодженій роботі.

Лідер команди відіграє важливу роль у координації роботи, мотивації співробітників та вирішенні конфліктів. Він має бути не лише керівником, але й наставником, який підтримує команду та допомагає їй розвиватися. Ефективний лідер здатний залучати співробітників до прийняття рішень, підтримувати відкриту комунікацію та сприяти професійному зростанню кожного члена команди.

Командна робота потребує спеціальних навичок, таких як комунікація, вміння працювати у групі, вирішення конфліктів та управління часом. Регулярне навчання та тренінги допомагають співробітникам розвивати ці навички та підвищувати ефективність команди. Наприклад, компанії можуть проводити тимблдінг заходи, тренінги з ефективною комунікації та майстер-класи з вирішення конфліктів.

Для покращення командної роботи важливо забезпечувати постійний зворотний зв'язок. Це допомагає виявляти проблеми на ранніх стадіях, коригувати дії та вдосконалювати процеси. Регулярні зустрічі для обговорення прогресу, аналізу досягнень та помилок сприяють розвитку команди та підвищенню її ефективності.

Організація має створювати умови, які сприяють командній роботі. Це включає в себе не лише фізичний простір для спільної роботи, але й корпоративну культуру, що підтримує співпрацю та взаємодію. На-

приклад, компанії з відкритим офісним простором та гнучким графіком роботи сприяють комунікації та спільному вирішенню завдань.

Колективне прийняття рішень передбачає залучення всіх членів команди до процесу обговорення та вибору оптимального варіанту дій. Це забезпечує більш обґрунтовані та збалансовані рішення, які враховують різні точки зору та аспекти проблеми. Кожен учасник має можливість внести свій внесок, поділитися своїм досвідом та знаннями, що сприяє кращому розумінню ситуації та підвищує якість прийнятих рішень. Такий підхід також підвищує мотивацію та залученість працівників, оскільки вони відчують себе важливою частиною команди і відповідальними за результат. Крім того, колективне прийняття рішень сприяє розвитку командного духу та покращенню комунікації всередині організації, що є важливим фактором для успішного досягнення поставлених цілей (рис. 3).

Залучення різних учасників до процесу прийняття рішень дозволяє генерувати більше ідей та альтернатив. Кожен учасник приносить унікальний набір знань, навичок і досвіду, що сприяє більш творчому та всебічному підходу до розв'язання проблеми. Такий різноманітний внесок допомагає виявити неочевидні можливості та уникнути потенційних ризиків, які можуть залишитися непоміченими при одноосібному прийнятті рішень. Крім того, різні погляди та підходи стимулюють конструктивну дискусію та критичне мислення, що сприяє більш ретельному аналізу кожного запропонованого варіанту. Це також дозволяє створити більш гнучкі та адаптивні стратегії, які можуть краще відповідати змінним умовам та викликам сучасного бізнес-середовища.

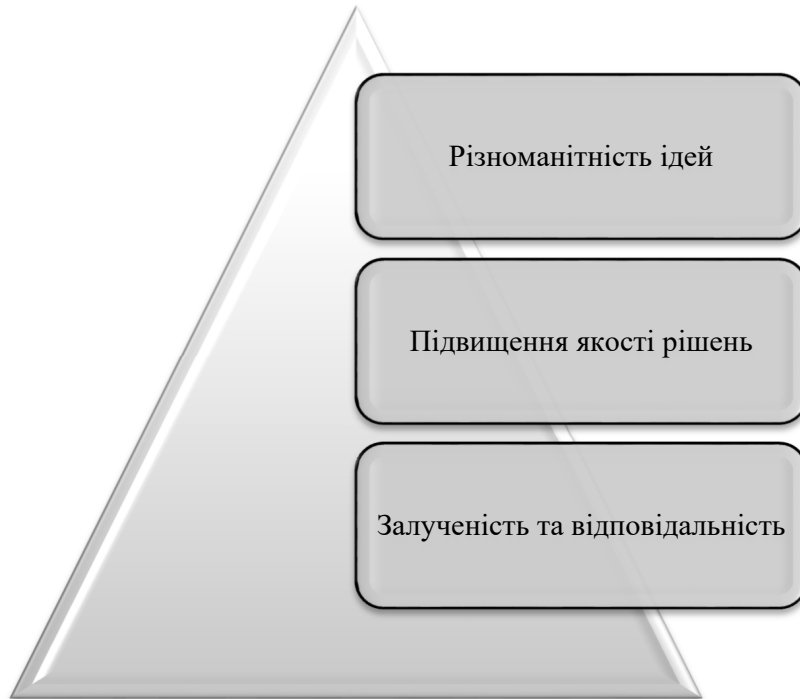


Рис. 3. Переваги колективного прийняття рішень
Джерело: узагальнено авторами на основі [3; 4; 6]

Спільний аналіз проблеми з різних боків сприяє виявленню оптимальних рішень та уникненню помилок. Коли кожен учасник команди вносить свій унікальний погляд і досвід, це дозволяє розглянути проблему з різних перспектив, що допомагає виявити всі можливі аспекти та нюанси ситуації. Такий багатосторонній підхід сприяє більш глибокому розумінню проблеми та дозволяє визначити найбільш ефективні шляхи її вирішення. Крім того, залучення різних учасників зменшує ймовірність упущення важливих деталей, оскільки колективний аналіз допомагає виявити потенційні помилки та недоліки на ранніх етапах. Це не тільки підвищує якість прийнятих рішень, але й сприяє зростанню впевненості в їх правильності та ефективності, що є важливим для успішного впровадження обраної стратегії.

Участь у процесі прийняття рішень підвищує залученість працівників та сприяє підвищенню їх відповідальності за результати. Коли працівники мають можливість впливати на прийняття рішень, вони відчувають себе важливою частиною організації, що підвищує їх мотивацію та задоволеність роботою. Вони більше зацікавлені в успішному виконанні завдань, оскільки бачать свій внесок у загальний результат і розуміють, що їхні ідеї та пропозиції враховуються. Це також сприяє формуванню більшої відповідальності за результати, оскільки працівники відчувають особисту причетність до успіху або невдачі проекту. Крім того, активна участь у прийнятті рішень допомагає працівникам краще розуміти стратегічні цілі та пріоритети компанії, що робить їхню роботу більш усвідомленою і цілеспрямованою.

Це також сприяє розвитку лідерських навичок та підвищенню професійного рівня, оскільки працівники отримують досвід аналізу складних ситуацій та прийняття важливих рішень.

Висновок. Ефективність командної роботи та колективного прийняття рішень є ключовими факторами успішності сучасних організацій. Завдяки синергії знань та навичок, покращенню комунікації, підвищенню мотивації та залученості працівників, компанії можуть досягати високих результатів у своїй діяльності. Колективне прийняття рішень забезпечує більш обґрунтовані та збалансовані результати, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості організації в умовах постійних змін та високої конкуренції. Командна робота є невід'ємною частиною успішної діяльності сучасних організацій. Вона сприяє злагодженості, адаптивності, ефективному вирішенню проблем та підтримці інноваційності. Створення сприятливого середовища для командної роботи дозволяє організаціям досягати високих результатів, адаптуватися до змін та залишатися конкурентоспроможними на ринку. Інвестування у розвиток командної роботи є важливим кроком для забезпечення успішності та зростання будь-якої організації. Командна робота відіграє ключову роль у підвищенні ефективності організації. Вона сприяє підвищенню відповідальності, мотивації та залученості працівників, стимулює інноваційність та креативність, покращує робоче середовище та якість виконання завдань. Інвестування у розвиток командної роботи є важливим кроком для забезпечення успішності та зростання компанії в сучасному динамічному

бізнес-середовищі. Ефективність командної роботи сприяє підвищенню продуктивності, якості роботи, мотивації та задоволеності працівників, генерує нові ідеї та інноваційні рішення, покращує комунікацію та робоче середовище. Колективне прийняття рішень передбачає залучення всіх членів команди до процесу обговорення та вибору оптимального варіанту дій. Це забезпечує більш обґрунтовані та збалансовані рішення, які враховують різні точки зору та аспекти проблеми. Кожен учасник має можливість зробити

свій внесок, поділитися своїм досвідом та знаннями, що сприяє кращому розумінню ситуації та підвищує якість прийнятих рішень. Такий підхід також підвищує мотивацію та залученість працівників, оскільки вони відчувають себе важливою частиною команди і відповідальними за результат. Крім того, колективне прийняття рішень сприяє розвитку командного духу та покращенню комунікації всередині організації, що є важливим фактором для успішного досягнення поставлених цілей.

Література

1. Chychun V., Grechanyk O., Khliebnikova T., Temchenko O., Kravchenko H. Change Management Models and Methods: Implementing Innovations, Ensuring Sustainability and Engaging Staff. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68, No. 04. P. 2249–2261. doi: 10.46852/0424-2513.4.2023.33.
2. Rose-Collins F. Покращення командної роботи та співпраці на робочому місці: стратегії успіху. *Ranktracker: вебсайт*. 2024. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/improving-teamwork-and-collaboration-in-the-workplace-strategies-for-success/> (дата звернення: 13.07.2024).
3. Бездітко О. Є., Лавриненко С. О. Управління командною роботою в організації. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 2(61). С. 18–22.
4. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.
5. Голентовська О. С. Рольова структура команди: місце у системі заходів підвищення ефективності командної діяльності. *Актуальні проблеми психології*. 2014. Т. 7, Вип. 36. С. 145–154. URL: <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v7/i36/16.pdf> (дата звернення: 16.07.2024).
6. Ковальчук О. С. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку. *Актуальні проблеми психології: зб. наукових праць*. Київ: А.С.К., 2011. Т. 1, Вип. 30. С. 168–174. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/2500/1/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA30%281%29.pdf> (дата звернення: 16.07.2024).
7. Корольов Д. С. Оптимізація рольової структури управлінської команди як передумова забезпечення її результативності. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 53. С. 33–38. doi: <https://doi.org/10.32843/infrastructure53-7>.
8. Мавлідінов О. Плюси і мінуси роботи в команді. *Jobs.ua: вебсайт*. 2021. URL: <https://jobs.ua/articles/plyusi-mnusi-roboti-vkomand-14217> (дата звернення: 16.07.2024).
9. Москаленко В. О. Сучасні підходи до формування команди проекту. *Інтелект XXI*. 2014. № 5. С. 382. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a46bc496-0d20-442b-8511-ce2df8b0ebad/content> (дата звернення: 15.07.2024).
10. Нікіфорова Н. І., Цимбаліст К. Ю. Оцінка ефективності командної роботи. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я (MicroCAD-2010): тези доп. 18-ї міжнар. наук.-практ. конф. (12–14 травня 2010 р.м. Харків)*. Харків : НТУ «ХПІ», 2010. С. 140. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/bc301255-85a7-42ef-91cd-0db7d857082e/content> (дата звернення: 15.07.2024).
11. Островська О. Значення ефективної командної роботи для організації. *Проблеми розвитку економіки на національному та міжнародному рівні: мат. наук. конф.* 29.05.2015. URL: <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/1813/> (дата звернення: 15.07.2024).
12. Скорупич Д. С., Дубровний Б. С., Литовченко І. В. Особливості організації колективної роботи на підприємстві. *Харківський національний автомобільно-дорожній університет*. 2022. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f99a119f-82d6-484b-9777-0ebcc148441a/content> (дата звернення: 16.07.2024).
13. Скрипка А. К. Значення лідерського потенціалу в моделях оцінки ефективності діяльності команди. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 12(2). С. 132–141.
14. Шведа Н. М. Прикладні аспекти організації командної роботи в публічній організації. *Актуальні проблеми публічного управління та адміністрування: колективна монографія*. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А. 2020. С. 236–254. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32390> (дата звернення: 16.07.2024).
15. Шматько Н., Кармінська-Белоброва М., Пантелеев М. Особливості колективного методу прийняття управлінських рішень в умовах ризику. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. № 1. С. 8–12.
16. Шпортько Г. Ю., Карабаш А. Г. Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-19>.

References

1. Chychun, V., Grechanyk, O., Khliebnikova, T., Temchenko, O., & Kravchenko, H. (2023). Change Management Models and Methods: Implementing Innovations, Ensuring Sustainability and Engaging Staff. *Economic Affairs*, 68(04), 2249–2261. doi: 10.46852/0424-2513.4.2023.33.
2. Rose-Collins, F. (2024). Pokrashchennia komandnoi roboty ta spivpratsi na robochomu mistsi: stratehii uspikhu [Improving teamwork and collaboration in the workplace: strategies for success]. *Ranktracker*. Retrieved from <https://www.ranktracker.com/uk/blog/improving-teamwork-and-collaboration-in-the-workplace-strategies-for-success/> [in Ukrainian].
3. Bezditko, O. Ie., & Lavrynenko, S. O. (2021). Upravlinnia komandnoiu robotoiu v orhanizatsii [Managing teamwork in the organization]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*, 2(61), 18–22 [in Ukrainian].
4. Havrysh, O. A., Dovhan, L. Ie., Kreidych, I. M., & Semenchenko, N. V. (2017). Tekhnologii upravlinnia personalom [Human resources management technologies]: monohrafiia. Kyiv: NTUU “KPI imeni Ihoria Sikorskoho” [in Ukrainian].
5. Holentovska, O. S. (2014). Rolova struktura komandy: mistse u systemi zakhodiv pidvyshchennia efektyvnosti komandnoi diialnosti [Role structure of the team: a place in the system of measures to improve the efficiency of team activities]. *Aktualni problemy psykholohii*, 7, 36, 145–154. Retrieved from <http://appspsychology.org.ua/data/jrn/v7/i36/16.pdf> [in Ukrainian].
6. Kovalchuk, O. S. (2011). Osoblyvosti pryynyattya upravlinskykh rishen v umovakh orhanizatsiynoho rozvytku [Peculiarities of managerial decision-making in the conditions of organizational development]. *Aktualni problemy psykholohiyi [Actual problems of psychology]: zb. naukovykh prats*. Kyiv: A.S.K., 1(30), 168–174. Retrieved from <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/2500/1/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA30%281%29.pdf> [in Ukrainian].
7. Korolov, D. (2021). Optyimizatsiia rolovoi struktury upravlinskoj komandy yak peredumova zabezpechennia yii rezultatyvnosti [Optimization of the role structure of the management team as a prerequisite for ensuring its effectiveness]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy*, 53, 33–38. doi: <https://doi.org/10.32843/infrastruct53-7> [in Ukrainian].
8. Mavlidinov, O. (2021). Plyusy i minusy roboty v komandi [Pros and cons of teamwork]. *Jobs.ua*. Retrieved from <https://jobs.ua/articles/plyusi—mnusi-roboti-vkomand-14217> [in Ukrainian].
9. Moskalenko, V. O. (2014). Suchasni pidkhody do formuvannya komandy proektu [Modern approaches to the formation of a project team]. *Intelekt XXI*, 5, 382. Retrieved from <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a46bc496-0d20-442b-8511-ce2df8b0ebad/content> [in Ukrainian].
10. Nikiforova, N. I., Tsybalyist, K. Y. (2010). Otsinka efektyvnosti komandnoyi roboty [Evaluation of the effectiveness of teamwork]. *Informatsiyni tekhnolohiyi: nauka, tekhnika, tekhnolohiya, osvita, zdorov'ya (MicroCAD-2010): tezy dop. 18-yi mizhnar. nauk.-prakt. konf. (12–14 travnya 2010 r.m. Kharkiv)*. Kharkiv: NTU “KHPI”, 140. Retrieved from <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/bc301255-85a7-42ef-91cd-0db7d857082e/content> [in Ukrainian].
11. Ostrovska O. (2015). Znachennya efektyvnoyi komandnoyi roboty dlya orhanizatsiyi [The importance of effective teamwork for the organization]. *Problemy rozvytku ekonomiky na natsionalnomu ta mizhnarodnomu rivni: mat. konf*. Retrieved from <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/1813/> [in Ukrainian].
12. Skorupych, D. S., Dubrovnyi, B. S., & Lytovchenko, I. V. (2022). Osoblyvosti orhanizatsiyi kolektyvnoyi roboty na pidpryyemstvi [Peculiarities of the organization of collective work at the enterprise]. *Kharkivskyy natsionalnyy avtomobilno-dorozhniy universytet*. Retrieved from <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f99a119f-82d6-484b-9777-0ebcc148441a/content> [in Ukrainian].
13. Skrypka, A. K. (2019). Znachennia liderskoho potentsialu v modeliakh otsinky efektyvnosti diialnosti komandy [The importance of leadership potential in models for assessing team performance]. *Aktualni problemy ekonomiky*, 12, 132–141 [in Ukrainian].
14. Shveda, N. M. (2020). Prykladni aspekty orhanizatsiyi komandnoyi roboty v publichniy orhanizatsiyi [Applied aspects of teamwork organization in a public organization]. *Aktualni problemy publichnoho upravlinnya ta administruvannya [Actual problems of public management and administration]: kolektyvna monohrafiya*. Ternopil: FOP Palyanytsia V. A., 236–254. Retrieved from https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32390/2/monograph_PU_2020_TNTU_Shveda_N_M-Practical_aspects_of_teamwork_236-254.pdf [in Ukrainian].
15. Shmatko, N., Karminska-Bielobrova, M., & Pantelieiev, M. (2022). Peculiarities of the collective method of management decision-making under risk conditions [Osoblyvosti kolektyvnoho metodu pryiniattia upravlinskykh rishen v umovakh ryzyku]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu “Kharkivskyy politekhnichnyi instytut” (ekonomichni nauky)*, 1, 8–12. doi: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.1.8> [in Ukrainian].
16. Shportko, H. Iu., & Karabash, A. H. (2021). Research on the formation of an effective management team [Doslidzhennia formuvannya efektyvnoi upravlinskoj komandy]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 25. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-19> [in Ukrainian].

УДК 005.72:334.7]:004.9

Шатілова Олена Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Shatilova Olena

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: 0000-0003-3883-5567

Осокін Микита Геннадійович

магістрант ОПП «Менеджмент проєктів і консалтинг»

Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Osokin Mykyta

Master's Student of the EPP "Project Management and Consulting" of the

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: 0009-0000-1940-3166

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10113

ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ В БІЗНЕСІ

DIGITAL TOOLS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF BUSINESS INTERNAL COMMUNICATIONS

Анотація. Вступ. У сучасному бізнес-середовищі, яке швидко змінюється, основними факторами успіху стають інформація та знання. Соціальні мережі, платіжні системи, навігація, пошукові системи, хмарні сховища даних та мобільні пристрої формують великі бази даних, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення. Цифрові технології оптимізують бізнес-процеси, змінюють бізнес-моделі та формують нові конкурентні переваги, а швидкий розвиток цифрової інфраструктури сприяє активному застосуванню цифрових інструментів у бізнесі. Разом з тим, за результатами аналізу літературних джерел можна дійти висновку про недостатню чітку визначеність сфер доцільного використання цифрових інструментів для вибудовування ефективної комунікаційної стратегії, підвищення ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій з урахуванням специфіки бізнесової діяльності компаній.

Метою статті є розкриття концептуальних підходів до застосування цифрових інструментів для підвищення ефективності внутрішніх комунікацій сучасних бізнес-організацій різних видів діяльності. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішити низку таких задач: 1) здійснити систематизацію цифрових інструментів та визначити переваги їх застосування у внутрішніх комунікаціях сучасних бізнес-організацій; 2) запропонувати послідовність кроків впровадження цифрових інструментів у діяльність бізнес-організації; 3) визначити проблеми та перспективи впровадження цифрових інструментів у внутрішні комунікації організацій.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці українських та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері розвитку цифрової економіки, зокрема, зокрема, в царині впровадження цифрових інструментів за-для підвищення ефективності управління сучасними бізнес-організаціями. У ході дослідження були використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для виокремлення основних категорій цифрових інструментів, які використовуються для створення, обробки, зберігання, обміну та аналізу інформації в цифровому просторі з метою автоматизації бізнес-процесів, покращення комунікацій, а також підвищення продуктивності та ефективності різних сфер діяльності бізнес-організації); формалізації, аналізу та синтезу (для визначення потреби у відповідних цифрових інструментах залежно від того, на якому етапі цифрової трансформації перебуває бізнес-організація, сфер застосування та етапів впровадження цифрових інструментів, рекомендованого переліку ключових показників ефективності, які доцільно використовувати для оцінювання удосконалення внутрішніх комунікацій бізнес-організації під впливом цифрових інструментів), а також логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків проведеного дослідження).

Результати. У статті визначено сутність та категорії цифрових інструментів: комунікаційні інструменти, інструменти для співпраці та управління проєктами, інструменти для створення контенту, аналітичні інструменти, інструменти для зберігання та обміну файлами, інструменти для автоматизації. Визначено потребу у відповідних цифрових інструментах залежно від етапу цифрової трансформації бізнес-організації. Розширено перелік сфер застосування цифрових інструментів у бізнес-організації: цифрове робоче місце, цифрові засоби комунікації, цифровий документообіг, цифрові інструменти накопичення та аналізу інформації, цифрове управління проєктами та цифрова автоматизація бізнес-процесів. Наведено узагальнений перелік рекомендованих цифрових інструментів, що формують цифрову інфраструктуру бізнесу відповідно до означених сфер їх застосування. Запропоновано перелік рекомендованих ключових показників ефективності (KPI), які доцільно використовувати для оцінки підвищення ефективності внутрішніх комунікацій бізнес-організації під впливом цифрових інструментів: продуктивність роботи персоналу, співпраця та комунікація, якість комунікації. Виділено основні етапи впровадження цифрових інструментів у бізнес-організації, які відповідають стандартним проєктним рішенням по впровадженню інновацій з тією лише специфікою, що концентруються на особливостях задачі та специфіці покращень внутрішніх організаційних комунікацій.

Перспективи. Подальші дослідження в області впровадження цифрових інструментів для внутрішніх комунікацій на нашу думку мають охоплювати такі перспективні напрямки: 1) вплив штучного інтелекту на комунікації через дослідження ефектів автоматизації комунікаційних процесів за допомогою ШІ, зокрема чат-ботів і систем підтримки рішень та вивчення можливостей ШІ для покращення аналізу комунікаційних даних та виявлення трендів; 2) забезпечення захисту, конфіденційності та безпеки даних через розробку нових методів захисту даних у цифрових комунікаціях, включаючи шифрування і контроль доступу, а також аналіз впливу кіберзагроз на корпоративні комунікаційні системи та розробка заходів для їх мінімізації; 3) вивчення соціальних впливів цифрових інструментів на корпоративну культуру і соціальні взаємодії в організації, виявлення характеру впливу цифрових технологій на рівень залученості і моральний клімат в команді.

Ключові слова: цифрова економіка, цифрова трансформація, цифрові інструменти, цифрова інфраструктура бізнесу, комунікація, внутрішні організаційні комунікації, інформаційно-комунікаційні технології, автоматизація, штучний інтелект, бізнес-організація.

Summary. Introduction. Information and knowledge are becoming key success factors in today's rapidly changing business environment. Social networks, payment systems, navigation, search engines, cloud storage and mobile devices form large databases that enable informed decision-making. Digital technologies optimise business processes, change business models and create new competitive advantages, while the rapid development of digital infrastructure facilitates the active use of digital tools in business. At the same time, the analysis of the literature suggests that the areas of appropriate use of digital tools for building an effective communication strategy, improving the efficiency of internal and external communications, taking into account the specifics of companies' business activities, are not sufficiently clear.

Purpose. The purpose of the study is to disclose conceptual approaches to the use of digital tools to improve the efficiency of internal communications of modern business organisations of various types of activities. In order to achieve this goal, the article aims at solving a number of the following tasks: 1) to systematise digital tools and determine the benefits of their use in internal communications of modern business organisations; 2) to propose a sequence of steps for introducing digital tools into the activities of a business organisation; 3) to identify the problems and prospects for introducing digital tools into internal communications of organisations.

Materials and methods. The materials of the study are works of Ukrainian and foreign authors who conduct their scientific and practical research in the field of digital economy development, in particular, in the field of implementation of digital tools to improve the efficiency of management of modern business organisations.

In the process of research the following scientific methods were used: theoretical generalisation and grouping (to identify the main categories of digital tools used to create, process, store, exchange and analyse information in the digital space in order to automate business processes, improve communications, and increase the productivity and efficiency of various areas of a business organisation); formalisation, analysis and synthesis (to determine the need for appropriate digital tools depending on the stage of digital transformation of a business organisation, the scope and stages of digital tools implementation, the recommended list of key performance indicators that should be used to assess the improvement of internal communications of a business organisation under the influence of digital tools), and logical synthesis of the results (to formulate the conclusions of the study).

Results. The article defines the essence and categories of digital tools: communication tools, collaboration and project management tools, content creation tools, analytical tools, file storage and sharing tools, and automation tools. The need for appropriate digital tools is determined depending on the stage of digital transformation of a business organisation. The list of areas of application of digital tools in a business organisation has been expanded: digital workplace, digital communication tools, digital document management, digital tools for accumulating and analysing information, digital project management and digital automation of business processes. The author provides a generalised list of recommended digital tools that form the digital infrastructure of business in accordance with the identified areas of their application. A list of recommended key performance indicators (KPIs) is proposed, which should be used to assess the increase in the efficiency of internal communications of a business organisation under the influence of digital tools: staff productivity, cooperation and communication, and quality of communication. The main stages of implementing digital tools in a business organisation are highlighted, which correspond

to standard project solutions for implementing innovations with the only specificity being that they focus on the specifics of the task and the specifics of improving internal organisational communications.

Discussion. Further research in the field of implementation of digital tools for internal communications, in our opinion, should cover the following promising areas: 1) the impact of artificial intelligence on communications through the study of the effects of automation of communication processes using AI, in particular chatbots and decision support systems, and the study of AI capabilities to improve the analysis of communication data and identify trends; 2) ensuring data protection, confidentiality and security through the development of new methods of data protection in digital communications, including encryption and access control, as well as analysing the impact of cyber threats on corporate communication systems and developing measures to minimise them; 3) studying the social impact of digital tools on corporate culture and social interactions in the organisation, identifying the nature of the impact of digital technologies on the level of engagement and moral climate in the team.

Key words: digital economy, digital transformation, digital tools, digital business infrastructure, communication, internal organisational communications, information and communication technologies, automation, artificial intelligence, business organisation.

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі, яке швидко змінюється, є нестабільним та слабо прогнозованим, основними факторами успіху стають інформація та знання. Соціальні мережі, платіжні системи, системи навігації, пошукові системи, хмарні сховища даних, різноманітні електронні та мобільні пристрої дають змогу формувати величезні бази даних про різні аспекти життя людей, бізнес-систем і країн, які у систематизованому вигляді надають можливість приймати обґрунтовані рішення.

Основними засобами отримання, обробки, накопичення, використання інформації та знань є цифрові технології. Процеси цифрової трансформації, які відбуваються сьогодні у всіх сферах життя суспільства, в тій чи іншій мірі допомагають оптимізувати бізнес-процеси компаній, змінювати їх бізнес-моделі, формуючи нові конкурентні переваги та здатність оперативно реагувати на запити ринку. Відтак, у наукових дослідженнях та консалтинговій практиці все частіше обговорюється тема цифрової трансформації бізнесу, цифровізації операційних процесів, робочих місць тощо. Зазвичай ці процеси відбуваються поступово і здійснюються завдяки активному застосуванню цифрових інструментів.

Міжнародна організація ОЕСД (Organisation for Economic Cooperation and Development) виділяє три основні компоненти цифрової економіки: 1) підтримуюча інфраструктура (апаратне і програмне забезпечення, телекомунікації, мережі та ін.); 2) електронний бізнес або e-business (ведення господарської діяльності та будь-яких інших бізнес-процесів через комп'ютерні мережі); 3) електронна комерція або e-commerce (дистрибуція товарів через Інтернет) [1]. З огляду на тенденції розвитку бізнесових структур в Україні в постпандемічних умовах та умовах військового стану, слід зазначити, що швидкість розвитку цифрової інфраструктури є високою. Попри низку перешкод та викликів, простежуються стала тенденція до активного застосування цифрових інструментів в усіх без винятку бізнес-системах при вибудовуванні внутрішніх і зовнішніх комунікацій. З огляду на це, на нашу думку, імплементація цифрових інструментів сприятиме підвищенню ефективності зовнішніх і внутрішніх комунікацій

бізнес-організацій і є актуальною задачею сьогодення для бізнес-організацій різних видів діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження проблематики застосування цифрових інструментів в практичній бізнесовій діяльності ускладнено тим, що процеси цифрової трансформації бізнесу відбуваються у режимі реального часу, а накопиченого досвіду управління цифровими інструментами поки не існує в систематизованому вигляді. При цьому, ще в середині ХХ ст. П. Друкер акцентував свою увагу на дослідженні ролі технологічних трансформацій в інноваційному розвитку бізнес-організацій [2]. В дослідженні К. Шваба, ідея цифрової трансформації бізнесу і світу в рамках концепції «Індустрія 4.0», сформованої в Німеччині в 2011 р., набула свого повноцінного розвитку. Саме з неї починають активно розвиватись дослідження в напрямку використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та напрямів адаптації організацій до існування та розвитку в цифровому середовищі. Подальші дослідження українських та зарубіжних авторів стосуються різних аспектів цифрової трансформації суспільства від запровадження ідей цифрової демократії на рівні держав до створення цифрових робочих місць з метою підвищення продуктивності персоналу організацій. Серед закордонних дослідників, які внесли значний вклад у популяризацію цифрових технологій та комунікацій слід виділити праці Х. Кагерманна, В. Д. Лукаса, В. Вальстера, у яких були сформульовані концептуальні підходи використання цифрових комунікацій в бізнесі. Проблематика розвитку бізнес-організацій в умовах цифрової трансформації з використанням відповідних цифрових інструментів не оминула і сферу інтересів українських дослідників і, зокрема, представлена у працях Д. Олтаржевського [3], А. Глебова, В. Кравченка [4], О. Шатілової [5], М. Сагайдака [6]. Разом з тим, за результатами аналізу літературних джерел можна дійти висновку про недостатньо чітку визначеність сфер доцільного використання цифрових інструментів для вибудовування ефективної комунікаційної стратегії, підвищення ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій з урахуванням специфіки бізнесової діяльності компаній.

Метою статті є розкриття концептуальних підходів до застосування цифрових інструментів для підвищення ефективності внутрішніх комунікацій сучасних бізнес-організацій різних видів діяльності. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішити низку таких задач: 1) здійснити систематизацію цифрових інструментів та визначити переваги їх застосування у внутрішніх комунікаціях сучасних бізнес-організацій; 2) запропонувати послідовність кроків впровадження цифрових інструментів у діяльність бізнес-організації; 3) визначити проблеми та перспективи впровадження цифрових інструментів у внутрішні комунікації організацій.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці українських та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері розвитку цифрової економіки, зокрема, зокрема, в царині впровадження цифрових інструментів для підвищення ефективності управління сучасними бізнес-організаціями.

У ході дослідження були використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для виокремлення основних категорій цифрових інструментів, які використовуються для створення, обробки, зберігання, обміну та аналізу інформації в цифровому просторі з метою автоматизації бізнес-процесів, покращення комунікацій, а також підвищення продуктивності та ефективності різних сфер діяльності бізнес-організації); формалізації, аналізу та синтезу (для визначення потреби у відповідних цифрових інструментах залежно від того, на якому етапі цифрової трансформації перебуває бізнес-організація, сфер застосування та етапів впровадження цифрових інструментів, рекомендованого переліку ключових показників ефективності, які доцільно використовувати для оцінювання удосконалення внутрішніх комунікацій бізнес-організації під впливом цифрових інструментів), а також логічного узагальнення результатів (для формулювання висновків проведеного дослідження).

Виклад основного матеріалу дослідження. Створення цифрового простору та відповідної інфраструктури є нагальною задачею для всіх сучасних організацій. Однією із трьох основних компонент цифрової економіки виступає створення підтримуючої інфраструктури через апаратне і програмне забезпечення, телекомунікації, мережі. Фактично мова йде про застосування низки цифрових інструментів, які дозволяють налагодити бізнес-процеси в частині їх підтримки, автоматизації та оптимізації для досягнення стратегічних цілей діяльності. Основна мета застосування цифрових інструментів полягає в підвищенні продуктивності персоналу за допомогою технологій. Узагальнюючи різні підходи авторів до визначення поняття цифрових інструментів, визначимо його наступним чином. Цифрові інструменти — це програмні та апаратні засоби, що використовуються для створення, обробки, зберігання, обміну

та аналізу інформації в цифровому форматі. Вони забезпечують можливість автоматизації процесів, покращення комунікацій, підвищення продуктивності та ефективності різних сфер діяльності, включаючи в себе все: від простих додатків для управління часом до складних систем для аналізу даних та автоматизації бізнес-процесів. Основні категорії цифрових інструментів можна поділити на 6 груп:

- 1) комунікаційні інструменти (електронна пошта; месенджери та чати, відеоконференц-зв'язок, соціальні мережі);
- 2) інструменти для співпраці та управління проектами (платформи для спільної роботи, системи управління проектами);
- 3) інструменти для створення контенту (програми для текстового редагування, графічні редактори, відеоредактори);
- 4) аналітичні інструменти (платформи для аналізу даних);
- 5) інструменти для зберігання та обміну файлами (хмарні сховища, сервери для зберігання даних);
- 6) інструменти для автоматизації (CRM-системи, роботизовані процеси автоматизації).

Залежно від етапу цифрової трансформації, на якому перебуває організація (Рис. 1), необхідно визначати потребу у відповідних цифрових інструментах. Фактично на етапі створення цифрової інфраструктури бізнесу йде активне впровадження цифрових інструментів та їх об'єднання у внутрішній комунікаційній мережі. Процеси налагодження внутрішніх і зовнішніх комунікацій відбуваються паралельно. При цьому цифровізація внутрішніх комунікацій покликана оптимізувати процеси для внутрішніх клієнтів, а інновації у зовнішніх комунікаціях мають покращити клієнтський досвід та підвищити рівень задоволеності зовнішніх клієнтів.

У [8] визначено, що сферами застосування цифрових інструментів у бізнес-організації є: цифрове робоче місце, цифрові засоби комунікації, цифровий документообіг, цифрові інструменти накопичення та аналізу інформації. На нашу думку, даний перелік на сьогоднішній день доцільно доповнити ще двома сферами: цифрове управління проектами та цифрові платформи автоматизації бізнес-процесів (рис. 2).

Узагальнений перелік рекомендованих цифрових інструментів, що формують цифрову інфраструктуру бізнесу відповідно до означених сфер їх застосування, наведено в табл. 1.

Наведені цифрові інструменти допомагають знизити кількість непорозумінь, збільшити прозорість процесів та забезпечити ефективну співпрацю між співробітниками, незалежно від їхнього місцезнаходження.

Переваги їх застосування у внутрішніх комунікаціях пов'язані з підвищенням ефективності інформаційного обміну, зниженням витрат на комунікації, підвищенням гнучкості та швидкості прийняття рішень, покращення співпраці та командної роботи.

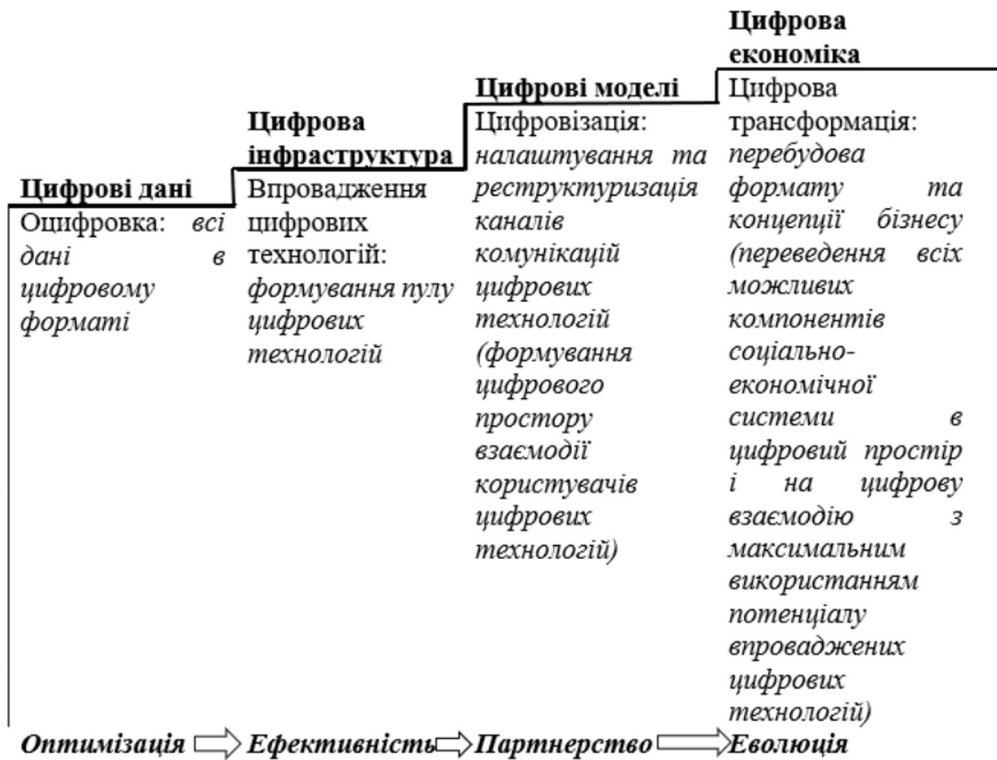


Рис. 1. Етапи процесу цифрової трансформації бізнесу
Джерело: узагальнено авторами на основі [7]



Рис. 2. Сфери застосування цифрових інструментів в системі управління бізнес-організацією
Джерело: доповнено авторами на основі [8]

Таблиця 1

Цифрові інструменти, що формують цифрову інфраструктуру бізнесу

Категорія інструменту	Приклад сервісу для використання та призначення
Платформи для обміну повідомленнями	Slack: Інструмент для обміну повідомленнями, що підтримує створення каналів для різних проектів та тем. Microsoft Teams: Платформа для командного спілкування, яка інтегрується з іншими продуктами Microsoft. Google Chat: Інструмент для обміну повідомленнями в рамках Google Workspace.
Відеоконференції та онлайн-зустрічі	Zoom: Платформа для відеоконференцій, вебінарів та онлайн-зустрічей. Microsoft Teams: Крім обміну повідомленнями, Teams також підтримує відеоконференції. Google Meet: Інструмент для відеоконференцій від Google.
Інструменти для спільної роботи над документами	Google Docs: Дозволяє одночасно працювати над документами декільком користувачам. Microsoft Word Online: Хмарна версія Microsoft Word з підтримкою спільного редагування.
Платформи для управління проектами та завданнями	Trello: Інструмент для управління проектами, що використовує дошки та картки для організації завдань. Asana: Платформа для управління проектами, що дозволяє відстежувати завдання, дедлайни та прогрес. Monday.com: Інструмент для управління проектами з великою кількістю інтеграцій та можливостей налаштування.
Хмарні платформи для співпраці:	Google Workspace: Набір інструментів для співпраці, включаючи Google Docs, Sheets, Slides та інші. Microsoft 365: Платформа, що включає Word, Excel, PowerPoint та інші інструменти для співпраці. Dropbox: Хмарне сховище, що підтримує спільний доступ до файлів та співпрацю.
Інтранет та платформи для корпоративних комунікацій	SharePoint: Платформа від Microsoft для створення корпоративних порталів, інтранет-сайтів та управління контентом. Confluence: Інструмент від Atlassian для створення корпоративних вікі та управління знаннями.
Платформи для автоматизації бізнес-процесів	CRM (Customer Relationship Management): інструмент автоматизації та інтеграції бізнес-процесів в частині внутрішнього використання: забезпечує централізований доступ до інформації та автоматизацію завдань і сповіщень; інтеграцію з іншими інструментами; зберігає історію взаємодій.

Джерело: складено авторами на основі [3; 4; 8; 9; 10]

Як зазначає Л. Щетініна [11], в процесі побудови ефективної системи внутрішньої комунікації із застосуванням цифрових інструментів та її впровадження необхідно вирішувати наступні завдання управління бізнесом: підвищення залученості та продуктивності працівників; організація інформаційного забезпечення; інформування працівників про пріоритети та стратегічні напрями розвитку компанії; забезпечення оперативності постановки завдань та контролю їх виконання; об'єднання персоналу у форс-мажорних ситуаціях; спрощення міжкультурних комунікацій; просування бренду.

При цьому серед рекомендованих ключових показників ефективності (КРІ), які доцільно використовувати для оцінки підвищення ефективності внутрішніх комунікацій бізнес-організації під впливом цифрових інструментів, пропонуємо наступні:

1) *Продуктивність роботи персоналу.* Пріоритетні КРІ: Час на виконання завдань (порівняння середнього часу, витраченого на виконання завдань до і після впровадження цифрових інструментів); кількість виконаних завдань в одиницю часу (оцінка кількості виконаних завдань за певний період часу).

2) *Співпраця та комунікація.* Пріоритетні КРІ: кількість та частота взаємодій співробітників при виконанні завдань (відстеження кількості повідомлень, відеоконференцій та інших форм комунікаційної активності); час відповіді на запити у внутрішніх комунікаціях (вимірювання середнього часу відповіді на внутрішні запити та повідомлення до і після впровадження цифрових інструментів).

3) *Якість комунікації.* Пріоритетні КРІ: рівень задоволеності співробітників (визначення рівня eNPS персоналу (англ. Employee Net Promoter Score) через опитування для оцінки задоволеності співробітників внутрішніми комунікаціями); зменшення помилок та непорозумінь в операційних процесах (вимірювання кількості помилок, дублювань операцій або непорозумінь, що виникають через недостатню, нечітку, невчасну або некоректну комунікацію).

Основні етапи впровадження цифрових інструментів у бізнес-організації фактично відповідають стандартним проектним рішенням по впровадженню інновацій з тією лише специфікою, що

концентруються на особливостях задачі та специфіці предмету покращень. Так, серед етапів запровадження цифрових інструментів зазвичай виділяють такі:

- 1) *Оцінювання потреб і визначення цілей*: аналіз існуючих процесів та виявлення вузьких місць, які потрібно усунути; визначення цілей впровадження цифрових інструментів.
- 2) *Дослідження та вибір цифрових інструментів*: огляд доступних цифрових рішень; вибір найбільш відповідних інструментів з урахуванням потреб організації.
- 3) *Розроблення плану впровадження*: складання детального плану впровадження з чіткими термінами та етапами; визначення ресурсів, які знадобляться для реалізації проекту.
- 4) *Тестування та налаштування*: проведення пілотного тестування обраних інструментів; налаштування систем під конкретні потреби організації.
- 5) *Навчання та підготовка персоналу*: проведення тренінгів для співробітників з використання нових інструментів; підготовка матеріалів та інструкцій.
- 6) *Впровадження*: запуск інструментів у реальному робочому середовищі; моніторинг і підтримка на початковому етапі використання.
- 7) *Оцінювання ефективності*: оцінка результатів впровадження інструментів; аналіз досягнення цілей і коригування стратегії за необхідності.
- 8) *Підтримка та вдосконалення*: постійна технічна підтримка та оновлення систем; впровадження нових функцій і вдосконалення на основі зворотного зв'язку від користувачів.

Незважаючи на відносну простоту усіх описаних вище кроків, дуже часто бізнес-організації зіштовхуються зі значними проблемами у їх реалізації. Основними факторами, що перешкоджають «цифровому добробуту» в бізнес-організаціях дослідники називають такі: необізнаність керівництва, надмірний консерватизм, надмірна бюрократизація, наявність «технологічної прірви» та брак ресурсів [8]. Як зазначає старший партнер консалтингового підрозділу McKinsey, що займається AI, Б. Еленквейг, 90% пілотних проектів цифрової трансформації не досягають поставлених цілей. «Підприємствам потрібно правильно налаштувати багато елементів одночасно — звернути увагу на неструктуровані дані, розробити передові алгоритми, побудувати правильну IT-архітектуру, стимулювати розвиток можливостей, керувати змінами та набути експертних знань у домені тощо. Мало хто може зробити це самостійно, і тому підключення до багатомільярдного простору штучного інтелекту через чітку співпрацю є критичним» [12]. Відтак, компанії часто потребують якісного консалтингового супроводу даних процесів та постійного навчання персоналу.

Узагальнюючи проблеми, які виникають при впровадженні цифрових інструментів в компаніях, їх можна поділити на чотири групи: *технічні* — стосуються інтеграції з існуючими системами, а також

мінімізації залежності від технічних збоїв, виходу з ладу систем, обмеження енергопостачання тощо; *організаційні* — пов'язані з управлінням змінами та вибудовуванням організаційної архітектури компанії в процесі зміни бізнес-моделі; *культурні* — спрямовані на подолання опору персоналу та вибудовування єдиних стандартів комунікацій; *економічні* — викликані високою вартістю програмного забезпечення, обладнання, сервісного супроводу та навчання.

Підводячи підсумки, можна стверджувати, що цифрові комунікації продовжують еволюціонувати, приносячи суттєві зміни в управління бізнесом та взаємодію з клієнтами. Стосовно перспектив подальшого розвитку цифрових технологій та їх застосування у бізнес-системах, можна виділити такі пріоритетні напрямки:

- *Інтеграція штучного інтелекту (ШІ)*, яка може бути застосована для автоматизації рутинних завдань, наприклад, таких як обробка запитів і управління розкладом, що дозволяє співробітникам зосередитися на стратегічних питаннях. Також інструменти ШІ можуть бути використаними для аналізу даних, виявлення трендів і надання рекомендацій для покращення взаємодії.
- *Розвиток віртуальної та доповненої реальності* через створення віртуальних офісів для віддалених співробітників, забезпечуючи більш реалістичне середовище для співпраці, а також навчання, забезпечуючи інтерактивний формат начального середовища.
- *Інтеграція з іншими бізнес-процесами* через налагодження зв'язків між CRM і ERP системами, що підвищить ефективність і зручність управління інформацією, вплинуть позитивно на якість та швидкість прийняття рішень.
- *Глобалізація комунікацій* завдяки застосуванню мовних перекладачів в реальному часі, що допоможе зламати мовні бар'єри та полегшити міжнародну співпрацю.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Процеси цифрової трансформації, що охоплюють усі сфери суспільного життя, допомагають бізнес-організаціям оперативніше реагувати на запити ринку. Основними компонентами цифрової економіки є підтримуюча інфраструктура, електронний бізнес та електронна комерція. В Україні, попри військовий стан, цифровізація бізнесу відбувається швидкими темпами, з особливим акцентом на внутрішні та зовнішні комунікації.

У дослідженні показано, що впровадження цифрових інструментів у внутрішні комунікації бізнес-організацій є актуальною та необхідною задачею. Такі інструменти, такі як платформи для обміну повідомленнями, відеоконференцій, спільної роботи над документами, управління проектами та автоматизації бізнес-процесів, допомагають знижувати кількість непорозумінь, підвищувати прозорість процесів та ефективність співпраці між співробітниками.

ми, підвищувати продуктивність роботи персоналу та ефективність бізнесу в цілому.

Основні етапи впровадження цифрових інструментів включають оцінювання потреб, вибір інструментів, розроблення плану, тестування, навчання персоналу, впровадження, оцінювання ефективності та постійну підтримку. Проте, бізнес-організації часто зіштовхуються з технічними, організаційними, культурними та економічними проблемами на цих етапах. Відтак, для успішної цифрової трансформації необхідна якісна консалтингова підтримка та постійне навчання персоналу.

Серед перспективних напрямків розвитку цифрових технологій варто виділити інтеграцію штучного інтелекту, розвиток віртуальної та доповненої реальності, інтеграцію з іншими бізнес-процесами та глобалізацію комунікацій. Ці напрямки сприятимуть подальшій еволюції цифрових комунікацій, забезпечуючи суттєві зміни в управлінні бізнесом та взаємодії з клієнтами.

Подальші дослідження в області впровадження цифрових інструментів для внутрішніх комунікацій на нашу думку мають охоплювати такі перспективні напрямки: 1) вплив штучного інтелекту на комунікації через дослідження ефектів автоматизації комунікаційних процесів за допомогою ШІ, зокрема чат-ботів і систем підтримки рішень та вивчення можливостей ШІ для покращення аналізу комунікаційних даних та виявлення трендів; 2) забезпечення захисту, конфіденційності та безпеки даних через розробку нових методів захисту даних у цифрових комунікаціях, включаючи шифрування і контроль доступу, а також аналіз впливу кіберзагроз на корпоративні комунікаційні системи та розробка заходів для їх мінімізації; 3) вивчення соціальних впливів цифрових інструментів на корпоративну культуру і соціальні взаємодії в організації, виявлення характеру впливу цифрових технологій на рівень залученості і моральний клімат в команді.

Література

1. Меліховець Г., Рожко З. Перспективи розвитку цифрової економіки в Україні. *Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології: матеріали V Міжн. наук.-практ. конф.* (5–6 бер. 2024). К.: НАУ, 2024. С. 557–561.
2. Drucker P. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row, 1985. 277 p.
3. Олтаржевський Д. О. Цифрові комунікації: навчальний посібник із дисципліни «Медіавиробництво: промоція». Київ: ННІЖ КНУ імені Тараса Шевченка, 2023. 120 с.
4. Глебова А. О., Кравченко В. В. Розвиток цифрових комунікацій в умовах діджиталізації економіки України: проблеми та можливості. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. doi: 10.32702/2307-2105-2021.9.80; URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9277> (дата звернення: 19.07.2024).
5. Shatilova O. Digital technologies Influence on Business Organization management. management: strategic imperatives and trends of transformation: monograph / [Sahaidak m., Sobolieva t. and all] / ed. by Mykhailo Sahaidak and Tetiana Sobolieva. Kyiv: Kyiv national Economic University named after Vadym Hetman, 2020. P. 34–49.
6. Сагайдак М. П., Андрющенко А. Р. Цифрові комунікації в системі управління бізнес-організацією. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф.* (21 жовт. 2022 р.). М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана; [орг. ком.: Лук'яненко Д. Г. (голова) та ін.]. Київ: КНЕУ, 2022. С. 169–171.
7. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. С. 280–290. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216367/216461> (дата звернення: 20.07.2024).
8. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організацій. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 249–255. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-249_255.pdf (дата звернення: 20.07.2024).
9. Osokina A. Digital transformation of operating models of business organizations under the influence of modern technological trends. Management: strategic imperatives and trends of transformations: monograph / [Sahaidak M., Sobolieva T. And all] / Edited by M. Sahaidak, T. Sobolieva. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 2020. 230 p. P. 50–61.
10. Осокін М. Г. Застосування цифрових інструментів в бізнес-системах: виклики та перспективи. *Агробізнес 2024: відповіді на нові виклики: збірник Всеукраїнської наукової конференції*. К.: КНЕУ, 2024. 111 с. С. 34–37.
11. Щегініна Л. В. Внутрішньокорпоративні комунікації в цифровому середовищі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 229–235. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-2_0-pages-229_235.pdf (дата звернення: 20.07.2024).
12. McKinsey's ecosystem of strategic alliances brings the power of generative AI to clients. *McKinsey Blog*. URL: <https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/mckinsey-alliances-bring-the-power-of-generative-ai-to-clients> (дата звернення: 20.07.2024).

13. Harris-Briggs N. How the Digital Workplace of 2019 Will Affect Performance Management. *Training Industry*. 2019. URL: <https://trainingindustry.com/blog/performance-management/how-the-digital-workplace-of-2019-will-affect-performance-management> (дата звернення: 20.07.2024).
14. Strohmeier S. Employee relationship management: Realizing competitive advantage through information technology?. *Human Resource Management Review*. 2013. Vol. 23.
15. Tapscott D. *Grown up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*. HC, McGraw-Hill, 2008.

References

1. Melikhovets H., Rozhko Z. Perspektyvy rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukraini. *Biznes-analytika: modeli, instrumenty ta tekhnologii: materialy V Mizhn. nauk.-prakt. konf.* (5–6 ber. 2024). K.: NAU, 2024. S. 557–561.
2. Drucker P. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row, 1985. 277 r.
3. Oltarzhovskyi D. O. Tsyfrovii komunikatsii: navchalnyi posibnyk iz dystsypliny “Mediavyrobnytstvo: promotsiia”. Kyiv: NNIZh KNU imeni Tarasa Shevchenka, 2023. 120 s.
4. Hliebova A. O., Kravchenko V. V. Rozvytok tsyfrovoykh komunikatsii v umovakh didzhitalizatsii ekonomiky Ukrainy: problemy ta mozhlyvosti. *Efektivna ekonomika*. 2021. № 9. doi: 10.32702/2307-2105-2021.9.80; URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9277> (date of access: 19.07.2024).
5. Shatilova O. Digital technologies Influence on Business Organization management. management: strategic imperatives and trends of transformation: monograph / [Sahaidak m., Sobolieva t. and all] / ed. by Mykhailo Sahaidak and Tetiana Sobolieva. Kyiv: Kyiv national Economic University named after Vadym Hetman, 2020. R. 34–49.
6. Sahaidak M. P., Andriushchenko A. R. Tsyfrovii komunikatsii v systemi upravlinnia biznes-orhanizatsiieiu. *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu: zb. materialiv VI Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (21 zhovt. 2022 r.). M-vo osvity i nauky Ukrainy, Kyiv. nats. ekon. un-t im. Vadyma Hetmana; [orh. kom.: Lukianenko D. H. (holova) ta in.]. Kyiv: KNEU, 2022. S. 169–171.
7. Derhachova H. M., Koleshnia Ya. O. Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnologii. *Ekonomichniy visnyk NTUU “KPI”*. 2020. S. 280–290. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216367/216461> (date of access: 20.07.2024).
8. Shatilova O. V., Shyshuk N. O. Tsyfrovii instrumenty innovatsiinoho rozvytku biznes-orhanizatsii. *Problemy ekonomiky*. 2020. № 4 (46). S. 249–255. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-249_255.pdf (date of access: 20.07.2024).
9. Osokina A. Digital transformation of operating models of business organizations under the influence of modern technological trends. Management: strategic imperatives and trends of transformations: monograph / [Sahaidak M., Sobolieva T. And all] / Edited by M. Sahaidak, T. Sobolieva. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, 2020. 230 r. R. 50–61.
10. Osokin M. H. Zastosuvannia tsyfrovoykh instrumentiv v biznes-systemakh: vyklyky ta perspektyvy. *Ahrobiznes 2024: vidpovid na novi vyklyky: zbirnyk Vseukrainskoi naukovoii konferentsii*. K.: KNEU, 2024. 111 s. S. 34–37.
11. Shchetinina L. V. Vnutrishnokorporatyvni komunikatsii v tsyfrovomu seredovyshchi. *Biznes Inform*. 2023. № 2. S. 229–235. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-2_0-pages-229_235.pdf (date of access: 20.07.2024).
12. McKinseys ecosystem of strategic alliances brings the power of generative AI to clients. *McKinsey Blog*. URL: <https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/mckinsey-alliances-bring-the-power-of-generative-ai-to-clients> (date of access: 20.07.2024).
13. Harris-Briggs N. How the Digital Workplace of 2019 Will Affect Performance Management. *Training Industry*. 2019. URL: <https://trainingindustry.com/blog/performance-management/how-the-digital-workplace-of-2019-will-affect-performance-management> (date of access: 20.07.2024).
14. Strohmeier S. Employee relationship management: Realizing competitive advantage through information technology?. *Human Resource Management Review*. 2013. Vol. 23.
15. Tapscott D. *Grown up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*. HC, McGraw-Hill, 2008.

УДК 330.3:336

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Якубовський Сергій Олексійович

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри міжнародних економічних відносин
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова*

Yakubovskiy Serhii

*Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of World Economy and International Economic Relations
Odesa I. I. Mechnikov National University
ORCID: 0000-0002-1193-0241*

Ішков Павло Олегович

*магістр спеціальності Міжнародні економічні відносини
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова*

Ishkov Pavlo

*Master's Degree in International Economic Relations
Odesa I. I. Mechnikov National University*

Князева Олена Володимирівна

*кандидат соціологічних наук,
доцент кафедри місцевого самоврядування та розвитку території
Національний університет «Одеська політехніка»*

Kniazieva Olena

*PhD in Social Sciences, Associate Professor of the
Department of Local Self-Government and Territories Development
Odesa Polytechnic National University
ORCID: 0000-0001-5625-768X*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10162

ІНКЛЮЗИВНЕ ЗРОСТАННЯ: РАМКОВА ОСНОВА ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ДЛЯ ВИМІРЮВАННЯ

INCLUSIVE GROWTH: A FRAMEWORK AND TOOLS FOR MEASUREMENT

Анотація. Вступ. Інклюзивне зростання є однією з найбільш актуальних проблем сучасної економічної політики. В умовах глобалізації та технологічного прогресу нерівність доходів і можливостей між різними групами населення продовжує зростати, що ставить під загрозу соціальну стабільність і сталий розвиток. Основні проблеми, які потребують вирішення в рамках інклюзивного зростання, включають економічну нерівність, обмежений доступ до ресурсів і можливостей, високий рівень безробіття та неформальної зайнятості, а також екологічні виклики. Зростання розриву між багатими і бідними призводить до соціальної напруги і політичної нестабільності. Низький рівень доступу до освіти, охорони здоров'я та інших базових послуг ускладнює можливість для багатьох людей реалізувати свій потенціал і поліпшити життєві умови. Економічне та соціальне відновлення після пандемії залишається незавершеним, а нові ризики перешкоджають прогресу в галузі соціальної справедливості. Це підкреслює критичну потребу у стратегічній переорієнтації у виробленні економічної політики для інклюзивного зростання, яка не лише допоможе вирішити ці безпосередні виклики, але й прокладе шлях до сталого зростання, що створює багато робочих місць.

Мета. Метою цієї статті є представлення рамкового підходу до інклюзивного зростання, що включає аналіз сучасних проблем, пов'язаних з економічною нерівністю, доступом до ресурсів та впливом на соціальну стабільність. Дослідження також спрямоване на визначення концепції інклюзивного зростання та розробку практичних рекомендацій для стимулювання інклюзивного зростання, які можуть бути використані урядами та політиками.

Матеріали і методи. У статті використовуються сучасні економічні показники для надання всебічного розуміння глобальної економічної ситуації. Досліджено та проаналізовано рейтинги країн світу за Індексом людського розвитку (ІЛР), Індексом щастя, Індексом соціального прогресу, Індексом інклюзивного зростання (ІГІ) та місце, яке посідає в них Україна. Використовувалися методи порівняльного аналізу, статистичного аналізу та аналітичного огляду літератури для вивчення сучасних тенденцій та виявлення ключових факторів, що впливають на інклюзивне зростання.

Результати. Дослідження показало, що інклюзивне зростання є багатовимірним і потребує комплексної та інтегрованої структури для об'єднання всіх напрямків. У статті наведено вражаючі факти про зростання нерівності та широко поширених диспропорцій у світі. Аналіз показує, що економічна нерівність, обмежений доступ до ресурсів і можливостей, високий рівень безробіття та неформальної зайнятості є основними викликами для інклюзивного зростання. Визначено, що Україна займає невисокі місця в рейтингах за Індексом людського розвитку, Індексом щастя, Індексом соціального прогресу та Індексом інклюзивного зростання.

Перспективи. Ця стаття робить два важливі внески в літературу про інклюзивне зростання. По-перше, вона надає всебічний аналіз сучасних проблем, пов'язаних з економічною нерівністю, доступом до ресурсів та впливом на соціальну стабільність. По-друге, вона пропонує практичні рішення для стимулювання інклюзивного зростання, які можуть бути використані урядами та політиками для створення більш рівноправного суспільства. Висновки показують, що інклюзивне зростання є критично важливим для стійкого розвитку, зменшення бідності та нерівності. З точки зору політики, результати підкреслюють важливість сприяння інклюзивному зростанню, демонструючи, що це має вирішальне значення для пом'якшення несприятливого впливу бідності та нерівності.

Ключові слова: інклюзивність, інклюзивне зростання, індекс людського розвитку, Індекс щастя, Індекс соціального прогресу, Індекс інклюзивного зростання.

Summary. Introduction. Inclusive growth is one of the most pressing issues in modern economic policy. In the context of globalization and technological progress, inequality of income and opportunities between different groups of the population continues to grow, threatening social stability and sustainable development. The main challenges that need to be addressed in the framework of inclusive growth include economic inequality, limited access to resources and opportunities, high unemployment and informal employment, and environmental challenges. The growing gap between rich and poor leads to social tensions and political instability. Poor access to education, healthcare, and other basic services makes it difficult for many people to realize their potential and improve their living conditions. The economic and social recovery from the pandemic remains incomplete, and new risks are impeding progress on social justice. This underscores the critical need for a strategic reorientation in economic policy-making for inclusive growth that will not only help address these immediate challenges, but also pave the way for sustainable, job-creating growth.

Purpose. The purpose of this paper is to present a framework for inclusive growth, including an analysis of current issues related to economic inequality, access to resources, and the impact on social stability. The study also aims to define the concept of inclusive growth and develop practical recommendations for promoting inclusive growth that can be used by governments and policymakers.

Materials and Methods. The article uses modern economic indicators to provide a comprehensive understanding of the global economic situation. The rankings of the world's countries according to the Human Development Index (HDI), the Happiness Index, the Social Progress Index, the Inclusive Growth Index (IGI) and the place of Ukraine in them are studied and analyzed. The methods of comparative analysis, statistical analysis and analytical literature review were used to study current trends and identify key factors that affect inclusive growth.

Results. The study has shown that inclusive growth is multidimensional and requires a comprehensive and integrated framework to integrate all areas. The article presents striking facts about the growth of inequality and widespread disparities in the world. The analysis shows that economic inequality, limited access to resources and opportunities, high unemployment and informal employment are the main challenges to inclusive growth. It is determined that Ukraine ranks low in the rankings of the Human Development Index, the Happiness Index, the Social Progress Index, and the Inclusive Growth Index.

Discussion. This article makes two important contributions to the inclusive growth literature. First, it provides a comprehensive analysis of contemporary issues related to economic inequality, access to resources, and the impact on social stability. Second, it offers practical solutions for promoting inclusive growth that can be used by governments and policymakers to create a more equitable society. The findings show that inclusive growth is critical for sustainable development, poverty reduction and inequality. From a policy perspective, the results emphasize the importance of promoting inclusive growth, demonstrating that it is crucial to mitigate the adverse impacts of poverty and inequality.

Key words: inclusiveness, inclusive growth, human development index, Happiness Index, Social Progress Index, inclusive growth index.

Постановка проблеми. Інклюзивне зростання є однією з найбільш актуальних проблем сучасної економічної політики. В умовах глобалізації та технологічного прогресу нерівність доходів і можливостей

між різними групами населення продовжує зростати, що ставить під загрозу соціальну стабільність і сталий розвиток. Основні проблеми, які потребують вирішення в рамках інклюзивного зростання, вклю-

чають економічну нерівність, обмежений доступ до ресурсів і можливостей, високий рівень безробіття та неформальної зайнятості, а також екологічні виклики. Зростання розриву між багатими і бідними призводить до соціальної напруги і політичної нестабільності. Низький рівень доступу до освіти, охорони здоров'я та інших базових послуг ускладнює можливість для багатьох людей реалізувати свій потенціал і поліпшити життєві умови. У багатьох країнах безробіття залишається на високому рівні, а значна частка робочої сили зайнята у неформальному секторі, де відсутні соціальні гарантії та стабільність зайнятості. Економічне зростання, яке не враховує екологічні аспекти, призводить до деградації навколишнього середовища і погіршення якості життя. Економічне та соціальне відновлення після пандемії залишається незавершеним, а нові ризики перешкоджають прогресу в галузі соціальної справедливості. Це підкреслює важливість стратегічного перегляду економічної політики, спрямованого на інклюзивне зростання, яке не тільки допоможе вирішити поточні проблеми, але й створить основу для стійкого розвитку з великою кількістю нових робочих місць.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Велика кількість літератури на тему інклюзивного розвитку свідчить про те, що високі темпи зростання протягом тривалих періодів є необхідним і часто головним фактором зменшення бідності. Суперечки щодо взаємозв'язку між бідністю, нерівністю та економічним зростанням породили безліч теоретичних та емпіричних досліджень, які досліджують їхні зв'язки. Значний внесок у літературу включають дослідження як зарубіжних та і українських вчених. Збереження високих темпів зростання і зменшення бідності можливі лише тоді, коли джерела зростання розширюються і значна частка робочої сили включена в процес зростання. Зростання, пов'язане з прогресивними змінами в розподілі доходів, матиме більший вплив на зменшення бідності, ніж зростання, яке залишає розподіл незмінним. Література свідчить, що зростання не має однозначного впливу на нерівність, а вплив нерівності на зростання є неоднозначним. Так, наприклад, американський дослідник Лопес вважає, що бідність може бути самопричиною через вплив на економічне зростання та нерівність [1]. Розуміння взаємозв'язку між бідністю, нерівністю та економічним зростанням є актуальним. Лопес робить висновок, що макроекономічна стабільність, освіта і політики, пов'язані з інфраструктурою, є «взаємовигідними» або «надзвичайно сприятливими для бідних» політиками, які мають позитивний вплив як на зростання, так і на зниження нерівності.

У звіті ООН «Світова економічна ситуація та перспективи» за 2024 рік прогнозується уповільнення глобального зростання з приблизно 2,7 відсотка у 2023 році до 2,4 відсотка у 2024 році [2]. Наголошується на таких викликах, як високі процентні ставки, конфлікти, уповільнення міжнародної торгівлі та

кліматичні катастрофи, що перешкоджають зростанню. Особлива увага приділяється необхідності значних інвестицій для стимулювання сталого розвитку та боротьби зі змінами клімату.

У «Глобальному звіті про ризики. 2024», підготовленому Світовим економічним форумом, досліджуються ключові глобальні ризики, що впливають на світову економіку та суспільство [3]. У Звіті проаналізовано економічні, екологічні, геополітичні, соціальні та технологічні ризики, пропонується комплексне розуміння їх взаємодії та впливу на стабільність та безпеку, представлені прогнози на найближчі роки та рекомендації щодо пом'якшення цих ризиків, підкреслюється важливість міжнародного співробітництва та інноваційних підходів для забезпечення сталого розвитку.

Подібним чином у звіті МОП «Світова зайнятість і соціальні перспективи»: тенденції 2024 року» (WESO) вказується на погіршення макроекономічного середовища протягом 2023 року [4]. У ньому також підкреслюється триваюча геополітична напруженість, а також стійка та зростаюча інфляція, що спонукає центральні банки в розвинутих економіках і країнах, що розвиваються, до здійснити найшвидшу ескалацію процентних ставок з 1980-х років. Водночас у звіті WESO йдеться, що, незважаючи на уповільнення економіки та зростаючу крихіткість, ринки праці продемонстрували дивовижну стійкість. Як рівень безробіття, так і дефіцит робочих місць впали нижче значень до пандемії. Глобальний рівень безробіття у 2023 році продемонстрував помірне покращення порівняно з 2022 роком, досягнувши рекордних 5,1 відсотка. Крім того, у 2023 році рівень зайнятості на ринку праці значною мірою відновився після пандемічного мінімуму. Тим не менш, за прогнозами, у 2024 році ситуація погіршиться, очікується, що додаткові 2 мільйони працівників шукатимуть роботу, а загальне зниження рівня життя внаслідок інфляції навряд чи буде швидко компенсовано. Ця ситуація ускладнюється зростанням економічного розриву між країнами з високим і низьким доходом. В останніх показники нестачі робочих місць є помітно вищими, а бідність працюючих продовжує зберігатися на неприйнятно високому рівні. Крім того, незважаючи на те, що розрив у робочих місцях між чоловіками та жінками стабільно ширший у всіх групах доходу в країні, гендерні відмінності найбільш виражені в країнах з низьким рівнем доходу та доходом нижче середнього. Хоча у 2023 році дисбаланси дещо зменшилися, зростає занепокоєння, що ці дисбаланси на ринку праці є структурними, а не циклічними. Таким чином, ландшафт зайнятості відображає неоднозначне відновлення після пандемії в усьому світі.

Звіт «Всі на борту: як досягти інклюзивного зростання» пропонує новий підхід до економічного зростання, який виходить за рамки традиційних монетарних показників і включає виміри, які

відображають добробут людей. Він запроваджує аналітичну основу для оцінки економічного зростання на основі вимірювання багатовимірного рівня життя. У звіті також представлено безпрограшну політику, яка може забезпечити швидше зростання та більшу інклюзивність у таких сферах, як: макро-економічна політика, політика щодо ринку праці, освіта та навички, інфраструктура та державні послуги, а також політика розвитку та містобудування. Підкреслюється необхідність оцінки та зважування компромісів і взаємодоповнюваності між політиками та між ними, а також вирішальну роль належного врядування в реалізації порядку денного інклюзивного зростання [5].

Українські автори зробили значний внесок у дослідження та публікації в різних галузях науки та суспільного життя. Дослідженню інклюзивного розвитку України приділено значну увагу вітчизняними вченими, зокрема: Бобух І. [6], Завгородній К. [7], Іртищева І. [7], Крамаренко І. [7], Щегель С. [6] та інші. Зокрема, українськими дослідниками розглядаються особливості інклюзивного розвитку економіки України та можливості його досягнення в країнах з різним рівнем соціально-економічного розвитку. Акцент зроблено на регіональних аспектах інклюзивного розвитку економіки. Представлено аналітичний огляд міжнародних індексів і рейтингів, у які входить Україна. Розроблено індекс інклюзивного розвитку регіонів України (ІРР), який дозволяє оцінити регіональні особливості розвитку за сімома основними соціоекономічними сферами. Визначено основні проблеми та напрямки реалізації державної структурної політики для досягнення цілей інклюзивного розвитку. Особливу увагу приділяється проблемам, що гальмують перехід України до сталого інклюзивного розвитку [7]. Проведено оцінку рівня сталого інклюзивного розвитку України на основі Індексу сталого розвитку та Індексу інклюзивного розвитку. Виявлено певний, проте незначний прогрес у напрямку сталого розвитку, що вимагає подальших зусиль. Визначено пріоритети розвитку: покращення професійної підготовки, зниження адміністративного навантаження для бізнесу, розширення фінансування підприємств та боротьба з корупцією.

Метою статті є розробка рамкової основи та інструментарію для забезпечення інклюзивного економічного зростання, визначення основних принципів і підходів, які забезпечують рівні можливості для всіх верств населення, сприяють зменшенню економічної нерівності та забезпечують сталий розвиток, а також оцінювання відповідності стану економіки України стандартам інклюзивного зростання.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є сучасні економічні показники, які використовуються для всебічного розуміння глобальної економічної ситуації. Досліджено та проаналізовано рейтинги країн світу за Індексом людського розвитку (ІЛР), Індексом щастя, Індексом соціального прогресу, Ін-

дексом інклюзивного зростання (ІГІ) та місце, яке посідає в них Україна. Використовувалися методи порівняльного аналізу, статистичного аналізу та аналітичного огляду літератури для вивчення сучасних тенденцій та виявлення ключових факторів, що впливають на інклюзивне зростання.

Виклад основного матеріалу. Інклюзивне зростання складається з трьох компонентів: сильне економічне зростання, інклюзивність та сталість [8]. Економічне зростання означає збільшення виробництва товарів і послуг, що забезпечує засоби для кращого рівня життя, створює робочі місця і допомагає витягнути людей із бідності, а також збільшує ресурси для фінансування державних послуг. Інклюзивність передбачає широкий розподіл покращень у рівні життя серед усіх груп у суспільстві і включає розподіл вигад, можливості, участь і розширення можливостей. Розподіл вигад зменшує бідність і підвищує доходи, а можливість доступу до основних послуг, таких як охорона здоров'я та освіта, дозволяє кожній людині розвивати свої таланти. Участь в економічному житті через продуктивну зайнятість забезпечує динамічний ринок праці. Щоб бути інклюзивним, зростання також має бути стійким. Стійкість означає, що нинішній шлях споживання та соціального добробуту можна зберегти в майбутньому як нинішніх, так і майбутніх поколінь. Це означає, що нинішнє економічне зростання не повинно бути породжене нестійкою політикою підйому та падіння, такою, яка може призвести до боргових або інших фінансових криз.

Політики часто зосереджуються на вимірюваних показниках, що дозволяє оцінити стан і прогрес добробуту країни. Найбільш відомий показник — валовий внутрішній продукт (ВВП), що вимірює вартість економічного виробництва. Однак ВВП має обмеження, зокрема не враховує нерівність, зовнішні ефекти та неекономічні фактори, такі як якість життя. Альтернативні показники добробуту включають Індекс людського розвитку (ІЛР), Індекс щастя та Індекс соціального прогресу, які дозволяють комплексно оцінити добробут населення та розробляти ефективні політики для покращення загального добробуту. Розглянемо ці показники детальніше.

Реальний валовий внутрішній продукт (ВВП) України в 2023 році зріс на 5,3% у порівнянні з попереднім роком, коли падіння показника склало 28,8% рік до року. Про це свідчать попередні дані Державної служби статистики України [9]. Номінальний ВВП за минулий рік склав 6,54 трлн. грн, зміна дефлятора — 18,5%. У першому кварталі 2023 року зниження реального ВВП у порівнянні з аналогічним періодом 2022-го склало 10,3%, у другому кварталі показник зріс на 19,2% рік до року, у третьому — на 9,6% рік до року, а у четвертому — на 4,7% рік до року. Номінальний ВВП у четвертому кварталі склав 1,93 трлн. грн у порівнянні з 1,78 трлн. грн у третьому, 1,46 трлн. грн у другому та 1,36 трлн. грн у першому. Національний банк

України оцінив зростання економіки країни в 2023 році на рівні 5,7% рік до року. НБУ зберіг прогноз щодо зростання ВВП України у 2024 році на рівні 3,6% та незначно погіршив очікування на 2025 рік — до +5,8% рік до року. У першому кварталі 2024 року Нацбанк очікує зростання економіки на 7,1% та 4,8% у другому кварталі. Мінекономіки, за попередніми даними, оцінило зростання ВВП України у січні 2024-го на рівні +3,5% рік до року. Позитивну економічну динаміку на початку року підтримали зростаючий інвестиційний попит, а також розширення логістичних можливостей щодо зовнішніх ринків для вітчизняних виробників.

Індекс людського розвитку (ІЛР) України у 2022 становить 0,734, що робить її країною з високим рівнем людського розвитку. Україна посідає 100 місце у загальному рейтингу зі 193 країн і територій [10]. Цей показник враховує очікувану тривалість життя, рівень освіти та рівень доходу на душу населення, що свідчить про середній рівень розвитку країни. Аналізуючи таблицю, можна побачити, що індекс людського розвитку (ІЛР) для топ 10 країн і України за 2022 рік демонструє значні відмінності. Найвищий ІЛР має Швейцарія (0,967), тоді як Україна має значно нижчий показник (0,734), що ставить її на 100-е місце. Очікувана тривалість життя при народженні найвища у Швейцарії та Сінгапурі (84,3 роки), в Україні цей показник складає 68,6 років. Очікувані роки навчання найвищі в Австралії (21,1 років), в Україні — 13,3 роки. Середні роки навчання найвищі у Німеччини (14,3 років), в Україні — 11,1 років. Валовий національний дохід (ВНД) на душу населення найвищий у Сінгапурі (88,761 USD) та Ірландії (87,468 USD), в Україні — 11,416 USD. Позитивне значення рейтингу ВНД на душу населення мінус рейтинг ІЛР вказує на те, що країна має

кращий ІЛР порівняно з її економічним становищем (наприклад, Нідерланди), негативне значення вказує на зворотну ситуацію (наприклад, Ірландія і Сінгапур). Основні причини низького ІЛР України включають коротку очікувану тривалість життя, низькі середні та очікувані роки навчання, а також низький ВНД на душу населення. Для покращення ІЛР Україні необхідно зосередитися на підвищенні якості освіти, збільшенні тривалості життя та економічному розвитку. Це включає реформу системи охорони здоров'я для збільшення тривалості життя, інвестиції в освітню систему для збільшення середніх та очікуваних років навчання, а також економічні реформи та залучення інвестицій для збільшення ВНД на душу населення.

У всесвітньому Рейтингу щастя 2024 Україна посіла 105 місце зі 145. У 2023 році Україна була на 92 місці [11]. Українці стали менш щасливими і втратили 13 позицій у рейтингу. Дані *Таблиці 2* показують, що в більшості розвинених країн старші люди є найщасливішими, тоді як молодь часто є найменш щасливою. У випадку України, навпаки, молодь є найщасливішою, а старші люди — найменш щасливими. Це може свідчити про серйозні соціальні та економічні проблеми, з якими стикаються старші люди в Україні, такі як недостатній рівень соціального захисту, низька якість медичних послуг та економічні труднощі. Молодь, хоча і є найщасливішою віковою групою в Україні, все ще має значно нижчі показники щастя порівняно з молоддю в інших країнах. Це підкреслює необхідність комплексних реформ в соціальній сфері для покращення добробуту всіх вікових груп населення.

Індекс соціального прогресу (Social Progress Index, SPI) є важливим показником, який відображає рівень добробуту населення та включає різноманітні

Таблиця 1

Індекс людського розвитку 2022 р. та його складові. Топ 10 і Україна

Ранг	Країна	Індекс людського розвитку (ІЛР)	Очікувана тривалість життя при народженні	Очікувані роки навчання	Середні роки навчання	ВНД на душу населення	Рейтинг ВНД на душу населення мінус рейтинг ІЛР	Рейтинг ІЛР
1	Швейцарія	0,967	84,3	16,6	13,9с	69,433	6	1
2	Норвегія	0,966	83,4	18,6d	13,1с	69,190	6	2
3	Ісландія	0,959	82,8	19,1d	13,8	54,688	16	4
4	Китай	0,956	84,3	17,8	12,3	62,486	6	3
5	Данія	0,952	81,9	18,8d	13	62,019	6	8
5	Швеція	0,952	83,5	19d	12,7с	56,996	10	5
7	Німеччина	0,950	81,0	17,3	14,3	53,340	11	7
7	Ірландія	0,950	82,7	19,1d	11,7	87,468e	-3	9
9	Сінгапур	0,949	84,1	16,9	11,9	88,761e	-6	10
10	Австралія	0,946	83,6	21,1d	12,7	49,257	14	5
10	Нідерланди	0,946	82,5	18,6d	12,6	57,278	4	11
100	Україна	0,734	68,6	13,3	11,1р	11,416	3	86

Джерело: складено авторами на основі [10]

Таблиця 2

Рейтинг оцінок життя за віковими групами, 2021–2023 рр. Топ 10 і Україна

Країна	Ранг	Молодь до 30 років	30–44 років	45–59 років	60 +	Найщасливіший	Найменш щасливий
Фінляндія	1	7	1	1	2	Старий	Молодий
Данія	2	5	3	4	1	Старий	Молодий
Ісландія	3	4	4	2	5	Молодий	Нижній Середній
Швеція	4	18	8	3	4	Старий	Молодий
Ізраїль	5	2	2	7	18	Молодий	Старий
Нідерланди	6	9	5	5	7	Старий	Молодий
Норвегія	7	20	6	6	3	Старий	Молодий
Люксембург	8	6	11	8	12	Молодий	Нижній Середній
Швейцарія	9	13	9	11	14	Молодий	Верхній Середній
Австралія	10	19	14	10	9	Старий	Нижній Середній
Україна	105	82	90	110	115	Молодий	Старий

Джерело: складено авторами на основі [11]

соціальні, економічні та екологічні аспекти життя [12]. Індекс соціального прогресу є однією з найбільших у світі зібраних колекцій соціальних та екологічних даних, що використовує 13 років даних з 2011 по 2023 рік. Це єдиний інструмент вимірювання, який зосереджується виключно, всебічно та систематично на неекономічних аспектах соціальної ефективності у всьому світі, надаючи прозорі та практичні дані. Індекс соціального прогресу за 2024 рік використовує свої 12 компонентів і 57 індикаторів для вимірювання соціальної ефективності 170 країн повністю та додатково 26 країн частково. Це допомагає нам зрозуміти, як живуть люди у всьому світі, хто залишається позаду і як прискорити прогрес. У звіті 2024 року зазначається, що Світ вступив у першу рецесію соціального прогресу. Загалом, 61 країна зазнала значного зниження соціального прогресу у 2023 році, і ще 77 країн застигли на місці. Лише 32 країни побачили реальний прогрес. Україна демонструє помірні результати в Індексі соціального прогресу, перебуваючи приблизно в середині глобального рейтингу. Це свідчить про те, що країна стикається з викликами в усіх трьох основних компонентах індексу. Згідно з даними Індексу соціального прогресу у 2023 році, Україна займає 59 місце зі 169 країн [12]. Порівняно з попередніми роками, це місце свідчить про стагнацію, оскільки в 2022 році Україна займала 58 місце. Таким чином, Україна опустилася на 1 позицію у глобальному рейтингу соціального прогресу. Незважаючи на доступ до базової медичної допомоги, якість послуг часто не відповідає світовим стандартам, а проблеми з доступом до чистої води та санітарії існують в деяких сільських районах. Персональна безпека залишається викликом через політичну нестабільність та військові конфлікти. Доступ до базових знань забезпечується через систему освіти, але її якість потребує покращення, а проблеми з охороною здоров'я та екологічною ситуацією впливають на загальний рівень

здоров'я та добробуту населення. Персональні права та свободи обмежені через корупцію та недостатню ефективність державних інституцій, а доступ до вищої освіти залишається обмеженим через економічні бар'єри та нерівність. Для покращення позиції України в Індексі соціального прогресу необхідно звернути увагу на підвищення якості медичних та освітніх послуг, покращення інфраструктури для забезпечення чистої води та санітарії, зміцнення правової системи та боротьбу з корупцією, а також забезпечення економічних можливостей для всіх верств населення. Це потребує комплексних реформ та зусиль з боку держави, приватного сектора та громадянського суспільства.

Яка роль уряду в сучасній економіці? Чи можливо створити більш рівне суспільство, не жертвуючи економічною свободою чи багатством? Чи слід наголошувати на рівних можливостях чи рівних результатах? Ідея «інклюзивного зростання» прагне знайти цей баланс. Оскільки цей термін може бути відкритим для тлумачення, можемо запропонувати наступне визначення: інклюзивне зростання прагне підвищити національне багатство та добробут, одночасно зменшуючи бідність, забезпечуючи справедливість між поколіннями та зберігаючи економічні свободи. Лібертаріанці виступають за мінімальне втручання держави в приватне життя та вільний ринок. Навпаки, підхід на основі можливостей, який підтримує Нобелівський лауреат Амартія Сен, зосереджується не лише на відсутності обмежень, але й на наявності можливостей бути здоровим, освіченим і безпечним. Відомі прихильники свободи (Джон Локк, Адам Сміт, Джон Стюарт Мілль) визнавали необхідність певного державного втручання. Їхні різні погляди підводять до суті дискусії про те, що означає бути вільним і рівним суспільством.

Перша стратегія пов'язана з ідеєю універсального базового доходу (UBI). Ідея універсального базового доходу (UBI) передбачає щомісячні виплати кож-

ному громадянину незалежно від їхнього доходу. Економісти, такі як Фрідман і Манків, підтримують цю концепцію, аргументуючи її простотою та здатністю зменшувати адміністративні витрати порівняно з цільовими програмами соціальної допомоги.

Фрідман у своїй книзі «Capitalism and Freedom» запропонував концепцію негативного податку на доходи, яка є ранньою формою UBI [13]. Манків у своїх працях також обговорює переваги UBI, підкреслюючи, що це може бути економічно ефективним способом зменшення бідності та нерівності.

Однак для консервативних економістів привабливість UBI може зменшитися, якщо він фінансуватиметься прогресивними податковими системами — друга стратегія. Вони вважають, що це може завадити економічному зростанню.

Третя стратегія відповідає ідеям прогресивних економістів, таких як французький економіст Томас Пікетті, і таким заходам, як Зелений новий курс. Ці підходи схвалюють високі граничні податкові ставки, часто 70 відсотків або більше, частково для того, щоб зменшити політичний вплив багатих. Деякі прогресивні економісти, такі як турецький економіст Дені Родрік, зосереджують увагу на концентрації багатства та інновацій у вибраних фірмах і містах, а не лише в окремих осіб [14]. Вони зауважують, що це призводить до економічного відчуження для багатьох. Їхні рішення включають більше трудових прав, антимонопольне законодавство, вищу мінімальну заробітну плату, субсидії та іншу промислову політику для протидії домінуванню компаній, а також державні інвестиції, спрямовані на створення робочих місць у занедбаних районах. Інші стурбовані впливом такої промислової політики на зростання та спроможність урядів впроваджувати її, і побоюються, що це може призвести до глобального переходу до протекціоністської торгівлі.

Вимірювання інклюзивності може зосереджуватись на добробуті найбільш бідної групи у суспільстві або загального суспільства і може включати як грошові, так і негрошові показники. Бідність зазвичай є абсолютним показником інклюзивності, зосереджуючись на нижній частині розподілу. У контрасті, нерівність є відносним показником добробуту в суспільстві і охоплює населення більш широко. Негрошові показники можуть включати доступ до основних товарів і послуг, включаючи такі, як освіта, охорона здоров'я та інфраструктура, які частково надаються урядом.

Запроваджений у червні 2022 року Індекс інклюзивного зростання Організації ООН з питань торгівлі та розвитку вимірює не лише традиційні економічні показники, такі як ВВП, але й показники умов життя, рівності та екологічної стійкості [15]. IGI підсумовує 27 індикаторів, упорядкованих за чотирма категоріями, в один індикатор, таким чином пропонуючи багатовимірну перспективу зростання, яка виходить за рамки традиційних економічних

показників. Перша категорія — економіка — охоплює ВВП економіки, національний дохід, енергоспоживання, зайнятість і торгівлю з використанням традиційних економічних показників. Друга категорія -умови життя -зосереджена на соціальних умовах і стані здоров'я, а також на матеріально-технічному забезпеченні та фінансах, використовуючи такі показники, як рівень смертності дітей віком до п'яти років, охоплення школою, охоплення основними медичними послугами та відсоток людей, які користуються безпечними послугами питної води. Третя категорія — рівність — має на меті виміряти рівність за допомогою таких показників, як коефіцієнт концентрації доходів, гендерний паритет у шкільному навчанні, співвідношення рівня зайнятості жінок і чоловіків, різниця в рівні участі жінок і чоловіків у робочій силі та інші. Четверта категорія — навколишнє середовище — фокусується на захисті природного капіталу та енергоемності з використанням таких показників, як викиди вуглекислого газу, ефективність використання води та відсоток наземних охоронюваних територій. IGI розраховується як середнє геометричне індексів для чотирьох категорій. Кожен категорійний індекс отримується з основних компонентів, витягнутих із базових індикаторів, зважених за їх здатністю пояснювати дисперсію вихідних даних. Індекси категорій нормовані на 1–100 інтервалів. Самі категорії вибрано на основі їх відповідності концептуальній та аналітичній основі для досягнення інклюзивного зростання. У жовтні 2023 року загальний IGI був складений для 130 економік, для яких була доступна вся інформація щодо 27 показників, необхідних для 4 категорій, у порівнянні з 96 економіками, охопленими у 2022 році [16].

Таблиця 3 представляє Індекс інклюзивного зростання (IGI) за 2021 рік для топ 10 країн та України. Першу позицію займає Люксембург з індексом 91.8, показуючи найвищі оцінки у всіх категоріях, включаючи економіку, умови життя, рівність та навколишнє середовище. Швейцарія займає друге місце з показником 78.1, досягаючи високих оцінок за рівністю та умовами життя. Ірландія знаходиться на третьому місці з індексом 76.9, показуючи високі результати у всіх категоріях, окрім навколишнього середовища.

Україна займає 73 місце з індексом 32.7, що значно нижче порівняно з іншими країнами в таблиці. Основні проблеми України полягають у низьких показниках економіки (14.2) та навколишнього середовища (20.3). Умови життя (68.7) та рівність (57.7) також не досягають високих оцінок, що вказує на необхідність значних покращень у цих сферах.

Оновлені данні станом на 30 жовтня 2023 року показують, що, незважаючи на те, що зберігаються значні розбіжності — середня загальна оцінка інклюзивного зростання в розвинутих економіках майже вдвічі вища, ніж у тих, що розвиваються, —

Таблиця 3

Індекс інклюзивного зростання (IGI), 2021. Топ 10 та Україна

Країна	Ранг	IGI	Економіка	Умови життя	Рівність	Навколишнє середовище
Люксембург	1	91,8	100,0	89,0	79,9	100,0
Швейцарія	2	78,1	66,7	94,4	95,8	61,6
Ірландія	3	76,9	76,8	90,4	79,4	63,6
Сінгапур	4	76,1	85,6	90,4	74,1	58,6
Данія	5	75,9	54,8	97,2	96,0	64,8
Норвегія	6	74,4	72,5	94,1	98,2	45,8
Швеція	7	72,5	55,6	98,7	97,0	51,9
Сполучене Королівство В. Британії та П. Ірландії	8	68,7	43,1	93,6	88,2	62,6
Нідерланди	9	68,6	53,5	95,3	92,4	47,0
Фінляндія	10	51,9	97,7	100,0	40,8	67,5
Україна	73	32,7	14,2	68,7	57,7	20,3

Джерело: складено авторами на основі [15]

деякі розриви скорочуються. Наприклад, у екологічній категорії країни з розвинутою економікою отримують в середньому 42,5 зі 100, у порівнянні з 31,3 для країн, що розвиваються, що є менш різким контрастом, ніж в економічній категорії, де оцінки становлять 41,7 і 14,7 відповідно. Країни з розвинутою економікою, такі як Люксембург, Швейцарія та Ірландія, продовжують лідувати в загальному індексі. Сінгапур і Об'єднані Арабські Емірати (ОАЕ) є єдиними економіками, що розвиваються, у топ-30. Але більш уважний розгляд виявляє сильні показники економік, що розвиваються, за різними складовими. Сінгапур, наприклад, набрав 90,4 бала за умовами життя, випереджаючи багато розвинених країн. Подібним чином Аргентина, Бразилія, Чилі, Китай, Коста-Ріка, Малайзія, Таїланд, Туреччина, ОАЕ та Уругвай набрали більше 70 балів, що ближче до середнього показника для розвинутих країн (85,3), ніж середнього для країн, що розвиваються (43,8). З точки зору рівності Китай (78,7), Мексика (77), Аргентина (76,8) і Намібія (75,3) відповідають середньому показнику для розвинутого світу (77,2), значно перевищуючи 45,2 у країнах, що розвиваються.

Загалом, дані показують, що для досягнення високих результатів в інклюзивному зростанні, країнам необхідно приділяти увагу всім аспектам, включаючи економіку, умови життя, рівність та навколишнє середовище. Україна має значні резерви для покращення в усіх цих сферах. Оскільки світ бореться з нагальними викликами, пов'язаними зі зміною клімату та розширенням соціально-економічної невідповідності, індекс надає необхідні дані для політиків, щоб визначити сфери для вдосконалення та розробити більш ефективні рішення. Очікується, що потреба у більш комплексному

підході до оцінки розвитку стане ключовою темою Саміту майбутнього 2024 [17].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Інклюзивне зростання складається з трьох компонентів: сильне економічне зростання, інклюзивність та сталість. Економічне зростання означає збільшення виробництва товарів і послуг, що забезпечує засоби для кращого рівня життя, створює робочі місця і допомагає витягнути людей із бідності, а також збільшує ресурси для фінансування державних послуг. Інклюзивність передбачає широкий розподіл покращень у рівні життя серед усіх груп у суспільстві і включає розподіл вигод, можливостей, участь і розширення можливостей. Розподіл вигод зменшує бідність і підвищує доходи, а можливість доступу до основних послуг, таких як охорона здоров'я та освіта, дозволяє кожній людині розвивати свої таланти. Участь в економічному житті через продуктивну зайнятість забезпечує динамічний ринок праці. Щоб бути інклюзивним, зростання також має бути стійким. Стійкість означає, що нинішній шлях споживання та соціального добробуту можна зберегти в майбутньому як нинішніх, так і майбутніх поколінь. Це означає, що нинішнє економічне зростання не повинно бути породжене нестійкою політикою підйому та падіння, такою, яка може призвести до боргових або інших фінансових криз.

Статтю підготовлено в рамках проекту: «Соціально-економічний вплив пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення Росії на розвиток ЄС та України: сприяння співпраці в дослідженнях через створення цифрової платформи». Цей проект отримав фінансування через проект EURIZON, який фінансується Європейським Союзом за грантовою угодою № 871072.

Література

1. Lopez, H.J. Pro-poor Growth: A Review of what We Know (And of what We Don't Know). *World Bank (PRMPR)*. Mimeo, Washington, 2004. URL: https://www.vwl.ethz.ch/down/v-schubert/entwicklung_0405/15163_ppg_review.pdf (дата звернення: 24.07.2024).
2. World Economic Situation and Prospects 2024. *United Nations Department of Economic and Social Affairs*. 2024. URL: <https://desapublications.un.org/publications/world-economic-situation-and-prospects-2024> (дата звернення: 24.07.2024).
3. The Global Risks Report 2024. *World Economic Forum*. 2024. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf (дата звернення: 24.07.2024).
4. World Employment and Social Outlook: Trends 2024. *International Labour Organization*. URL: <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-trends-2024> (дата звернення: 24.07.2024).
5. All on Board: Making Inclusive Growth Happen. *OECD*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/all-on-board_9789264218512-en.html (дата звернення: 24.07.2024).
6. Бобух І.М., Щегель С.М. Інклюзивність розвитку регіонів України: оцінка, рейтинги та перспективи. *Регіональна економіка*. 2019. URL: https://re.gov.ua/re201904/re201904_036_BobukhIM%2CShchegelSM.pdf (дата звернення: 24.07.2024).
7. Іртищева І., Крамаренко І., Завгородній К. Оцінка рівня сталого інклюзивного розвитку України. *Моделювання розвитку економічних систем*. 2023. doi: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-21>.
8. Cerra V. Issues and Perceptions of Inclusive Growth. *Economic Growth and Development: A Global Perspective*. *Oxford University Press*. 2021. Chapter 1.1. P. 1–31. URL: <https://academic.oup.com/book/38949/chapter/338146872> (дата звернення: 24.07.2024).
9. *Державна служба статистики України*. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 24.07.2024).
10. Human Development Report 2023–24. *United Nations Development Programme*. 2023. URL: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2023-24reporten.pdf> (дата звернення: 24.07.2024).
11. *World Happiness Report*. URL: <https://worldhappiness.report/> (дата звернення: 24.07.2024).
12. 2024 Executive Summary. *Social Progress Index*. URL: <https://www.socialprogress.org/2024-social-progress-index/> (дата звернення: 24.07.2024).
13. Friedman M. *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press, 1962.
14. Rodrik D. *Has Globalization Gone Too Far?* Institute for International Economics, 1997.
15. Inclusive Growth. *UNCTAD*. 2024. URL: <https://sdgpulse.unctad.org/inclusive-growth/> (дата звернення: 24.07.2024).
16. Inclusive growth, Stark contrasts in inclusive growth — progress towards equal opportunities needed everywhere. *UNCTAD. SDG Pulse 2022*. 2022. URL: <https://sdgpulse.unctad.org/inclusive-growth/> (дата звернення: 24.07.2024).
17. Summit of the Future. *United Nations*. URL: <https://www.un.org/en/summit-of-the-future> (дата звернення: 24.07.2024).

References

1. Lopez, H.J. (2004). Pro-poor Growth: A Review of what We Know (And of what We Don't Know). *World Bank (PRMPR)*. Mimeo, Washington. URL: https://www.vwl.ethz.ch/down/v-schubert/entwicklung_0405/15163_ppg_review.pdf.
2. United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2024). *World Economic Situation and Prospects 2024*. URL: <https://desapublications.un.org/publications/world-economic-situation-and-prospects-2024>.
3. World Economic Forum. (2024). *The Global Risks Report 2024*. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf.
4. International Labour Organization. *World Employment and Social Outlook: Trends 2024*. URL: <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-trends-2024>.
5. OECD. *All on Board: Making Inclusive Growth Happen*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/all-on-board_9789264218512-en.html.
6. Bobukh, I. M., & Shchegel, S. M. (2019). Інклюзивність розвитку регіонів України: оцінка, рейтинги та перспективи. *Регіональна економіка*. URL: https://re.gov.ua/re201904/re201904_036_BobukhIM%2CShchegelSM.pdf [in Ukrainian].
7. Irtyshcheva, I., Kramarenko, I., & Zavorodnii, K. (2023). Оцінка рівня сталого інклюзивного розвитку України. *Моделювання розвитку економічних систем*. doi: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-21> [in Ukrainian].
8. Cerra, V. (2021). Issues and Perceptions of Inclusive Growth. *Economic Growth and Development: A Global Perspective*. *Oxford University Press*. Chapter 1.1. P. 1–31. URL: <https://academic.oup.com/book/38949/chapter/338146872>.
9. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
10. United Nations Development Programme. (2023). *Human Development Report 2023–24*. URL: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2023-24reporten.pdf>.
11. *World Happiness Report*. URL: <https://worldhappiness.report/>.
12. *Social Progress Index*. 2024 Executive Summary. URL: <https://www.socialprogress.org/2024-social-progress-index/>.
13. Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press.

14. Rodrik, D. (1997). Has Globalization Gone Too Far? Institute for International Economics.
15. UNCTAD. (2024). Inclusive Growth. URL: <https://sdgpulse.unctad.org/inclusive-growth/>.
16. UNCTAD. SDG Pulse. (2022). In focus: Inclusive growth, Stark contrasts in inclusive growth — progress towards equal opportunities needed everywhere. URL: <https://sdgpulse.unctad.org/inclusive-growth/>.
17. United Nations. Summit of the Future. URL: <https://www.un.org/en/summit-of-the-future>.

Stashenko Yuliia

*PhD in Economics, Associated Professor,
Associated Professor of the Accounting and Consulting Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

Стащенко Юлія Вікторівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*
ORCID: 0000-0001-6909-4074

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10094

PECULIARITIES OF REGULATION AND ACCOUNTING OF FOREIGN DIRECT INVESTMENT IN UKRAINE

ОСОБЛИВОСТІ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ОБЛІКУ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНІ

Summary. The subject of the research is the relations regarding the formation, improvement and effective use of mechanisms and instruments for regulating the movement of foreign investment, in particular, the state policy in this area and accounting of foreign direct investment in Ukraine. Investments play a very important role in developing any country's economy, so their correct, scientifically-based interpretation is of great theoretical and practical importance. In the planned economy, the concept of "capital investment" was used, and with Ukraine's transition to market relations, with all their attributes, the concept of "investment" began to prevail in economic literature, business and everyday life. Capital can be invested not only in monetary form, but also in other forms, such as movable and immovable property (capital goods), various financial instruments (primarily securities) and intangible assets. The role of investment is extremely important for the economy of any country. However, a prerequisite for the growth of the competitiveness of the national economy is the attraction of foreign investment. The research is based on the general scientific provisions of the systematic approach, descriptive, logical, expert, statistical analysis, as well as comparative methods of data processing and systematisation, works of foreign and domestic scientists, specialists related to the study of foreign investment, public issues in the field of investment policy, as well as improvement of tools and mechanisms for attracting foreign capital. The aim of the research is to examine the problems of attracting foreign investment and to identify the circumstances that Ukraine, while having a huge investment potential for foreign investors, still faces risks that are a barrier to attracting capital in the form of foreign investment into the Ukrainian economy. The research is based on the need to disclose the economic essence of investment activity, describe the state regulation of foreign investment, characterise the methods of stimulating and protecting foreign investment, analyse the current state and trends of direct investment in the Ukrainian economy, study the accounting of foreign direct investment in Ukraine, analyse strategic priorities and the effectiveness of attracting foreign investment in economic development.

Key words: investment, foreign investment, capital investment, financial instruments, direct investing.

Анотація. Предметом дослідження виступають відносини щодо формування, вдосконалення та ефективного використання механізмів та інструментів регулювання руху іноземних інвестицій, зокрема державна політика у сфері даних питань та облік прямих іноземних інвестицій в Україні. Інвестиції відіграють дуже важливу роль у розвитку економіки будь-якої держави, тому їх правильна науково-обґрунтована інтерпретація має велике теоретичне та практичне значення. За планової економіки, використовувалося поняття "капітальні вкладення", з переходом України на ринкові відносини, з усіма їх атрибутами, в економічній літературі, діловому та побутовому побуті стало переважати поняття "інвестиції". Інвестування капіталу може здійснюватися не лише у грошовій, але й інших формах – рухомого і нерухомого майна (капітальних товарів), різних фінансових інструментів (насамперед, цінних паперів), нематеріальних активів. Роль інвестицій вкрай важлива для економіки будь-якої країни, однак, необхідною умовою розвитку зростання конкурентоспроможності

національної економіки є залучення іноземних інвестицій. Базою дослідження є загальнонаукові положення системного підходу, описовий, логічний, експертний, статистичний аналіз, а також, порівняльні методи обробки та систематизації даних, праці зарубіжних та вітчизняних вчених, фахівців, пов'язаних із вивченням іноземних інвестицій, питаннями державного характеру у сфері інвестиційної політики, а також удосконаленням інструментів та механізмів залучення іноземного капіталу. Метою дослідження є необхідність вивчення проблем залучення іноземних інвестицій, визначення також тих обставин, що Україна, володіючи величезним інвестиційним потенціалом для іноземних інвесторів, все ж має ризики, які є бар'єром для залучення капіталу у формі іноземних інвестицій в українську економіку. На основі дослідження зумовлено необхідність розкриття економічної сутності інвестиційної діяльності, опис державного регулювання іноземного інвестування, характеристика методів стимулювання і системи захисту іноземних інвестицій, проведення аналізу сучасного стану та тенденцій прямого інвестування в економіку України, дослідження обліку прямих іноземних інвестицій в Україні, аналіз стратегічних пріоритетів та ефективність залучення іноземних інвестицій у розвиток економіки.

Ключові слова: інвестиції, іноземні інвестиції, капітальні вкладення, інвестування капіталу, фінансові інструменти, пряме інвестування.

Problem statement. In recent years, the issue of attracting external capital to the Ukrainian economy has become relevant. Foreign investment is one of the most important conditions for the stabilisation and growth of the country's economy. Investments contribute to economic growth, ensure a favourable financial climate in the country, and are an additional source of investment in the national production of goods, works and services.

The economic recovery is largely driven by efficient investment activity, which is an important lever and facilitates the attraction of foreign investment. Ensuring a favourable investment climate in Ukraine is a matter of national importance, which determines the socio-economic dynamics, the effectiveness of participation in international economic processes, the country's innovative potential and the possibility of modernising the national economy on this basis.

Analysis of recent research and publications.

The problem of attracting foreign investment into the domestic economy has existed for many years and continues to be important to day. Many scholars and practising economists study this issue, which is still relevant today: V. Fedorenko, Yu. Makohon, O. Sukhyi, V. Khudaverdieva, D. H. Lukianenko, A. M. Poruchnyk, Ya. M. Stoliarchuk [4; 5; 6; 7; 8; 9]. Despite the active work of foreign investors in the economy of Ukraine, the state has been losing competition to many countries in terms of the amount of foreign capital attracted. Although a large amount of aid is coming to Ukraine during the current military conflict, the problem of foreign investment is more relevant than ever in connection with the future reconstruction of Ukraine, as investments are crucial for financing economic growth and ensuring economic security and safety.

Formulation of the article's goals (task statement). The steady trend of development of interdependence of the international community, formation of the world market system, deepening of the international division of labour, globalisation of investment activity require the creation of various forms of international economic relations and mechanisms for regulation of monetary, currency and other relations between states.

One of such mechanisms is the state regulation of foreign investment.

Summary of core material. According to the regulatory and legal legislation of Ukraine, foreign investment is defined as an investment of foreign capital in a business entity on the territory of Ukraine in the form of civil rights objects owned by a foreign investor, unless such civil rights objects are withdrawn from circulation or restricted in circulation in Ukraine in accordance with the laws, including money, securities (in foreign and Ukrainian currency), other property, property rights that have a monetary value of exclusive rights to the results of intellectual activity (intellectual property), as well as services and information [5, p. 170].

Foreign investments can be defined as all types of property and intellectual property exported from the territory of one country and invested in the territory of another country to conduct business or other activities at their own risk in order to obtain income or other effect from the joint use of the invested capital by the parties.

The economic sense of attracting foreign investment is that it integrates new technologies, forms of production and business organisation into the national economy, which provide a fundamentally different and more significant economic effect compared to the capabilities of national entrepreneurship.

Until recently, the vast majority of foreign investments attracted to Ukraine were direct and credit investments. Moreover, credit investments, i.e., linked foreign commodity loans, the repayment of which is guaranteed by the state, prevailed. At the same time, foreign direct investment is the most profitable for the state, as the investor acts at their own risk, and the state's task is to create a favourable investment climate. In modern developed national economic systems, most foreign investments are attracted and placed through the stock market, i.e. through so-called financial (portfolio) investments.

The large-scale development of financial investment institutions at the national and international levels ensures an efficient flow of capital from less profitable to more profitable consumers, both domestically and

internationally. Unfortunately, in Ukraine, financial investment instruments and the stock market are underdeveloped, and financial instability has been observed for many years, so the inflow of foreign capital through the stock market mechanism was unlikely in the short term [7, p. 18].

Today, most Ukrainian enterprises face the problem of attracting capital to modernise fixed assets. However, enterprises in need of investment resources are unable to obtain them, as both internal and external sources of financing are almost inaccessible to them. The former are expensive, while the latter are unavailable due to the unstable macroeconomic situation and martial law in the country, which raises concerns among foreign investors.

International rating agencies classify Ukraine as a country with a high economic and political risk, which makes it difficult to access the global capital market and complicates the attraction of foreign investment. Financial instability, high inflation and long-standing administrative regulation of economic relations have made Ukraine unattractive to foreign investors, but this is expected to change in the future.

The specific conditions of Ukraine's economy in transition require a revision of some established stereotypes about investment policy in general and state regulation of foreign investment in particular. The problem of foreign investment in terms of profitable attraction and placement of capital on a global scale is very relevant for transnational investment banks, funds and companies, as these structures redistribute huge financial resources through the global capital market. High political and economic stability, a developed stock market, confirmed by reputable international rating agencies and a high sovereign rating are one of the main conditions for attracting foreign investment to the country [9, p. 63].

In Ukraine, there is a disproportion between the volume of capital investments and the real sources of their financing, and the structure of capital investments does not meet the needs of the real sector of the economy. Foreign investment is not only a source of missing resources, but also new technologies and new management systems that are so necessary for Ukraine's transitional economy. While until recently, Ukraine has seen an increase in the volume of capital investment, it has now fallen sharply due to martial law.

Exerting a key influence on maintaining the economic condition of the state, foreign resources are concentrated mainly on export industries. Most often, foreign investors invest their capital in industries that are profitable for them personally, rather than those that require financial support. Investing in the economy of a foreign country provides the investor with the opportunity to enjoy a favourable tax regime and receive profits several times higher than they could receive in their own country.

This result of investment activity is achieved through the use of cheap resources and low-paid labour, which results in a decrease in the competitiveness of domestic goods. In this regard, it is important to highlight the qualities of the priority direction of investment activity of foreign capital in order to co-finance national projects aimed at increasing the competitiveness of domestic goods.

One of the sources of investment in the domestic economy is the privatisation of state and municipal property in favour of individuals and legal entities that may be buyers in the privatisation process in accordance with the law.

At present, the issue of the complexity of legal regulation of foreign investment remains relevant. In addition to legislative acts containing special rules, the analysed area of activity is regulated by international, constitutional, administrative, tax, customs, civil and land legislation.

The legal basis for the regulation of foreign investment in Ukraine is the Constitution of Ukraine, the Law "On Elimination of Discrimination in Taxation of Business Entities Established with the Use of Property and Funds of Domestic Origin", the Law "On Investment Activity in Ukraine, carried out in the form of capital investments" [1; 2].

The main goal of the incentive policy is to influence the direction, size and nature of investment flows. The basis for stimulating the attraction of foreign capital is the privatisation programs that have been carried out in the past and are currently being implemented in various groups of countries. There is a relationship between privatisation and the inflow of investment flows: privatisation can be used by a foreign investor as an expansion of sales markets, while state ownership retains the monopoly right to sell to state-owned enterprises; for a foreign investor and a national entrepreneur, privatisation is one of the macroeconomic factors that form the basis of a favourable investment climate [6, p. 352].

The main way to stimulate the inflow of direct investment is to provide various incentives. Through national treatment, foreign and domestic investors have equal rights to receive incentives.

Developing countries, like other countries, follow the principle of national treatment. However, they can especially encourage foreign investment that has a positive impact on the balance of payments, such as investment in import-substituting and export-oriented industries, and tourism. In many third world countries, special or additional benefits are applied to investment projects that are particularly important for the development of the national economy, projects with advanced technology that is not available in the country, capital-intensive projects, projects in less developed regions of the country [8, p. 254]. The granting of special privileges is subject to specific conditions set out in the legislation regarding the nature of the

technology, the number of local employees, the amount of investment, and the maximum prices for products manufactured for the domestic market. An enterprise with foreign participation that meets these conditions is granted priority status and the right to receive additional benefits.

The current stage of global economic development shows that foreign direct investment is one of the factors of sustainable, high-quality and balanced economic development, as well as increasing the international competitiveness of most countries, including Ukraine. As a developing country aimed at structural changes in the economy, growth of national income, integration into the global economic space, Ukraine is largely interested in active inflow of foreign direct investment [4, p. 151].

The inflow of foreign capital to Ukraine can cause quite significant changes in employment and labour resources. As previously stated by the Ukrainian authorities, beneficial changes for the labour market in Ukraine are one of the most important expectations associated with FDI inflows, and it should not be forgotten that FDI inflows can lead to both scenarios, creating both positive and negative direct and indirect effects. Effects can occur in three dimensions: quantitative, qualitative and localised. Direct effects are most often felt in the short term, while indirect effects are felt in the long term. In Ukraine, the inflow of direct investment can cause a direct impact, which on average means creating new jobs, which the state needs at the current stage to retain the working population.

The global environment for international investment has changed dramatically with the imposition of martial law in Ukraine, which began while the world

was still recovering from the pandemic. It has an impact far beyond the immediate area, triggering a cost-of-living crisis affecting billions of people around the world, with rising energy and food prices depressing real incomes and exacerbating debt stress. Investor uncertainty and risk aversion could put significant downward pressure on global direct investment in Ukraine. In order to get as much investment as possible, it is important not only to think about and increase it, but also to manage it well so that investors see a positive impact and good accounting for their money.

Investment activity in Ukraine is regulated by the Law “On Investment Activity” [1].

Identifying the objects of accounting for transactions with foreign investments allows us to consider the features and directions of improving the process of their accounting reflection more substantively and objectively.

There are several options for accounting for the receipt of foreign investments by a company. Contributions to the authorised capital by a non-resident founder are made by contributing non-current assets, inventories, cash and cash equivalents to the authorised capital. Accounting for the share of foreign investments in the formation of the authorised capital in cash in foreign currency is reflected in the debit of account 46 “Unpaid capital” and credit of subaccount 401 “Authorised capital”. The crediting of investments to the account is accounted for by debiting subaccount 312 “Current accounts in foreign currency” and crediting account 46 “Paid-in capital”. As of the date of crediting, the exchange rate difference should be recorded (debit to subaccount 974 “Losses from non-op-

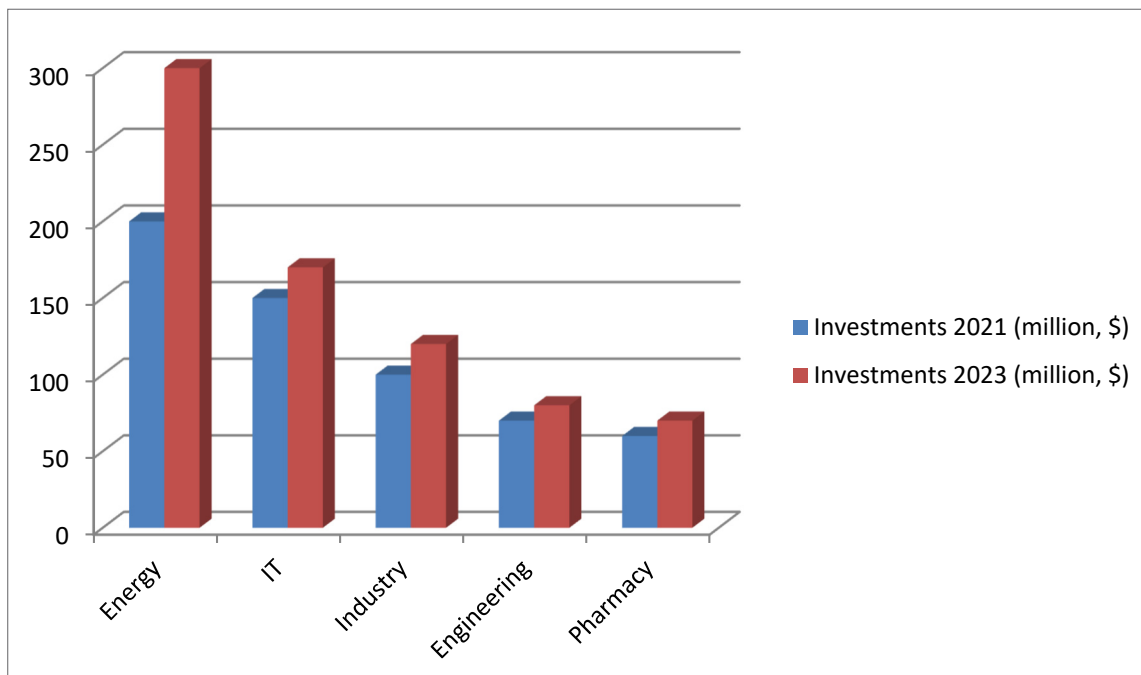


Fig. 1. Investments by industry for 2021–2023
Source: developed by the author

erating exchange rate differences” or credit to subaccount 744 “Income from non-operating exchange rate differences”). Contribution of shares of non-resident founders by fixed assets is reflected in the accounting by debiting subaccount 152 “Acquisition (production) of fixed assets” and crediting account 46 “Unpaid capital” and by debiting account 10 “Fixed assets” and crediting subaccount 152 “Acquisition (production) of fixed assets”.

Thus, the debit of account 46 “Unpaid capital” reflects the debt of foreign founders of the company on contributions to the authorised capital, and the credit — repayment of this debt. Analytical accounting is maintained by type of outstanding unpaid shares (for joint stock companies) and by each founder (member) of the company.

Foreign investments, including contributions to the authorised capital of an enterprise with foreign investments, are valued in a foreign convertible currency and Ukrainian currency. At the same time, investments of Ukrainian partners are valued in Ukrainian currency and a foreign convertible currency.

Termination of investment activities in foreign currency is possible as a result of: withdrawal of a foreign investor from the company; alienation of corporate rights (including shares); termination of activities (liquidation of the company).

If we consider the receipt of foreign investment in an enterprise in the form of targeted financing, then in accounting it will be reflected in the debit of subaccount 377 “Settlements with other debtors” and in the credit of account 48 “Targeted financing and targeted receipts”, by debiting account 31 “Bank accounts” and crediting subaccount 377 “Settlements with other debtors”, by debiting account 48 “Targeted financing and targeted receipts” and crediting subaccount 718 “Income from gratuitously received current assets” (income recognition for targeted financing amounts).

Thus, a clear understanding of the identification of accounting objects for transactions with foreign investments is required.

Conclusions and prospects for further research. In order to achieve the goal of attracting

foreign investment, it is aimed to create appropriate conditions for attracting foreign investors. These conditions include an open investment policy. Legal regulation of any social relations arises after the establishment of key concepts. Among these are the definitions of “investment”, “investment activity” and “foreign investment”. At the stage of economic development of the state, foreign investments are an effective way to restore the national economy. In addition, they are seen as a source of additional financing for various sectors of the economy, as well as the introduction of new production and management technologies.

Fiscal policy measures should depend on the exposure to war-related risks, the pandemic situation and the strength of the economic recovery. Due to large-scale and necessary fiscal expansion in many countries during the pandemic, debt has reached record highs, and state authorities are more exposed than ever to the risk of rising interest rates. The need for consolidation should not prevent governments from prioritising spending to support world peace and vulnerable groups, including refugees, those affected by the commodity price spike, and those affected by war. If fiscal space is available and monetary policy space is limited at the national level, it may be appropriate to expand fiscal support depending on the extent of the contraction in aggregate demand. However, this support should be provided in a way that avoids exacerbating existing supply and demand imbalances and price pressures. With more limited fiscal space, state authorities will have to walk a difficult line between fiscal consolidation and prioritising essential spending. In addition, the authorities should be vigilant about the vulnerability of the private sector to rising interest rates.

Beyond the immediate challenges of the pandemic and martial law, policymakers should not lose sight of long-term goals. The disruptions caused by the pandemic have highlighted the effectiveness of new approaches to work. State authorities should seek to make use of positive structural changes wherever possible, embrace digital transformation, and equip employees with new tools and skills to carry out these tasks.

References

1. On Investment Activity: the Law of Ukraine No. 1560-XII of September 18, 1991 (as amended). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (date of access: 19.06.2024).
2. On Elimination of Discrimination in Taxation of Business Entities Established with the Use of Property and Funds of Domestic Origin: the Law of Ukraine No. 1457-III of February 17, 2000 (as amended). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1457-14#Text> (date of access: 21.06.2024).
3. Commercial Code of Ukraine: Law of Ukraine No. 436-IV of January 16, 2003 (as amended). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (date of access: 25.06.2024).
4. Rybchuk A. V., Fomishyna V. M., Fomishyn S. V. International Economic Relations: Visual Educational and Methodological Manual. Kherson: “Helvetica” Publishing House. 2018. 180 p.
5. Lukianenko D. H., Poruchnyk A. M., Stoliarchuk Ya. M. International Economics: a textbook. K.: KNEU. 2016. P. 170–178.

6. Makohon Yu. V. Legal Regulation of Foreign Economic Activity in the Context of European Integration. *Legal Doctrine: International Experience and Practical Implementation in Ukraine: International Scientific and Practical Conference* (May 22, 2019). Ministry of Education and Science of Ukraine, National Police of Ukraine, European Organisation of Public Law, University of Messina (Italian Republic), Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine, Yaroslav Mudryi National Law University, Kharkiv National University of Internal Affairs, Mariupol State University. Mariupol: MSU, 2019. P. 350–353.

7. Sukhyi O. O. Foreign Investment in the Conditions of Market Transformation of the Ukrainian Economy: Thesis for the degree of the Candidate of Economic Sciences / Ivan Franko National University of Lviv. Lviv, 2004. 21 p.

8. Fedorenko V. H. Investing: a textbook. [2nd ed., revised] K.: Alerta, 2018. 448 p.

9. Khudaverdieva V. A. Strategy of Attracting Foreign Investment in the Economy of Ukraine. *Finansy Ukrainy*. 2010. No. 6. P. 62–71.

Бездушна Юлія Сергіївна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач відділу обліку та оподаткування
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»*

Bezdushna Yuliia

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Accounting and Taxation
National Scientific Centre “Institute of Agrarian Economics”
ORCID: 0000-0002-5924-0805*

Остапчук Сергій Миколайович

*кандидат економічних наук,
старший науковий співробітник відділу обліку та оподаткування
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»*

Ostapchuk Serhii

*Candidate of Economic Sciences,
Senior Research Fellow of the Department of Accounting and Taxation
National Scientific Centre “Institute of Agrarian Economics”
ORCID: 0000-0002-2342-6376*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10136

ІНТЕГРОВАНИЙ ОБЛІК У ГАЛУЗІ БДЖІЛЬНИЦТВА INTEGRATED ACCOUNTING IN THE BEEKEEPING INDUSTRY

Анотація. Вступ. Попри триваючу війну Україна залишається одним із найбільших експортерів меду на ринок країн ЄС. Однак, облік в галузі бджільництва в Україні є малодослідженим, а його організаційно-методичні засади потребують удосконалення з врахуванням інноваційних підходів до управління пасікою.

Мета. Метою статті є розкриття концепції інтегрованого обліку у галузі бджільництва, розвиток якого зумовлений впровадженням інноваційних технологій управління пасікою, як-от «розумний вулик».

Матеріали і методи. Інформаційною основою дослідження є публікації іноземних дослідників, що описують зарубіжний досвід використання розумних вуликів, а також інформація з сайтів компаній, що пропонують інноваційні технологічні рішення для управління пасікою. В роботі використано методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, логічного узагальнення, порівняння та абстрактно-логічний метод. Для наочного представлення авторської концепції використано метод ілюстрацій.

Результати. Розкрито передумови розвитку інтегрованого обліку у галузі бджільництва та охарактеризовано його складові: традиційний бухгалтерський облік та інноваційний компонент – технології збору та обробки нефінансової інформації. Визначено, що інтегрований облік у галузі бджільництва – це система традиційних та інноваційних засобів виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання, аналізу та передачі інформації про виробничі процеси, пов'язані з використанням біологічних активів – бджолосімей, для своєчасного прийняття управлінських рішень відповідальними особами. Його розвиток зумовлений потребою зміни підходів до обліку та управління біологічними активами та процесами їх трансформації.

Перспективи. В умовах повоєнного відновлення економіки України, яке, як очікується, буде базуватися на інноваціях та принципах сталого розвитку, технологія «розумного вулика» очевидно буде застосована і вітчизняними пасічниками. Це визначає перспективи розвитку інтегрованого обліку в галузі бджільництва в нашій країні.

Ключові слова: бухгалтерський облік, нефінансова інформація, біологічні активи, розумний вулик, інформаційне забезпечення управління, облік продукції бджільництва, управління пасікою, діджиталізація управлінських процесів, інноваційні технології збору і обробки даних.

Summary. Introduction. Despite the ongoing war, Ukraine remains one of the largest honey exporters to the EU market. However, accounting for beekeeping in Ukraine is understudied, and its organizational and methodical principles need improvement, taking into account innovative approaches to apiary management.

Purpose. The article aims to reveal the concept of integrated accounting in the beekeeping industry, which is developing due to the introduction of innovative apiary management technologies, such as the “smart beehive”.

Materials and methods. The informational basis of the research is the publications of foreign researchers describing the foreign experience of using smart beehives, as well as information from the websites of companies that offer innovative technological solutions for apiary management. The work uses the methods of analysis and synthesis, induction and deduction, logical generalization, comparison, and the abstract-logical method. Illustrations were used to present the author’s concept visually.

Results. The prerequisites for developing integrated accounting in the beekeeping industry were revealed, and its components – traditional accounting and an innovative component – technologies for collecting and processing non-financial information were characterized. It was determined that integrated accounting in the beekeeping industry is a system of traditional and innovative means of detection, measurement, registration, accumulation, summarization, storage, analysis and transmission of information about production processes related to the use of biological assets – bee colonies, for timely management decisions responsible persons. Its development is conditioned by the need to change approaches to accounting and managing biological assets and their transformation processes.

Discussion. In the post-war recovery of Ukraine’s economy, which is expected to be based on innovations and principles of sustainable development, the “smart beehive” technology will also be used by domestic beekeepers. This determines the prospects for the development of integrated accounting in the beekeeping industry in Ukraine.

Key words: accounting, non-financial information, biological assets, smart beehive, management information support, accounting for beekeeping products, apiary management, digitization of management processes, innovative technologies of data collection and processing.

Постановка проблеми. Незважаючи на катастрофічні наслідки війни для функціонування сільського господарства, Україна залишається одним із найбільших експортерів меду на ринок країн ЄС. Кліматичні та природні умови в нашій країні сприяють розвитку бджільництва, про що свідчать великі медозбори. Оцінюючи багатообіцяючі перспективи галузі, сьогодні уряд працює над впровадженням вимог ЄС в сфері бджільництва в українське законодавство, щоб залучити інвестиції. Паралельно з цим, за підтримки міжнародних організацій, впроваджуються грантові програми, мета яких — надання підтримки вітчизняним пасічникам у зв’язку з проблемами із збутом меду та обмеженням фінансових можливостей. Зауважимо, що грантове фінансування не лише дозволяє відновити втрачені чи пошкоджені внаслідок воєнних дій виробничі фонди підприємств галузі бджільництва, але, передусім, встановити сучасне обладнання управління пасікою. Інноваційні технології у галузі бджільництва, мова про які йтиме у цій статті, змінюють загальну концепцію управління, внаслідок чого традиційний бухгалтерський облік доповнюється новим компонентом та перетворюється на інтегрований облік.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зазвичай, облік у бджільництві досліджується українськими вченими в контексті обліку біологічних активів [1–4] або обліку сільськогосподарської діяльності [5–7]. Такий підхід призвів до того, що багато актуальних питань теорії і практики залишилися поза увагою дослідників. Як зазначає М. Шульган, головна складова інформаційно-аналітичного забезпечення управління процесами виробництва продукції бджільництва — бухгалтерський облік є

застарілим, а також малодослідженим вітчизняними науковцями. Беручи до уваги практичні проблеми, з якими стикаються бухгалтери підприємств, що займаються бджільництвом, існує потреба систематизації обліку господарських операцій і процесів, розмежування видів продукції бджільництва, витрат виробництва, удосконалення розрахунку собівартості продукції бджільництва. Адже всі ці аспекти впливають на достовірність розкриття інформації у звітності, а отже, і на рішення керівників та потенційних інвесторів [8, с. 174].

Серед останніх досліджень безпосередньо проблематиці бухгалтерського обліку у галузі бджільництва присвячені окремі публікації таких авторів як К. В. Бурко, О. В. Коваль, О. А. Подолянчук, О. Л. Польова [9–11].

В той же час, наявні дослідження не розкривають вплив діджиталізації управлінських процесів та інноваційних технологій на функціонування обліку у галузі бджільництва, а отже, і потенційні можливості його удосконалення на цій основі.

Метою статті є розкриття концепції інтегрованого обліку у галузі бджільництва, розвиток якого зумовлений впровадженням інноваційних технологій управління пасікою, як-от «розумний вулик».

Матеріали і методи. В цій статті автори спираються на зарубіжний досвід використання розумних вуликів [12; 13], аналізуючи публікації іноземних дослідників та технологічні рішення, які пропонують такі компанії як BeeMate Smart Hive Pty Ltd (Австралія), Smart Bee Hives (Болгарія), BeeSage B. V. (Нідерланди), HoneyPi (Німеччина) [14–17].

Для досягнення мети використано методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, логічного узагаль-

нення. Абстрактно-логічний метод та метод порівняння дозволив окреслити концепцію інтегрованого обліку у галузі бджільництва та перспективи її впровадження в Україні. Для наочного представлення авторської концепції використано метод ілюстрацій.

Виклад основного матеріалу. Щоб чітко та зрозуміло представити концепцію інтегрованого обліку, ми першочергово виокремимо дві його складові — традиційний бухгалтерський облік, заснований на використанні грошового вимірника, та інноваційний компонент, який передбачає збір нефінансової інформації, необхідної для прийняття своєчасних управлінських рішень.

Бухгалтерський облік у бджільництві (традиційна складова) — це передусім мова цифр, що виражають вартість: виробничих фондів, понесених витрат, готової продукції та інших складових виробничого процесу. Очевидно, що стандартизованого набору облікових показників на рівні синтетичного обліку (рахунки/субрахунки) було б недостатньо для здійснення якісного управління, тому кожне підприємство здійснює індивідуальний управлінський облік. Його результативність, як зазначають Н.В. Смірнова та Я.В. Клименко, передбачає ефективне використання фінансових і виробничих ресурсів, зниження собівартості продукції (робіт, послуг), покращення якості й конкурентоспроможності продукції, а також можливість здійснення контролю за діяльністю підприємства загалом і його окремих підрозділів [18, с. 161].

Хоча управлінський облік надає значно більше якісної аналітичної інформації, основний її масив виражений у грошовому вимірнику. Однак, як зауважував проф. Г.Г. Кірейцев [19], для управління біологічними активами (а такими є бджолосім'ї, які збирають мед) та процесами їх трансформації необхідно розробити інший підхід до обліку, де важливу роль буде займати інформація нефінансового характеру.

Загалом, існує декілька особливостей традиційного обліку в галузі бджільництва:

- незалежність зміни витрат від змін обсягів і структури виробництва у часі, оскільки немає регулярного виходу продукції, а це призводить до розриву часу між витратами праці та одержанням продукції;
- сільськогосподарські підприємства витрачають частину продукції власного виробництва на поповнення виробничого процесу (наприклад, мед для годівлі бджолосімей, віск для забезпечення господарства вошиною);
- виробництво декількох видів продукції: мед, віск, нові бджолині сім'ї, бджолині матки, прополіс, бджолина отрута тощо, які потребують контролю за витратами на їх виробництво;
- виходячи із структури одержуваної від бджіл продукції, галузь характеризується різними виробничими напрямками [11, с. 760].

В якості напрямків удосконалення обліку, як інформаційного забезпечення управління вироб-

ництвом високоякісної та конкурентоспроможної продукції бджільництва, К.В. Бурко пропонує:

- чітке визначення об'єктів обліку;
- обґрунтування статей витрат;
- розробка аналітичних рахунків, з врахуванням напрямків діяльності та виду отриманої продукції;
- визначення та облік витрат на якість продукції бджільництва;
- облік витрат за центрами відповідальності;
- визначення оптимальних оцінок і методів калькулювання [9, с. 52].

Таким чином, у випадку реалізації всі ці заходи призведуть до видозміни (уточнення, групування, консолідації чи навпаки глибшої деталізації і розподілення) облікової інформації — даних на рахунках бухгалтерського обліку у грошовому вимірнику. Зауважимо, що поза увагою дослідниці залишаються інноваційні технології управління, які здатні не лише видозмінити існуючу інформацію, а що важливо — якісно доповнити її новими актуальними даними нефінансового характеру.

Понад півтори десятиліття тому впровадження інноваційного підходу до вдосконалення звітності підприємства призвело до появи інтегрованої звітності. Вважаємо, що діджиталізація управлінських процесів, спонукаючи підприємства впроваджувати інноваційні технології збору та обробки даних — інноваційний компонент, неодмінно призведе до появи інтегрованого обліку, прояви якого в галузі бджільництва в тій чи іншій формі можемо спостерігати в наш час (рис. 1).

Інноваційні трансформації у сфері традиційного бухгалтерського обліку незворотно перетворюють його на інтегрований облік, ядро якого формує інформація, отримана з різних джерел і зафіксована в різних вимірниках [4]. Останні дослідження свідчать, що для управління вже недостатньо фінансової інформації, це породило феномен інтегрованої звітності із властивим їй інтегрованим мисленням, а також появу нефінансової звітності, різних звітів про сталий розвиток [20].

Сьогодні обладнання для пасіки — це щось більше ніж просто вулики й інше приладдя. Зокрема, така інноваційна технологія як «розумний вулик» забезпечує збір даних необхідних для управління пасікою, що дозволяє розглядати її як складову інтегрованого обліку у бджільництві.

Наприклад розумний вулик BeeMate — це триелементна система управління пасікою, що включає: технології для збору даних безпосередньо у вулику; хмарну базу даних, де зберігається і накопичується зібрана інформація; програмне забезпечення на основі штучного інтелекту для аналізу даних і прийняття управлінських рішень [14].

Вулик BeeMate оснащений датчиками, які використовують HD-камеру для підрахунку бджіл і запуску програмного забезпечення штучного інтелекту. Кожен датчик вимірює температуру, вологість

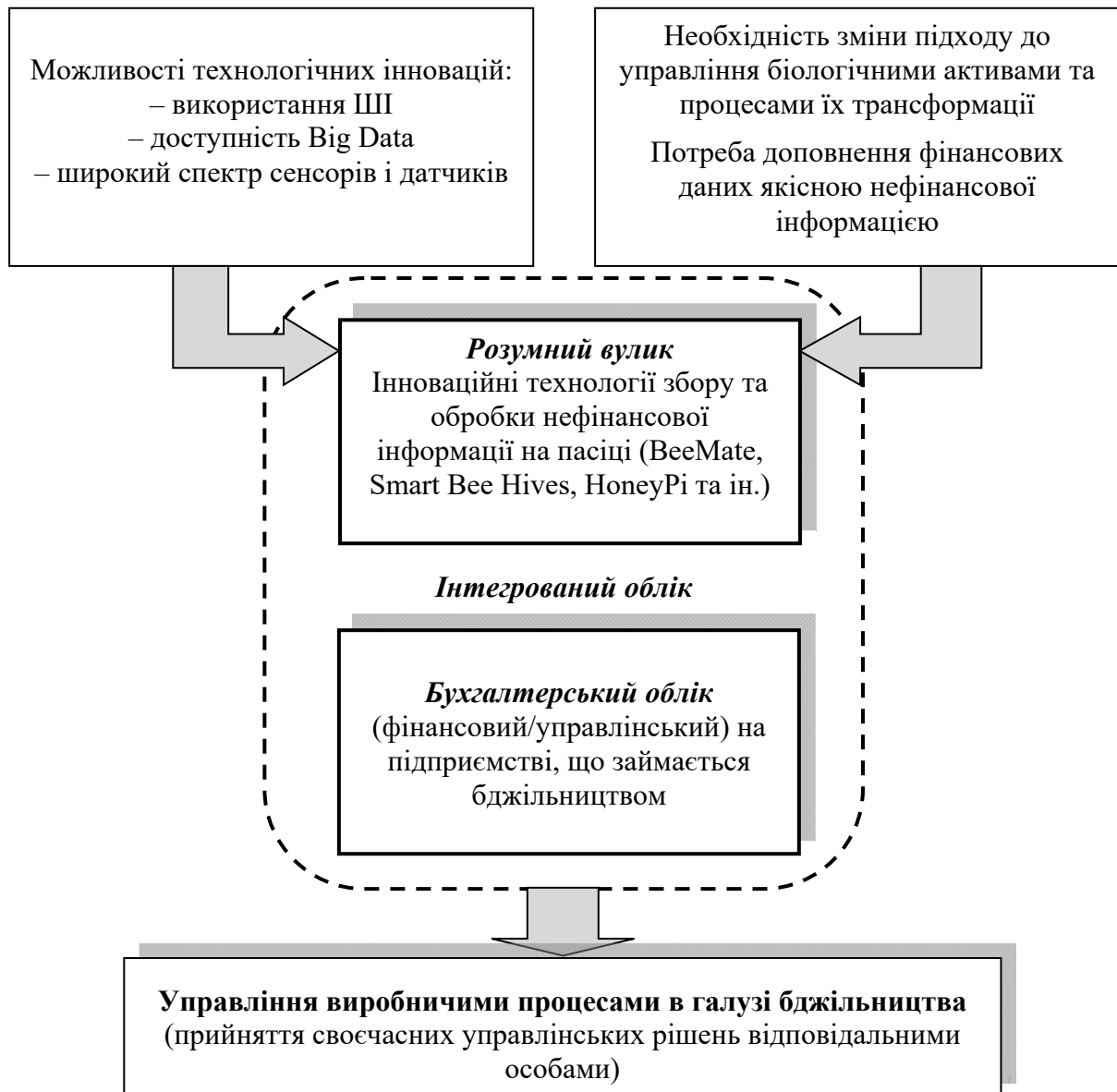


Рис. 1. Концепція інтегрованого обліку у галузі бджільництва

Джерело: розроблено авторами

і звук у вуликах. Зібрані дані автоматично надсилаються на хмарну платформу, де обробляються і формуються. Інтеграція платформи з гаджетами на базі iOS та Android дозволяє дистанційно контролювати стан вулика. Інструменти штучного інтелекту дозволяють покращити здатність працівників розпізнавати та класифікувати робочих бджіл, трутнів і маток, виявляти шкідників, таких як кліщі та маленькі вуликові жуки [21, с. 240].

Аналогічні технологічні рішення пропонують компанії Smart Bee Hives (Болгарія) [15], BeeSage B. V. (Нідерланди) [16], HoneyPi (Німеччина) [17]. Однак, ціль таких рішень єдина — підвищити продуктивність бджіл шляхом своєчасного здійснення заходів з догляду за ними на основі аналізу зібраних даних, а отже, наростити виробництво продукції бджільництва.

Стратегія управління пасікою, заснована на моніторингу окремих бджолиних сімей за допомогою інноваційних технологій, має на меті мінімізацію споживання ресурсів і максимізацію продуктивності бджіл [13].

Позитивні зміни у виробничому процесі досягнуті завдяки використанню даних із розумних вуликів, будуть також відображені в традиційній обліковій системі (приріст готової продукції, зменшення втрат, оптимізація ресурсів і запасів, підвищення прибутковості даного напрямку сільськогосподарської діяльності загалом). Таким чином, можемо констатувати, що дані зібрані з розумного вулика разом з даними бухгалтерського обліку формують єдине інтегроване інформаційне забезпечення управління виробничими процесами в галузі бджільництва.

Результати нашого дослідження свідчать, що діджиталізація призводить до появи інтегрованого обліку у галузі бджільництва — системи традиційних та інноваційних засобів виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання, аналізу та передачі інформації про виробничі процеси, пов'язані з використанням біологічних активів — бджолосімей, для своєчасного прийняття управлінських рішень відповідальними особами. Авторське бачення концепції інтегрованого обліку у галузі бджільництва представлено на рис. 1.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Інноваційні технології збору та обробки даних в наш час стали головним засобом удосконалення інформаційного забезпечення управління в усіх галузях. Для управління сільськогосподарською діяльністю, де об'єктом обліку є біологічні активи та процеси їх трансформації, такі технології мають надзвичайне значення, адже дозволяють виявити та оцінити ті параметри виробничого процесу, що не можуть бути виміряні засобами традиційного бухгалтерського обліку.

Завдяки застосуванню на пасіці технології «розумний вулик» відповідальні особи отримують значний масив нефінансових даних, що разом із інформацією бухгалтерського обліку дозволяють приймати

своєчасні управлінські рішення. Від таких рішень залежить вихід готової продукції, адже їх мета — підвищити продуктивність бджолосімей.

По суті, інтегрований облік у бджільництві — це концепція сприйняття пасіки як окремого «бджолиного підприємства» в сільськогосподарському підприємстві, управління якими є взаємопов'язаним, що вимагає використання різних даних, як фінансових, так і нефінансових. Потреба в зміні підходів до управління біологічними активами та процесами їх трансформації буде лише зростати з огляду на ріст суспільного усвідомлення цінності біорізноманіття та сталого розвитку економіки в умовах загострення продовольчої безпеки, кліматичної кризи та обмеженості природних ресурсів.

Поки що Україна займає останні позиції у Глобальному індексі біотехнологій та інновацій, в той час у країнах Європейського Союзу спостерігається зростання біоекономіки [22], що, між іншим, передбачає застосування «розумних вуликів» у бджільництві. В умовах повоєнного відновлення економіки України, яке, як очікується, буде базуватися на інноваціях та принципах сталого розвитку, технологія «розумного вулика» очевидно буде застосована і вітчизняними пасічниками. Це визначає перспективи розвитку інтегрованого обліку в галузі бджільництва в нашій країні.

Література

1. Коваль О. В. Облік біологічних активів: монографія. Вінниця : Едельвейс і К, 2013. 196 с.
2. Попко Є. Ю. Оцінка біологічних активів та сільськогосподарської продукції в бухгалтерському обліку: дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.09. К. : ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2013. 241 с.
3. Канцедал Н. А. Інституціональний підхід до формування в обліку інформації про біологічні активи та сільськогосподарську діяльність. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки та практики*. 2018. № 1(27). С. 44–55. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/228> (дата звернення: 17.07.2024).
4. Остапчук С. М., Царук Н. Г. Облік водних, земельних та біологічних активів в контексті управління сталим розвитком: вибір пріоритетного вимірника. *Облік і фінанси*. 2019. № 2(84). С. 36–47. doi: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-2\(84\)-36-47](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-2(84)-36-47).
5. Жук В. М. Облік сільськогосподарської діяльності: Навчальний посібник. Київ : Видавництво ТОВ «Юр-Агро-Веста», 2007. 368 с.
6. Облік витрат і калькулювання собівартості сільськогосподарської продукції: посібник / [Жук В. М., Мельничук Б. В., Панадій О. П. та ін.]; за ред. Мельничука Б. В., Панадія О. П. К. : ННЦ «ІАЕ», 2017. 144 с.
7. Бухгалтерський облік на сільськогосподарських підприємствах : Підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. / М. Ф. Огійчук, В. Я. Плаксієнко, Л. Г. Панченко та ін.; За ред. проф. М. Ф. Огійчука. К. : Вища освіта, 2003. 800 с.
8. Шультган М. Облік готової продукції бджільництва: стан та шляхи удосконалення. *Облік і фінанси*. 2024. № 2(104). С. 173–179. doi: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-2\(104\)-173-179](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-2(104)-173-179).
9. Бурко К. В. Управлінський облік в системі забезпечення якості виробництва продукції бджільництва. *Сучасні напрями досліджень у сфері агрономії, тваринництва, рибного та лісового господарства*: матеріали I Міжнародної спеціалізованої наукової конференції, м. Полтава, 30 квітня, 2021 р. Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2021. С. 51–52.
10. Коваль О. В., Бурко К. В. Напрями вдосконалення управлінського обліку в бджільництві. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2022. № 1. С. 121–136. doi: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2022-1-9>.
11. Подоляничук О. А., Польова О. Л., Коваль О. В. Організація обліку в галузі бджільництва. *Наукові перспективи*. 2024. № 4(46). С. 754–768. doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4\(46\)-754-768](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-754-768).
12. Nadjur H., Ammar D., Lefèvre L. Toward an intelligent and efficient beehive: A survey of precision beekeeping systems and services. *Computers and Electronics in Agriculture*. 2022. Vol. 192. 106604. doi: <https://doi.org/10.1016/j.compag.2021.106604>.

13. Zacepins A., Stalidzans E., Meitalovs J. Application of information technologies in precision apiculture. In: *Proceedings of the 13th International Conference on Precision Agriculture (ICPA 2012)*, Indianapolis, IN, USA. URL: https://www.ispag.org/abstract_papers/papers/abstract_1023.pdf (дата звернення: 17.07.2024).
14. *BeeMate. BeeMate — Smart Beehive*. URL: <https://beemate.buzz/> (дата звернення: 17.07.2024).
15. *Smartbeehives*. URL: <http://www.smartbeehives.eu/> (дата звернення: 17.07.2024).
16. *BeeSage — Beehive Monitoring System. Data-driven Beekeeping*. URL: <https://beesage.co/en> (дата звернення: 17.07.2024).
17. *HoneyPi — Smart beehive monitoring*. URL: <https://honey-pi.de/en/> (дата звернення: 17.07.2024).
18. Смірнова Н. В., Клименко Я. В. Особливості побудови управлінського обліку в сільськогосподарських підприємствах. *Наукові записки*. 2012. № 12, Ч. I. С. 160–166.
19. Кірейцев Г. Г. Розвиток бухгалтерського обліку: теорія професія, міжпредметні зв'язки: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2007. 236 с.
20. Шерстюк О., Дем'яненко Т. Інтегрована звітність в контексті інформаційного забезпечення бізнес-аналізу. *Облік і фінанси*. 2023. № 4(102). С. 39–46. doi: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-4\(102\)-39-46](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2023-4(102)-39-46).
21. Остапчук С. М. Розумний вулик як складова інтегрованого обліку у бджільництві. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (27–28 березня 2024 р.). Львів : ЛНУП, 2024. С. 239–241.
22. Федина С. М., Ковальов Б. Л., Ігнатченко В. М. Біоекономіка: сутність поняття, стратегії, стан та перспективи розвитку форм в Україні. *Механізм регулювання економіки*. 2019. № 3. С. 16–27. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_42/Svitlana_M_Fedyna_Bohdan_L_Kovalov_Vitaliy_M_IgnatchenkoBioeconomics_the_Essence_of_the_Concept_Strategies_Status_and_Pro.pdf (дата звернення: 17.07.2024).

References

1. Koval, O. V. (2013). *Oblik biolohichnykh aktyviv* [Accounting of biological assets]. Vinnytsia: Edelweis i K [in Ukrainian].
2. Popko, Ye. Yu. (2013). *Otsinka biolohichnykh aktyviv ta silskohospodarskoi produktsii v bukhholderskomu obliku* [Valuation of biological assets and agricultural products in accounting]. *PhD thesis*. Kyiv: NNTs “Instytut ahrarnoi ekonomiky” [in Ukrainian].
3. Kantsedal, N. A. (2018). *Instytutsionalnyi pidkhid do formuvannya v obliku informatsii pro biolohichni aktyvy ta silskohospodarsku diialnist* [An institutional approach to the formation of information on biological assets and agricultural activity in accounting]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky ta praktyky*, № 1(27), pp. 44–55. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/228> [in Ukrainian].
4. Ostapchuk, S. M., & Tsaruk, N. H. (2019). *Oblik vodnykh, zemelnykh ta biolohichnykh aktyviv v konteksti upravlinnia stalym rozvytkom: vybir priorytetnoho vymirnyka* [Accounting for Water, Land and Biological Assets in the Context of Sustainable Development Management: The Choice of a Main Meter]. *Oblik i finansi*, № 2(84), pp. 36–47. doi: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-2\(84\)-36-47](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-2(84)-36-47) [in Ukrainian].
5. Zhuk, V. M. (2007). *Oblik silskohospodarskoi diialnosti* [Accounting of agricultural activity]. Kyiv: Vydavnytstvo TOV “Iur-Ahro-Vesta” [in Ukrainian].
6. Zhuk, V. M., Melnychuk, B. V., Panadii, O. P. et al. (2017). *Oblik vytrat i kalkuliuvannya sobivartosti silskohospodarskoi produktsii* [Cost accounting and costing of agricultural products] (ed. by Melnychuk B. V., Panadii O. P.). Kyiv: NNTs “IAE” [in Ukrainian].
7. Ohiichuk, M. F., Plaksienko, V. Ya., Panchenko, L. H. et al. (2003). *Bukhhalterskyi oblik na silskohospodarskykh pidpriemstvakh* [Accounting at agricultural enterprises] (2nd ed. by prof. M. F. Ohiichuk). Kyiv: Vyshcha osvita [in Ukrainian].
8. Shulhan, M. (2024). *Oblik hotovoi produktsii bdzhilnytstva: stan ta shliakhy udoskonalennia* [Accounting for beekeeping products: current state and ways of improvement]. *Oblik i finansi*, № 2(104), pp. 173–179. doi: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-2\(104\)-173-179](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-2(104)-173-179) [in Ukrainian].
9. Burko, K. V. (2021). *Upravlinskyi oblik v systemi zabezpechennia yakosti vyrobnytstva produktsii bdzhilnytstva* [Management accounting in the system of ensuring the quality of production of beekeeping products]. *Suchasni napriamy doslidzhen u sferi ahronomii, tvarynnytstva, rybnoho ta lisovoho hospodarstva: Conference Proceedings*. (pp. 51–52). Vinnytsia: Yevropeiska naukova platforma [in Ukrainian].
10. Koval, O. V., & Burko, K. V. (2022). *Napriamy vdoskonalennia upravlinskoho obliku v bdzhilnytstvi* [Directions for improving management accounting in beekeeping]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, № 1, pp. 121–136. doi: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2022-1-9> [in Ukrainian].
11. Podolianchuk, O. A., Polova, O. L., & Koval, O. V. (2024). *Orhanizatsiia obliku v haluzi bdzhilnytstva* [Organization of accounting in the industry of beekeeping]. *Naukovi perspektyvy*, № 4(46), pp. 754–768. doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4\(46\)-754-768](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-4(46)-754-768) [in Ukrainian].
12. Hadjur, H., Ammar, D., & Lefèvre, L. (2022). *Toward an intelligent and efficient beehive: A survey of precision beekeeping systems and services*. *Computers and Electronics in Agriculture*, Vol. 192, 106604. doi: <https://doi.org/10.1016/j.compag.2021.106604>.

13. Zacepins, A., Stalidzans, E., & Meitalovs, J. (2012). Application of information technologies in precision apiculture. In: *Proceedings of the 13th International Conference on Precision Agriculture (ICPA 2012)*, Indianapolis, IN, USA. URL: https://www.ispag.org/abstract_papers/papers/abstract_1023.pdf.
14. *BeeMate*. *BeeMate — Smart Beehive*. URL: <https://beemate.buzz/>.
15. *Smartbeehives*. URL: <http://www.smartbeehives.eu/>.
16. *BeeSage* — *Beehive Monitoring System. Data-driven Beekeeping*. URL: <https://beesage.co/en>.
17. *HoneyPi* — *Smart beehive monitoring*. URL: <https://honey-pi.de/en/>.
18. Smirnova, N.V., & Klymenko, Ya.V. Osoblyvosti pobudovy upravlinskoho obliku v silskohospodarskykh pidpriemstvakh [Peculiarities of construction of management accounting in agricultural enterprises]. *Naukovi zapysky*, № 12, Ch. I, pp. 160–166 [in Ukrainian].
19. Kireitsev, H. H. (2007). Rozvytok bukhhalterskoho obliku: teoriia profesii, mizhpredmetni zviazky [Development of accounting: theory, profession, interdisciplinary connections]. Zhytomyr: ZhDTU [in Ukrainian].
20. Sherstiuk, O., & Demianenko, T. (2023). Intehrovana zvitnist v konteksti informatsiinoho zabezpechennia biznes-analizu [Integrated Reporting in the Context of Information Support of Business Analysis]. *Oblik i finansi*, № 4(102), pp. 39–46. doi: [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].
21. Ostapchuk, S.M. (2024). Rozumnyi vulyk yak skladova intehrovanoho obliku u bdzhilnytstvi [Smart beehive as a component of integrated accounting in beekeeping]. *Aktualni problemy suchasnoho biznesu: oblikovo-finansovyi ta upravlinskyi aspekty: Conference Proceedings*. (pp. 239–241). Lviv: LNUP [in Ukrainian].
22. Fedyna, S. M., Kovalov, B. L., & Ihnatchenko, V.M. (2019). Bioekonomika: sutnist poniattia, stratehii, stan ta perspektyvy rozvytku form v Ukraini [Bioeconomics: the Essence of the Concept, Strategies, Status and Prospects of Development of Entrepreneurial Forms in Ukraine]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, № 3, pp. 16–27. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_42/Svitlana_M_Fedyna_Bohdan_L_Kovalov_Vitaliy_M_IgnatchenkoBioeconomics_the_Essence_of_the_Concept_Strategies_Status_and_Pro.pdf [in Ukrainian].

УДК 004:658

Воронко Роман Михайлович

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування
Львівський торговельно-економічний університет*

Voronko Roman

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Accounting, Analysis, Control and Taxation
Lviv University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0003-3796-2556*

Кузьмінська Катерина Іванівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування
Львівський торговельно-економічний університет*

Kuzminska Kateryna

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the
Department of Accounting, Analysis, Control and Taxation
Lviv University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0003-3454-3321*

Чабанюк Одарка Михайлівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування
Львівський торговельно-економічний університет*

Chabaniuk Odarka

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the
Department of Accounting, Analysis, Control and Taxation
Lviv University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0003-0884-3515*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10135

**АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ
ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ**

**AUTOMATION OF BUSINESS PROCESSES
OF ENTERPRISES AS A FACTOR OF INCREASING
THE ECONOMIC EFFICIENCY OF THEIR ACTIVITIES**

Анотація. Вступ. Сучасне ринкове середовище функціонування підприємства передбачає формування різноманітних процесів: простих, складних, дуже складних або багаторівневих. З часом постає питання як ефективно управління ними. На малих підприємствах достатнім є описати бізнес-процеси та визначити методи їх контролю. При цьому достатнім є використання паперових носіїв, окремих моделей описаних за допомогою засобів excel. Проте з масштабуванням бізнесу коли стає все більше складних та багаторівневих процесів тому такий механізм управління не задовольняє потреби менеджменту. На допомогу приходить автоматизація бізнес-процесів суб'єкта господарювання.

Мета. Метою дослідження виступає дослідження особливостей автоматизації бізнес-процесів з урахуванням інноваційних досягнень останніх років, як основи ефективного здійснення фінансово-господарської діяльності підприємства в нестабільних умовах функціонування.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) дослідження організаційних структур підприємств, вигіляених, на їх основі, бізнес-процесів підприємства; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, щодо досліджень бізнес-процесів підприємства, зокрема особливостей їх автоматизації.

Результати. У цій статті ми пропонуємо бізнесу підходити системно до проблем організації управління підприємством на основі реінжинірингу бізнес-процесів. Охарактеризовано найбільш розповсюджені елементи інформаційного середовища, що використовують підприємства для автоматизації усіх бізнес-процесів. Наведено основні етапи впровадження CRM-системи. Для опису бізнес процесів запропоновано використання нотації та блок-схеми з їх описом. BPM (Business Process Management) – одна із сучасних управлінських методик, яка включає в себе сукупність ідеології і програмного забезпечення управління бізнес-процесами.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу удосконаленні бізнес-процесів або розробці нових (з описом їх за допомогою блок-схем та нотаток), а також розробки відповідної методики їх автоматизації. Це надасть змогу підвищити ефективність прийнятих управлінських рішень.

Ключові слова: бізнес-процеси підприємства, інформаційні технології, управлінський облік, CRM-системи, моделювання та нотації.

Summary. Introduction. The modern market environment of the enterprise involves the formation of various processes: simple, complex, very complex or multi-level. Over time, the question arises how to effectively manage them. In small enterprises, it is sufficient to describe business processes and determine methods for their control. In this case, it is sufficient to use paper media, individual models described using excel tools. However, with the scaling of the business, when there are more and more complex and multi-level processes, such a management mechanism does not meet the needs of management. Automation of business processes of a business entity comes to the rescue.

Purpose. The purpose of the study is to study the features of automation of business processes, taking into account the innovative achievements of recent years, as the basis for the effective implementation of the financial and economic activities of the enterprise in unstable conditions of operation.

Materials and methods. The materials of the study are: 1) the study of the organizational structures of enterprises, allocated, on their basis, the business processes of the enterprise; 2) works of domestic and foreign authors, regarding the research of business processes of the enterprise, in particular the features of their automation.

Results. In this article, we offer business to approach systematically the problems of organizing enterprise management based on business process reengineering. The most common elements of the information environment that enterprises use to automate all business processes are characterized. The main stages of implementation of the CRM system are given. To describe business processes, it is proposed to use notation and a flowchart with their description. BPM (Business Process Management) is one of the modern management techniques that includes a combination of ideology and software for managing business processes.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on improving business processes or developing new ones (with a description of them using flowcharts and notes), as well as developing an appropriate methodology for their automation. This will increase the efficiency of management decisions.

Key words: business processes of enterprise, information technologies, management accounting, CRM-systems, Business Process Model and Notation.

Постановка проблеми. Враховуючи ринкові умови господарювання комплексна автоматизація бізнес-процесів підприємства є однією з основних передумов оптимізації його діяльності. Моделювання та вдосконалення внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів підприємства стає основою для створення єдиної інформаційної системи підприємства для відображення господарської діяльності підприємства, її оперативної оцінки в цілому та у розрізі структурних підрозділів, проведення ретроспективного, оперативного та стратегічного аналізу, наочного відображення роботи економічних підрозділів.

Автоматизація бізнес-процесів забезпечує точність, оперативність, високу швидкість обробки та передачу інформації менеджменту для прийняття управлінських рішень. Зокрема, автоматизація бізнес-процесів дає можливість перенести рутинні завдання у сервіси та додатки, а також зробити їх більш прозорими та контрольованими.

Незважаючи на позитивний вплив автоматизації на діяльність підприємств, необхідність її здійснення потрібно визначати для кожного підприємства індивідуально. Оскільки, з одного боку, вона є необхідною на фірмах де опрацьовуються великі обсяги інформації, які вручну опрацьовувати практично неможливо (високі витрати на оплату праці кваліфікованого персоналу, велика кількість помилок тощо). А з іншого — коли відсутня необхідна інформація або її достовірність складно підтвердити, дії топ-менеджменту та працівників на підприємстві не узгодженні між собою управлінські рішення приймаються без опрацювання наявних даних. У таких випадках необхідно спочатку сформулювати систему управління а тоді вже розглядати рішення про автоматизацію бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам побудови, оптимізації та автоматизації бізнес-процесів присвячено ряд наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених: Д. Каплан [10],

Д. Нортон [10], І. М. Горбася [6], П. О. Куцика [5], В. І. Бачинського [5], Ю. А. Кузьмінського [8], О. Корзаченка [6], Н. Лобода [7] та інші. Так, І. М. Горбася [6] досліджує особливості реінжинірингу бізнес-процесів. О. Корзаченко звертає увагу на моделювання бізнес-процесів з використанням спеціалізованого програмного забезпечення та нотацій. Незважаючи на те, що питання управління бізнес-процесами та їх реінжиніринг досліджуються багатьма науковцями недостатньо висвітленими залишаються конкретні аспекти автоматизації бізнес-процесів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті полягає у дослідженні теоретичних основ автоматизації бізнес-процесів у контексті розробки універсального алгоритму оптимізації й автоматизації бізнес-процесів промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу. Ефективна організація системи управління підприємством передбачає застосування процесного підходу. Такий підхід дає можливість широко застосовувати засоби моделювання та візуалізації бізнес-процесів, що, в свою чергу, дає можливість якісного впровадження обраного програмного забезпечення.

Існує безліч програмних продуктів, які дають можливість закрити одні питання, проте залишають невирішеними інші. Тому для обрання необхідного програмного продукту керівництво підприємства має визначити, які саме бізнес-процеси підлягають автоматизації. Так, одні CRM системи дають змогу вести облік всіх ділянок обліку, проте не дають можливість отримувати детальну інформацію про клієнтів, спостерігати історію співпраці та інше. Інші — передбачають комплексне відображення інформації необхідної для прийняття управлінських рішень включаючи ретроспективну, оперативну та стратегічну інформацію. Тому остаточне рішення про автоматизацію бізнес процесів приймає керівництво на основі аналізу інформації про понесені

витрати на впровадження та очікуваних переваг, які отримає фірма після впровадження (наприклад економія робочого часу, формування достовірної та оперативної інформації та інші).

Досліджуючи діяльність будь-якого підприємства можна виділити декілька основних видів бізнес-процесів, які виконують замкнений цикл операційної діяльності підприємства: основні, допоміжні, управлінські (адміністративні), інвестиційні (рис. 1).

Менеджмент підприємства може прийняти рішення про комплексну автоматизацію або часткову — найчастіше це залежить від фінансових можливостей підприємства. При прийнятті рішення про часткову автоматизацію, автоматизація здійснюється у розрізі наступних напрямків:

- постачання та складське господарство — відбір постачальників, затвердження умов постачання (контрактів), обробка інвойсів та клієнтських замовлень, документальне оформлення руху запасів у місцях зберігання, внутрішньогосподарські переміщення;
- виробництво — розробка технологічних карток маршруту виробництва, розробка специфікацій продукції що виготовляється, визначення собівартості одиниці продукції в розрізі виробничих процесів;
- продажі та маркетингові заходи — проведення маркетингових заходів та визначення їх ефективності; інформація про клієнтів, історія їх замовлень, ціноутворення та інші;
- управління людськими ресурсами — відстеження продуктивності праці, онбординг співробітників;
- фінанси — підготовка фінансової звітності, запобігання касовим розривам, розрахунок операційних циклів;
- бюджетування — прогнозування доходів та витрат, розроблення нормативів, план-факт аналіз показників [5].

Процес автоматизації бізнес процесу проходить у декілька етапів. На першому етапів розробляється

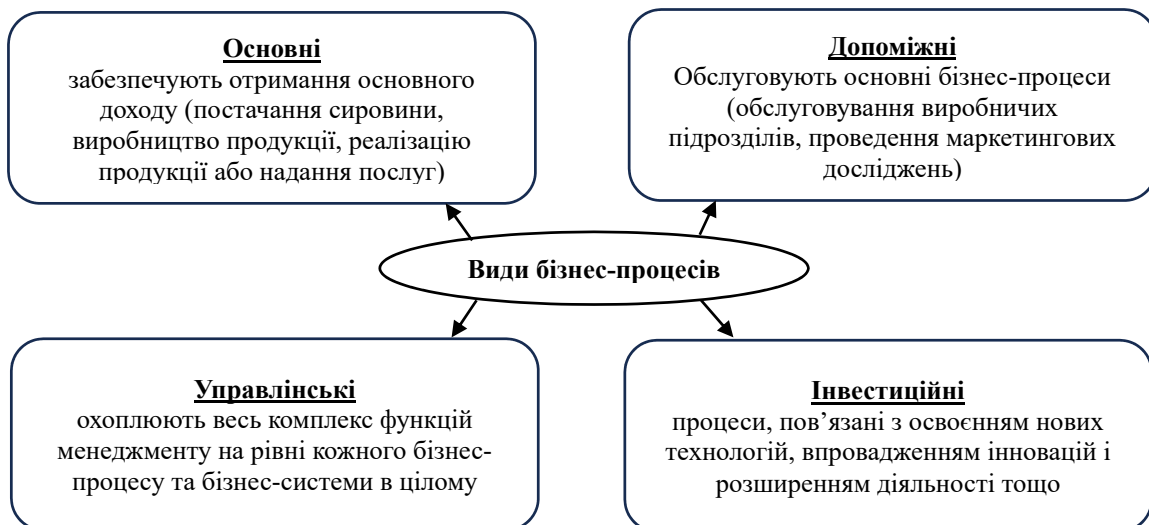


Рис. 1. Характеристика бізнес-процесів підприємства
Джерело: авторська розробка

Таблиця 1

Характеристика елементів автоматизації бізнес-процесів

№ з/п	Назва елементу	Коротка характеристика елементу
1	Реалізація	Забезпечення успішної реалізації стратегії підприємства потребує проведення ґрунтовного аналізу ринку та конкурентів
2	Результат	Завершенням цього етапу буде обґрунтоване рішення про те, чи потрібно переходити до цифрової трансформації чи ні
3	Аналіз	Слід провести ґрунтовний аналіз того, що підприємства можуть краще виконувати з наявними бізнес-процесами і які бізнес-процеси потребують негайного впровадження новітніх технологій
4	Визначення	Підприємствам потрібно визначити ті зміни, які вони можуть впровадити в бізнес-процеси задля їх покращення. Для цього треба виконати безліч дій, зокрема таких: вивчити діючі бізнес-процеси; вивчити новітні інноваційні технології; обрати технології та технічні продукти, які можна впровадити в діяльність підприємства.
5	Пріоритетність	Підприємствам спочатку треба переосмислити виявлені зміни, проаналізувати витрати та вигоди, оцінити можливості, ресурси, бюджети тощо, а потім на підставі цього розставити пріоритети.
6	Впровадження	Реалізація змін. Включає отримання потрібних бюджетів, визначення відповідальних груп, перепроєктування процесів
7	Розгортання	Полягає в тому, щоб зробити нову систему доступною для використання. Включає розробку чіткого плану розгортання з чітко визначеними функціями, обов'язками та термінами.

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 7]

детальний план впровадження системи або окремого бізнес процесу; визначається кінцевий результат впровадження; розраховується окупність проекту та визначаються необхідні ресурси на його впровадження (трудові, фінансові, час). Також на даному етапі проводиться бенчмаркінг та за його результатами приймається рішення.

На другому етапі здійснюється детальний опис бізнес-процесів. Для цього часто використовують нотації (Business Process Model and Notation) та блок-схеми процесів з детальним описом — це один із основних етапів впровадження CRM-системи. Також на даному етапі потрібно визначити дельту змін в процесах. Такі зміни можна відобразити у вигляді CANVAS моделі.

На наступному етапі відбувається організація проекту впровадження CRM-системи, розробляється технічне завдання (у розрізі бізнес процесів — блоків), робоча документація, адаптація програми, етапи введення в експлуатацію та супровід. Важливим моментам при цьому є визначення відповідальних осіб, їх зони відповідальності та розподіл повноважень. Для цього часто використовують матрицю розподілу відповідальності RACI.

Характеристика ключових елементів автоматизації бізнес-процесу наведена в табл. 1.

При цьому суто внутрішні процеси такі як виробництво, ведення складу та розробки рекомендовано автоматизувати силами власних працівників підприємства. Це пов'язано із тим, що у цих сферах важливо враховувати всі нюанси ведення бізнесу і зовнішні аутсорсери не завжди можуть впоратись. Стандарти ж процеси, такі як бухгалтерський облік, можна і навіть необхідно доручати

зовнішнім фахівцям [6]. В цілому автоматизація бізнес-процесів підприємств є важливим і актуальним кроком, який виступає драйвером до кардинальних змін в поточній діяльності та розвитку підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином впровадження програмного забезпечення стане основою для формування можливостей бізнесу для контролю, гнучкості та оперативної оптимізації всіх аспектів діяльності компанії в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Так, якісно проведена автоматизація бізнес-процесів підприємства дає можливість:

- уникнути механічних, людських помилок;
- оптимізувати витрати підприємства;
- підвищити ефективність роботи;
- зменшити час на збір та обробку даних;
- прискорити процеси перевірки та затвердження даних;
- залучити нових клієнтів;
- спростити прийняття на роботу та адаптацію нових працівників.

Зокрема суб'єкти господарювання мають можливість автоматизувати як всі бізнес-процеси, так і їх частину. Проведене дослідження дає можливість стверджувати, що існують різноманітні системи автоматизованого управління: системи управління проектами та завданнями, бухгалтерським обліком, клієнтами, працівниками, ESP-системи, CMS-системи та системи для розбудови організаційної структури. Вибір системи та комплексність її впровадження залежить від цілей, які ставить керівництво перед автоматизацією і від фінансових можливостей компанії.

Література

1. Microsoft Annual Report 2023. *Microsoft*. 2024. URL: <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar23/#home> (дата звернення: 01.04.2024).
2. Business Process Management. *Automation Anywhere*. 2022. URL: <https://www.automationanywhere.com/rpa/business-process-management> (дата звернення: 15.04.2024).
3. Steward J. How much Does Marketing Automation Software Cost? Comparison of Pricing Plans. *Finance Online*. 2024. URL: <https://financesonline.com/how-much-does-marketing-automation-software-cost-comparison-of-pricing-plans> (дата звернення: 15.04.2024).
4. Jalli A. 5 Best Business Automation Software of 2023 (Complete Guide). *codingem.com*. 2022. URL: <https://www.codingem.com/best-business-automation-software> (дата звернення: 15.04.2024).
5. Куцик П., Бачинський В., Кузьмінська К., Чабанюк О. Особливості застосування методу цільового калькулювання собівартості продукції у процесноорієнтованому виробництві. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. 2(43) P. 25–32. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3363>.
6. Горбась І. М., Ліннік М. С. Автоматизація бізнес-процесів підприємства з використанням методики стохастичного моделювання та техніки WorkFlow — ЕРС. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 216–222. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-216-222>.
7. Чабанюк О. М., Лобода Н. О., Кузьмінська К. І. Бухгалтерський облік та прикладні програмні рішення. BAS: Бухгалтерія: навч. посіб. Київ: Алерта, 2024. 234 с.
8. Кузьмінський Ю. А. Автоматизація оперативного обліку та контролю міжнародних економічних операцій: монографія. К.: КНЕУ, 2001.
9. Cobbold I., Lawrie G. The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool. 2003. URL: <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-PMA02-1f.pdf> (дата звернення: 15.04.2024).
10. Kaplan R. S., Norton D. P. The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, MA: Harvard Business School Press. 2001. URL: <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKaplanNorton2001.htm> (дата звернення: 15.04.2024).
11. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43. P. 172–194. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.

References

1. Microsoft Annual Report 2023. *Microsoft*. 2024. URL: <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar23/#home>.
2. Business Process Management. *Automation Anywhere*. 2022. URL: <https://www.automationanywhere.com/rpa/business-process-management>.
3. Steward J. How much Does Marketing Automation Software Cost? Comparison of Pricing Plans. *Finance Online*. 2024. URL: <https://financesonline.com/how-much-does-marketing-automation-software-cost-comparison-of-pricing-plans>.
4. Jalli A. 5 Best Business Automation Software of 2023 (Complete Guide). *codingem.com*. 2022. URL: <https://www.codingem.com/best-business-automation-software>.
5. Kutsyk P., Bachynskiy V., Kuzminska K., Chabaniuk O. Osoblyvosti zastosuvannya metodu tsilovoho kalkuliuvannya sobivartosti produktsii u protsesnooriientovanomu vyrobnytstvi. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. 2(43) P. 25–32. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3363> [in Ukrainian].
6. Horbas I. M., Linnik M. S. Avtomatyzatsiia biznes-protseviv pidpriemstva z vykorystanniam metodyky stokhastychnoho modeliuвання ta tekhniky WorkFlow — ЕРС. *Biznes Inform*. 2021. № 2. С. 216–222. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-216-222> [in Ukrainian].
7. Chabaniuk O. M., Loboda N. O., Kuzminska K. I. Bukhhalterskyi oblik ta prykladni prohramni rishennia. BAS: Bukhhalteriia: navch. posib. Kyiv: Alerta, 2024. 234 s. [in Ukrainian].
8. Kuzminskiy Yu. A. Avtomatyzatsiia operatyvnoho obliku ta kontroliu mizhnarodnykh ekonomichnykh operatsii: monohrafiia. K.: KNEU, 2001 [in Ukrainian].
9. Cobbold I., Lawrie G. The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool. 2003. URL: <http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-PMA02-1f.pdf>.
10. Kaplan R. S., Norton D. P. The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, MA: Harvard Business School Press. 2001. URL: <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKaplanNorton2001.htm>.
11. Teece D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43. P. 172–194. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.

Кругла Марина Миколаївна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Kruhla Maryna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the

Department of Accounting and Consulting

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: 0000-0001-6268-7635

Круглий Владислав Володимирович

інженер-програміст

ТОВ «Деврейн»

Kruhlyi Vladyslav

Software Engineer

LLC “Devrain”

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10150

ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ЯК ОСНОВА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ACCOUNTING POLICY AS THE BASIS OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SECURITY OF ENTERPRISE MANAGEMENT

Анотація. Вступ. Облікова політика є важливим компонентом менеджменту, який визначає правила та методи ведення бухгалтерського обліку на підприємстві. Дієвість облікової політики впливає на прозорість фінансової звітності, ефективність управлінських рішень та фінансово-економічний стан підприємства.

Мета. Метою статті є дослідження ролі та значення облікової політики як основи обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством. Стаття спрямована на виявлення завдань та факторів формування облікової політики, її впливу на обліково-аналітичне забезпечення системи управління та аналіз практики застосування елементів облікової політики в умовах сучасної економіки.

Матеріали і методи. Дослідження проводилось на положеннях нормативно-правових актів з питань облікової політики, організації обліку і звітності та працях вітчизняних вчених та практиків, які досліджують питання облікової політики й інформаційного забезпечення управлінських рішень.

Під час написання статті використовувались загальні та спеціальні наукові методи дослідження. Зокрема, для вивчення законодавчих та нормативних документів, які регулюють ведення бухгалтерського обліку і фінансової звітності проводився їх аналіз. Використання методів моделювання різних сценаріїв облікової політики допомогло оцінити її вплив на фінансові результати, податкове навантаження підприємства. Опитування бухгалтерів дозволило отримати інформацію про практичне застосування облікової політики, щоб виявити проблеми та шляхи їх вирішення.

Результати. Облікова політика є основою для формування інформаційної бази, необхідної для прийняття управлінських рішень, планування та контролю діяльності підприємства. Вирішуючи організаційні і методичні завдання, облікова політика впливає на якість фінансової інформації, забезпечуючи її прозорість та порівняність.

Проведений аналіз факторів, які впливають на вибір елементів облікової політики (організаційно-технологічні особливості, нормативно-правові вимоги, масштаб діяльності підприємства, стратегія розвитку підприємства) свідчить про необхідність індивідуалізації підходів до розробки облікової політики.

Особлива увага приділена аналізу впливу облікової політики на формування інформації в обліковій інформаційній системі підприємства та на управлінські процеси на підприємстві.

Перспективи. Облікова політика відіграє вирішальну роль у забезпеченні інформацією системи управління підприємством, тому подальший її розвиток безпосередньо пов'язаний з цифровізацією інформаційного супроводу й використанням штучного інтелекту для оптимізації вибору елементів облікової політики.

Ключові слова: облікова політика, обліково-аналітичне забезпечення управління, інформаційна система управління, інформація, облік, фінансова звітність, прийняття рішень.

Summary. Introduction. Accounting policy is an important component of management, which determines the rules and methods of accounting at the enterprise. The effectiveness of the accounting policy affects the transparency of financial reporting, the effectiveness of management decisions, and the financial and economic condition of the enterprise.

Purpose. The purpose of the article is to study the role and significance of accounting policy as the basis of accounting and analytical support for enterprise management. The article is aimed at identifying the tasks and factors of accounting policy formation, its impact on the accounting and analytical support of the management system and the analysis of the practice of applying accounting policy elements in the conditions of the modern economy.

Materials and methods. The research was carried out on the provisions of regulatory legal acts on accounting policy, organization of accounting and reporting, and the works of domestic scientists and practitioners who research the issues of accounting policy and information support for management decisions.

During the writing of the article, general and special scientific research methods were used. In particular, to study the legislative and regulatory documents that regulate accounting and financial reporting, their analysis was carried out. The use of modeling methods of various accounting policy scenarios helped to assess its impact on the financial results and tax burden of the enterprise. The survey of accountants made it possible to obtain information about the practical application of accounting policies in order to identify problems and ways to solve them.

The results. The accounting policy is the basis for the formation of the information base necessary for making management decisions, planning and controlling the company's activities. By solving organizational and methodological tasks, the accounting policy affects the quality of financial information, ensuring its transparency and comparability.

The conducted analysis of factors that influence the choice of accounting policy elements (organizational and technological features, regulatory and legal requirements, scale of enterprise activity, enterprise development strategy) indicates the need for individualization of approaches to the development of accounting policy.

Special attention is paid to the analysis of the impact of the accounting policy on the formation of information in the enterprise's accounting information system and on management processes at the enterprise.

Discussion. Accounting policy plays a decisive role in providing information to the enterprise management system, therefore its further development is directly related to the digitalization of information support and the use of artificial intelligence to optimize the selection of accounting policy elements.

Key words: accounting policy, accounting and analytical management support, management information system, information, accounting, financial reporting, decision-making.

Постановка проблеми. Розробка індивідуальної облікової політики є важливим інструментом ефективного управління підприємством. Вона дозволяє забезпечити прозорість і достовірність облікової інформації та фінансової звітності шляхом врахування специфіки діяльності підприємства при відображенні господарських операцій в обліковій системі та оптимізації процесу прийняття управлінських рішень. Незважаючи на значний резонанс щодо значення облікової політики в науково-професійній спільноті, практики їй не приділяють заслуженої уваги; спостерігається формалізований, поверхневий підхід до формування наказу про облікову політику; часто не відслідковується вплив елементів облікової політики на об'єктивність фінансових показників і, в цілому, на якість інформаційного забезпечення управління. Нехтування об'єктивністю при формуванні управлінської інформації має негативні наслідки для управлінських рішень, сприяє підвищенню фінансових ризиків, зниженню довіри до інформації з боку зацікавлених осіб.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування облікової політики та її

впливу на обліково-аналітичне забезпечення управління піднімається багатьма вченими. Зокрема, Оляднічук Н., Підлубна О. [1], Яремко І. [2] розглядають обліково-аналітичну систему та її значення в управлінні економічним розвитком підприємства; Зубілевич С., Міклуха О. та Позняковська Н. [3] аналізують особливості функціонування обліково-аналітичної системи в умовах європейської інтеграції; Нестеренко І., Чміль Є. [4] досліджують можливості моделювання облікової системи в сучасних умовах; Годнюк І. і Шевчук Н. [5] — вивчають вплив війни на об'єктивність облікової інформації та необхідність перегляду облікових оцінок і облікової політики; Правдюк Н.Л. та Правдюк М.В. [6] зосереджують свою увагу на перевагах і ризиках, пов'язаних із використанням штучного інтелекту в обліку; Бардаш С., Грабчук І. [7] і Ратинський В. [8] вивчають можливості цифровізації облікову. У зв'язку зі стрімким розвитком інформаційних технологій та перманентною зміною зовнішніх умов функціонування підприємств, дослідження облікової політики та її місця в обліково-аналітичному забезпеченні

сучасного підприємства є актуальними. Вони дозволяють оптимізувати управлінські процеси шляхом врахування особливостей функціонування суб'єкта господарювання та інтегрувати сучасні технології в інформаційну систему.

Метою статті є дослідження ролі та значення облікової політики як основи обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством. Стаття спрямована на виявлення основних аспектів формування облікової політики, її впливу на ефективність управління підприємством, а також аналіз практичних аспектів застосування облікової політики для цифровізації облікових процесів.

Виклад основного матеріалу. Облікова політика служить підґрунтям для формування обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством. Вона визначає принципи, методи та процедури ведення бухгалтерського обліку, що використовуються для складання фінансової звітності; впливає на точність, достовірність та прозорість показників, які є основою для прийняття управлінських рішень.

Облікова політика підприємства виконує ряд завдань організаційного та методичного характеру (рис. 1). По-перше, розробка облікової політики є зобов'язанням кожного підприємства, що визначене Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [9]. Залежно від законодавчих вимог щодо концептуальної основи на якій будуватиметься облік та фінансова звітність конкретного підприємства, облікова політика повинна відповідати національним (НП(С)БО) або міжнародним стандартам бухгалтерського обліку (МСФЗ). Згідно з Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та МСФЗ, кожне підприємство зобов'язане розробити та затвердити власну облікову політику для забезпечення дотримання законодавства та дотримання методичної єдності формування показників фінансової звітності.

По-друге, розробка облікової політики сприяє стандартизації облікових процесів на підприємстві. Це дозволяє всім працівникам бухгалтерії діяти згідно з єдиними правилами та процедурами,

передбаченими в Наказі про облікову політику, що зменшує ризик помилок, полегшує навчання нових співробітників, передачу досвіду та підвищує ефективність роботи підрозділу.

По-третє, облікова політика визначає методи оцінки активів та зобов'язань, які застосовуються на конкретному підприємстві і які впливають на якісні характеристики показників його фінансової звітності. Правильний вибір методів обліку забезпечує достовірне, реальне відображення фінансового стану підприємства. Забезпечення прозорості та порівнянності фінансової інформації свідчить про зрозумілість, доступність та порівнянність показників для користувачів.

По-четверте, розуміння впливу елементів облікової політики (обраного методу амортизації, обліку запасів чи оцінки дебіторської заборгованості, способу формування резерву сумнівних боргів тощо) на фінансово-результатні показники підприємства, дозволяють встановити оптимальний підхід до формування показників та оптимізувати податкове навантаження й управління фінансовими потоками.

Таким чином, для отримання ефекту від використання облікової політики слід подбати про актуалізацію, ретельність і обґрунтованість її елементів для конкретного підприємства. Найтипівіші фактори, які потребують врахування при розробці облікової політики наведені в табл. 1.

Облікову політику варто періодично переглядати на відповідність змінам в законодавстві, внутрішнім та зовнішнім умовам ведення бізнесу.

Отже, облікова політика для кожного підприємства розробляється індивідуально, враховуючи галузеві та організаційні особливості кожного підприємства, його специфіку, масштаб діяльності та інші фактори. Індивідуальний підхід до формування облікової політики забезпечує гнучке реагування на зміни в економічному середовищі, законодавстві або внутрішніх умовах функціонування підприємства. Це підтверджує Нестеренко І.: «Технологія моделювання облікової політики підприємства представляє собою комплексну і динамічну систему методів, способів і принципів відображення в обліку господарських

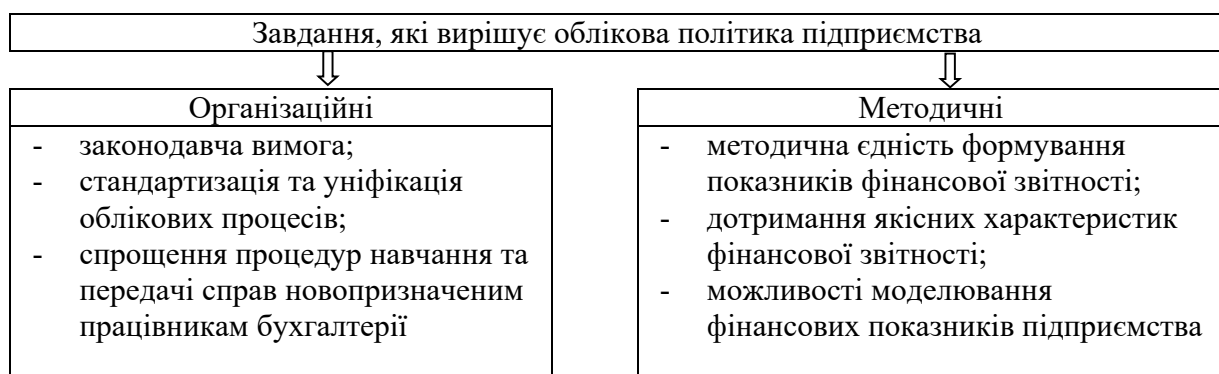


Рис. 1. Завдання, які вирішує облікова політика підприємства
Джерело: авторська розробка

Таблиця 1

Визначальні фактори формування облікової політики підприємства

Фактори формування облікової політики підприємства	Вплив факторів на формування облікової політики
Організаційно-технологічні особливості діяльності підприємства	Галузеві особливості бізнесу (промисловість, агробізнес, будівництво, фінансовий сектор, сфера послуг, торгівля) зумовлюють потребу облікового відображення специфічних активів, зобов'язань та використання специфічних облікових методів і прийомів
Нормативно-правові вимоги	Діяльність підприємств різних сфер економіки підпадає під галузеве нормативно-правове регулювання, яке впливає на формування положень облікової політики. Індивідуальна облікова політика дозволяє врахувати специфічні вимоги та забезпечити відповідність законодавству
Масштаб діяльності підприємства	Великі підприємства з розгалуженою організаційною структурою потребують складніших та більш деталізованих облікових процедур, ніж малі підприємства. Вони часто використовують різні методи обліку для різних підрозділів (філій, видів активів, зобов'язань)
Стратегія розвитку підприємства	Облікова політика повинна відповідати фінансовим цілям та стратегії розвитку підприємства. Підприємства, які орієнтовані на швидке зростання обирають методи обліку, які підкреслюють інвестиції та розвиток, а підприємства, які прагнуть стабільності та мінімізації ризиків — класичні методи.

Джерело: авторська розробка

операцій на основі синтезу знань облікової політики, її функції і процесів ведення обліку» [4, с. 98].

Процес ініціювання, розробки та затвердження облікової політики підприємства є багатоступеневим та включає участь різних підрозділів і рівнів керівництва. Ініціатива щодо розробки облікової політики виходить, як правило, від керівництва, а потреба зміни облікової політики — від керівництва, бухгалтерської, аудиторської служб чи об'єктивно, внаслідок зміни норм законодавства. Керуючись ст. 5 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», підприємство самостійно визначає за погодженням з власником (власниками) або уповноваженим органом (посадовою особою) відповідно до установчих документів облікову політику підприємства [9]. Відповідальність за розробку облікової політики, в більшості випадків, покладається на головного бухгалтера.

Залучені до процесу формування (зміни) облікової політики працівники, на основі чинного законодавства, визначають конкретні принципи, методи та процедури обліку, які за погодженням з юридичним відділом та службою внутрішнього аудиту знаходять відображення в Наказі про облікову політику підприємства. Затвердження облікової політики здійснюється директором або уповноваженим органом. Такий підхід забезпечує відповідність облікової політики вимогам законодавства, внутрішнім стандартам і цілям підприємства.

Сама по собі облікова політика, без належного впровадження її інструментів, на практиці не сформує якісного інформаційного забезпечення. Яремко І. зазначає, що обліково-аналітичне забезпечення управління економічним розвитком підприємства розглянуто впорядкованою системою, яка відповідає конкретно вираженим цілям управління, втілюючи

у собі систему добору адекватної бухгалтерської інформації та її аналізу з метою отримання необхідних даних для обґрунтування та ухвалення управлінських рішень щодо економічного розвитку підприємства [2]. В доповнення вищезазначеного, «...система обліково-аналітичного забезпечення суб'єкта підприємницької діяльності є формою організації всіх видів обліку, контролю й аналізу, метою якої є забезпечення адміністративно-управлінського персоналу підприємства інформацією, необхідною для прийняття оперативних і стратегічних управлінських рішень та контролю над їх реалізацією» [1, с. 16].

Інформаційні системи управління автоматизують облікові процеси відповідно до облікової політики підприємства шляхом налаштування параметрів обліку. Це передбачає автоматичне застосування методів оцінок стосовно конкретних активів, зобов'язань, доходів і витрат, встановлених обліковою політикою при проведенні господарських операцій з ними. Автоматизація підвищує ефективність облікових процесів і зменшує ризик помилок.

Оскільки метою ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності є надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан та результати діяльності підприємства [9], то інформаційна система на підприємстві повинна бути побудованою таким чином, щоб облікова політика визначала правила формування фінансової звітності. За цих умов, система автоматично генерує фінансові звіти, відповідно до встановлених правил. Таким чином, підтримуємо думку Яремко І. [2], Позняковської Н., Зубілевич С., Міклухи О. [3, с. 122], що сучасний розвиток інформаційно-комунікаційного середовища також актуалізує вирішення проблеми використання інформаційних систем і техно-

логій в системі обліково-аналітичного забезпечення суб'єктів господарювання для його інтегрування із використовуваною підприємством загальною інформаційною системою.

Спостерігаючи за стрімким розвитком інформаційної технології і тенденцій до автоматизації бізнес-процесів вчені зазначають, що системи з підтримкою штучного інтелекту поступово провадяться в бухгалтерському обліку і цей процес невідвратно буде тільки посилюватись [6, с. 79; 7; 8, с. 20].

Інтеграція облікової політики в інформаційне забезпечення управління підвищує ефективність управління підприємством [5, с. 119]. Керівництво отримує доступ до точної та достовірної фінансової інформації, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення та оптимізувати управління ресурсами.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Формування облікової політики індивіду-

ально для кожного підприємства є необхідністю, обумовленою специфікою діяльності, організаційною структурою, фінансовими цілями, законодавчими вимогами та потребою в гнучкості. Індивідуальна облікова політика дозволяє підприємству оптимально керувати своїми ресурсами, забезпечувати достовірність та прозорість фінансової звітності, а також швидко адаптуватися до змін в економічному середовищі.

Облікова політика підприємства знаходить свій прояв в інформаційній системі через налаштування параметрів обліку, автоматизацію облікових операцій та формування фінансової звітності. Інтеграція облікової політики в інформаційну систему, що відбувається внаслідок глобального розвитку технологій забезпечує точність, достовірність, прозорість та контроль за обліковими процесами. Саме цей напрямок визначає тренд найближчого часу.

Література

1. Оляднічук Н.В., Підлубна О.Д. Обліково-аналітичне забезпечення економічної діяльності суб'єкта підприємництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 33. Ч. 2. С. 16–21. doi: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-25>.
2. Яремко І.Й. Обліково-аналітичне забезпечення як інструментарій управління економічним розвитком підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-09-02>.
3. Обліково-аналітичне забезпечення суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграції : монографія / Н.М. Позняковська, С.Я. Зубілевич, О.Л. Міклуха та ін. Рівне : НУВГП, 2019. 414 с.
4. Нестеренко І., Чміль С. Моделювання облікової політики в контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 1 (01). С. 92–99. doi: <https://doi.org/10.32782/dees.1-15>.
5. Годнюк І., Шевчук Н. (2023). Облікова політика та її вплив на діяльність підприємства в умовах воєнного стану. *Економічні горизонти*. 2023. № 2(24). С. 110–119. doi: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(24\).2023.281235](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(24).2023.281235).
6. Правдюк Н.Л., Правдюк М.В. Штучний інтелект як каталізатор трансформаційних процесів у бухгалтерському обліку. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 1 (67). С. 69–83. doi: [10.37128/2411-4413-2024-1-5](https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-1-5).
7. Бардаш С.В., Грабчук І.Л. Цифрові технології в сфері бухгалтерського обліку: основні можливості та ризики. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. doi: [10.32702/2307-2105-2021.9.18](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.18); URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9301> (дата звернення: 30.07.2024).
8. Ратинський В.В. Інформаційні технології в бухгалтерському обліку. перспективи та проблеми. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 4(1). С. 17–20. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/297> (дата звернення: 30.07.2024).
9. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV (зі змінами та доповненнями). URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 30.07.2024).

References

1. Oliadnichuk, N. & Pidlubna, O. (2020). Oblikovo-analitychne zabezpechennia ekonomichnoi diialnosti subiekta pidpriemnytstva [Accounting and analytical support of the economic activity of the business entity]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstv — Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and world economy*, 33(2), 16–21. doi: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-25> [in Ukrainian].
2. Yaremko, I. (2022). Oblikovo-analitychne zabezpechennia yak instrumentarii upravlinnia ekonomichnym rozvytkom pidpriemstva. [Accounting and Analytical Support as a Tool for Managing the Economic Development of the Enterprise]. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (6). doi: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-09-02> [in Ukrainian].
3. Poznjakovsjka, N.M., Zubilevych, S.Ja. & Miklukha, O.L. (2019). Oblikovo-analitychne zabezpechennja sub'iektiv ghospodarjuvannja v umovakh jevrointehraciji: monohrafija [Accounting and analytical support of economic entities in the conditions of European integration: monograph]. Rivne [in Ukrainian].

4. Nesterenko, I., & Chmil, Y. (2022). Modeliuvannya oblikovoi polityky v konteksti zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva. [Accounting policy modeling in the context of enterprise innovative development providing]. *Digital Economy and Economic Security*, 1 (01), 92–99. doi: <https://doi.org/10.32782/dees.1-15> [in Ukrainian].
5. Godniuk, I., & Shevchuk, N. (2023). Oblikova polityka ta yii vplyv na diialnist pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Accounting policy and its influence on the activities of enterprises in wartime conditions]. *Economies' Horizons*, 2(24), 110–119. doi: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(24\).2023.281235](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(24).2023.281235) [in Ukrainian].
6. Pravdiuk, N. & Pravdiuk, M. (2024). Shtuchnyi intelekt yak katalizator transformatsiinykh protsesiv u bukhhalterskomu obliku [Artificial intelligence as a catalyst for transformational processes in accounting]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, 1 (67), 69–83. doi: 10.37128/2411-4413-2024-1-5 [in Ukrainian].
7. Bardash, S. & Hrabchuk, I. (2021). Tsyfrovi tekhnolohii v sferi bukhhalterskoho obliku: osnovni mozhlyvosti ta ryzyky [Digital technologies in the field of accounting: main opportunities and risks], *Efektivna ekonomika*, 9. doi: 10.32702/2307-2105-2021.9.18; Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9301> [in Ukrainian].
8. Ratynskiy, V. (2021). Informatsiini tekhnolohii v bukhhalterskomu obliku. perspektyvy ta problemy [Information technology in accounting. prospects and problems], *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 4(1), 17–20. Retrieved from <http://efp.in.ua/uk/journal-item/297> [in Ukrainian].
9. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 № 996-XIV (zi zminamy ta dopovnenniamy) [On accounting and financial reporting in Ukraine: Law of Ukraine dated July 16, 1999. No. 996-XIV (with changes and additions)]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> [in Ukrainian].

Матюха Микола Миколайович

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів та бізнес-консалтингу
Київський національний університет технологій та дизайну*

Matiukha Mykola

*Candidate of Economics Sciences,
Associate Professor of the Department of Finance and Business Consulting
Kyiv National University of Technologies and Design*

Смоляр Марта Володимирівна

*магістрантка кафедри фінансів та бізнес-консалтингу
Київського національного університету технологій та дизайну*

Smoliar Marta

*Master's Student of the Finance and Business Consulting Department
Kyiv National University of Technologies and Design*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10134

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЗАПАСІВ INVENTORY MANAGEMENT ACCOUNTING

Анотація. Вступ. Сучасні ринкові відносини характеризуються глобалізацією економічних процесів та високим рівнем конкуренції, що вимагає від підприємств підвищення ефективності управління запасами. Впровадження інноваційних технологій, інтеграція принципів стійкого розвитку та підвищення прозорості інформації про запаси є важливими факторами для досягнення конкурентних переваг. Ці заходи сприяють оптимізації облікових процесів, зниженню витрат та покращенню прийняття рішень. Крім того, управління ризиками, пов'язаними з запасами, та використання ефективних методів прогнозування дозволяють підвищити точність планування і зменшити невизначеність. Постає необхідність дослідження та вдосконалення управлінського обліку запасів з урахуванням сучасних викликів і можливостей.

Мета. Метою дослідження є розкриття концептуальних підходів до управління запасами, розробка рекомендацій щодо впровадження інноваційних технологій, інтеграції принципів стійкого розвитку, підвищення прозорості інформації та ефективного управління ризиками. Це дозволить підприємствам адаптувати свої управлінські облікові практики до вимог сучасного ринку та забезпечити довгострокову стабільність. Особливу увагу приділено системі удосконалення управлінського обліку запасів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правові акти та стандарти, що регулюють управлінський облік запасів, праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які досліджують вплив глобалізації, інноваційних технологій, стійкого розвитку, прозорості інформації та управління ризиками. Використано методи теоретичного узагальнення та групування для характеристики складових облікового процесу, аналізу та синтезу для вивчення прикладів інноваційних технологій, порівняння та аналогії для порівняння міжнародних облікових систем, прогнозування та моделювання для аналізу методів прогнозування запасів, логічного узагальнення результатів для формулювання висновків.

Результати. У науковій статті розкрито вплив глобалізації на управлінський облік запасів, проаналізовано інноваційні технології, які можуть бути застосовані для управління запасами, оцінено їх потенційні переваги та ризики. Визначено, як інтеграція принципів стійкого розвитку в управлінський облік запасів сприяє довгостроковій стабільності підприємства. Запропоновані заходи для підвищення прозорості інформації про запаси та управління ризиками дозволяють покращити ефективність управління запасами. Проведено порівняння міжнародних облікових систем, визначено найкращі практики та можливості їх адаптації. На основі проведеного аналізу розроблено систему удосконалення управлінського обліку запасів, яка включає впровадження сучасних технологій, інтеграцію принципів стійкого розвитку, підвищення прозорості та ефективне управління ризиками.

Перспективи. Майбутні дослідження повинні орієнтуватися на виявлення та аналіз нових глобальних тенденцій, що впливають на управлінський облік запасів. Важливо розробляти передові методи прогнозування запасів та інтегрувати принципи циркулярної економіки в управлінські процеси. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності управління запасами та забезпеченню стійкого розвитку підприємств на тривалий період.

Ключові слова: управлінський облік, запаси, глобалізація, інноваційні технології, стійкий розвиток, прозорість, управління ризиками, прогнозування.

Summary. Introduction. Modern market relations are characterized by the globalization of economic processes and high levels of competition, requiring enterprises to improve inventory management efficiency. The implementation of innovative technologies, integration of sustainable development principles, and increased transparency of inventory information are critical factors for achieving competitive advantages. These measures contribute to the optimization of accounting processes, cost reduction, and better decision-making. Moreover, managing inventory-related risks and using effective forecasting methods enhance planning accuracy and reduce uncertainty. There is a need to research and improve managerial inventory accounting considering current challenges and opportunities.

Purpose. The aim of the study is to reveal conceptual approaches to inventory management, develop recommendations for implementing innovative technologies, integrating sustainable development principles, increasing transparency of information, and effectively managing risks. This will enable enterprises to adapt their managerial accounting practices to the demands of the modern market and ensure long-term stability. Special attention is given to the system for improving managerial inventory accounting.

Materials and Methods. The study materials include regulatory acts and standards governing managerial inventory accounting, as well as works by domestic and foreign authors examining the impact of globalization, innovative technologies, sustainable development, information transparency, and risk management. The methods used include theoretical generalization and grouping for characterizing accounting process components, analysis and synthesis for studying examples of innovative technologies, comparison and analogy for comparing international accounting systems, forecasting and modeling for analyzing inventory forecasting methods, and logical generalization of results for formulating conclusions.

Results. The scientific article reveals the impact of globalization on managerial inventory accounting, analyzes innovative technologies that can be applied for inventory management, and assesses their potential advantages and risks. It identifies how integrating sustainable development principles into managerial inventory accounting contributes to long-term enterprise stability. Proposed measures to enhance inventory information transparency and risk management improve inventory management efficiency. A comparison of international accounting systems is conducted, identifying best practices and opportunities for their adaptation. Based on the analysis, a system for improving managerial inventory accounting is developed, which includes the implementation of modern technologies, integration of sustainable development principles, increased transparency, and effective risk management.

Discussion. Future research should focus on identifying and analyzing new global trends affecting managerial inventory accounting. It is important to develop advanced inventory forecasting methods and integrate circular economy principles into management processes. Such an approach will enhance inventory management efficiency and ensure sustainable enterprise development in the long term.

Key words: managerial accounting, inventory, globalization, innovative technologies, sustainable development, transparency, risk management, forecasting.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день управління облік запасів зіштовхується з низкою складних та сучасних проблем, які вимагають вдосконалення методології та підходів до його ведення. Сучасна економічна ситуація характеризується високою волатильністю ринків, глобалізацією бізнес-процесів, стрімким розвитком технологій та зростанням конкуренції. У таких умовах ефективне управління запасами стає критично важливим для забезпечення стабільного функціонування підприємств і досягнення ними стратегічних цілей.

Однією з найскладніших проблем є інтеграція управлінського обліку запасів у глобальні ланцюги постачання. Підприємства повинні враховувати різні регуляторні вимоги, стандарти та культурні особливості різних країн, що створює значні труднощі в уніфікації облікових підходів та забезпеченні прозорості інформації. Крім того, зростання геополітичних ризиків та економічних санкцій впливає на стабільність постачань, що потребує розробки та впровадження ефективних стратегій управління ризиками.

Сучасні технології також відкривають нові можливості для управлінського обліку запасів, але водночас створюють нові виклики. Впровадження цих технологій вимагає значних інвестицій та перепід-

готовки персоналу, що не завжди є можливим для малих та середніх підприємств. Крім того, питання безпеки даних та конфіденційності стають особливо актуальними у зв'язку з ростом кіберзагроз.

Екологічні аспекти управління запасами також набувають все більшого значення. Підприємства змушені враховувати вимоги стійкого розвитку та зменшення впливу на навколишнє середовище, що вимагає перегляду традиційних підходів до управління запасами. Використання вторинних матеріалів, зменшення відходів та впровадження принципів циркулярної економіки стають невід'ємною частиною управлінського обліку запасів.

Зростаюча невизначеність та динамічність ринкових умов потребують більш точного прогнозування попиту та оперативного реагування на його зміни. Використання сучасних методів прогнозування, таких як машинне навчання та аналіз великих даних, дозволяє значно підвищити точність прогнозів, але також вимагає нових підходів до обробки та аналізу інформації.

Таким чином, управлінський облік запасів у сучасних умовах є багатограним та динамічним процесом, який вимагає постійного вдосконалення і адаптації до нових викликів та можливостей.

Ефективне вирішення цих проблем сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств та їх стійкості в умовах глобальної економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасних наукових дослідженнях управлінського обліку запасів та їх ролі в забезпеченні інноваційної діяльності підприємств виділяються кілька основних напрямів. Перш за все, важливим є розвиток інформаційного забезпечення управлінського обліку запасів в контексті інноваційної діяльності, що підкреслюється в роботах Роевої О., яка аналізує вплив інновацій на організацію обліку запасів та забезпечення економічної безпеки [1; 2]. Другим значним напрямом є питання бухгалтерського та управлінського обліку виробничих запасів. Дослідження Подмешальської Ю. В. та Скирди О. А. зосереджені на різних підходах до обліку запасів і їх впливу на управлінські рішення [3], а Хмелюк А. В. та Черненко П. В. підкреслюють значення ефективної системи обліку для стабільної роботи підприємств [4]. Також до цього напрямку відносяться праці Польової Т. В. та Охрей Т. С., які розглядають методично-організаційні особливості обліку запасів [5] та дослідження економічної сутності і класифікації запасів Бондаренка О. М. та Титаренка А. Д. [6]. Стратегічний управлінський облік в умовах військових дій розглядається Мошковською О. А., яка аналізує вплив військових дій на облікову практику вітчизняних підприємств [7]. Теоретичні засади фінансового обліку запасів досліджують Подмешальська Ю. В. та Васильєва Н. О., наголошуючи на важливості інтеграції теоретичних знань і практичних навичок для ефективного управління запасами [8]. Значну увагу приділено порівняльному аналізу вітчизняного та міжнародного досвіду обліку запасів на малих підприємствах. Долішня Т., Хома С. та Шумей Я. аналізують різні підходи до обліку запасів у різних країнах і підкреслюють важливість впровадження найкращих практик [9]. Окремо варто виділити дослідження методики оцінки запасів за вітчизняними і міжнародними стандартами обліку, проведене Шпінем В. та Мельником Т., які аналізують відмінності між стандартами і надають рекомендації щодо їх впровадження [10]. Пасічник Д. Р. та Слюніна Т. Л. досліджують впровадження новітніх інформаційних систем для управління запасами на сільськогосподарських підприємствах [11]. Дослідження прогнозування попиту та оптимізації запасів підприємства проводять Чумаченко О. та Нескородько О., надаючи рекомендації щодо оптимального управління запасами [12]. Крім того, важливими є праці Шевченка Л. Я. та Муляви В. Р. з дослідження сутності виробничих запасів, проблем їх обліку та напрямків удосконалення на підприємстві [13]. Шевців Л. Ю. та Тесляк М. М. акцентують увагу на організації та методиці обліку виробничих запасів як важливої складової оборотних активів підприємств [14]. Писаренко Т. М. та Московчук А. Т. досліджують

стратегічний облік виробничих запасів на промисловому підприємстві, що має важливе значення для довгострокового планування та управління [15].

Таким чином, сучасні дослідження в галузі управлінського обліку запасів охоплюють широкий спектр проблем та питань, що сприяють розвитку ефективних систем обліку та управління запасами на підприємствах, підвищуючи їх конкурентоспроможність та стійкість в умовах змінного економічного середовища. Однак залишаються невирішеними питання розробки комплексного плану дій для удосконалення управлінського обліку запасів, який включає врахування впливу глобалізації, застосування інноваційних технологій, інтеграцію принципів стійкого розвитку, підвищення прозорості інформації, управління ризиками та використання ефективних методів прогнозування.

Метою статті є дослідження сучасних проблем управлінського обліку запасів в умовах глобалізації, технологічного прогресу та екологічних викликів. У статті аналізуються складності, пов'язані з інтеграцією облікових систем у міжнародні ланцюги постачання, впровадженням інноваційних технологій, а також адаптацією підприємств до вимог стійкого розвитку. Особлива увага приділяється питанням забезпечення прозорості інформації, управління ризиками та підвищення ефективності прогнозування попиту. Автори статті прагнуть надати комплексний огляд проблем та запропонувати рекомендації щодо удосконалення управлінського обліку запасів з метою підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємств у сучасних умовах.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правові акти та стандарти, що регулюють управлінський облік запасів, а також праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які досліджують різні аспекти управління запасами. Зокрема, аналізу підлягали роботи, присвячені впливу глобалізації, інноваційним технологіям, стійкому розвитку, прозорості інформації та управлінню ризиками в контексті обліку запасів. Крім того, використовувалися дані підприємств різних галузей для аналізу та порівняння ефективності методів управлінського обліку запасів.

В процесі дослідження було застосовано методи теоретичного узагальнення та групування, які дозволили охарактеризувати складові облікового процесу та функції бухгалтерського обліку щодо управління запасами, а також визначити виклики та можливості, що виникають у зв'язку з глобалізацією. Аналіз і синтез були використані для вивчення прикладів інноваційних технологій, які можуть бути застосовані для управління запасами, оцінки потенційних переваг та ризиків впровадження цих технологій, а також для розробки заходів щодо підвищення прозорості інформації про запаси на підприємстві.

Порівняння та аналогії були застосовані для порівняння міжнародних облікових систем, що

використовуються для управління запасами, з метою визначення найкращих практик та їх адаптації до умов конкретних підприємств. Методи прогнозування та моделювання дозволили аналізувати та визначити найбільш ефективні методи прогнозування запасів, що сприяло зниженню ризиків, пов'язаних з управлінням запасами. Логічне узагальнення результатів забезпечило формулювання висновків щодо ідентифікації основних ризиків, пов'язаних з управлінням запасами, та розробку стратегій для ефективного управління цими ризиками.

Таким чином, комплексне застосування зазначених методів дозволило провести глибокий аналіз різних аспектів управлінського обліку запасів, зосереджуючись не лише на впливі глобалізації, але й на впровадженні інноваційних технологій, забезпеченні стійкого розвитку, підвищенні прозорості інформації та ефективному управлінні ризиками.

Виклад основного матеріалу. Глобалізація змінює сучасний бізнес-середовище, створюючи нові виклики та можливості для підприємств у сфері управлінського обліку запасів. Підприємства змушені адаптувати свої облікові системи до нових умов, враховуючи міжнародні стандарти, коливання валютних курсів, політичну нестабільність та культурні відмінності. Водночас глобалізація відкриває нові перспективи, такі як доступ до нових ринків, зниження витрат на закупівлю матеріалів та використання передових технологій для автоматизації процесів. Важливо розуміти ці фактори та їх вплив, щоб ефективно управляти запасами і забезпечити конкурентоспроможність підприємства. Ключові виклики та можливості, що виникають у процесі

глобалізації та їх вплив на управлінський облік запасів представлені на рис. 1.

В умовах інтеграції міжнародних ринків підприємства зіштовхуються з необхідністю адаптувати свої облікові системи до різних стандартів та законодавчих вимог. Коливання валютних курсів, політичні ризики та культурні відмінності ускладнюють процес управління запасами, потребуючи гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни. Водночас, глобалізація відкриває нові можливості для підприємств. Зокрема, доступ до нових ринків, співпраця з міжнародними постачальниками та використання передових технологій дозволяють оптимізувати процеси управління запасами, знижувати витрати та підвищувати ефективність діяльності. Використання інноваційних технологій, таких як інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI) та блокчейн, сприяє автоматизації процесів та забезпеченню прозорості інформації. Таким чином, глобалізація створює умови для розвитку підприємств, які здатні ефективно адаптувати свої облікові системи до нових умов, підвищуючи свою конкурентоспроможність та забезпечуючи стійкий розвиток.

Інноваційні технології, що застосовуються для управління запасами, мають значний потенціал для покращення ефективності та точності цих процесів у різних галузях. Інтернет речей (IoT) дозволяє автоматизувати моніторинг запасів у режимі реального часу, зменшуючи людські помилки та покращуючи точність прогнозування потреб у запасах. Водночас, впровадження IoT потребує значних початкових інвестицій та забезпечення високого рівня кібербезпеки для захисту даних. Штучний інтелект (AI) та



Рис. 1. Фактори впливу глобалізації на управлінський облік запасів
Джерело: авторська розробка

машинне навчання (ML) підвищують точність прогнозування попиту та оптимізації запасів, автоматизують рутинні завдання та покращують прийняття рішень на основі аналізу великих обсягів даних. Проте, ці технології потребують значних витрат на розробку та впровадження, а також наявності спеціалізованих навичок для налаштування та підтримки систем.

Системи управління складом (WMS) сприяють покращенню організації складських операцій, автоматизують процеси приймання, зберігання та відвантаження товарів, що зменшує час виконання замовлень і операційні витрати. Однак, впровадження WMS також пов'язане з значними витратами на навчання персоналу та регулярне обслуговування і оновлення програмного забезпечення. Блокчейн-технології підвищують прозорість та відстежуваність поставок, зменшують ризики шахрайства та помилок, а також забезпечують надійний обмін даними між учасниками ланцюга поставок. Разом з тим, використання блокчейну вимагає високих витрат на впровадження та підтримку, а також наявності фахівців з необхідними знаннями.

Автоматизовані системи зберігання та пошуку (ASRS) підвищують ефективність використання складських площ, зменшують час на пошук і доставку товарів та знижують витрати на ручну працю. Водночас, ці системи потребують значних початкових інвестицій, можуть бути схильними до технічних збоїв і вимагають спеціалізованих навичок для обслуговування. Переваги та ризики впровадження інноваційних технологій для управління запасами представлено в Табл. 1.

Аналізуючи представлені дані, можна зробити висновок, що впровадження інноваційних технологій для управління запасами має суттєві переваги, зокрема автоматизацію процесів, підвищення точності прогнозування та зниження витрат на ручну

працю. Водночас, існують значні ризики, пов'язані з високими початковими витратами, потребою у кібербезпеці та спеціалізованих навичках, а також можливими технічними збоями. Вибір конкретної технології залежить від конкретних потреб та ресурсів підприємства, а також від готовності до інвестицій у навчання персоналу та обслуговування систем. Однак для успішного впровадження інноваційних рішень важливо також адаптувати управлінські облікові практики до вимог стійкого розвитку. На рис. 2 представлена схема, яка ілюструє основні етапи та компоненти цього процесу.

Процес адаптації управлінських облікових практик до вимог стійкого розвитку передбачає кілька ключових етапів. Перший етап — це розширення звітності. Традиційні фінансові показники доповнюються екологічними та соціальними метриками, що дозволяє підприємствам більш комплексно оцінювати свою діяльність та її вплив на довкілля і суспільство. Наприклад, включення показників споживання енергії, викидів парникових газів, умов праці та соціальної відповідальності. Наступний етап — це оцінка та управління ризиками. Сучасні підходи включають аналіз впливу змін клімату на бізнес, оцінку соціальних ризиків та розрахунок довгострокових витрат і вигод від інвестицій у стійкі технології. Ці заходи допомагають підприємствам краще підготуватися до можливих викликів і забезпечити свою стійкість в умовах змінного зовнішнього середовища. Моніторинг та звітність є наступним важливим кроком. Підприємства повинні встановити конкретні цілі та показники ефективності (KPI) у сфері стійкості, регулярно збирати та аналізувати дані, а також публічно звітувати про досягнуті результати. Така прозорість сприяє підвищенню довіри з боку зацікавлених сторін і забезпечує можливість своєчасного виявлення проблем та коригування діяльності. Залучення зацікавлених сторін до процесу

Таблиця 1

Переваги та ризики впровадження інноваційних технологій для управління запасами

Технологія	Переваги	Ризики
Інтернет речей (IoT)	Автоматичний моніторинг у реальному часі, зменшення людських помилок, поліпшення прогнозування запасів	Високі початкові витрати, потреба у кібербезпеці, можливі технічні збої
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML)	Підвищена точність прогнозування, автоматизація рутинних завдань, поліпшення прийняття рішень	Високі витрати на впровадження, потреба у спеціалізованих навичках, можливість упереджених алгоритмів
Системи управління складом (WMS)	Поліпшення організації складських операцій, автоматизація процесів, зменшення часу виконання замовлень	Значні витрати на впровадження та навчання, регулярне обслуговування
Блокчейн	Підвищення прозорості та відстежуваності, зменшення ризиків шахрайства, надійний обмін даними	Високі витрати на впровадження та підтримку, потреба в стандартизації та регулюванні
Автоматизовані системи зберігання та пошуку (ASRS)	Підвищення ефективності використання площ, зменшення часу на пошук і доставку, зниження витрат на ручну працю	Високі початкові витрати, можливі технічні збої, потреба у спеціалізованих навичках

Джерело: сформовано автором на підставі [16; 17]

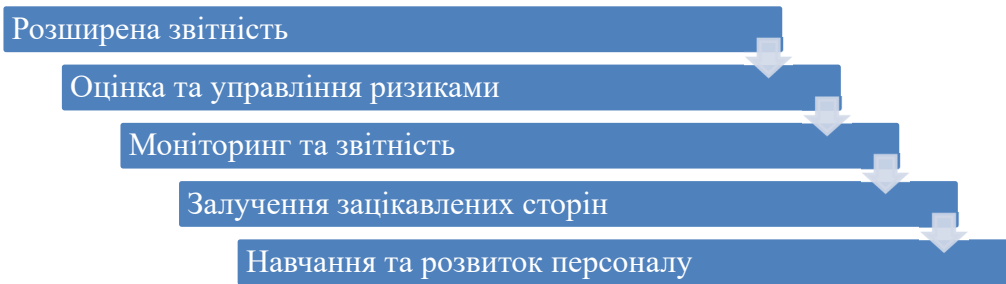


Рис. 2. Адаптація управлінських облікових практик до вимог стійкого розвитку

Джерело: авторська розробка

управління стійкістю є важливим аспектом. Консультації з працівниками, взаємодія зі споживачами та інвесторами, а також співпраця з громадськими організаціями дозволяють підприємствам краще розуміти потреби та очікування своїх партнерів, а також забезпечують більшу прозорість та довіру до їхньої діяльності. Останнім, але не менш важливим етапом є навчання та розвиток персоналу. Інвестиції в підвищення обізнаності та компетентності працівників у питаннях стійкого розвитку сприяють успішному впровадженню інноваційних рішень і забезпечують їхню ефективну роботу. Тренінги, семінари та інші навчальні заходи допомагають працівникам краще розуміти принципи стійкості та застосовувати їх у своїй повсякденній діяльності.

Для підвищення прозорості інформації щодо запасів на підприємстві важливо впровадити низку заходів, які інтегруються в загальну схему адаптації управлінських облікових практик до вимог стійко-

го розвитку. Необхідно автоматизувати облік через IMS, використовувати RFID-мітки, інтегрувати системи з ERP, цифровізувати звітність, впроваджувати візуалізації та дашборди, дотримуватись міжнародних стандартів, залучати зацікавлених сторін, навчати персонал, проводити аудит та використовувати аналітичні інструменти для прогнозування. Це сприяє точності даних, швидкому обробленню інформації, кращій координації між підрозділами та зменшенню людських помилок (Табл. 2).

Системи управління запасами та RFID-мітки забезпечують точність обліку та швидкість обробки даних. ERP-системи дозволяють централізовано управляти і синхронізувати дані. Електронні платформи для звітності та візуалізації дозволяють отримувати актуальну інформацію в реальному часі. Впровадження міжнародних стандартів підвищує довіру з боку партнерів та клієнтів. Консультації з зацікавленими сторонами та навчання персоналу

Таблиця 2

Технології підвищення прозорості інформації щодо запасів на підприємстві

Інноваційна технологія	Переваги	Ризики
Системи управління запасами (IMS)	Підвищення точності даних	Високі початкові витрати, потреба в навчанні
RFID-мітки та штрихкоди	Швидке і точне відстеження руху запасів	Висока вартість впровадження, технічні збої
ERP-системи	Централізоване управління та синхронізація даних	Складність інтеграції, висока вартість
Електронні платформи звітності	Доступ до актуальної інформації в реальному часі	Потреба в кібербезпеці, технічні проблеми
Візуалізації та дашборди	Спрощення аналізу даних	Вартість розробки та підтримки, потреба в фахівцях
Міжнародні стандарти (ISO 9001, ISO 14001)	Забезпечення якості та екологічності процесів	Витрати на сертифікацію, труднощі у впровадженні
Консультації з зацікавленими сторонами	Краще розуміння та підтримка	Витрати часу та ресурсів
Навчання та тренінги	Підвищення кваліфікації персоналу	Опір з боку працівників, витрати на навчання
Аудит та системи раннього попередження	Підтримка точності даних	Витрати на аудит та впровадження систем
Аналітичні інструменти для прогнозування	Оптимізація обсягу запасів	Вартість впровадження, потреба у фахівцях

Джерело: авторська розробка

сприяють кращому розумінню процесів управління запасами. Аудит та системи раннього попередження дозволяють своєчасно виявляти та вирішувати проблеми, а аналітичні інструменти для прогнозування допомагають оптимізувати обсяги запасів і підвищити економічну ефективність підприємства. Разом з тим, впровадження цих технологій потребує значних початкових витрат та ресурсів на навчання персоналу. Високі витрати на впровадження та підтримку систем, можливі технічні збої та необхідність забезпечення кібербезпеки є ризиками, які підприємства повинні враховувати.

Аналіз технологій підвищення прозорості інформації щодо запасів на підприємстві дає підставу стверджувати, що ефективно управління запасами нерозривно пов'язане з точними методами прогнозування. Прозорість інформації про запаси дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації обсягів запасів та зниження витрат. Застосування різних методів прогнозування є ключовим аспектом в цьому процесі, оскільки дозволяє прогнозувати попит, уникати дефіциту або надлишку запасів та покращувати загальну ефективність операцій (Табл. 3).

Прогнозування за допомогою експоненційного згладжування є ефективним для підприємств з від-

носно стабільними продажами, оскільки цей метод є відносно простим у впровадженні та забезпечує достатню точність для таких умов. Лінійна регресія дозволяє враховувати тренди, що робить її корисною для підприємств, які спостерігають певні тенденції в своїх продажах або запасах. Метод ARIMA особливо підходить для підприємств з чітко вираженими трендами та сезонними коливаннями, оскільки він дозволяє точно моделювати ці фактори.

Машинне навчання є найбільш ефективним для великих підприємств з великими обсягами даних і складними операціями, оскільки такі моделі можуть обробляти складні та нелінійні відносини, забезпечуючи високу точність прогнозів. Проте, впровадження таких моделей вимагає значних ресурсів та наявності висококваліфікованих фахівців.

Таким чином, вибір методу прогнозування залежить від специфіки підприємства, доступних даних та ресурсів. Підприємства мають аналізувати свої потреби та можливості, щоб визначити найбільш ефективний метод прогнозування для управління запасами, забезпечуючи при цьому підвищення прозорості та точності інформації про запаси.

В умовах глобалізації бізнесу управління запасами вимагає використання міжнародних облікових систем, що дозволяють стандартизувати процеси

Таблиця 3

Основні методи прогнозування запасів

Метод прогнозування	Переваги	Недоліки
Експоненційне згладжування	Проста реалізація та розуміння	Не підходить для даних з трендами або сезонністю без модифікацій
Лінійна регресія	Добре підходить для даних з трендами	Не підходить для нелінійних відносин
ARIMA (авто-регресивна інтегрована модель ковзного середнього)	Може моделювати тренди та сезонність	Складність в налаштуванні та реалізації
Машинне навчання	Висока точність при великих обсягах даних	Високі витрати на впровадження, потреба у фахівцях

Джерело: авторська розробка

Таблиця 4

Основні міжнародні облікові системи управління запасами

Система	Переваги	Недоліки
IFRS	Висока прозорість та порівнянність, міжнародне визнання	Складність впровадження, потреба в навчанні
US GAAP	Деталізовані правила, широке використання в США	Відмінності від IFRS, складність для міжнародних компаній
GAAP інших країн	Відповідність національним вимогам, адаптивність	Відсутність стандартизації, складнощі при порівнянні
ISO 9001	Покращення управління якістю, стабільна якість	Високі витрати на сертифікацію, постійний моніторинг
ISO 14001	Екологічна відповідальність, ефективне використання ресурсів	Витрати на впровадження, регулярні аудити
П(С)БО	Відповідність національним вимогам, простота використання	Менша порівнянність на міжнародному рівні, обмежена гнучкість

Джерело: сформовано автором на підставі [18–21]

та підвищувати ефективність управління. Використання таких систем забезпечує точність обліку, прозорість інформації та відповідність міжнародним стандартам. Нижче наведено порівняння основних міжнародних облікових систем, які використовуються для управління запасами (Табл. 4).

IFRS є найбільш розповсюдженими міжнародними стандартами фінансової звітності, що забезпечують високу прозорість та порівнянність фінансової інформації між країнами. Вони сприяють залученню інвесторів завдяки своєму міжнародному визнанню. Однак, впровадження цих стандартів може бути складним і вимагати значних ресурсів для навчання персоналу. US GAAP, широко використовувані в США, відрізняються деталізованими та конкретними правилами, які знижують ризик неоднозначного тлумачення, але можуть створювати труднощі для міжнародних компаній через відмінності від IFRS. Національні GAAP інших країн відповідають місцевим законодавчим вимогам, проте відсутність стандартизації між країнами може ускладнювати порівняння фінансових результатів на міжнародному рівні.

Системи менеджменту якості ISO 9001 та екологічного менеджменту ISO 14001 допомагають підприємствам покращити управління процесами та якістю продукції, а також забезпечити екологічну відповідальність. Високі витрати на сертифікацію та потреба в постійному моніторингу процедур можуть бути недоліками, проте ці стандарти сприяють стабільній якості продукції та ефективному використанню ресурсів.

Так, вибір міжнародної облікової системи залежить від специфіки діяльності підприємства, його цілей на міжнародному ринку та ресурсів, які воно

готове витратити на впровадження та підтримку відповідності стандартам. IFRS широко застосовується великими підприємствами, які прагнуть відповідати міжнародним стандартам та залучати іноземні інвестиції.

В Україні П(С)БО є основними стандартами для середніх та малих підприємств, що забезпечує відповідність українському законодавству та потребує менших витрат на впровадження. US GAAP використовується обмежено і здебільшого компаніями, що мають тісні зв'язки з американським ринком.

На сучасному етапі розвитку логістики виникає необхідність удосконалення методів обліку запасів, що включає використання новітніх технологій, систем автоматизації та аналітичних інструментів. Це дозволяє знизити витрати, мінімізувати ризики та підвищити адаптивність системи управління запасами до змін зовнішнього середовища. На основі проведених досліджень було розроблено комплексний план дій для удосконалення управлінського обліку запасів, який включає врахування впливу глобалізації, застосування інноваційних технологій, інтеграцію принципів стійкого розвитку, підвищення прозорості інформації, управління ризиками та використання ефективних методів прогнозування. Важливим аспектом є також порівняння міжнародних облікових систем, що дозволяє виявити найкращі практики та адаптувати їх до конкретних умов підприємства (рис. 3).

Аналітичний підхід до удосконалення управлінського обліку запасів включає оцінку впливу глобалізації на управління запасами, що дозволяє виявити нові виклики та можливості. Впровадження інноваційних технологій сприяє підвищенню ефективності



Рис. 3. Система удосконалення управлінського обліку запасів
Джерело: авторська розробка

ті управління запасами за рахунок автоматизації процесів та використання сучасних аналітичних інструментів. Застосування методів прогнозування попиту знижує ризики, пов'язані з надмірними або недостатніми запасами, що позитивно впливає на фінансові показники підприємства. Інтеграція принципів стійкого розвитку в управлінський облік запасів забезпечує довгострокову стабільність та підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Підвищення прозорості інформації щодо запасів сприяє більш ефективному прийняттю управлінських рішень та покращує комунікацію між різними підрозділами підприємства. Управління ризиками, пов'язаними з запасами, включає ідентифікацію основних загроз та розробку стратегій для їх мінімізації. Використання різних методів прогнозування дозволяє обрати найбільш ефективний підхід для конкретних умов підприємства. Порівняння міжнародних облікових систем дозволяє запозичити найкращі практики та адаптувати їх до потреб підприємства, що забезпечує підвищення ефективності управління запасами на глобальному рівні.

Таким чином, впровадження сучасних технологій та інноваційних підходів в управлінський облік запасів дозволяє значно підвищити ефективність управління, знизити витрати та підвищити адаптивність підприємства до змін ринкового середовища.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дослідження показало, що глобалізація

значно впливає на управлінський облік запасів, створюючи нові виклики та можливості для підприємств. Інноваційні технології, такі як автоматизовані системи обліку та аналітичні платформи, сприяють оптимізації процесів, зниженню витрат та покращенню прийняття рішень. Впровадження таких технологій потребує уваги до питань кібербезпеки та технічних ризиків.

Інтеграція принципів стійкого розвитку в управлінський облік запасів забезпечує довгострокову стабільність підприємства, зменшує відходи та оптимізує використання ресурсів. Підвищення прозорості інформації про запаси покращує управління та комунікацію між підрозділами.

Ефективне управління ризиками, пов'язаними з запасами, вимагає ідентифікації загроз та розробки стратегій для їх мінімізації. Використання методів прогнозування дозволяє зменшити невизначеність та підвищити точність планування. Порівняння міжнародних облікових систем виявило найкращі практики, які можна адаптувати до умов конкретних підприємств.

Перспективи подальших досліджень включають глибше вивчення впливу глобальних трендів на управлінський облік запасів, розробку нових методів прогнозування та інтеграцію принципів циркулярної економіки. Це дозволить підвищити ефективність управління запасами та забезпечити стійкий розвиток підприємств у довгостроковій перспективі.

Література

1. Роева О. Розвиток управлінського обліку запасів в інформаційному забезпеченні інноваційної діяльності. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. № 5 (38). С. 273–283. URL: <https://www.cceeol.com/search/article-detail?id=974244> (дата звернення: 01.07.2024).
2. Роева О., Решетов В. Вплив особливостей провадження інноваційної діяльності на організацію обліку запасів як чинник забезпечення економічної безпеки. *Modern engineering and innovative technologies*. 2022. № 21–02. С. 121–128.
3. Подмешальська Ю. В., Скирда О. А. Бухгалтерський облік та управлінський облік виробничих запасів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 93–99. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7679&i=13> (дата звернення: 20.06.2024).
4. Хмелюк А. В., Черненко П. В. Організація обліку, контролю та аналізу виробничих запасів. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2023. № 1 (6). С. 135–143. URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/283027> (дата звернення: 25.06.2024).
5. Польова Т. В., Охрей Т. С. Методично-організаційні особливості обліку виробничих запасів підприємств. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 124–128. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-23>.
6. Бондаренко О. М., Титаренко А. Д. Економічна сутність та класифікація запасів: обліковий та управлінський аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 2. С. 63–67. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7000&i=9> (дата звернення: 01.07.2024).
7. Мошковська О. А. Місце і роль стратегічного управлінського обліку в обліковій практиці вітчизняних підприємств в умовах військових дій. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2023. № 84.5. С. 39–49. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43136> (дата звернення: 01.07.2024).
8. Подмешальська Ю. В., Васильєва Н. О. Теоретичні засади та практикум з фінансового обліку запасів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 24. С. 57–63. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2021/10.pdf (дата звернення: 27.06.2024).
9. Долішня Т., Хома С., Шумей Я. Вітчизняний та міжнародний досвід обліку запасів на малих підприємствах: порівняльна характеристика. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 14 (28). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/7918> (дата звернення: 24.06.2024).

10. Шпін В., Мельник Т. Методика оцінки запасів підприємства за вітчизняними і міжнародними стандартами обліку. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 213–219. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-43>.
11. Пасічник Д. Р., Слюніна Т. Л. Впровадження новітніх інформаційних систем для управління запасами на сільськогосподарських підприємствах. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія економічна)*. 2023. № 1. С. 55–61. doi: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-8>.
12. Чумаченко О., Нескородько О. Прогнозування попиту у контексті оптимізації запасів підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4 (72). С. 29–38. doi: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-29-38>.
13. Шевченко Л. Я., Мулява В. Р. Сутність виробничих запасів, проблеми обліку та напрями його вдосконалення на підприємстві. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 4 (102). С. 72–76. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/272363> (дата звернення: 01.07.2024).
14. Шевців Л. Ю., Тесляк М. М. Організація та методика обліку виробничих запасів як важливої складової оборотних активів підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 4(2). С. 65–69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_4%282%29__14 (дата звернення: 01.07.2024).
15. Писаренко Т. М., Московчук А. Т. Стратегічний облік виробничих запасів на промисловому підприємстві. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2019. Т. 1, № 16 (61). С. 105–111. doi: <https://doi.org/10.36910/6775-2707-8701-2019-16/61-11>.
16. Ходаківська Л. О., Грибовська Ю. М., Кононенко Ж. А. Сучасні інноваційні технології в складському обліку. *Економічні горизонти*. 2021. № 1 (12). С. 4–14. doi: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(12\).2020.203809](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(12).2020.203809).
17. Скуріневська Л. Основні аспекти управління запасами та логістики у процесах управління оборонними ресурсами та оборонного управління. *Social Development and Security*. 2023. № 13 (5). С. 230–243. doi: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.5.22>.
18. Жолнер І. В. Фінансовий облік за міжнародними та національними стандартами : навч. посіб. Київ : НУХТ, 2012. 335 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6026ca9f-d5a6-4450-a390-823a22923b0d/content> (дата звернення: 04.07.2024).
19. Гнатюк О. М., Бала О. І. Вітчизняний і зарубіжний досвід управління запасами підприємств: обліковий аспект. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 244–249. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-244-249>.
20. Пушкар І., Шишкіна А. Особливості обліково-аналітичного забезпечення управління запасами. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-74>.
21. Бабенко Л. В., Васильєва В. Г., Коновалова О. В. Обліково-аналітичне забезпечення управління виробничими запасами. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 90–96. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-16>.

References

1. Roieva, O. (2020). Rozvytok upravlinskoho obliku zapasiv v informatsiinomu zabezpechenni innovatsiinoi diialnosti [Development of management accounting of inventories in the information support of innovative activities]. *Tsentrálnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, 5 (38), 273–283. URL: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=974244> [in Ukrainian].
2. Roieva, O., Reshetov, V. (2022). Vplyv osoblyvostei provadzhennia innovatsiinoi diialnosti na orhanizatsiiu obliku zapasiv yak chynnyk zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky [The impact of innovation activity characteristics on inventory accounting organization as a factor of economic security]. *Modern engineering and innovative technologies*, 21–02, 121–128 [in Ukrainian].
3. Podmeshalska, Yu. V., Skyrda, O. A. (2021). Bukhhalterskyi oblik ta upravlinskyi oblik vyrobnychkh zapasiv [Financial accounting and management accounting of production inventories]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 21, 93–99. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7679&i=13> [in Ukrainian].
4. Khmeliuk, A. V., Chernenko, P. V. (2023). Orhanizatsiia obliku, kontroliu ta analizu vyrobnychkh zapasiv [Organization of accounting, control, and analysis of production inventories]. *Ekonomichni visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, 1 (6), 135–143. URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/283027> [in Ukrainian].
5. Polova, T. V., Okhrei, T. S. (2020). Metodychno-orhanizatsiini osoblyvosti obliku vyrobnychkh zapasiv pidpriemstv [Methodological and organizational features of enterprise production inventory accounting]. *Ekonomichniy prostir*, 160, 124–128. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-23> [in Ukrainian].
6. Bondarenko, O. M., Titarenko, A. D. (2020). Ekonomichna sutnist ta klasyfikatsiia zapasiv: oblikovyi ta upravlinskyi aspekty [Economic essence and classification of inventories: accounting and management aspects]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 2, 63–67. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7000&i=9> [in Ukrainian].
7. Moshkovska, O. A. (2023). Mistse i rol stratehichnoho upravlinskoho obliku v oblikovii praktytsi vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh viiskovykh dii [Place and role of strategic management accounting in the accounting practice of domestic enterprises in wartime conditions]. *Halyskyi ekonomichniy visnyk Ternopilskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, 84.5, 39–49. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43136> [in Ukrainian].
8. Podmeshalska, Yu. V., Vasylieva, N. O. (2021). Teoretychni zasady ta praktykum z finansovoho obliku zapasiv [Theoretical foundations and practice of inventory financial accounting]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 24, 57–63. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2021/10.pdf [in Ukrainian].

9. Dolishnia, T., Khoma, S., Shumey, Ya. (2023). Vitchyzniani ta mizhnarodnyi dosvid obliku zapasiv na malykh pidpriemstvakh: porivnialna kharakterystyka [Domestic and international experience of inventory accounting in small enterprises: comparative characteristics]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, 14 (28). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/7918> [in Ukrainian].
10. Shpin, V., Melnyk, T. (2021). Metodyka otsinky zapasiv pidpriemstva za vitchyznianymy i mizhnarodnymy standartamy obliku [Methodology for evaluating enterprise inventories according to domestic and international accounting standards]. *Molodyi vchenyi*, 1 (89), 213–219. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-43> [in Ukrainian].
11. Pasichnyk, D. R., Sliunina, T. L. (2023). Vprovadzhennia novitnikh informatsiinykh system dlia upravlinnia zapasamy na silskohospodarskykh pidpriemstvakh [Implementation of the latest information systems for inventory management in agricultural enterprises]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav (seriia ekonomichna)*, 1, 55–61. doi: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-8> [in Ukrainian].
12. Chumachenko, O., Neskorodko, O. (2023). Prohnozuvannia popytu u konteksti optymizatsii zapasiv pidpriemstva [Demand forecasting in the context of enterprise inventory optimization]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, 4 (72), 29–38. doi: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-29-38> [in Ukrainian].
13. Shevchenko, L. Ya., Muliava, V. R. (2022). Sutnist vyrobnychkykh zapasiv, problemy obliku ta napriamy yoho vdoskonalennia na pidpriemstvi [The essence of production inventories, accounting problems, and directions for its improvement at the enterprise]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 4 (102), 72–76. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/272363> [in Ukrainian].
14. Shevtsiv, L. Yu., Tesliak, M. M. (2018). Orhanizatsiia ta metodyka obliku vyrobnychkykh zapasiv yak vazhlyvoi skladovoi oborotnykh aktyviv pidpriemstv [Organization and methodology of production inventory accounting as an important component of enterprise current assets]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka"*, 4(2), 65–69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_4%282%29__14 [in Ukrainian].
15. Pysarenko, T. M., Moskovchuk, A. T. (2019). Stratehichnyi oblik vyrobnychkykh zapasiv na promyslovomu pidpriemstvi [Strategic accounting of production inventories in an industrial enterprise]. *Ekonomichni nauky. Seriia «Oblik i finansy»*, 1, 16 (61), 105–111. doi: <https://doi.org/10.36910/6775-2707-8701-2019-16/61-11> [in Ukrainian].
16. Khodakivska, L. O., Hrybovska, Yu. M., Kononenko, Zh. A. (2021). Suchasni innovatsiini tekhnologii v skladskomu obliku [Modern innovative technologies in warehouse accounting]. *Ekonomichni horyzonty*, 1 (12), 4–14. doi: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(12\).2020.203809](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(12).2020.203809) [in Ukrainian].
17. Skurinevska, L. O. (2023). Osnovni aspekty upravlinnia zapasamy ta lohistyky u protsesakh upravlinnia oboronnykh resursamy ta oboronnym upravlinniem [Key aspects of inventory and logistics management in defense resource management and defense administration]. *Social Development and Security*, 13 (5), 230–243. doi: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.5.22> [in Ukrainian].
18. Zholner, I. V. (2012). Finansovyi oblik za mizhnarodnymy ta natsionalnymy standartamy: navch. posib. [Financial accounting under international and national standards: Textbook]. Kyiv: NUHT, 335 p. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6026ca9f-d5a6-4450-a390-823a22923b0d/content> [in Ukrainian].
19. Hnatiuk, O. M., Bala, O. I. (2021). Vitchyzniani i zarubizhnyi dosvid upravlinnia zapasamy pidpriemstv: oblikovyi aspekt [Domestic and foreign experience in inventory management of enterprises: accounting aspect]. *Biznes Inform*, 2, 244–249. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-244-249> [in Ukrainian].
20. Pushkar, I., Shyshkina, A. (2022). Osoblyvosti oblikovo-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia zapasamy [Features of accounting and analytical support for inventory management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 44. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-74> [in Ukrainian].
21. Babenko, L. V., Vasylyeva, V. H., Konovalova, O. V. (2021). Oblikovo-analitychne zabezpechennia upravlinnia vyrobnychymy zapasamy [Accounting and analytical support for management of production stocks]. *Ekonomichniy prostr*, 166, 90–96. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/166-16> [in Ukrainian].

УДК 657.630*6

Мулик Тетяна Олексіївна

*кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри аналізу та аудиту
Вінницький національний аграрний університет*

Mulyk Tetiana

*PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Analysis and Audit Department
Vinnytsia National Agrarian University
ORCID: 0000-0003-1109-2265*

Мулик Ярославна Ігорівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування
Вінницький національний аграрний університет*

Mulyk Yaroslavna

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation
Vinnytsia National Agrarian University
ORCID: 0000-0002-8166-2481*

Колонюк Олександр Юрійович

*директор
ТОВ «АНКАРАВУД»*

Koloniuk Oleksandr

*Director of the
LLC ANKARAWOOD*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10141

ЕЛЕКТРОННИЙ ОБЛІК ДЕРЕВИНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОСТІ ЛІСОГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ELECTRONIC ACCOUNTING OF TIMBER AS AN INSTRUMENT OF THE EFFICIENCY OF FORESTRY ACTIVITIES

Анотація. Вступ. В Україні, як і в багатьох країнах світу, лісове господарство відіграє важливу роль у соціально-економічному розвитку. Проте, галузь стикається з низкою проблем, серед яких незаконні вирубки та неефективний облік деревини.

Мета. Дослідження впливу електронного обліку деревини (ЕОД) на ефективність лісогосподарської діяльності. Автори ставлять за мету проаналізувати переваги та недоліки ЕОД, а також його потенціал для покращення менеджменту в лісовій галузі.

Матеріали і методи. Для досягнення поставленої мети використовувався комплексний метод дослідження, який включав: аналіз наукової літератури з питань ЕОД та його впливу на лісове господарство; вивчення нормативно-правових актів, що регулюють ЕОД в Україні. Також використано такі методи як: теоретичного узагальнення та групування; формалізації, аналізу та синтезу; логічного узагальнення результатів.

Результати. У науковій статті досліджено ЕОД як важливий інструмент ефективності лісогосподарської діяльності. Проаналізовано низку проблем, з якими стикається галузь, зокрема, оцінено збитки інфраструктурі України з початку повномасштабного вторгнення станом на початок 2024 року, в тому числі в лісовій галузі; проаналізовано також кількість

випадків та обсяги незаконних рубок за 2014–2023 роки. Зазначено, що для боротьби з тінювим обігом деревини урядом було запроваджено єдину державну систему електронного обліку деревини (ЄДСЕОД). Представлено динаміку розвитку системи ЕОД за підприємствами протягом 2014–2023 років. Висвітлено правове забезпечення ЕОД, структуру та компоненти ЕОД, що регулюється вітчизняними нормативно-правовими актами. Систематизовано переваги та недоліки, які йому притаманні. Обґрунтовано, що ЕОД має суттєвий позитивний вплив на економічну ефективність лісгосподарської діяльності, що проявляється у зниженні витрат, збільшенні доходів та покращенні системи управління в лісовій галузі.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на подальшому вдосконаленні та розвитку ЕОД, адже він є потужним інструментом, який може значно підвищити ефективність лісгосподарської діяльності, впровадженні нових інноваційних рішень в цій сфері, тощо.

Ключові слова: лісове господарство, лісова діяльність, лісгосподарські підприємства, електронний облік деревини, готова продукція лісового господарства, ефективність, незаконні рубки, інформаційні системи і технології обліку, менеджмент лісової галузі.

Summary. Introduction. Forestry plays a significant role in the socio-economic development of Ukraine, as in many other countries around the world. However, the industry faces a number of challenges, including illegal logging and inefficient timber accounting.

Purpose. To investigate the impact of electronic timber accounting (ETA) on the efficiency of forestry activities. The authors aim to analyze the advantages and disadvantages of ETA, as well as its potential to improve management in the forestry sector.

Materials and methods. To achieve the goal, a complex research method was used, which included: analysis of scientific literature on ETA and its impact on forestry; study of legal acts regulating ETA in Ukraine. Also used are such methods as: theoretical generalization and grouping; formalization, analysis and synthesis; logical generalization of the results.

Results. The scientific article examines ETA as an important tool for the efficiency of forestry activities. A number of problems faced by the industry were analyzed, in particular, the damage to the infrastructure of Ukraine from the beginning of the full-scale invasion as of the beginning of 2024, including in the forest industry, was assessed; the number of cases and volumes of illegal logging for the years 2014–2023 were also analyzed. It is noted that in order to fight against the shadow circulation of wood, the government introduced a unified state system of electronic accounting of wood. The dynamics of the development of the ETA system by enterprises during 2014–2023 are presented. The legal support of ETA, the structure and components of ETA, which is regulated by domestic legal acts, is covered. The advantages and disadvantages inherent in it are systematized. It is substantiated that ETA has a significant positive impact on the economic efficiency of forestry activities, which is manifested in reducing costs, increasing revenues and improving the management system in the forest industry.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus attention on the further improvement and development of EOD, because it is a powerful tool that can significantly increase the efficiency of forestry activities, the implementation of new innovative solutions in this area, etc.

Key words: forestry, forestry activity, forestry enterprises, electronic accounting of wood, finished products of forestry, efficiency, illegal felling, information systems and accounting technologies, management of the forest industry.

Постановка проблеми. Лісове господарство відіграє важливу роль у забезпеченні економічного розвитку, соціальної стабільності та екологічної безпеки країни. Зростання попиту на деревину та інші лісові продукти, робить лісове господарство одним з пріоритетних напрямків розвитку економіки.

Наразі існують проблеми в лісовому господарстві, пов'язані війною в Україні, неефективним використанням лісових ресурсів, незаконними рубками, тінювим обігом деревини, тощо.

Для вирішення цих проблем необхідно підвищити ефективність лісгосподарської діяльності, що може бути досягнуто за допомогою одного з інструментів — це ЕОД. Саме він може бути використаний для запобігання незаконним рубкам лісу, що є однією з найгостріших проблем у лісовому господарстві. Завдяки електронному обліку можна відстежувати рух деревини від місця заготівлі до кінцевого споживача, що ускладнює незаконну заготівлю та продаж деревини. ЕОД може допомогти покращити прозорість та звітність в лісовому господарстві, що

сприятиме кращому управлінню лісовими ресурсами та підвищенню довіри до лісового господарства з боку суспільства.

Тому, враховуючи вище викладене, досить важливо ґрунтовно дослідити порядок проведення, методик та організацію ЕОД, виявити його позитивні моменти та виклики, що позитивно впливатиме на прийняття ефективних управлінських рішень лісовій галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями впровадження, методикою та організацією електронного обліку деревини, а також обліку в цілому в лісгосподарських підприємствах займалися зарубіжні та вітчизняні вчені. Серед них варто виділити праці таких авторів: Суліменко Л., Киян С. та Вітер А. [1], які досліджували проблеми, пов'язані з уточненням понятійного апарату, удосконаленням методик бухгалтерського обліку лісопродукції її використання з метою організації галузевої системи бухгалтерського обліку лісових біологічних активів та лісопродукції; Швець О. та Бондаренко О. [2], які досліджували си-

стему електронного обліку деревини в Україні, форми електронного обліку деревини, електронний перелік виданих сертифікатів, порядок проведення моніторингу споживання лісових матеріалів тощо; Остапчук С., Дриманова Л. Бараненко Ю. [3], що виділили ключові напрямки удосконалення системи електронного обліку в лісовому господарстві України: методологічний (удосконалення методів збору, аналізу та оцінки облікової/управлінської інформації); інформаційний (розширення джерел даних, зокрема шляхом активнішого застосування в обліку натурального вимірника); технологічний (впровадження інноваційних технологій моніторингу лісів та інтегрованих систем підтримки прийняття рішень) та інші.

Разом з тим, на наш погляд, потребує більш ґрунтовного дослідження методика та організація електронного обліку деревини, з врахування сучасних умов господарювання.

Метою статті є дослідження впливу ЕОД на ефективність лісгосподарської діяльності. Автори ставлять за мету проаналізувати переваги та недоліки ЕОД, а також його потенціал для покращення менеджменту в лісовій галузі.

Матеріали і методи. Для досягнення поставленої мети використовувався комплексний метод дослідження, який включав: аналіз наукової літератури з питань ЕОД та його впливу на лісове господарство; вивчення нормативно-правових актів, що регулюють ЕОД в Україні. Також використано такі методи як: теоретичного узагальнення та групування; формалізації, аналізу та синтезу; логічного узагальнення результатів.

Виклад основного матеріалу. Через війну в Україні та незаконні вирубки, які відбувалися й до її початку, втрачено значні площі лісів, які є невід'ємною часткою природного багатства країни. Так, згідно розрахунків Київської школи економіки (КШЕ), табл. 1, з початку повномасштабного російського вторгнення, загальна сума прямих збитків житловій та нежитловій нерухомості, іншій інфраструктурі, транспортним засобам, товарним запасам та лісовим ресурсам перевищила 157 млрд. дол. [4].

Втрати лісового фонду внаслідок лісових пожеж оцінюються у понад 82,9 мільйонів кубічних метрів деревини оцінковою вартістю у 4,5 млрд. дол. Одним з ключових факторів такого обсягу лісових пожеж є ускладнення гасіння лісових пожеж на територіях, де проводяться або проводилися активні бойові дії. Навіть на звільнених територіях боротьба з лісовими пожежами суттєво ускладнена через загрозу мінного забруднення [4].

Одна із найбільш гострих проблем, яка є в лісовій галузі — незаконні вирубки. За даними Державного агентства лісових ресурсів України (ДАЛРУ), рис. 1, загалом протягом 2023 року виявлено 4,4 тис. випадків незаконних вирубок обсягом 28,5 тис. м³. Сума заподіяної шкоди склала 579,8 млн. грн., сплачено добровільно та стягнуто судами лише 14,4 млн. грн. або 2,5% від заподіяної шкоди.

Також, за даними ДАЛРУ зазначено, що протягом 2023 року проведено 566 патрулювань лісу, виявлено 222 лісопорушення, в тому числі 96 випадків незаконних вирубок обсягом 72 м³. У 2023 році проведено 31,2 тис. рейдів, складено 3,4 тис.

Таблиця 1

Загальна оцінка прямих збитків інфраструктурі України з початку повномасштабного вторгнення станом на початок 2024 року

Тип майна	Оцінка прямих втрат, млрд. дол.	Частка, %
Житлові будівлі	58,9	37,5%
Інфраструктура	36,8	23,4%
Активи підприємств, промисловість	13,1	8,3%
АПК та земельні ресурси	10,3	6,5%
Енергетика	9,0	5,7%
Освіта	6,8	4,3%
Лісовий фонд	4,5	2,9%
ЖКГ	4,5	2,9%
Транспортні засоби	3,1	2,0%
Охорона здоров'я	3,1	2,0%
Культура, туризм, спорт	3,1	2,0%
Торгівля	2,6	1,6%
Адміністративні будівлі	0,5	0,3%
Цифрова інфраструктура	0,5	0,3%
Соціальна сфера	0,2	0,1%
Фінансовий сектор	0,04	0,01%
Разом	157,2	100%

Джерело: [4]

адмінпротоколів на загальну суму 1,8 млн. грн. адмінштрафів, зокрема за ст. 65 КУпАП (незаконна порубка) — 1,9 тис. адмінпротоколів (57%) на суму 1,0 млн. грн. адмінштрафів. У лісопорушників вилучено 0,9 тис. м³ незаконно добутої деревини. Загалом протягом 2023 року виявлено 4,4 тис. випадків незаконних вирубок обсягом 28,5 тис. м³. Сума заподіяної шкоди склала 579,8 млн. грн., сплачено добровільно та стягнуто судами лише 14,4 млн. грн. або 2,5% від заподіяної шкоди [5].

Вище наведена аналітика свідчить про наявність проблем, які потребують вирішення.

Для боротьби з тіньовим обігом деревини урядом було запроваджено єдину державну систему електронного обліку деревини (ЄДСЕОД). В Україні вже більше десяти років її впроваджують, а з 2021 року вона стала обов'язковою для всіх лісокористувачів та власників лісів.

Згідно Постанови Кабінету міністрів України (КМУ) «Порядок проведення моніторингу внутрішнього споживання вітчизняних лісоматеріалів необроблених і контролю за неперевищенням обсягу внутрішнього споживання вітчизняних лісоматеріалів необроблених», ЄДСЕОД— автоматизована інформаційно-телекомунікаційна система, що забезпечує збір, зберігання, обробку та захист інформації про походження, заготівлю та продаж деревини [6].

Станом на 31.12.2023 р. (рис. 2) у системі ЕОД здійснювали господарські операції 396 постійних лі-

сокористувачів різних організаційно-правових форм господарювання у всіх областях України.

Це більше проти 2014 року (242 підприємства) та менше проти 2019–2021 р. до повномасштабного вторгнення, де кількість підприємств в системі ЕОД становила відповідно 503; 553; 567. Таке зменшення пояснюється тим, що певні території під лісами окуповані і лісокористувачі не можуть вести ЕОД, забрудненні мінами, пошкоджені тощо.

Як акцентують увагу Суліменко Л., Киян С. та Вітер А. ведення електронного обліку — це своєчасне та достовірне відображення руху лісопродукції, доступність даних про її залишки; контроль за зберіганням і використанням, облік оплати, прозорість роботи матеріально відповідальних осіб, мобільність виявлення незаконного вивозу лісопродукції [1].

Наразі електронний облік деревини забезпечує: моніторинг використання лісових ресурсів; своєчасне та достовірне відображення інформації про рух деревини; запобігання нелегальному обігу лісоматеріалів; систематизацію та узагальнення інформації про походження, заготівлю та реалізацію деревини [2].

Подібну думку висловлюють й інші науковці. Так, Остапчук С., Дриманова Л., та Барановська Ю. зазначають, що система ЕОД дає можливість контролювати рух заготовленої деревини від місця її заготівлі до кінцевого споживача. Держлісагентство може в онлайн режимі відслідковувати будь-яку заготівлю деревини, а також спостерігати за рухом

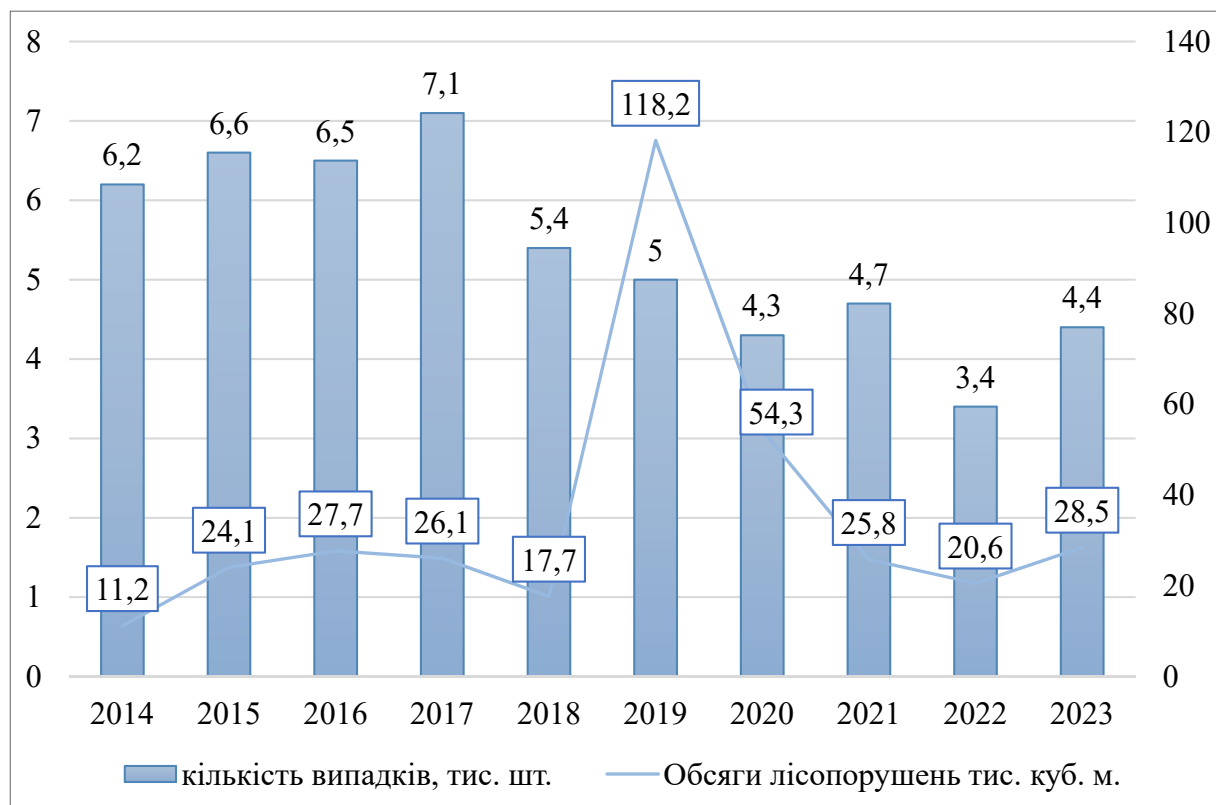


Рис. 1. Кількість випадків та обсяги незаконних вирубок, 2014–2023 роки
Джерело: побудовано авторами на основі [5]

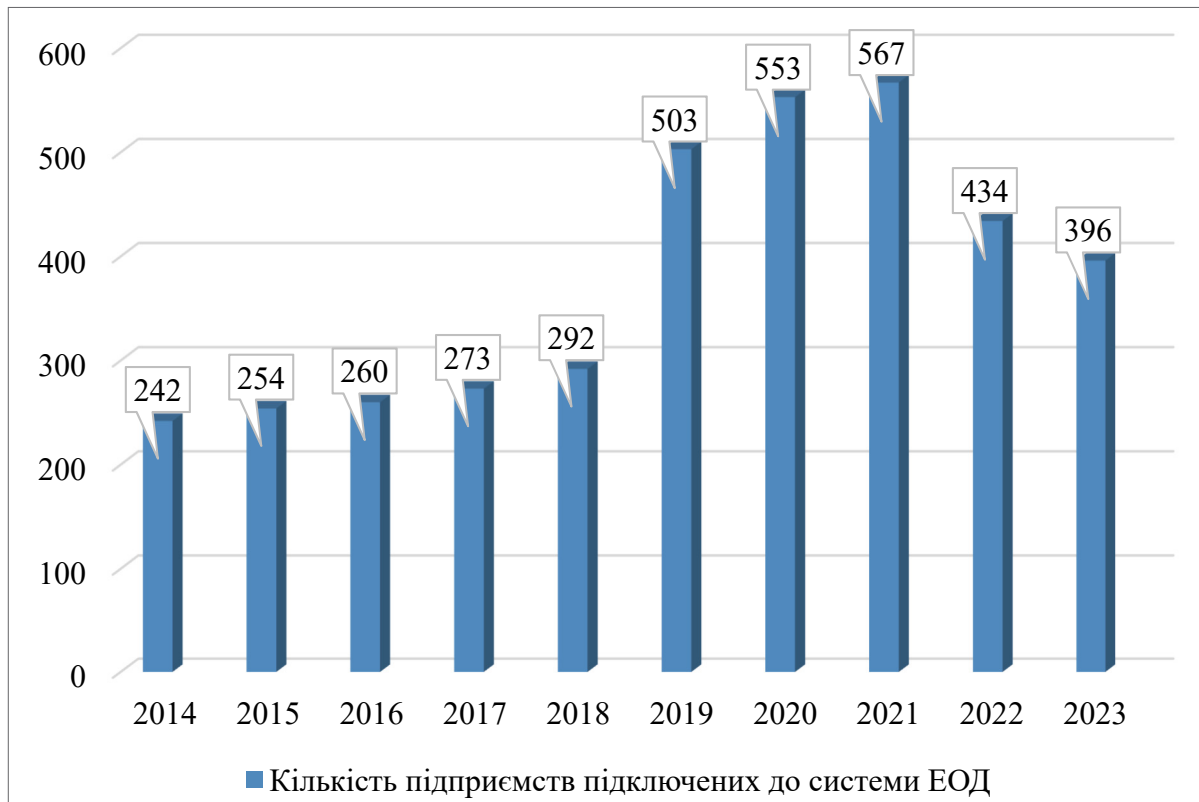


Рис. 2. Динаміка розвитку системи ЕОД за підприємствами, 2014–2023 роки

Джерело: побудовано авторами на основі [5]

лісопродукції від заготівлі до реалізації. Впровадження електронного обліку деревини дає змогу оптимізувати виробничу діяльність лісогосподарських підприємств, підвищити якість обліку лісопродукції, скоротити час оформлення документації [3].

Суліменко Л., Киян С. та Вітер А. зазначають, що впровадження ЕОД дає змогу оптимізувати виробничу діяльність лісогосподарських підприємств, підвищити якість обліку лісопродукції, скоротити час оформлення документації, сприяє ефективній боротьбі з незаконними рубками та приведенню вітчизняного ринку лісопродукції у відповідність до вимог Євросоюзу. Застосування системи ЕОД дозволить у максимально короткі терміни встановлювати всю інформацію про деревину, допоможе керівникам підприємств оперативно в реальному часі бачити залишки лісопродукції на кожній лісосіці в розрізі порід та сортиментів, приймати управлінські рішення щодо напрямків реалізації, вивезення продукції [1].

ЕОД здійснюється на підставі певних нормативно-правових актів це:

- Про схвалення Концепції створення єдиної державної системи електронного обліку деревини: розпорядження КМУ від 16.09.2009 р. N 1090-р. [7].
- План заходів щодо реалізації Концепції створення єдиної державної системи електронного обліку деревини: розпорядження КМУ від 18.11.2009 р. N 1408-р. [8].

- Про додаткові заходи щодо розвитку лісового господарства, раціонального природокористування та збереження об’єктів природно-заповідного фонду: Указ Президента України від 21.11.2017 № 381/2017 [9].

- Про деякі заходи щодо збереження лісів та раціонального використання лісових ресурсів: Указ Президента України від 09.07.2019 р. № 5118/2019 р. [10].

- Порядок проведення моніторингу внутрішнього споживання вітчизняних лісоматеріалів необроблених і контролю за неперевищенням обсягу внутрішнього споживання вітчизняних лісоматеріалів необроблених: постанова КМУ 04.12.2019 р. № 1142 [6].

- Про деякі заходи щодо збереження та відтворення лісів: Указ Президента України від 07.06.2021 р. № 228/2021 [11].

- Інструкція з ведення електронного обліку деревини: наказ Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України від 27.09.2021 р. № 621 [12].

Основні елементи щодо здійснення ЕОД, які регулюються Порядком проведення моніторингу внутрішнього споживання вітчизняних лісоматеріалів необроблених і контролю за неперевищенням обсягу внутрішнього споживання вітчизняних лісоматеріалів необроблених та Інструкцією з ведення електронного обліку деревини, наведені в табл. 2.

Загалом, ЕОД має ряд переваг, які можуть допомогти покращити лісове господарство, проте важ-

Таблиця 2

**Структура та компоненти ЕОД, що регулюється вітчизняними
нормативно-правовими актами**

Види компонентів ЕОД	Зміст та характеристика компоненті ЕОД
Завдання ЕОД	своєчасне та достовірне відображення інформації про рух деревини; моніторинг використання лісових ресурсів; підтвердження походження, заготівлі та реалізації лісоматеріалів необроблених, запобігання їх нелегальному обігу; систематизація та узагальнення інформації про походження, заготівлю та реалізацію деревини лісокористувачами.
Джерела надходження деревини	рубки головного користування; рубки формування та оздоровлення лісів та інші заходи, пов'язані з веденням лісового господарства; інші заходи, не пов'язані з веденням лісового господарства (розчищення лісових ділянок, вкритих лісовою рослинністю, у зв'язку з будівництвом гідровузлів, трубопроводів, шляхів тощо).
Види заготовленої деревини	круглі лісоматеріали; довгомірні лісоматеріали; деревина дров'яна промислового використання; деревина дров'яна непромислового використання; хмиз; ялинки новорічні.
Групи порід деревини дров'яної промислового використання	перша група — сосна, ялина, ялиця, модрина, ялівець, тис ягідний та інші хвойні породи; друга група — дуб, бук, ясен, клен, граб, акація, горіх, каштан, явір та інші твердолистяні породи; третя група — береза, вільха, осика, тополя, вишня, черешня, груша та інші м'яколистяні породи.
Групи порід деревини дров'яної непромислового використання	перша група — береза, дуб, бук, ясен, граб, клен, модрина; друга група — сосна, вільха; третя група — ялина, кедр, ялиця, осика, липа, тополя, верба
Способи ЕОД	облік за партіями — внесення інформації про круглі лісоматеріали за породами, їх розмірами та якісними характеристиками з прив'язкою кожної колоди, що належить до цієї партії, до однієї бирки; облік штабелями — внесення інформації про круглі лісоматеріали за породами, їх розмірами та якісними характеристиками з прив'язкою всіх колод у штабелі до однієї бирки; поколодний облік — внесення інформації про круглі лісоматеріали за породами, їх розмірами та якісними характеристиками з прив'язкою однієї колоди до однієї бирки; поштучний облік — внесення інформації про ялинки новорічні за породами, їх розмірами та якісними характеристиками з прив'язкою однієї ялинки новорічної до однієї бирки.
Форми документів, що застосовуються для ЕОД	1) специфікація приймання деревини від заготівлі; 2) щоденник приймання деревини від заготівлі; 3) щоденник приймання деревини від розкряжування довгомірних лісоматеріалів; 4) специфікація-накладна приймання деревини після зміни якості; 5) специфікація-накладна на відправлення деревини залізничним транспортом; 6) товарно-транспортна накладна (ліс) (далі — ТТН-ліс).
Види матеріалів для ЕОД	КПК (кишеньковий персональний комп'ютер) чи мобільний телефоном, на які встановлене спеціальне ПЗ; спеціальний молоток для маркування колод; касові термострічки; мобільний принтер; бирки для маркування; контейнери для бирок; автоматичні подавачі бирок.

Джерело: побудовано авторами на основі [6; 12]

ливо також враховувати недоліки ЕОД, які йому притаманні. За результатами дослідження вони систематизовані на рис. 3.

Дослідження підтверджують те, що ЕОД має суттєвий позитивний вплив на економічну ефективність лісгосподарської діяльності.

По-перше він впливає на зниження витрат, шляхом автоматизації процесів, де багато рутинних завдань, пов'язаних з обліком деревини, таких як маркування, сканування та обробка даних можна автоматизувати. Також ЕОД може допомогти зменшити кількість помилок, пов'язаних з людським фактором. Це звісно призводить до економії коштів, пов'язаних з виправленням помилок та повторною роботою. ЕОД може також допомогти оптимізувати логістичні процеси, пов'язані з транспортуванням та зберіганням деревини. Це може призвести до еко-

номії коштів на паливі, складських приміщеннях та інших ресурсах.

По-друге він впливає на збільшення доходів, шляхом організації більш точного обліку заготовленої та проданої деревини, що допомагає лісгосподарським підприємствам отримувати справедливу ціну за свою продукцію. ЕОД допомагає боротися з незаконними вирубками, що може призвести до збільшення доходів від продажу деревини. Також ЕОД забезпечує підприємствам відповідність міжнародним стандартам прозорості та стійкості, що відкриває нові можливості для експорту деревини.

По-третє він впливає на покращення управління в лісовій галузі. ЕОД покращує контроль за процесами заготівлі, продажу та використання деревини, що допомагає їм приймати більш обґрунтовані рішення щодо управління своїми лісовими ресурсами. ЕОД

ПЕРЕВАГИ	<p>Прозорість (ЕОД забезпечує прозорість руху деревини, що унеможливорює крадіжки та незаконні вирубки)</p> <p>Ефективність (ЕОД автоматизує багато процесів, пов'язаних з обліком деревини, що робить його більш ефективним і менш витратним)</p> <p>Контроль (ЕОД покращує контроль заготівлі та продажу деревини)</p> <p>Облік (ЕОД забезпечує точний облік заготовленої та проданої деревини, що допомагає краще планувати лісове господарство)</p> <p>Боротьба з корупцією (ЕОД ускладнює хабарництво та фальсифікацію документів, що допомагає боротися з корупцією)</p> <p>Збереження лісів (ЕОД може допомогти зберегти ліси, роблячи їх більш стійкими до незаконних рубок)</p> <p>Екологічна стійкість (ЕОД може допомогти підвищити екологічну стійкість лісового господарства, роблячи його більш прозорим та ефективним)</p>	НЕДОЛІКИ
	<p>Вартість (Впровадження та підтримка ЕОД може бути дорогою, особливо для невеликих лісгосподарських підприємств)</p> <p>Складність (ЕОД може бути складним для використання, особливо для людей, які не мають досвіду роботи з комп'ютерами)</p> <p>Відсутність доступу (Деякі лісгосподарські підприємства, особливо в сільській місцевості, можуть не мати доступу до Інтернету або комп'ютерів, необхідних для використання ЕОД)</p> <p>Необхідність навчання (Персонал лісгосподарських підприємств повинен бути навчений користуватися ЕОД, що може зайняти час і кошти)</p> <p>Зміна бізнес-процесів (Впровадження ЕОД може вимагати зміни бізнес-процесів лісгосподарських підприємств, що може бути складно та дорого)</p> <p>Кібербезпека (ЕОД може бути вразливим до кібератак, що може призвести до втрати даних або фінансових втрат)</p>	

Рис. 3. Переваги та недоліки ЕОД

Джерело: сформовано авторами

може допомогти підвищити прозорість лісгосподарської діяльності, що може призвести до кращого корпоративного управління та зниження ризику корупції. Також ЕОД допомагає лісгосподарським підприємствам вести більш стійке лісове господарство, що може призвести до довгострокових економічних вигод.

Важливо зазначити, що вплив ЕОД на економічну ефективність лісгосподарської діяльності може варіюватися залежно від конкретних умов. Для того, аби максимізувати позитивний вплив ЕОД, важливо правильно його впровадити та використовувати, що забезпечить поліпшення економічної ефективності лісгосподарських підприємств.

Висновки і перспективи подальших досліджень. За результатами проведених досліджень можна сформулювати наступні висновки:

1. ЕОД є перспективним інструментом для покращення управління лісовим господарством в Україні. Застосування ЕОД дозволяє здійснювати моніторинг використання лісових ресурсів, забезпечувати своєчасне та точне реєстрування переміщення деревини,

запобігати незаконному обігу деревини та підвищувати якість обліку деревини.

2. ЕОД має ряд переваг, таких як поліпшення прозорості руху деревини, вдосконалення її обліку та контролю, сприяння боротьбі з корупцією, збереження лісів, екологічна стійкість, підвищення ефективності. Водночас існують також недоліки, пов'язані з впровадженням ЕОД, як-от значна вартість, складність системи для деяких користувачів, відсутність доступу до технологій та необхідність навчання і зміни бізнес-процесів.

3. Обґрунтовано, що ЕОД має суттєвий позитивний вплив на економічну ефективність лісгосподарської діяльності, що проявляється у зниженні витрат, збільшенні доходів та покращенні системи управління в лісовій галузі.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на подальшому вдосконаленні та розвитку ЕОД, адже він є потужним інструментом, який може значно підвищити ефективність лісгосподарської діяльності, впровадженні нових інноваційних рішень в цій сфері, тощо.

Література

1. Суліменко Л. А., Киян, С. А., Вітер А. В. Особливості обліку біологічних активів та продукції на підприємствах лісового господарства. *Молодий вчений*. 2017. № 8 (48). С. 474–480.
2. Швец О., Бондаренко О. Електронний облік деревини в Україні. *Головбух*. 2023. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/8336-elektronniy-oblk-derevini-v-ukran> (дата звернення: 22.07.2024).
3. Остапчук С., Дриманова Л., Бараненко Ю. Електронний облік деревної продукції лісового господарства в Україні: проблеми та шляхи удосконалення. *Облік і фінанси*. 2023. № 4. С. 26–38. doi: 10.33146/2307-9878-2023-4(102)-26-38.
4. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. *Kyiv School of Economics*. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (дата звернення: 20.07.2024).
5. Публічні звіти Держлісагентства. *Державне агентство лісових ресурсів України: офіційний сайт*. URL: <https://forest.gov.ua/agentstvo/komunikaciyi-z-gromadskisty/publichni-zviti-derzhlisagentstva> (дата звернення: 20.07.2024).
6. Порядок проведення моніторингу внутрішнього споживання вітчизняних лісоматеріалів необроблених і контролю за неперевищенням обсягу внутрішнього споживання вітчизняних лісоматеріалів необроблених: Постанова КМУ 04.12.2019 р. № 1142. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1142-2019-%D0%BF#n14> (дата звернення: 20.07.2024).
7. Про схвалення Концепції створення єдиної державної системи електронного обліку деревини: Розпорядження КМУ від 16.09.2009 р. N 1090-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1090-2009-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.07.2024).
8. План заходів щодо реалізації Концепції створення єдиної державної системи електронного обліку деревини: Розпорядження КМУ від 18.11.2009 р. N 1408-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1408-2009-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.07.2024).
9. Про додаткові заходи щодо розвитку лісового господарства, раціонального природокористування та збереження об'єктів природно-заповідного фонду: Указ Президента України від 21.11.2017 р. № 381/2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/381/2017#Text> (дата звернення: 21.07.2024).
10. Про деякі заходи щодо збереження лісів та раціонального використання лісових ресурсів: Указ Президента України від 09.07.2019 р. № 5118/2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/5118/2019> (дата звернення: 21.07.2024).
11. Про деякі заходи щодо збереження та відтворення лісів: Указ Президента України від 07.06.2021 р. № 228/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/228/2021> (дата звернення 21.07.2024).
12. Інструкція з ведення електронного обліку деревини: Наказ Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України від 27.09.2021 р. № 621. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1142-2019-%D0%BF#n14> (дата звернення: 20.07.2024).
13. Іщенко Я. П., Подоляничук О. А., Коваль Н. І. Фінансовий облік 1 : підручник. Вінниця : Видавництво ФОП Кушнір Ю. В. 2020. 496 с.
14. Мулик Т. О. Антикризова діагностика в контексті управління підприємств. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 1(7). С. 220–245. doi: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-17>.

References

1. Sulimenko L. A., Kyian, S. A., Viter A. V. (2017). Osoblyvosti obliku biolohichnykh aktyviv ta produktsii na pidpriemstvakh lisovoho hospodarstva [Peculiarities of accounting for biological assets and products at forestry enterprises]. *Molodyi vchenyi*. № 8 (48). pp. 474–480 [in Ukrainian].
2. Shvets O., Bondarenko O. (2023). Elektronnyi oblik derevyny v Ukraini [Electronic accounting of wood in Ukraine]. *Holovbukh*. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/8336-elektronniy-oblk-derevini-v-ukran> [in Ukrainian].
3. Ostapchuk S., Drymanova L., Baranenko Yu. (2023). Elektronnyi oblik derevnoi produktsii lisovoho hospodarstva v Ukraini: problemy ta shliakhy udoskonalennia [E-Accounting for Wood Products of Forestry in Ukraine: Problems and Ways of Improvement]. *Oblik i finansy*. № 4. pp. 26–38. doi: 10.33146/2307-9878-2023-4(102)-26-38 [in Ukrainian].
4. Zvit pro priami zbytky infrastruktury vid ruinuvan vnaslidok viiskovoi ahresii Rosii proty Ukrainy stanom na pochatok 2024 roku [Report on direct damage to infrastructure from destruction as a result of Russia's military aggression against Ukraine as of the beginning of 2024]. *Kyiv School of Economics*. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf [in Ukrainian].
5. Publichni zvity Derzhlisahentstva. *Derzhavne ahentstvo lisovykh resursiv Ukrainy — State Agency of Forest Resources of Ukraine: ofitsiynyi sait*. URL: <https://forest.gov.ua/agentstvo/komunikaciyi-z-gromadskisty/publichni-zviti-derzhlisagentstva> [in Ukrainian].
6. Poriadok provedennia monitorynhu vnutrishnoho spozhyvannia vitchyznianskykh lisomaterialiv neobroblynykh i kontroliu za neperevshchenniam obsiahu vnutrishnoho spozhyvannia vitchyznianskykh lisomaterialiv neobroblynykh [The procedure for monitoring the internal consumption of domestic unprocessed timber and control over not exceeding the volume of internal consumption of domestic unprocessed timber]: Postanova KМУ 04.12.2019. № 1142. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1142-2019-%D0%BF#n14> [in Ukrainian].

7. Pro skhvalennia Kontseptsii stvorennia yedynoi derzhavnoi systemy elektronnoho obliku derevyny [On the approval of the Concept of creating a unified state system of electronic wood accounting]: Rozporiadzhennia KМУ vid 16.09.2009 r. N 1090-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1090-2009-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
8. Plan zakhodiv shchodo realizatsii Kontseptsii stvorennia yedynoi derzhavnoi systemy elektronnoho obliku derevyny [Action plan for the implementation of the Concept of creating a unified state system of electronic wood accounting]: Rozporiadzhennia KМУ vid 18.11.2009 r. N 1408-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1408-2009-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
9. Pro dodatkovi zakhody shchodo rozvytku lisovoho hospodarstva, ratsionalnoho pryrodokorystuvannia ta zberezhennia ob'ektiv pryrodno-zapovidnoho fondu [On additional measures for the development of forestry, rational nature management and preservation of objects of the nature reserve fund]: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 21.11.2017 r. № 381/2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/381/2017#Text> [in Ukrainian].
10. Pro deiaki zakhody shchodo zberezhennia lisiv ta ratsionalnoho vykorystannia lisovykh resursiv [About some measures to preserve forests and rational use of forest resources]: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 09.07.2019 r. № 5118/2019 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/511/2019> [in Ukrainian].
11. Pro deiaki zakhody shchodo zberezhennia ta vidtvorennia lisiv [About some measures for the preservation and reproduction of forests]: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 07.06.2021 r. № 228/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/228/2021> [in Ukrainian].
12. Instruksiiia z vedennia elektronnoho obliku derevyny [instructions for keeping electronic records of wood]: Nakaz Ministerstva zakhystu dovkilia ta pryrodnykh resursiv Ukrainy vid 27.09.2021 r. № 621. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1142-2019-%D0%BF#n14> [in Ukrainian].
13. Ishchenko Ya.P., Podolianchuk O.A., Koval N.I. (2020). Finansovyi oblik 1 [Financial Accounting 1]: pidruchnyk. Vinnytsia: Vydavnytstvo FOP Kushnir Yu. V. [in Ukrainian].
14. Mulyk T.O. (2023). Antykryzova diahnostryka v konteksti upravlinnia pidpriemstv [Anti-crisis diagnostics in the context of enterprise management]. *Economic Synergy*. № 1(7). pp. 220–245. doi: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-17> [in Ukrainian].

Омецінський Орест Володимирович

*аспірант кафедри обліку і оподаткування
Західноукраїнського національного університету*

Ometinskyi Orest

*PhD Student of the Department of Accounting and Taxation
West Ukrainian National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10116

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЯК ІНФОРМАЦІЙНИЙ РЕСУРС ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

FINANCIAL REPORTING AS AN INFORMATIONAL RESOURCE FOR MANAGING CONSTRUCTION ENTERPRISES

Анотація. Вступ. Враховуючи пріоритетне значення будівельної галузі для розвитку економіки та повоєнної відбудови України, необхідно забезпечити ефективне управління будівельними підприємствами та розширити можливості для залучення інвестицій. Важливу роль в цьому процесі відіграє фінансова звітність, адже сприяє прозорості фінансово-господарської діяльності будівельних підприємств та формує довіру з боку інвесторів і партнерів.

Мета. Метою статті є дослідження проблем та перспектив розвитку будівельної галузі в Україні та розкриття ролі фінансової звітності в прийнятті рішень щодо забезпечення ефективного управління будівельним підприємством, партнерства та інвестиційної політики.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці авторів, які досліджували стан і розвиток будівельних підприємств та формування їх фінансової звітності; нормативно-правові акти; статистичні дані. В процесі дослідження використано такі методи: порівняння, групування, узагальнення, статистичний, причинно-наслідкового зв'язку для визначення проблем і перспектив розвитку будівельної галузі; теоретичного узагальнення, структурно-логічний, моделювання для розробки схеми формування та використання звітності підприємства різними групами стейкхолдерів; аналізу та синтезу, причинно-наслідкового зв'язку з метою окреслення ролі фінансової звітності для менеджменту підприємства й зовнішніх користувачів та визначення напрямків її удосконалення.

Результати. Досліджено стан будівельної галузі, визначено проблеми і перспективи її розвитку та фактори, що впливають на ці процеси. Обґрунтовано роль інформаційного забезпечення для ефективного управління будівельними підприємствами. Визначено структуру звітності підприємства та розроблено схему формування й використання звітності різними групами стейкхолдерів. Окреслено роль фінансової звітності для менеджменту підприємства з метою забезпечення ефективного управління ним та зовнішніх користувачів щодо подальшого партнерства та інвестицій. Обґрунтовано необхідність подальшого удосконалення фінансової звітності великих, середніх, малих та мікропідприємств, виходячи з потреб її користувачів, а також для визначення напрямів розвитку будівельних підприємств, будівельної галузі, регіонів та економіки загалом.

Перспективи. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на удосконаленні кожної з форм фінансової звітності будівельних підприємств з метою формування інформаційного забезпечення для різних груп стейкхолдерів.

Ключові слова: підприємства будівельної галузі, фінансова звітність, форми фінансової звітності, користувачі фінансової звітності.

Summary. Introduction. Considering the priority significance of the construction industry for the economic development and post-war reconstruction of Ukraine, it is essential to ensure the effective management of construction enterprises and expand opportunities for attracting investments. Financial reporting plays an important role in this process, as it promotes transparency in the financial and economic activities of construction enterprises and builds trust among investors and partners.

Purpose. The objective of this article is to investigate the challenges and prospects of the construction industry in Ukraine and to elucidate the role of financial reporting in decision-making processes related to ensuring effective management of construction enterprises, partnerships, and investment policies.

Materials and Methods. The study materials include scientific works by authors who have examined the state and development of construction enterprises and the formation of their financial reporting; normative-legal acts; and statistical data. The methods used in the study are comparison, grouping, generalization, statistical analysis, and causal relationship analysis to identify the problems and prospects of the construction industry; theoretical generalization, structural-logical analysis, and modeling to develop a framework for the formation and use of reporting by various stakeholder groups; and analysis and synthesis, along with causal relationship analysis, to outline the role of financial reporting for enterprise management and external users, and to identify directions for its improvement.

Results. The study examined the current state of the construction industry, identifying the problems and prospects for its development, as well as the factors influencing these processes. The role of informational support for effectively managing construction enterprises was substantiated. The structure of enterprise reporting was defined, and a framework for the formation and use of reporting by various stakeholder groups was developed. The role of financial reporting for enterprise management in ensuring effective governance and for external users in fostering further partnerships and investments was outlined. The necessity for further improvement of financial reporting for large, medium, small, and micro-enterprises, based on the needs of its users, was substantiated. This is essential for determining the direction for the development of construction enterprises, the construction industry, regions, and the economy as a whole.

Discussion. Future research could concentrate on refining each form of financial reporting for construction enterprises to improve informational support for different stakeholder groups.

Key words: construction industry enterprises, financial reporting, financial reporting forms, users of financial statements.

Постановка проблеми. Будівельна галузь є ключовим сектором економіки і буде активним учасником повоєнної відбудови України, тому її підтримка має відбуватися постійно. Для цього необхідно створити сприятливі умови для розвитку будівельних підприємств, включаючи державну підтримку та міжнародні інвестиції. Успішна діяльність таких підприємств, підтримка конкурентоспроможності, здатність своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики залежить від якості системи управління, ефективність якої визначається наявністю достовірного та достатнього інформаційного забезпечення. Важливим інформаційним ресурсом для прийняття управлінських рішень щодо діяльності будівельних підприємств, інвестиційної політики, партнерства є фінансова звітність, адже вона забезпечує прозорість фінансово-господарської діяльності будівельних підприємств та формує довіру з боку інвесторів і партнерів. Фінансова звітність дозволяє не лише оцінювати поточний фінансовий стан суб'єкта, але й прогнозувати майбутні тенденції його розвитку, що важливо для стратегічного планування. Виходячи з цього, дослідження ролі фінансової звітності для прийняття рішень та визначення напрямів її удосконалення є актуальним питанням, особливо для підприємств будівельної галузі, які є основою як соціального, так і економічного розвитку країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання розвитку підприємств будівельної галузі та формування інформаційного забезпечення для потреб управління та зовнішніх стейкхолдерів досліджували у своїх працях цілий ряд науковців, серед яких: І. В. Білецький [1], О. О. Драган [2], З.-М. В. Задорожний [3], Н. В. Іванчук [4], Р. С. Коршикова [5], Л. Г. Ловінська [5], Ю. Ю. Мороз [6], А. В. Озеран [5; 7], Л. М. Пилипенко [8], Т. В. Польова [9], О. В. Самолук [10], Т. М. Сторожук [11], Ю. С. Цаль-Цалко [6] та ін. Попри значні напрацювання науковців,

сучасні надскладні умови функціонування будівельних підприємств вимагають пошуку нових шляхів удосконалення управлінських практик та підвищення адаптивності до зовнішніх змін. Розуміння значення фінансової звітності для управлінських процесів та визначення напрямів її удосконалення може стати хорошим інструментом для забезпечення стійкого розвитку підприємств будівельної галузі.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження проблем та перспектив розвитку будівельної галузі в Україні та розкриття ролі фінансової звітності в прийнятті рішень щодо забезпечення ефективного управління будівельним підприємством, партнерства та інвестиційної політики.

Виклад основного матеріалу. Будівельна галузь протягом останніх десятирічч переживала як етапи розвитку, так і спаду. Проте вона є тією галуззю, як завжди зберігатиме свою стійкість і розвиток, оскільки забезпечує житловими об'єктами населення країни, промисловими спорудами інші галузі, здійснює відбудову, реконструкцію та модернізацію інфраструктури. Будівельна галузь забезпечує робочими місцями значну кількість населення, стимулює розвиток підприємств з виробництва будівельних матеріалів, покращує інвестиційний клімат країни, сприяє розвитку інновацій, покращенню інфраструктурної системи, і, як наслідок, росту ВВП та економічному зростанню. Значна роль будівництва дозволяє забезпечувати функціонування цієї галузі, незважаючи на усі складні умови функціонування економіки, посилені пандемією COVID-19 та війною. За даними Державної служби статистики України обсяг виробленої будівельної продукції у 2023 році становив 165818,2 млн. грн (рис. 1).

Як видно з рис. 1, воєнні дії в Україні зумовили спад обсягу будівельної продукції у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 143129,8 млн. грн або 55,5%. У 2023 р. цей показник зріс на 44,3% і склав 165818,2 млн.

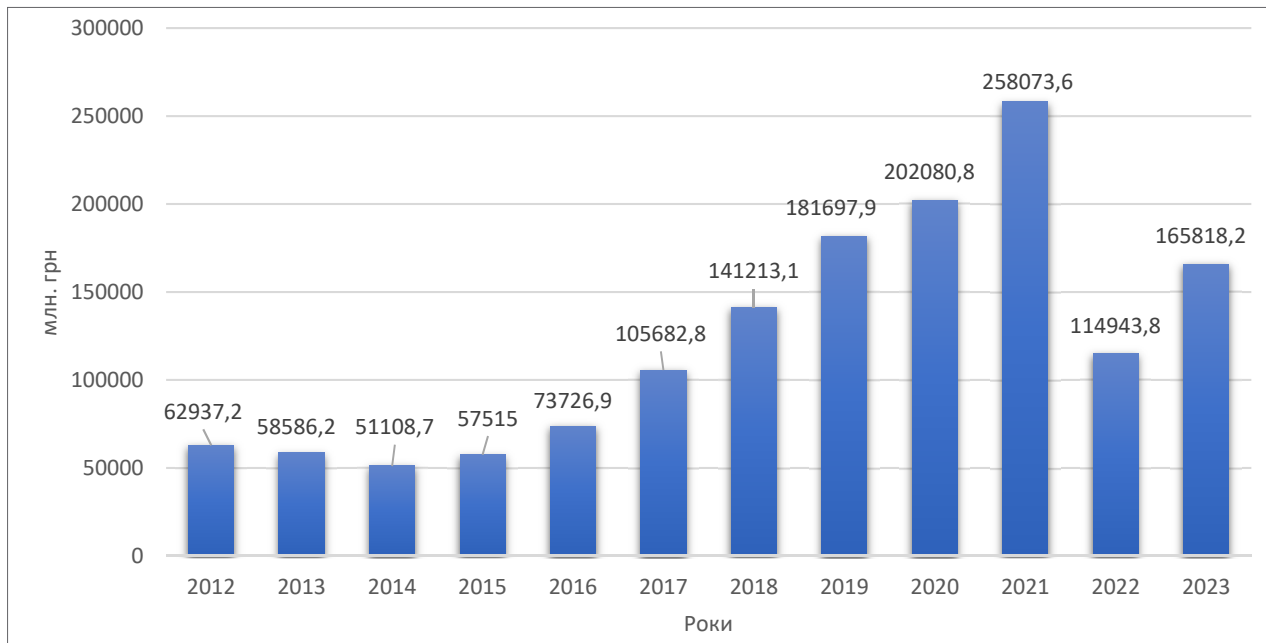


Рис. 1. Обсяг виробленої будівельної продукції у 2010–2023 роках
Джерело: складено автором на основі [12]

грн. За I квартал 2024 р. обсяг виробленої будівельної продукції склав 35524,0 млн. грн. Це свідчить про затребуваність будівельної галузі і подальшу перспективність для відбудови України.

Слід відмітити, що на ріст обсягів виробленої будівельної продукції впливає рівень інфляції, проте його величина у 2023 р. є нижчою за темпи росту обсягів будівельного виробництва (табл. 1). Спад обсягів виробленої будівельної продукції відбувся й у 2014 р. в порівнянні з 2013 р. (на 12,8%). І хоча в абсолютній величині у 2015 році обсяг будівельного виробництва зріс на 6406,3 млн. грн. (або на 12,5%), проте індексів споживчих цін за цей період склав 143,3%, що свідчить про ріст обсягів у вартісній величині за рахунок інфляційних процесів, а не у натуральних показниках.

Цілий ряд будівельних підприємств змогли забезпечити прибутковість навіть у складних умовах, в тому числі світової пандемії та повномасштабної війни (рис. 2). Проте за даними Державної служби статистики України кількість діючих суб'єктів господарювання за КВЕД F «Будівництво» у 2022 р. знизилась в порівнянні з 2021 р. з 56627 до 44720 одиниць, тобто на 21%.

Головними чинниками збереження прибутковості будівельних підприємств за останні роки стали здатність швидко адаптуватися до змін, ефективно управління витратами та їх оптимізація, зосере-

дження уваги на тих регіонах, в яких зберігся попит на житлове та комерційне будівництво, розширення сфери послуг та акценту на ремонтних роботах, добудовах, реконструкціях. Крім того, зростаюча потреба у відбудові зруйнованих підприємств, житла, інфраструктури створює додаткові можливості для розвитку будівельної галузі. Важливу роль при цьому мають відігравати державна підтримка та ефективна інвестиційна політика будівельних підприємств. Погоджуємось з О.В. Самолюк, що «збільшення доходу споживача, забезпечення житлом ВПО, зростання інвестицій у будівництво житла, зниження процентних ставок за іпотечними кредитами та депозитних ставок в іноземній валюті, зростання обсягу споживчих кредитів на купівлю, будівництво та реконструкцію об'єктів нерухомості, є основними напрямками державної підтримки під час війни» [10, с. 191]. Проте обмеженість державної підтримки через спад економіки та втрату значних надходжень до державного бюджету, посилює увагу підприємств будівельної галузі на їхній інвестиційний потенціал та активізацію міжнародної підтримки. Міжнародна підтримка від урядів інших країн та міжнародних організацій, серед яких Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейський Союз (ЄС), Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) та ін., може забезпечити виживання будівельної галузі в Україні та суттєво підвищити

Таблиця 1

Зведена таблиця індексів споживчих цін з 2000 по 2024 рр. (%) [13]

Рік	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Індекс	99,8	100,5	124,9	143,3	112,4	113,7	109,8	104,1	105,0	110,0	126,6	105,1



Рис. 2. Частка підприємств, які одержали прибуток/збиток у 2010–2023 рр.

Джерело: складено автором на основі [12]

перспективи її розвитку. Глобальна підтримка України та інвестиції в будівельну галузь сприятимуть забезпеченню будівельних підприємств необхідними фінансовими ресурсами для підтримки діяльності та реалізації масштабних проєктів, впровадженню сучасних технологій, підвищенню стандартів якості. В результаті це дозволить суб'єктам господарювання не лише вижити в умовах економічної нестабільності, але й розширювати свій бізнес.

Для залучення іноземної підтримки будівельні підприємства повинні бути інвестиційно привабливими. Як вірно зазначає І. В. Білецький, «запровадження міжнародних стандартів в сфері будівництва є гарним інструментом залучення додаткових інвестицій в тому числі від міжнародних організацій» [1, с. 16]. Водночас вагоме значення для прийняття рішень іноземними інвесторами щодо інвестицій відіграє наявність достовірної інформації про діяльність підприємства. Основним джерелом такої інформації є звітність.

Достовірність звітності про діяльність будівельних підприємств також є запорукою ефективного управління суб'єктом господарювання. Управлінський персонал будівельного підприємства з метою оптимізації витрат, дотримання будівельних норм, ресурсозбереження, прийняття рішення щодо доцільності виходу на нові ринки збуту, ціноутворення, забезпечення конкурентоспроможності, рентабельності, платоспроможності, ділової активності суб'єкта господарювання повинен мати різносторонню інформацію про його діяльність.

Будівельні підприємства формують різні види звітності в залежності від потреб її користувачів як в його межах (для управлінського персоналу), так і зовнішніх стейкхолдерів. Розвиток економічних наук, вимоги практики, зміни економічних та політичних процесів країн, глобалізація економік сприяли постійному удосконаленню форм звітності.

Фінансова, статистична, податкова, управлінська (внутрішньогосподарська) форми звітності існують не одне десятиліття. Проте їхня структура суттєво змінюється під впливом цілого ряду чинників. Соціальна звітність є відносно новим видом звітності, інформація якої переважно направлена на підвищення привабливості підприємства як для інвесторів, так і покупців, замовників, кредиторів, майбутнього персоналу тощо. Формує звітність переважно обліковий персонал підприємства. Для складання соціальної й управлінської звітності залучається персонал інших управлінських структур (рис. 3).

Як зазначає Н. В. Іванчук, «для тих користувачів, які відносяться до зовнішніх, оприлюднена фінансова звітність є єдиним та найбільш детальним джерелом фінансової інформації про підприємство» [4, с. 59]. Погоджуємось з автором, що саме фінансова звітність не містить суб'єктивних суджень персоналу підприємства, дозволяє побачити реальну картину діяльності підприємства та прийняти рішення щодо подальшої співпраці з ним в частині інвестування, кредитування, укладання договорів купівлі-продажу тощо. Соціальна звітність не є обов'язковою, не передбачає стандартизованих форм, а тому може включати лише інформацію, яка є вигідною для будівельного підприємства. У зв'язку з цим, необхідно приділяти значну увагу розвитку фінансової звітності, інформація якої б, з одного боку, забезпечувала зовнішніх користувачів повною інформацією для прийняття рішень щодо підприємства, а з іншого боку, не містила даних, які є комерційною таємницею та оприлюднення яких могло б завдати йому шкоди в конкурентному середовищі. Пошук цієї межі є важким завданням через широкий перелік стейкхолдерів та їх різноманітні інформаційні потреби. Незважаючи на значні напрацювання науковців з удосконалення фінансової звітності, цей процес буде динамічним

і безперервним, адже постійно змінюються умови функціонування підприємств, посилюються глобалізаційні процеси, економіка стикається з новими викликами тощо. А це вимагає внесення корективів і до інформації, що представляється у фінансовій звітності, яка є основним та надійним інформаційним джерелом в частині прийняття рішень стейкхолдерами.

На думку, Л. М. Пилипенка, «фінансову звітність у сучасному економічному середовищі необхідно розглядати як суспільно-важливий інформаційний інструментарій репрезентації фінансово-майнового стану і результат діяльності суб'єктів ринкової економіки» [8, с. 233]. Водночас автор наголошує, що окремі користувачі фінансової звітності (власники, менеджмент найвищого рівня управління тощо) можуть мати вплив на процес її формування. «Стандарти (національні та міжнародні) містять альтернативні регламентації визнання й оцінювання активів, зобов'язань, капіталу, доходів і витрат (нарахування амортизації, оцінювання запасів, формування резерву сумнівних боргів, визнання й обліку фінансових витрат тощо)» [8, с. 232], а це, в свою чергу, призводить до того, що «в обліку може бути застосована креативність» [8, с. 232]. Можливість вибору методів оцінки для конкретних об'єктів обліку може

дозволити управлінському персоналу до деякої міри представляти облікову інформацію у вигідному для підприємства світлі.

В науковій літературі часто обговорюють питання дефініції «фінансова звітність», її структуру та співставлення з іншими видами звітності [3; 7; 9; 11]. «Єдина термінологія та трактування дефініцій дозволяє виключити двозначність інтерпретації одних і тих же понять, ліквідувати непорозуміння з приводу трактування двох ідентичних явищ господарської діяльності, дозволяє однаково використовувати та сприймати категорії в процесі навчання, сприяє спрощенню взаємовідносин між різними учасниками та партнерами при здійсненні економічної діяльності на практиці» [11, с. 55]. Правильне розуміння сутності фінансової звітності та її місця в системі управління будівельним підприємством й для цілей прийняття рішень зовнішніми стейкхолдерами дозволить окреслити напрямки її подальшого розвитку, що особливо важливо під час викликів, з якими стикаються суб'єкти господарювання через війну в Україні та кризу, яка пронизує не лише українську, а й світову економіку.

Структура фінансової звітності в Україні регулюється НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [14]. Фінансова звітність включає шість

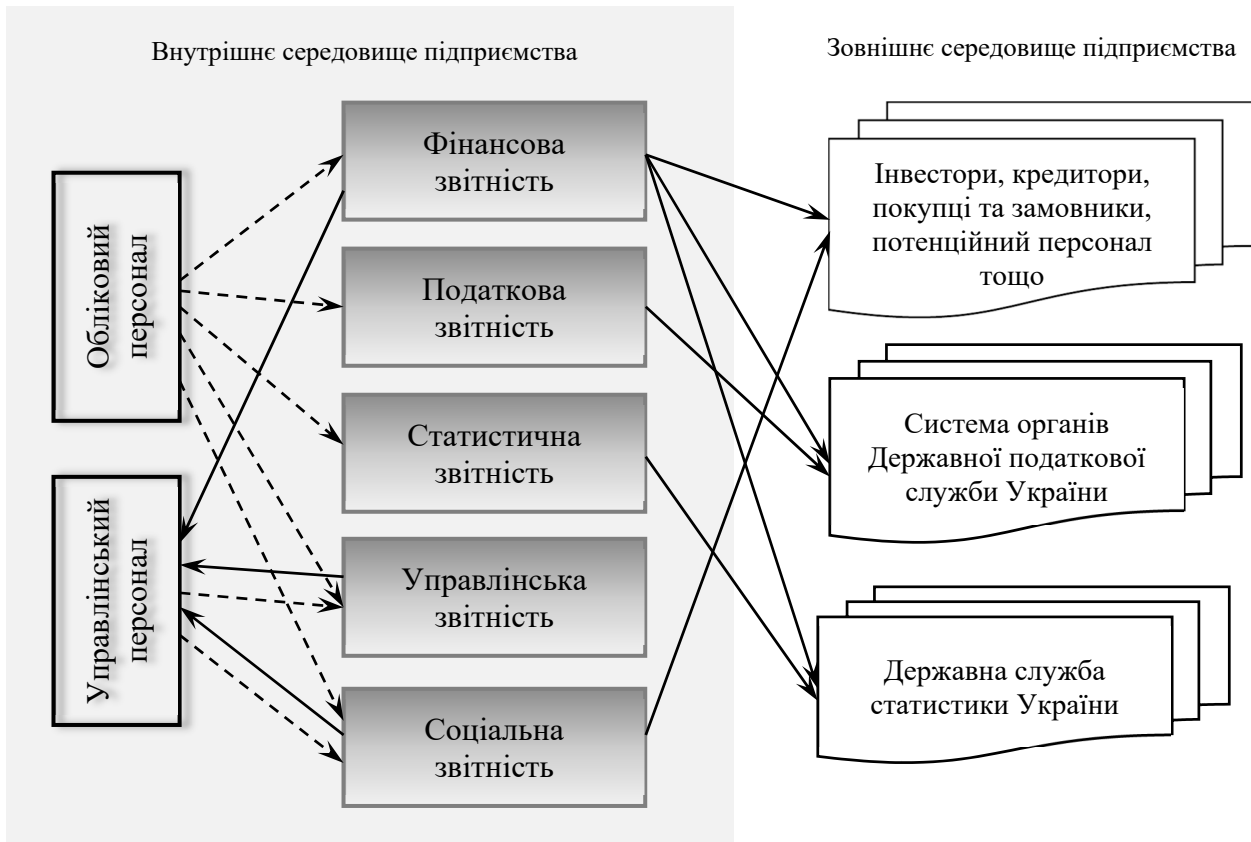


Рис. 3. Формування та використання звітності підприємства різними групами стейкхолдерів

Примітка: -----> формування звітності;
————> використання звітності.

Джерело: власна розробка автора

форм: Баланс (Звіт про фінансовий стан) (форма № 1); Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (форма № 2); Звіт про рух грошових коштів (форма № 3); Звіт про власний капітал (форма № 4); Примітки до річної фінансової звітності; Додаток до Приміток до річної фінансової звітності «Інформація за сегментами» (форма № 6). Великі і середні підприємства формують також Звіт про управління, який містить фінансову й нефінансову інформацію (середні підприємства мають право не відображати нефінансову інформацію) та описує стан і перспективи розвитку суб'єкта господарювання, ризики і невизначеності діяльності.

Малі й мікропідприємства формують фінансову звітність відповідно до НП(С)БО 25 «Спрощена фінансова звітність» [15]. Вона складається з Балансу (форма № 1-м для малого підприємства та форма № 1-мс для мікропідприємства) та Звіту про фінансові результати (форма № 2-м для малого підприємства та форма № 2-мс для мікропідприємства). Зазначені форми містять менше показників, порівняно з фінансовою звітністю за НП(С)БО 1.

За даними Державної служби статистики України [12] більшість підприємств за КВЕД «Будівництво» — це мікропідприємства, проте обсяг виконаних ними робіт у 2022 р. склав лише 15,6% від загальної величини робіт, що здійснені усіма підприємствами галузі. Основну частку у загальному обсязі виконання будівельних робіт займають середні (41,2% у 2022 р.) та малі (33,8% у 2022 р.) підприємства. Слід відмітити, що у 2022 р. в порівнянні з 2021 р. кількість великих будівельних підприємств знизилася на 58,8%, що вимагає підвищення якості інформаційного забезпечення для ефективного управління підприємством, залучення інвесторів, розширення кола замовників для забезпечення прибуткової діяльності таких суб'єктів господарювання.

Таким чином, значну увагу необхідно приділяти представленню у фінансовій звітності якісної інформації про діяльність всіх видів підприємств, адже і великі, і середні, і малі, і мікропідприємства вносять свій вклад у розвиток будівельної галузі та економіки загалом та відчуваються на собі вплив негативних факторів зовнішнього середовища.

Суттєвий вплив на показники фінансової звітності мають воєнні дії в Україні. Як зазначають Л. Г. Ловінська, А. В. Озеран та Р. С. Коршикова, «аналіз діяльності вітчизняних підприємств під час воєнних дій на території України показав, що вона зазнає таких негативних наслідків: тимчасова консервація виробництва у постраждалих районах або його ліквідація внаслідок фізичного знищення; пошкодження або втрата запасів та інших активів; порушення логістичних ланцюжків діяльності; істотні коливання цін на сировину й валютних курсів; зниження обсягів реалізації і збільшення збитків від бізнесу в постраждалих районах тощо. Дані бухгалтерського обліку та показники фінансової звітності

мають містити відповідне відображення наслідків цих фактів та подій...» [5, с. 96].

В науковій літературі піднімається багато питань щодо удосконалення показників фінансової звітності та їх ролі для різних користувачів інформації. Н. В. Іванчук зазначає, що «фінансова звітність підприємства потребує удосконалення для забезпечення повнішого задоволення інформаційних потреб зацікавлених користувачів, оскільки наявна система показників цієї звітності не дозволяє повною мірою вирішити всі завдання аналізу фінансового стану підприємства» [4, с. 60]. У своїй статті [4] автор визначає інформацію, яку доцільно представити у фінансовій звітності для цілей аналізу. О. О. Драган, І. О. Герасименко, В. В. Зубченко та О. Ю. Гаврик вказують на посилення ролі фінансової звітності на різних етапах антикризового менеджменту, наголошуючи, що «на сьогодні залишаються невирішеними такі питання як удосконалення фінансової звітності та подальша імплементація міжнародних стандартів фінансової звітності з метою підвищення якості фінансової звітності у контексті антикризового менеджменту» [2, с. 132]. Враховуючи надскладні умови діяльності українських підприємств, в тому числі будівельних, своєчасне виявлення ймовірності банкрутства суб'єкта господарювання допоможе уникнути прийняття помилкових рішень як внутрішніми, так і зовнішніми її користувачами.

Важливе значення фінансова звітність має і для оцінки розвитку бізнесу територіальних громад. Ю. С. Цаль-Цалко та Ю. Ю. Мороз наголошують, що «розвиток фінансової і статистичної звітності щодо розвитку бізнесу повинен здійснюватися у контексті виконання завдань щодо задоволення потреб в інформаційному забезпеченні управління територіальними громадами» [6, с. 45].

Таким чином, інформація фінансової звітності підприємств, в тому числі будівельних, є надзвичайно важливою як для успішного функціонування суб'єкта господарювання, так і розвитку галузей, регіонів, економіки загалом. Удосконалення форм фінансової звітності повинно бути направлене на максимальне задоволення інформаційних потреб її користувачів та відображення обґрунтованої та неупередженої інформації, яка б розкривала дійсну картину фінансового стану підприємства. Це дозволить забезпечити ефективне планування і контроль за ресурсами, підвищити прозорість та довіру до підприємства, раціоналізувати інвестиційні рішення, знизити фінансові ризики, а також сприяти досягненню стратегічних цілей, що особливо важливо в період воєнного стану та значних ризиків діяльності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Українські підприємства будівельної галузі знаходяться в складних умовах функціонування та відчувають на собі вплив зовнішніх негативних факторів. Тому важливо формувати якісне інформаційне забезпечення для прийняття рішень як менеджмен-

том підприємства для забезпечення ефективного управління ним, так і зовнішніми користувачами щодо подальшого партнерства та інвестицій. Важливу роль при цьому відіграє фінансова звітність, яка формується усіма видами підприємств будівельної галузі: великими, середніми, малими і мікропідприємствами. Напрями удосконалення такого виду звітності повинні визначатися, виходячи з потреб її користувачів, так як на основі показників фінансової звітності кожного окремого будівельного підпри-

ємства оцінюються стан та перспективи розвитку самого суб'єкта господарювання, а також будівельної галузі, регіонів та економіки загалом. Водночас необхідно забезпечити обґрунтоване розмежування між інформацією, що може бути оприлюднена та сприяти розвитку підприємства, та даними, які становлять комерційну таємницю і розголошення яких може призвести до втрати ринкових переваг або негативно позначитися на фінансовому стані суб'єкта господарювання.

Література

1. Білецький І. В. Будівельна галузь та ринок житлової нерухомості як об'єкти державного управління. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 26. С. 14–18.
2. Драган О. О., Герасименко І. О., Зубченко В. В., Гаврик О. Ю. Фінансова звітність як інструмент антикризового менеджменту. *Економіка та управління АПК*. 2022. № 1. С. 131–139.
3. Задорожний З.-М., Омецінська І. Внутрішньогосподарська звітність у системі управління підприємством. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 4. С. 169–184.
4. Іванчук Н. В. Фінансова звітність як джерело інформації для аналізу фінансового стану підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2020. № 18. С. 57–61.
5. Ловінська Л. Г., Озеран А. В., Коршикова Р. С. Бухгалтерський облік та фінансова звітність в умовах воєнного стану в Україні. *Фінанси України*. 2022. № 4. С. 92–106.
6. Цаль-Цалко Ю. С., Мороз Ю. Ю. Статистична і фінансова звітність в системі інформаційних ресурсів для оцінювання розвитку бізнесу територіальних громад. *Наукові горизонти*. 2018. № 6. С. 36–46.
7. Озеран А. В. Теорія та методологія формування фінансової звітності підприємств : монографія. К. : КНЕУ, 2015. 471 с.
8. Пилипенко Л. М. Фінансова звітність: відповідність сучасним інформаційним потребам управління та регулювання ринковою економікою. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2011. № 720. С. 230–233.
9. Польова Т. В., Дружина А. В. Фінансова звітність як елемент системи управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7458> (дата звернення: 08.07.2024).
10. Самолюк О. В. Стан розвитку житлового будівництва в умовах війни. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Соціальні та поведінкові науки. Серія: Управління та адміністрування*. 2023. Вип. 25. С. 191–207.
11. Сторожук Т. М., Блищик Л. В. До питання термінологічного трактування дефініції «фінансова звітність». *Облік і фінанси*. 2019. № 4. С. 54–62.
12. Обсяг виробленої будівельної продукції за видами. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності. Кількість діючих суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності. *Державна служба статистики*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.07.2024).
13. Індекс інфляції в Україні. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 15.07.2024).
14. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 р. № 73. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 15.07.2024).
15. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Спрощена фінансова звітність»: Наказ Міністерства фінансів України від 25.02.2000 р. № 39 (у редакції наказу Міністерства фінансів України від 24.01.2011 № 25). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text> (дата звернення: 15.07.2024).

References

1. Biletskyi I. V. Budivselna haluz ta rynek zhytlovoi nerukhomosti yak obiekty derzhavnoho upravlinnia. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. 2023. Vyp. 26. S. 14–18.
2. Drahan O. O., Herasymenko I. O., Zubchenko V. V., Havryk O. Yu. Finansova zvitnist yak instrument antykrizovoho menedzhmentu. *Ekonomika ta upravlinnia APK*. 2022. № 1. S. 131–139.
3. Zadorozhnyi Z.-M., Ometsinska I. Vnutrishnohospodarska zvitnist u systemi upravlinnia pidpriemstvom. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*. 2020. Vyp. 4. S. 169–184.

4. Ivanchuk N. V. Finansova zvitnist yak dzherelo informatsii dlia analizu finansovoho stanu pidpriemstva. *Naukovi zapysky Natsionalnogo universytetu "Ostrozka akademiia". Serii: Ekonomika*. 2020. № 18. S. 57–61.
5. Lovinska L. H., Ozeran A. V., Korshykova R. S. Bukhhalterskyi oblik ta finansova zvitnist v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. *Finansy Ukrainy*. 2022. № 4. S. 92–106.
6. Tsal-Tsalko Yu. S., Moroz Yu. Yu. Statystychna i finansova zvitnist v systemi informatsiinykh resursiv dlia otsiniuvannia rozvytku biznesu terytorialnykh hromad. *Naukovi horyzonty*. 2018. № 6. S. 36–46.
7. Ozeran A. V. Teoriiia ta metodolohiia formuvannia finansovoi zvitnosti pidpriemstv: monohrafiia. K.: KNEU, 2015. 471 s.
8. Pylypenko L. M. Finansova zvitnist: vidpovidnist suchasnym informatsiinym potrebam upravlinnia ta rehuliuвання rynkovoїu ekonomikoїu. *Visnyk Natsionalnogo universytetu "Lvivska politekhnika". Seriiia "Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku"*. 2011. № 720. S. 230–233.
9. Polova T. V., Druzhyna A. V. Finansova zvitnist yak element systemy upravlinnia pidpriemstvom. *Efektivna ekonomika*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7458> (access date: 08.07.2024).
10. Samoliuk O. V. Stan rozvytku zhytlovoho budivnytstva v umovakh viiny. *Visnyk pisliadyplomnoi osvity. Seriiia: Sotsialni ta povedinkovi nauky. Seriiia: Upravlinnia ta administruvannia*. 2023. Vyp. 25. S. 191–207.
11. Storozhuk T. M., Blyshchik L. V. Do pyttannia terminolohichnoho traktuvannia defynitsii "finansova zvitnist". *Oblik i finansy*. 2019. № 4. S. 54–62.
12. Obsiah vyroblenoi budivelnoi produktsii za vydamy. Finansovi rezultaty do opodatkuвання pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti. Obsiah realizovanoi produktsii (tovariv, posluh) subiektiv velykoho, serednoho, maloho ta mikropidpriemnytstva za vydamy ekonomichnoi diialnosti. Kilkist diiuchykh subiektiv velykoho, serednoho, maloho ta mikropidpriemnytstva za vydamy ekonomichnoi diialnosti. *Derzhavna sluzhba statystyky*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (access date: 18.07.2024).
13. Indeks inflatsii v Ukraini. *Ministerstvo finansiv Ukrainy*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (access date: 15.07.2024).
14. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 1 "Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti": Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 07.02.2013 r. № 73. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (access date: 15.07.2024).
15. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 25 "Sproshchena finansova zvitnist": Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 25.02.2000 r. № 39 (u redaktsii nakazu Ministerstva finansiv Ukrainy vid 24.01.2011 № 25). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text> (access date: 15.07.2024).

УДК 351.9:330.341.1

Павлов Владислав Владиславович

*доктор економічних наук, доцент,
аудитор ТОВ «Стандарт-аудит»,
професор кафедри менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування
ПЗВО «Міжнародний європейський університет»*

Pavlov Vladyslav

*DSc. (Economics), Associate Professor,
Auditor LLC “Standard Audit”, Professor of the Department of Management,
Finance and Business Administration
Private Higher Education Institution “International European University”
ORCID: 0000-0001-7120-0876*

Копотієнко Тетяна Юріївна

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

Kopotiienko Tetiana

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0001-6107-9937*

Нежива Марія Олександрівна

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

Nezhyva Mariia

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0002-3008-5338*

Безверхий Костянтин Вікторович

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

Bezverkhyi Kostiantyn

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0001-8785-1147*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10087

**АНАЛІЗ ЗАЛЕЖНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ
ДЕРЖАВИ ВІД РЕГУЛЮВАННЯ ВИТРАТ
НА ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ІННОВАЦІЇ**

**ANALYSIS OF THE DEPENDENCE OF ECONOMIC
DEVELOPMENT OF THE STATE ON THE REGULATION
OF RESEARCH AND INNOVATION EXPENDITURES**

Анотація. Вступ. Статтю присвячено обґрунтуванню залежності економічного розвитку держави, що характеризується показником рівня ВВП на душу населення, від регулювання частки витрат на дослідження та інновації у ВВП держави та рівня зайнятості населення відносно обсягів працездатного населення.

Мета. Метою статті є оцінювання залежності економічного розвитку країн світу та України від обсягів та динаміки витрат на дослідження та розвиток шляхом побудови модифікованої моделі Коба-Дугласа.

Матеріали і методи. Теоретичною і методологічною базою дослідження є комплексний підхід до застосування загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, а саме: індукції та дедукції, синтезу, аналізу, абстрагування, методи економічного аналізу. При проведенні наукового дослідження, матеріалами слугували наукові дослідження та публікації, статистичні дані, звіти міжнародних та державних організацій, офіційні ресурси та законодавчі акти.

Результати. На основі побудови економіко-математичної моделі за модифікованою моделлю Коба-Дугласа, специфіка та порядок застосування якої в роботі характеризують методологічну базу дослідження, за шістьма країнами світу підтверджено гіпотезу стосовно наявності та вираженості даної залежності. В результаті практичної апробації даної моделі встановлено, що з країн, що розглядаються (США, КНР, Німеччина, Польща, Україна та ЄС) найбільш чутливим до змін у видатках на дослідження та розвиток та таким, що має прямиий зв'язок є показник ВВП на душу населення КНР, Польщі та США. Для цих країн доцільним є подалше стимулювання зростання рівня витрат на дослідження та інновації, що матиме позитивний вплив на їх економічний розвиток. Стосовно Німеччини та ЄС у цілому зв'язок є непрямим, що свідчить про певне вичерпання потенціалу зростання ВВП на душу населення за рахунок стимулювання інновацій, та потребує аналізу та пошуку інших резервів та ресурсних основ економічного розвитку за одночасної уваги до проблеми ефективності видатків на R&D (з метою їх орієнтації на потребу забезпечення економічного розвитку). В Україні зростання видатків на R&D не сприяло зростанню рівня ВВП, що актуалізує, в першу чергу, проблему ефективності даних видатків, цінності їх втілення на практиці через інноваційний продукт, обґрунтованості їх структури та розміру.

Перспективи. Перспективи подалших досліджень на основі представлених у статті результатів полягають у вирішенні проблеми забезпечення ефективності державного управління та регулювання видатків на інновації як фактору розвитку національної економіки. Дану проблему передбачається вирішувати шляхом обґрунтування державних пріоритетів інвестування в інноваційний розвиток, а також через обґрунтування конкретних інструментів, форм та методів державного управління інноваційним процесом на мікро-, мезо- та макрорівні, які б сприяли розвитку економіки держави.

Ключові слова: аналіз, економічний аналіз, державне управління та регулювання, економіка, інноваційна економіка, економічний розвиток, сталий розвиток, економічна безпека, валовий внутрішній продукт, зайнятість населення.

Summary. Introduction. The article is devoted to the justification of the dependence of the state's economic development, characterized by the GDP per capita indicator, on the regulation of the share of research and innovation expenditures in the state's GDP and the level of employment of the population in relation to the volume of the working population.

Purpose. The purpose of the article is to assess the dependence of the economic development of the countries of the world and Ukraine on the volume and dynamics of research and development expenditures by constructing a modified Cobb-Douglas model.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis of the research is a comprehensive approach to the application of general scientific and special methods of cognition, namely: induction and deduction, synthesis, analysis, abstraction, methods of economic analysis. When conducting scientific research, scientific research and publications, statistical data, reports of international and state organizations, official resources and legislative acts served as materials.

Results. Based on the construction of an economic-mathematical model based on the modified Cobb-Douglas model, the specificity and order of application of which in the work characterize the methodological basis of the study, the hypothesis regarding the presence and severity of this dependence was confirmed for six countries of the world. The results of the practical approbation of this model established that among the countries under consideration (USA, China, Germany, Poland, Ukraine, and the EU), the GDP per capita indicator is the most sensitive to changes in research and development expenditures and the one that has a direct relationship population of the People's Republic of China, Poland and the USA. For these countries, it is advisable to further stimulate the growth of research and innovation spending, which will have a positive impact on their economic development. With regard to Germany and the EU as a whole, the connection is indirect, which indicates a certain exhaustion of the potential for GDP per capita growth due to innovation stimulation, and requires the analysis and search for other reserves and resource bases of economic development, while simultaneously paying attention to the problem of the effectiveness of R&D expenditures (with the aim of orienting them to the need to ensure economic development). In Ukraine, the growth of expenditures on R&D did not contribute to the growth of the GDP level, which actualizes, first of all, the problem of the effectiveness of these expenditures, the value of their implementation in practice through an innovative product, the validity of their structure and size.

Discussion. Prospects for further research based on the results presented in the article are to solve the problem of ensuring the effectiveness of public administration and regulation of innovation expenditures as a factor in the development of the national economy. This problem is supposed to be solved by substantiating state investment priorities in innovative development, as well as by substantiating specific tools, forms and methods of state administration the innovation process at the micro-, meso- and macro-level, which would contribute to the development of the state's economy.

Key words: analysis, economic analysis, public administration and regulation, economy, innovative economy, economic development, sustainability, economic security, gross domestic product, population employment.

Вступ. У концептуальних позиціях сучасних вчених стосовно національної економіки на інноваційних засадах наука та технології трансформують та змушують традиційні сфери матеріального виробництва радикально змінювати власну технологічну основу, з огляду на те, що не засноване на інноваціях виробництво в сучасній економіці є нежиттєздатним та непотрібним ринку [1; 2]. З огляду на це, формування способів створення та поширення інновацій вимагає побудови організаційних засад з довгостроковим ефектом, які б створювали можливість для здійснення безперервної та результативної інноваційної діяльності, мобілізації ресурсів для формування нового стратегічного капіталу, зосередженого на створенні унікальних, оригінальних, креативних ідей та розвитку досвіду вибору з-поміж альтернатив та успішного впровадження інновацій як основних ефективних моделей розвитку та адекватної оцінки залежності економічного розвитку від впливу конкретних чинників.

Тенденції збільшення мінливості технологій внаслідок постійних інновацій [3], зростання мобільності галузевих структур [4], посилення внутрішньогалузевої інтеграції [5], посилення глобальної конкуренції [6] знаходять своє відображення у концепті «інноваційної економіки». Даний концепт є важливим не лише для пояснення специфіки інноваційного розвитку сучасних національних економік, але й з огляду на певні процеси, що є вихідними для змін на макrorівні та відбуваються у сучасній економіці на рівні підприємств, а саме: віртуалізація ресурсів, глобальне «рознесення» ланцюжків створення цінності, концентрація фірм на своїх «ключових» компетенціях і передачі інших функцій зовнішнім підрядникам, поширення мережевих і віртуальних організаційних форм, поширення застосування креативних технологій [5; 7; 8].

Аналіз взаємозалежності між показниками високотехнологічного розвитку в розвинутих країнах [9] та країнах, що розвиваються (у тому числі – з перехідною економікою [10]), виявив, що існує позитивна залежність між структурою технологічних переваг, структурою торгових переваг та показниками розвитку освіти та науки. Від інноваційної активності в країні, рівня розвитку освіти та науки та ступеня технологічного розвитку залежать не лише обсяги експорту, але також умови торгового обміну, тому що найбільші вигоди від торгівлі пов'язані з високотехнологічними, інноваційними товарами [11]. Водночас, аналіз структури працевлаштування працівників сфери науки та освіти показує, що у розвинутих країнах понад половина науковців працевлаштовані у бізнес-сегменті [12].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідники розглядають в якості суб'єктів, від дій яких залежить інноваційний розвиток країни, державу, підприємства, установи освіти та науки [13], в цілому досить предметно розкриваючи теоретико-методологічні засади та практичні проблеми впливу

конкретних факторів на розвиток національної економіки, зокрема, у роботах таких вчених як, Браун М., Вазов Р., Гривківська О., Ірсова К., Назарова К., Трусова Н., Перерва П., Чернявський Б., Усов М. та інші [3; 14–25]. Водночас, потребують подальшого розвитку та доопрацювання обґрунтування способів оцінювання залежності економічного розвитку країн від обсягів та динаміки витрат на дослідження та розвиток, а також рівня зайнятості населення.

Зважаючи на це, дане дослідження зосереджується на збагаченні наукового розуміння проблематики обґрунтування факторів впливу на економічний розвиток на макrorівні в умовах становлення та поширення в глобальному масштабі моделі інноваційної економіки.

Метою статті є оцінювання залежності економічного розвитку країн світу та України від обсягів та динаміки витрат на дослідження та розвиток шляхом побудови модифікованої моделі Коба-Дугласа.

На основі дослідження теоретичної бази та досвіду, аналізу динаміки трансформаційних змін у світовій та вітчизняній економіці, авторами даної роботи було сформульовано гіпотезу стосовно залежності економічного розвитку країн світу та України від обсягів та динаміки витрат на R&D, які відображають цільову орієнтацію ресурсів країни на стимулювання середньо- та довгострокової бази для створення, впровадження та поширення інновацій в країні. Така цільова орієнтація є необхідним елементом поступу України до моделі «інноваційної економіки». Водночас моделювання зазначеного взаємозв'язку (між витратами на R&D та показниками економічного розвитку) на прикладі різних за рівнем розвитку країн та України дозволить визначити місце України у світовій економіці у контексті глобальних тенденцій, встановити, чи близька вона за параметрами розвитку до зразків «інноваційної економіки» розвинутого світу.

Теоретичною основою здійснення наукових досліджень в процесі роботи над статтею слугували ключові положення сучасної економічної теорії і сучасні концепції інноваційного розвитку на глобальному та макrorівні, висвітлені в наукових працях провідних науковців світу. Для досягнення поставлених в статті завдань використана система загальнонаукових і спеціальних методів дослідження процесів і явищ в їх взаємозв'язку і розвитку.

Результати. За результатами даного дослідження запропоновано, побудовано та проаналізовано економіко-математичну модель залежності економічного розвитку обраних країн світу та України (характеризованого показником ВВП на душу населення у співставних цінах 2017 року) від обсягів та динаміки частки витрат на R&D у ВВП цих країн у період 2015–2023 рр., а також показника частки зайнятого населення у загальній кількості населення працездатного віку, яка може бути формалізована на підставі опису системи в динаміці.

Інтерпретацію впливу показників-чинників на результат економічної діяльності на рівні національної економіки запропоновано здійснювати на основі використання виробничої функції Кобба-Дугласа [20–22], адаптованої авторами відповідно до проблематики даної роботи. Дану функцію отримано у результаті математичного перетворення виробничої функції $Y = F(L, K)$. Вона має наступний вигляд:

$$Y = a_0 * K^{a_1} * L^{a_2}, \quad (1)$$

і є моделлю з двома групами змінних:

- параметр a_0 — коефіцієнт, що відображає, рівень продуктивності у короткостроковому періоді;
- показники a_1 та a_2 — коефіцієнти еластичності обсягів результату Y за факторами виробництва, капіталом (K) та працею (L) відповідно.

У даній роботі в якості результуючого чинника, що характеризує наслідки процесів формування та розвитку національної економіки на інноваційних засадах, пропонуємо обрати показник ВВП на душу населення (у постійних цінах певного року) по певних, аналізованих країнах, а в якості показників-чинників, що виражають обсяги використаних фінансових та людських ресурсів в контексті їх впливу на результат (ВВП) обрано:

- сумарні внутрішні витрати на R&D по аналізованій країні;
- частку зайнятого населення у загальній чисельності працездатного економічно активного населення по аналізованій країні.

В економічній теорії виробнича функція виражає статистично значимий зв'язок між сукупним випуском (доходом) і обсягами використовуваних ресурсів. Важливо, щоб виробнича функція об'єктивно відображала змодельовану реальність, тобто щоб вона відповідала змістовно-логічним і економічним вимогам. Основні з них наступні:

- усі величини повинні мати виразний економічний сенс;
- усі економічні величини, що входять до виробничої функції, мають піддаватися кількісному вимірюванню;
- якщо динаміка зростання величини будь-якого ресурсу обмежена (наприклад, спостерігається зниження обсягів фінансування R&D чи кількості працюючих у країні), то випуск (ВВП) не може зростати нескінченно, тому що проблеми з чинниками впливу на ВВП не є локальними та пов'язані зі станом економічної кон'юнктури, глобальних та локальних бізнес-процесів у цілому.

Отже, запропонована у даній статті модель, побудована на основі моделі Кобба-Дугласа, дозволяє оцінити залежність показника ВВП на душу населення від динаміки витрат на R&D по країні та змінах у обсягах частки робочої сили у загальній чисельності працездатного населення. Регресійна модель має вигляд:

$$GDP_{ti} = a_0 * K_{\text{сумп.R\&D}_i}^{a_1} * L_{\text{зайн.ti}}^{a_2} \quad (2)$$

GDP_{ti} — ВВП на душу населення (у постійних цінах певного року) по країні i у році t ;

a_0 — константа;

a_1 та a_2 — коефіцієнти еластичності обсягів за чинниками (відповідно K та L);

$K_{\text{сумп.R\&D}_i}^{a_1}$ — сумарні внутрішні витрати на R&D за певний період по країні i у році t ;

$L_{\text{зайн.ti}}^{a_2}$ — частка зайнятого населення у загальній чисельності працездатного економічно активного населення по країні i у році t .

Застосування даної моделі дозволяє розглядати вплив процесів формування економічного результату національної економіки, розглядаючи в якості чинників, що характеризують близькі до базової моделі Кобба-Дугласа: працю (L) — зайнятість населення; капітал (K) — сумарні витрати на R&D;

Розрахуємо параметри моделі:

- виходячи з параметрів базової функції

$$GDP_{ti} = a_0 * K_{\text{сумп.R\&D}_i}^{a_1} * L_{\text{зайн.ti}}^{a_2},$$

для того, щоб розрахувати коефіцієнти a_0 , a_1 та a_2 , перетворимо її:

$$\ln(GDP_t) = \ln(a_0) + a_1 \ln(K_{\text{сумп.R\&D}_t}) + a_2 \ln(L_{\text{зайн.t}}), \quad (3)$$

Введемо позначення для елементів функції:

$$\ln(GDP_t) = GDP'_t$$

$$\ln(a_0) = a'_0$$

$$\ln(K_{\text{сумп.R\&D}_t}) = K'_{\text{сумп.R\&D}_t} \quad (4)$$

$$\ln(L_{\text{зайн.t}}) = L'_{\text{зайн.t}}$$

З урахуванням даних позначень базова функція приймає вигляд:

$$GDP'_{ti} = a'_{0i} + a_{1i} K'_{\text{сумп.R\&D}_i} + a_{2i} L'_{\text{зак.t}} \quad (5)$$

Передбачається визначення коефіцієнтів a_0 , a_1 та a_2 на основі даних (рівень ВВП на душу населення, внутрішні витрати на R&D та частка зайнятого населення у загальній чисельності працездатного економічно активного населення по країні) шести країн, обраних для аналізу:

- США — країна — глобальний економічний лідер та лідер за масштабами інноваційної діяльності та рівнем комерціалізації інноваційних розробок;
- Німеччина — економічний лідер Європи зі сталою інноваційною економікою, що активно виробляє та експортує високотехнологічну інноваційну продукцію по всьому світі; ця країна має розвинену, стабільно функціонуючу національну інноваційну систему;
- Китай — країна, що є світовим лідером за промисловим виробництвом інноваційної продукції (у тому числі, шляхом реалізації виробничих програм компаній з інших країн на власній території) та має відчутну динаміку економічного розвитку,

- засвоєння та впровадження іноземних та розробки власних інновацій;
- Польща — сусідня відносно України країна, що протягом десятиліття після вступу до ЄС показує стабільно високу динаміку економічного розвитку та системно виходить на рівень інноваційних економік, що має бути взірцем для обміну досвідом для України через територіальну близькість, схожість історичних тенденцій та декларованих євроінтеграційних пріоритетів розвитку;
 - ЄС — узагальнений показник за Європейським Союзом, кандидатом на вступ до якого Україну визнано нещодавно; у цілому ж ЄС як міждержавне організаційне утворення, має значну ресурсну базу розвитку та зорієнтоване на широке впровадження та швидке засвоєння інновацій на рівні внутрішнього споживання, чому сприяє висока купівельна спроможність населення у соціально-орієнтованому економічному середовищі; у цілому ЄС має розвинену, стабільно функціонуючу національну інноваційну систему, проте рівень інноваційного розвитку його складових (країн) є досить диференційованим, що слід враховувати;
 - Україна, яка на даному етапі не може бути віднесена до «інноваційних економік» та знаходиться у пошуку орієнтирів, які б дозволили подолати існуючі проблеми в економіці та вийти на траєкторію керованого та стабільного інноваційного розвитку подібно до країн, що розглядаються також у прикладі застосування моделі залежності показника ВВП на душу населення від витрат на R&D та рівня зайнятості населення по країні; модель її національної інноваційної системи має певні особливості, характерні для трансформаційних економік.

Отже, кожна з представлених у аналізі країн має певні особливості притаманні певним групам національних інноваційних систем, а також власну специфіку розвитку, яка може представити досить широкий спектр спостережень за результатами проведення аналізу.

Розрахунок параметрів модифікованої моделі, створеної на основі використання виробничої функції Кобба-Дугласа, передбачається за допомогою використання пакету аналізу даних в програмі MS Excel. Використання функціонального модулю «Регресія» пакету «Аналіз даних» в програмі MS Excel дозволить розрахувати параметри регресійної функції, а пакету «Кореляція» — кореляції між вихідними даними та результатами розрахунку за моделлю.

Розрахунок параметрів моделі залежності показника ВВП на душу населення від витрат на R&D та рівня зайнятості населення на прикладу аналізу тенденцій розвитку обраних країн у 2015–2023 рр. проводився за допомогою використання пакету аналізу даних в програмі MS Excel. Використання функціонального модулю «Регресія» пакету «Аналіз даних» в програмі MS Excel дозволило розрахувати параметри регресійної функції. Отримано параметри регресійної функції за країнами, які служили основою для розрахунку результуючого (змодельованого) значення рівня ВВП на душу населення за формулою (5). У табл. 1. згруповано вихідні дані — рівень ВВП на душу населення за аналізованими країнами, та результати моделювання.

На основі зведених даних:

- проведено тестування адекватності моделі — розраховано коефіцієнти кореляції фактичних та

Таблиця 1

Тестування адекватності моделі на основі визначення кореляції між фактичним та розрахованим рівнем показників

Рік	США факт.	США модель	Німеччина факт.	Німеччина модель	КНР факт.	КНР модель	Польща факт.	Польща модель	ЄС факт.	ЄС модель	Україна факт.	Україна модель
2015	54213,46	54640,32	40069,35	40103,89	6591,65	6491	11519,69	11552	29552,96	29951	2459,76	2387
2016	54830,78	54919,18	40135,02	40578,02	7056,41	7526	11656,40	11496	29471,83	29413	2466,48	2409
2017	55675,39	55487,57	40851,16	40741,36	7532,77	7766	12059,25	12165	29861,48	29659	2346,24	2286
2018	56762,73	56370,21	41103,26	40635,74	8016,43	8164	12578,50	12683	30485,03	30202	2124,66	2299
2019	57292,54	57322,25	41682,03	41869,98	8516,51	8696	12979,26	12966	31031,18	31120	2185,32	2304
2020	58215,41	58175,49	42639,55	42168,03	9053,21	8600	13604,54	13625	31855,07	31909	2246,74	2301
2021	59600,05	59357,29	42973,29	42402,64	9619,19	8709	14332,92	14342	32460,54	32471	2336,98	2342
2022	60687,23	61056,09	43329,05	43177,58	10155,49	9961	15016,67	14714	33032,96	32867	2425,63	2388
2023	58060,31	58005,42	41315,31	42394,40	10358,26	10904	14660,79	14858	31046,03	31198	2350,40	2208
Коеф. кореляції	0,9920836		0,897749037		0,94011047		0,993462033		0,986654792		0,54456617	

Джерело: авторська розробка

модельованих показників, що показують дуже тісний зв'язок трендів за усіма країнами;

- побудовано діаграму (рис. 1) де наочно відображено не лише близькість фактичного та розрахованого рівня ВВП на душу населення за країнами, але й різницю у економіках за даним показником, де Україна є найменшою, водночас найбільшою є США (глобальний економічний лідер), а Китай, що має високу динаміку розвитку та колосальні масштаби виробництва (у тому числі й інноваційної продукції) поступається за показником ВВП на душу населення усім аналізованим країнам, окрім України.

Побудова даних моделей дозволяє спрогнозувати результуючий показник (ВВП на душу населення) за країнами на основі регресійної моделі, використовуючи прогнозні (планові) дані про рівень витрат на R&D та динаміку чисельності зайнятого населення країн. З огляду на те, що чисельність зайнятого населення є чинником, на який прямо не можуть впливати заходи в межах системи державного регулювання інноваційної діяльності в країні, в даній роботі пропонується здійснити аналіз чутливості рівня ВВП на душу населення за визначеним переліком країн до змін у політиці залучення інвестицій у R&D та стимулювання витрачання ресурсів на рівні країни на потреби створення, впровадження та поширення інновацій.

Пропонується здійснювати прогнозні розрахунки за трьома сценаріями:

- 1) збереження існуючих темпів змін у показнику зайнятості населення країни за умови уповільнення темпів зростання витрат на R&D в країні на 1%;
 - 2) збереження існуючих темпів змін у показнику зайнятості населення країни та існуючих темпів зростання витрат на R&D в країні на 1%;
 - 3) збереження існуючих темпів змін у показнику зайнятості населення країни за умови збільшення темпів зростання витрат на R&D в країні на 1%.
- За кожним зі сценаріїв та за кожною країною пропонується здійснити прогнозування на середньострокову перспективу (5 років відносно останнього в періоді ретроспекції 2020 року), тобто, на період до 2025 року.

Регресійна статистика взаємозалежності показників дозволяє сформувати регресійну модель на основі прогнозованих значень $K_{\text{вирп. R\&D } t}$ та $L_{\text{зайн. } t}$ відповідно до трьох запропонованих сценаріїв (табл. 2) та спрогнозувати значення результуючого показника Y — ВВП на душу населення на 2024–2028 рр. (середньострокова перспектива).

На основі даної моделі, використовуючи прогнозовані значення $K_{\text{вирп. R\&D } t}$, що значною мірою характеризують результативність процесів стимулювання інноваційної активності на національному рівні,

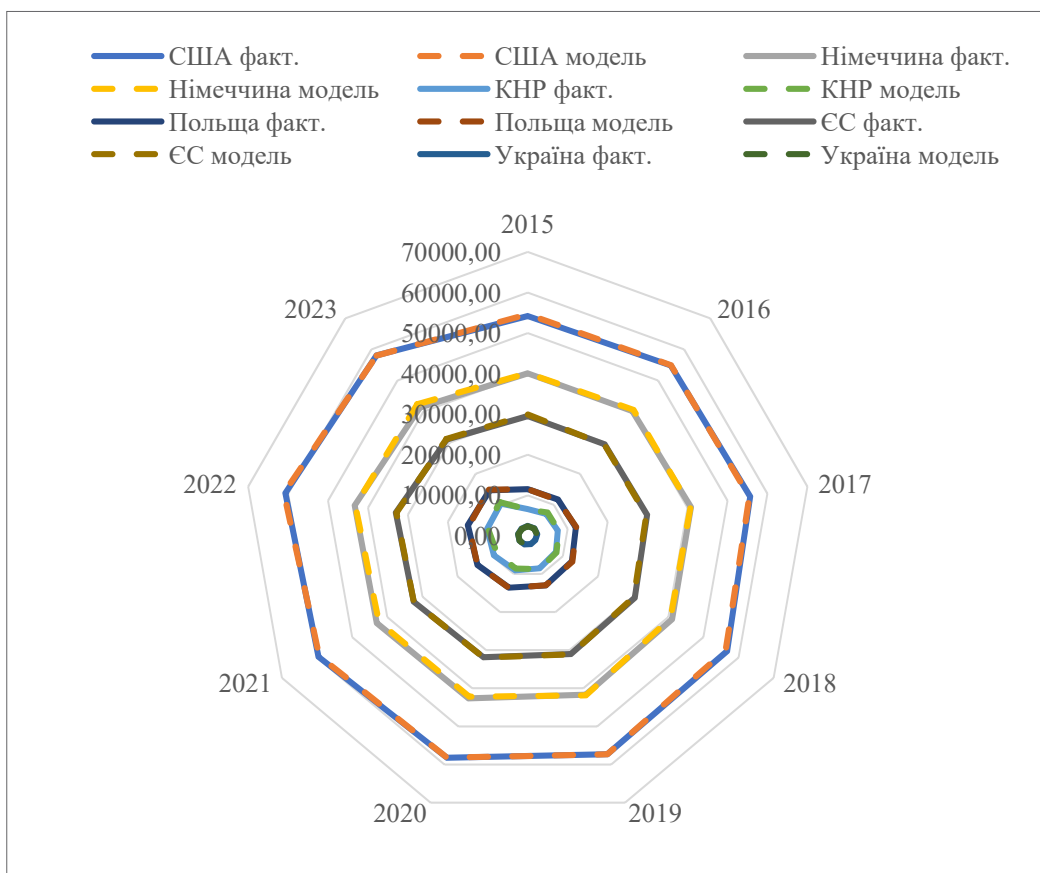


Рис. 1. Характеристика співвідношення між рівнями показників за аналізованими країнами
Джерело: авторська розробка

було розраховано значення та прогнозовано динаміку ВВП на найближчі 5 років за трьома сценаріями (рис. 2).

Вказані передбачення отримано на основі аргументованого припущення про вплив стимулювання процесів витрачання ресурсів у R&D (характеризують капітал відповідно до виробничої моделі Кобба-Дугласа), стимулювання інноваційної та наукової діяльності на розвиток економічних процесів (зокрема, що відображається на конкретному показнику ВВП на душу населення).

За результатами проведеного аналізу чутливості рівня ВВП на душу населення до змін у обсягах витрат на R&D на основі прогнозування слід відзначити певні особливості, що характеризуються:

- 1) різницею у реагуванні економіки на динаміку внутрішніх витрат на R&D між високорозвиненими країнами з інноваційною економікою, та Україною, економіка якої не має на даний час ознак інноваційної та перебуває на етапі трансформаційних змін та пошуку орієнтирів (векторів) для власного розвитку, який лише у перспективі

Таблиця 2

Аналіз чутливості рівня ВВП на душу населення до змін у обсягах витрат на R&D на основі прогнозування згідно з моделлю

Рік	Фактичні дані (період ретроспекції)																																			
	США			Німеччина			КНР			Польща			ЄС			Україна																				
2015	54213,46			40069,35			6591,65			11519,69			29552,96			2459,76																				
2016	54830,78			40135,02			7056,41			11656,40			29471,83			2466,48																				
2017	55675,39			40851,16			7532,77			12059,25			29861,48			2346,24																				
2018	56762,73			41103,26			8016,43			12578,50			30485,03			2124,66																				
2019	57292,54			41682,03			8516,51			12979,26			31031,18			2185,32																				
2020	58215,41			42639,55			9053,21			13604,54			31855,07			2246,74																				
2021	59600,05			42973,29			9619,19			14332,92			32460,54			2336,98																				
2022	60687,23			43329,05			10155,49			15016,67			33032,96			2425,63																				
2023	58060,31			41315,31			10358,26			14660,79			31046,03			2350,40																				
Розраховані дані згідно запропонованої моделі (темпи зміни зайнятості стабільні, темпи зміни витрат на НДКР — за сценаріями)																																				
	С.1 (-1%)		С.2 (існ. рівень)		С.3 (+1%)		С.1 (-1%)		С.2 (існ. рівень)		С.3 (+1%)		С.1 (-1%)		С.2 (існ. рівень)		С.3 (+1%)																			
2024	58251,51		58468,58		58684,35		42741,57		42691,62		42642,22		11170,16		11646,66		12138,58		15308,54		15339,41		15370,05		31491,56		31359,92		31230,13		2188,13		2187,38		2186,63	
2025	58498,65		58935,43		59371,22		43091,59		42990,93		42891,49		11442,50		12439,55		13512,56		15772,40		15836,08		15899,41		31787,63		31522,45		31262,05		2168,04		2166,54		2165,07	
2026	58746,84		59406,02		60066,13		43444,47		43292,33		43142,22		11721,47		13286,42		15042,07		16250,32		16348,82		16447,00		32086,49		31685,82		31294,00		2148,13		2145,91		2143,72	
2027	58996,08		59880,36		60769,18		43800,24		43595,85		43394,42		12007,25		14190,95		16744,70		16742,72		16878,17		17013,44		32388,16		31850,03		31325,99		2128,41		2125,48		2122,58	
2028	59246,38		60358,49		61480,46		44158,93		43901,50		43648,09		12300,00		15157,05		18640,05		17250,03		17424,66		17599,40		32692,67		32015,10		31358,01		2108,87		2105,23		2101,65	
Середньорічний темп приросту	0,42%		0,80%		1,17%		0,82%		0,70%		0,58%		2,44%		6,81%		11,32%		3,03%		3,24%		3,44%		0,94%		0,52%		0,10%		-0,92%		-0,95%		-0,99%	

Джерело: авторська розробка

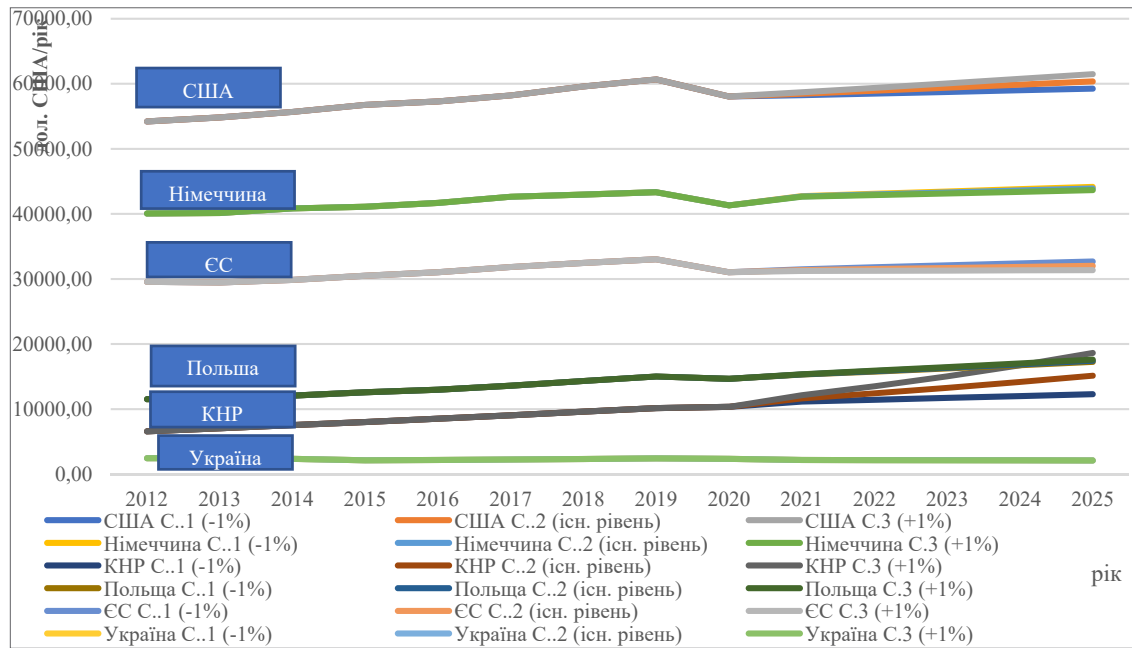


Рис. 2. Аналіз чутливості рівня ВВП на душу населення до змін у обсягах витрат на R&D на основі прогнозування згідно з запропонованою моделлю

Джерело: побудовано авторами

повинен забезпечити перехід до моделі інноваційної економіки:

- частка витрат на R&D в Україні знижувалась у середньому на 6,66% на рік, що за весь аналізований період (2015–2023 рр.) склало падіння майже удвічі, при цьому ВВП на душу населення також знижувався із середнім темпом у 0,46%, отже, інноваційність, витрати на R&D впливають на ВВП країни суттєво менше, ніж у розвинутих країнах, а їх зміна ніяким чином не впливає позитивно на рівень ВВП, що показали результати прогнозування та аналіз чутливості;
- очевидно є відчутно більша залежність ВВП від інших чинників, ніж витрати на R&D, зокрема, більший негативний вплив на обсяги ВВП чинить зниження рівня зайнятості населення;
- 2) тенденцією до збільшення витрат на R&D у всіх, крім України, аналізованих країнах, водночас таке збільшення впливає на динаміку ВВП не усіх країн, а лише США, Китаю та Польщі, про що свідчать результати аналізу чутливості.

Результати даного дослідження можна інтерпретувати в контексті того, що на даний час Україна використовує модель наздоганяючого розвитку [23; 24; 25], запозичуючи виробничі та управлінські технології провідних країн. Це обумовлено наявними, досить обмеженими, можливостями фінансування інноваційної діяльності, нерозвиненістю інноваційної інфраструктури та інституційної бази розвитку, а також проблемами організації та управління інноваційної діяльності на макро-, мезо- та мікрорівні. Натомість, потенціал успішного функціонування вітчизняної економіки в середньо- та довгостроковій

перспективі має будуватись на усвідомленні необхідності переходу від наздоганяючого економічного розвитку до розвитку на високотехнологічній інноваційній основі.

Розповсюдження ідеї інноваційного розвитку, що є одним з ключових викликів сучасної інноваційної економіки, пов'язане зі збільшенням ролі знань, інновації а також нематеріальних активів у економічних процесах. Це вимагає реалізації заходів, спрямованих на підвищення результативності науково-дослідної діяльності, стимулювання трансферу досягнень науки до економічної практики а також їх ефективної комерціалізації [10].

Сучасні дослідники сходяться на думці, що оцінка факторів економічного розвитку країни має здійснюватися на основі моделі, що відображає параметри та ресурсну основу реалізації конкретного проекту [26; 27]. Водночас така модель, хоча й використовується для отримання та обробки відповідної інформації стосовно проекту, не може у повній мірі відобразити реальність та стати основою абсолютно вірогідного прогнозу показників розвитку у межах запланованого до реалізації стратегії чи програми, оскільки реальність є надто складною для оцінки, а модель — лише частково представляє реальність та не враховує в повній мірі усіх можливих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Важливим напрямом, якому має бути приділено значну увагу, є створення умов, за яких реалізація інноваційних проектів повинна здійснюватися на основі чітких принципів співпраці бізнесу, науково-освітніх установ і органів державної влади, орієнтуючись на потребу забезпечення ефек-

тивності інноваційного процесу та обґрунтованості видатків на інновації як пріоритетного завдання. Вважаємо, що умовами ефективної реалізації інноваційних змін в Україні є наступні: забезпечення підтримки інноваційної діяльності необхідними трудовими, фінансовими та матеріальними ресурсами, чому сприятиме якісне планування робіт і суворий контроль за їх виконанням; достатня кваліфікація кадрового складу і усвідомлення персоналом його ролі та значення в освоєнні інновацій (забезпечується правильною кадровою політикою та системою мотивації); в умовах глобалізованої конкуренції трудові ресурси повинні розуміти сучасну тенденцію розвитку, що полягає у підвищенні кореляції науки і виробництва, швидкому та дієвому освоєнні інновацій у практичній діяльності. За таких умов основоположними детермінантами економічного зростання є наукоємність продуктів і інтелектуальний потенціал трудових ресурсів, що дозволяє інтерпретувати проблематику ресурсного забезпечення реалізації інноваційних проектів в контексті сталого задоволення інтересів суспільства, ґрунтується на сполучених системному і комплексному підходах.

Результати дослідження доцільно використати надалі в контексті вивчення теорії та методології інноваційного розвитку та реалізації концепцій інноваційного розвитку, що визначає напрямки подальших досліджень. Зокрема, через обґрунтування пріоритетів інвестування в інноваційний розвиток, а також обґрунтування конкретних інструментів, форм та методів управління інноваційним процесом на мікро-, мезо- та макrorівні, які сприяли б розвитку економіки держави.

Висновки. За результатами проведеного дослідження запропоновано, побудовано та проаналізовано економіко-математичну модель залежності економічного розвитку у період 2015–2023 рр. обраних країн світу та України (характеризованого показником ВВП на душу населення у співставних цінах 2015 року) від обсягів та динаміки частки витрат на R&D у ВВП цих країн, а також показника частки зайнятого населення у загальній кількості населення працездатного віку, яка може бути формалізована на підставі опису системи в динаміці. Дана модель являє собою модифіковану модель виробничої функції Кобба-Дугласа.

Визначено за результатами апробації даної моделі, що з країн, що розглядаються (США, КНР, Німеччина, Польща, Україна та ЄС найбільш чутливим

до змін у видатках на дослідження та розвиток та таким, що має прямий зв'язок (при зростанні видатків на R&D зростає результуючий показник) є показник ВВП на душу населення КНР, Польщі та США. Для цих країн доцільним є подальше стимулювання зростання рівня витрат на дослідження та інновації, що матиме позитивний вплив на економічний розвиток цих країн, стимулюватиме реалізацію їх інноваційного потенціалу.

Стосовно Німеччини та ЄС у цілому зв'язок є непрямым, що свідчить про певне вичерпання потенціалу зростання ВВП на душу населення за рахунок стимулювання інновацій, та потребує аналізу та пошуку інших резервів та ресурсних основ економічного розвитку за одночасної уваги до проблеми ефективності видатків на R&D (з метою їх орієнтації на потребу забезпечення економічного розвитку). В Україні за аналізований період показник ВВП мав у середньому тенденцію до помірної зниження, водночас, рівень видатків на R&D був суттєво нижчим (більш ніж у п'ять разів) за рівень інших країн, що розглядалися.

Таким чином, розрахунок та аналіз параметрів економіко-математичної моделі залежності економічного розвитку країн світу та України від обсягів та динаміки витрат на R&D, дозволив підтвердити гіпотезу стосовно залежності економічного розвитку розвинутих країн світу, які мають ознаки функціонування відповідно до моделі інноваційної економіки, від обсягів та динаміки витрат на R&D. Вказана гіпотеза відображає цільову орієнтацію ресурсів країни на стимулювання середньо- та довгострокової бази для створення, впровадження та державного регулювання інновацій в країні. Водночас, відсутність залежності результуючої функції від параметрів чинників, зокрема, витрат на R&D стосовно України, свідчить про те, що вітчизняна економіка має структуру та ресурсну базу розвитку іншу, ніж у країн з інноваційною моделлю економіки. Водночас, цільова орієнтація на формування національної економіки на інноваційних засадах в Україні передбачає трансформацію пріоритетів розвитку, активізації взаємодії фізичного, інтелектуального, соціального й інституціонального капіталів як джерел розвитку сучасної інноваційної економіки на ефективного задіяння інструментарію державного регулювання на макро- та мезорівні, а також ефективного фінансового забезпечення реалізації інноваційних проектів в умовах формування та розвитку національної економіки на інноваційних засадах.

Література

1. Bogashko O. L. (2013). Evolution of theoretical approaches to innovative development in economic science. *Bulletin of the Berdyan University of Management and Business*. 2 [22]. P. 23–29.
2. Коломієць І.Ф., Гошовська Г.В. (2014). Еволюція теорій інноваційно-технологічного розвитку в ретроспективній оцінці. *Регіональна економіка*. № 2. С. 178–186.
3. Ding C., Liu C., Zheng C., Li F. (2022). Digital Economy, Technological Innovation and High-Quality Economic Development: Based on Spatial Effect and Mediation Effect. *Sustainability*. 14. P. 216–225.
4. Edquist C., Zabala-Iturriagoitia J. M. (2015). The Innovation Union Scoreboard is flawed: The Case of Sweden — not the innovation leader of the EU C. W. P. N. 27.
5. Beers C., Navas A., Chiappero-Martinetti E. (2015). Overview of Existing Innovation Indicators. *CRESSI Working Papers*. Vol. 24. P. 29–35.
6. Галків Л.І., Кулиняк І.Я., Лісовська Л.С., Кулініч Т.В. та Матвій І.Є. (2019). Оцінка та підвищення ефективності інноваційних процесів : монографія. Львів. 250 с.
7. Нога І.М., Скриньковський Р.М., Павловські Г. (2016). Діагностика ефективності застосування інформаційних технологій в управлінні підприємствами. *Бізнес Інформ*. № 9. С. 241–245.
8. Jing W. J., Sun B. W. (2019). Digital economy promotes high-quality economic development: A theoretical analysis framework. *Economist*. 2. P. 66–73.
9. Edquist C. (2014). Striving towards a Holistic Innovation Policy in European countries — But linearity still prevails! *STI Policy Review*. 5(2). P. 1–19.
10. Levchenko I., Losonczy P., Britchenko I., Vazov R., Zaiats O., Volodavchuk V., Humeniuk I., Shumilo O. (2021). Development of a method for targeted financing of economy sectors through capital investment in the innovative development. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 5. P. 6–13.
11. Gong X. Y., Wang H. F. (2019). Research on the Development and Effects of Contemporary Digital Economy. *EGovernment*. 8. P. 51–62.
12. Boeing P., Hunermund P. (2020). A Global Decline in Research Productivity? Evidence from China and Germany. Discussion Paper, Mannheim. Germany: ZEW-Leibniz Centre for European Economic Research.
13. Ren B. P. (2020). The logic, mechanism and path of digital economy leading high-quality development. *J. Univ. Financ. Econ*. 2. P. 5–9.
14. Cherniavskiy B., Vazov R. (2020). Innovative logistics as a tool to increase the competitiveness of the polish construction industry. *VUZF Review*. 5 (2). P. 3–10.
15. Nazarova K., Zaremba O., Nezhyva M., Hordopolov V., Harbar V., Gorovyj V. (2021). Business analysis and audit of foreign economic activity of the enterprise. *Studies of applied economics*. 39(5). doi: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i5.5332>.
16. Bondar D., Pavlov V., Kopotienko T., Nazarova K., Hordopolov V., Nezhyva M. (2023). Management efficiency analysis of innovation process in the financial and economic activities of IT sphere enterprises. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 6(53). P. 96–111. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.53.2023.4207>.
17. Nazarova K., Hordopolov V., Lositska T., Nezhyva M., Mysiuk V. (2024). Comparative analysis of critical infrastructure and public significance enterprises. *Multidisciplinary Reviews*. 7(6). P. 2024108. doi: <https://doi.org/10.31893/multirev.2024108>; URL: <https://malque.pub/ojs/index.php/mr/article/view/1867>.
18. Nazarova K., Bezverkhyy K., Nezhyva M., Hordopolov V., Nehodenko V. (2022). Regression analysis of operating profit of the company. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 4(45). P. 124–132. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.4.45.2022.3667>.
19. Nazarova K., Hordopolov V., Zaremba O., Nezhyva M. (2019). Analytical procedures of auditing within the framework of raising standards for its quality control. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 3(30). P. 128–135. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v3i30.179523>.
20. Brown M. (2017). Cobb-Douglas Functions. *The New Palgrave Dictionary of Economics*. Palgrave Macmillan. UK, 4.
21. Gechert H., Irsova K. (2021). Measuring capital-labor substitution: The importance of method choices and publication bias. *Review of Economic Dynamics*. doi: 10.1016/j.red.2021.05.003.
22. Ospina-Holguín J. H. (2017). The Cobb-Douglas function for a continuum model. *Cuadernos de Economía*. 36(70). P. 1–18.
23. Парасій-Вергуненко І., Юрчишин Я., Безверхий К., Грищенко Н., Назарова К., Приймак Н. (2023). Компаративний аналіз ефективності та повноти використання ресурсного потенціалу торговельних підприємств: методичні аспекти. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. № 4(51). С. 245–260. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.4.51.2023.4099>.
24. Trusova N., Hryvkivska O. (2021). The development of integrated business structures of Ukraine on innovative and investment basis. *VUZF Review*. 6 (1). P. 87–97.
25. Pererva P., Usov M., Chernobrovkina S., Larka L., Rudyka V. (2021). Methods for Assessing the Investment Attractiveness of Innovative Projects. *Studies of Applied Economics*. 39 (6).

26. Ren X. Y., Yang S. L. (2020). Technological innovation, industrial structure upgrading and high-quality economic development: Analysis based on the measurement of independent effects and synergistic effects. *East China Econ. Manag.* 11. P. 72–80.
27. Zhang Y., Dong C., Luan J. (2021). Research on the mechanism of digital economy promoting high-quality economic development Evidence based on Provincial Panel Data. *J. Jinan Univ.* 31. P. 99–115.

References

1. Bogashko, O. L. (2013). Evolution of theoretical approaches to innovative development in economic science. *Bulletin of the Berdyan University of Management and Business*, 2 [22], 23–29.
2. Kolomiets, I. F., & Goshovska, G. V. (2014). Evolution of theories of innovative and technological development in a retrospective assessment. *Regional Economy*, 2, 178–186 [in Ukrainian].
3. Ding, C., Liu, C., Zheng, C., & Li, F. (2022). Digital Economy, Technological Innovation and High-Quality Economic Development: Based on Spatial Effect and Mediation Effect. *Sustainability*, 14, 216–225.
4. Edquist, C., & Zabala-Iturriagoitia, J. M. (2015). The Innovation Union Scoreboard is flawed: The Case of Sweden — not the innovation leader of the EU C. W. P. N. 27.
5. Beers, C., Havas, A., & Chiappero-Martinetti, E. (2015). Overview of Existing Innovation Indicators. *CRESSI Working Papers*, 24, 29–35.
6. Galkiv, L. I., Kulinyak, I. Ya., Lisovska, L. S., Kulinich, T. V., & Matvii, I. Ye. (2019). Evaluation and improvement of the efficiency of innovative processes: monograph. Lviv: Rastr-7, 250 [in Ukrainian].
7. Noga, I. M., Skrynkovskyy, R. M., & Pawlowski, G. (2016). Diagnostics of the effectiveness of the use of information technologies in enterprise management. *Business Inform*, 9, 241–245 [in Ukrainian].
8. Jing, W. J., & Sun, B. W. (2019). Digital economy promotes high-quality economic development: A theoretical analysis framework. *Economist*, 2, 66–73.
9. Edquist, C. (2014). Striving towards a Holistic Innovation Policy in European countries — But linearity still prevails! *STI Policy Review*, 5(2), 1–19.
10. Levchenko, I., Losonczi, P., Britchenko, I., Vazov, R., Zaiats, O., Volodavchuk, V., Humeniuk, I., & Shumilo, O. (2021). Development of a method for targeted financing of economy sectors through capital investment in the innovative development. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 5, 6–13.
11. Gong, X. Y., & Wang, H. F. (2019). Research on the Development and Effects of Contemporary Digital Economy. *EGovernment*, 8, 51–62.
12. Boeing, P., & Hunermund, P. (2020). A Global Decline in Research Productivity? Evidence from China and Germany. Discussion Paper, Mannheim. Germany: ZEW-Leibniz Centre for European Economic Research.
13. Ren, B. P. (2020). The logic, mechanism and path of digital economy leading high-quality development. *J. Univ. Financ. Econ.*, 2, 5–9.
14. Cherniavskiy, B., & Vazov, R. (2020). Innovative logistics as a tool to increase the competitiveness of the polish construction industry. *VUZF Review*, 5 (2), 3–10.
15. Nazarova, K., Zarembo, O., Nezhyva, M., Hordopolov, V., Harbar, V., & Gorovyj, V. (2021). Business analysis and audit of foreign economic activity of the enterprise. *Studies of applied economics*, 39(5). doi: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i5.5332>.
16. Bondar, D., Pavlov, V., Kopotiienko, T., Nazarova, K., Hordopolov, V., & Nezhyva M. (2023). Management efficiency analysis of innovation process in the financial and economic activities of IT sphere enterprises. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(53), 96–111. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.53.2023.4207>.
17. Nazarova, K., Hordopolov, V., Lositska, T., Nezhyva, M., & Mysiuk, V. (2024). Comparative analysis of critical infrastructure and public significance enterprises. *Multidisciplinary Reviews*, 7(6), P. 2024108. doi: <https://doi.org/10.31893/multirev.2024108>; URL: <https://malque.pub/ojs/index.php/mr/article/view/1867>.
18. Nazarova, K., Bezverkhyy, K., Nezhyva, M., Hordopolov, V., & Nehodenko, V. (2022). Regression analysis of operating profit of the company. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(45), 124–132. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.4.45.2022.3667>.
19. Nazarova, K., Hordopolov, V., Zarembo, O., & Nezhyva, M. (2019). Analytical procedures of auditing within the framework of raising standards for its quality control. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(30), 128–135. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v3i30.179523>.
20. Brown, M. (2017). Cobb–Douglas Functions. *The New Palgrave Dictionary of Economics*. Palgrave Macmillan. UK, 4.
21. Gechert, H., & Irsova, K. (2021). Measuring capital-labor substitution: The importance of method choices and publication bias. *Review of Economic Dynamics*. doi: 10.1016/j.red.2021.05.003.
22. Ospina-Holguín, J. H. (2017). The Cobb-Douglas function for a continuum model. *Cuadernos de Economía*, 36(70), 1–18.
23. Parasii-Verhunencko, I., Yurchyshyn, Y., Bezverkhyy, K., Hryshchenko, N., Nazarova, K., & Pryimak, N. (2023). Comparative analysis of efficiency and utilization completeness of resource potential in trading enterprises: methodological

aspects. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(51), 245–260. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.51.2023.4099> [in Ukrainian].

24. Trusova, N., & Hryvkiwska, O. (2021). The development of integrated business structures of Ukraine on innovative and investment basis. *VUZF Review*, 6 (1), 87–97.

25. Pererva, P., Usov, M., Chernobrovkina, S., Larka, L., & Rudyka V. (2021). Methods for Assessing the Investment Attractiveness of Innovative Projects. *Studies of Applied Economics*, 39 (6).

26. Ren, X. Y., & Yang, S. L. (2020). Technological innovation, industrial structure upgrading and high-quality economic development: Analysis based on the measurement of independent effects and synergistic effects. *East China Econ. Manag.*, 11, 72–80.

27. Zhang, Y., Dong, C., & Luan, J. (2021). Research on the mechanism of digital economy promoting high-quality economic development Evidence based on Provincial Panel Data. *J. Jinan Univ.*, 31, 99–115.

Штефунік Станіслав Русланович

*аспірант кафедри обліку і оподаткування
Західноукраїнського національного університету*

Shtefunyk Stanislav

*Graduate Student of the Department of Accounting and Taxation
Western Ukrainian National University*

Кіндзерський Іван Мирославович

*аспірант кафедри обліку і оподаткування
Західноукраїнського національного університету*

Kindzerskyi Ivan

*Graduate Student of the Department of Accounting and Taxation
Western Ukrainian National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10117

ОБЛІК ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

ACCOUNTING OF LOGISTICS COSTS IN THE COMPANY'S SALES MANAGEMENT SYSTEM

Анотація. Вступ. Геополітичні та економічні зміни, які відбуваються у світі та пов'язані із військовим нападом Росії на Україну призвели до порушення логістичних шляхів та усвідомлення щодо необхідності зміни до підходів в управлінні логістичною діяльністю підприємства. Порушення логістичних шляхів із надходження до підприємств сировини та матеріалів, відвантаження готової продукції спричинило різке зростання вартості логістичного постачання таких матеріальних ресурсів, а також порушень ритмічності їх постачання, яке призводить до подальшого зростання збутових витрат для виробників. Питання достовірного обліку логістичних витрат в системі управління збутовою діяльністю підприємства та їх належна класифікації має соціально-економічне значення та є актуальним для всього сектору споживання.

Мета. Метою статті є дослідження теоретичних питань організації обліку логістичних витрат, їх класифікації для подальшої оптимізації та ефективного управління такими витратами в системі управління збутовою діяльністю підприємства.

Матеріали і методи. Дослідження базується на нормативно-правових актах з питань забезпечення та відображення бухгалтерських показників із обліку витрат логістичної діяльності підприємства, а також наукових працях вітчизняних та зарубіжних авторів пов'язаних із організацією та обліком логістичної та збутової діяльності. В ході написання роботи використано загальнонаукові методи теоретичного узагальнення та групування з метою дослідження облікової складової витрат на збутову діяльність у собівартості виготовленої продукції, їх класифікації та відображення на рахунках обліку, а також логічного узагальнення результатів для формування отриманих в ході дослідження результатів.

Результати. В ході дослідження визначено необхідність впровадження у нормативно-правові документи із організації та забезпечення бухгалтерського обліку, а також оподаткування, науково-обґрунтованого поняття «логістичні витрати» для їх достовірного відображення на рахунках бухгалтерського обліку і фінансовій звітності. Визначено, що розуміння до підходів обліку витрат при їх відображенні на рахунку 93 «Витрати на збут», ставлять питання у економічному змісті твердження назви рахунку, оскільки на цьому рахунку доцільно обліковувати не тільки витрати пов'язані із реалізацією готової продукції та її транспортування кінцевому споживачу, а також пов'язані із простоем, і на сьогоднішній день збитків від повної втрати чи псування продукції внаслідок дії форс-мажорних обставин. Досліджено, що у логістичній складовій діяльності підприємства, одним із напрямків є використання логістичних складів, тому вважаємо за доцільне, назву синтетичного рахунку 93 «Витрати на збут» доцільно змінити на «Логістичні та супутні витрати», із відповідним їх групуванням за місцями виникнення та економічно і науково-обґрунтованою класифікацією. Таке групування вказує, на доцільність їх обліку на єдиному рахунку, оскільки для окремих груп витрати є подібними за своїм економічним змістом.

Перспективи. Питання організації обліку логістичних витрат, шляхів транспортування товарно-матеріальних цінностей в умовах економічної та військової нестабільності, необхідності забезпечення інформаційної та комерційної таємниці залишаються актуальними та потребують подальшого вивчення в частині відображення облікової інформації щодо проведених логістичних операцій, що дасть змогу удосконалити методику бухгалтерського обліку збутових витрат підприємства в економічно нестабільних умовах.

Ключові слова: логістична діяльність, збутова діяльність, логістичні витрати, облікове забезпечення діяльності, бухгалтерський облік

Summary. Introduction. The geopolitical and economic changes taking place in the world and associated with Russia's military attack on Ukraine have led to the disruption of logistics routes and awareness of the need to change approaches to managing the company's logistics activities. Violation of logistics routes from the receipt of raw materials and materials to enterprises, shipment of finished products caused a sharp increase in the cost of logistics supply of such material resources, as well as violations of the rhythm of their supply, which leads to a further increase in sales costs for manufacturers. The issue of reliable accounting of logistics costs in the enterprise's sales management system and their proper classification is of socio-economic importance and is relevant for the entire consumption sector.

Purpose. The purpose of the article is to study the theoretical issues of organizing the accounting of logistics costs, their classification for further optimization and effective management of such costs in the management system of the company's sales activities.

Materials and methods. The research is based on legal acts on the provision and display of accounting indicators from the cost accounting of logistics activities of the enterprise, as well as scientific works of domestic and foreign authors related to the organization and accounting of logistics and sales activities. In the course of writing the paper, general scientific methods of theoretical generalization and grouping were used for the purpose of researching the accounting component of sales activity costs in the cost of manufactured products, their classification and display on accounting accounts, as well as a logical generalization of the results to form the results obtained during the research.

Results. In the course of the study, the need to introduce the scientifically-based concept of «logistics costs» into the regulatory and legal documents on the organization and provision of accounting, as well as taxation, for their reliable reflection in accounting accounts and financial reporting. It was determined that the understanding of cost accounting approaches when they are displayed on account 93 «Sales costs» raises questions about the economic meaning of the statement of the name of the account, since on this account it is appropriate to record not only the costs associated with the sale of finished products and their transportation to the end consumer, as well as related to downtime, and to date damages from total loss or damage to products due to force majeure. It has been investigated that in the logistics component of the enterprise, one of the directions is the use of logistics warehouses, therefore we consider it expedient to change the name of the synthetic account 93 «Sales costs» to «Logistics and related costs», with their corresponding grouping by places of occurrence and economic and scientifically based classification. Such grouping indicates the expediency of their accounting on a single account, since for certain groups the costs are similar in their economic content.

Discussion. The issues of organizing the accounting of logistics costs, the ways of transporting goods and material values in conditions of economic and military instability, the need to ensure information and commercial secrecy remain relevant and require additional study in terms of the display of accounting information regarding the logistics operations carried out, which will make it possible to improve the accounting method of sales costs enterprises in economically unstable conditions.

Key words: logistics activities, sales activities, logistics expenses, accounting support of activities, accounting.

Постановка проблеми. Геополітичні та економічні зміни, які відбуваються у світі та пов'язані із військовим нападом Росії на Україну призвели до порушення логістичних шляхів та усвідомлення щодо необхідності зміни до підходів в управлінні логістичною діяльністю підприємства. Порушення логістичних шляхів із надходження до підприємств сировини та матеріалів, відвантаження готової продукції спричинило різке зростання вартості логістичного постачання таких матеріальних ресурсів, а також порушень ритмічності їх постачання, яке призводить до подальшого зростання збутових витрат для виробників. Оскільки ефективна організація логістичної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання покликана на зниження витрат пов'язаних із рухом товарно-матеріальних цінностей та оптимі-

зацію збутової діяльності, питання зростання таких витрат, дослідження шляхів їх зниження в умовах нових економічних реалій є досить актуальним з погляду посилення конкурентної спроможності виробника. Поряд із цим необхідно зазначити, що питання зниження логістичних витрат є питанням не тільки окремо взятого підприємства, а й одним із пріоритетних завдань уряду країни, оскільки зростання таких витрат створює відповідну реакцію виробників та постачальників сировини, матеріалів, продукції на зростання собівартості та ціноутворення кінцевого продукту для споживача. Тому належне забезпечення обліку та класифікації таких витрат має соціально-економічне значення для всього сектору споживання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання оптимізації логістичної діяльності та обліку

логістичних витрат підприємства висвітлюється у наукових працях та дослідженнях як науковців облікового спрямування, так і менеджменту, маркетингу та іншими науковцями і практиками економічного напрямку. Так, дослідженню визначення економічного змісту та складу логістичних витрат присвячено праці Є. Крикавського [7], В. Лифаря [8]. Проблемам впровадження логістичних методів та стратегій в управлінні збутовою діяльністю присвячено праці М. Григорака [1], Н. Птиці [13]. Маркетингові підходи до логістики збутової діяльності досліджено у працях Н. Гуржій [2]. Питання класифікації логістичних витрат, як об'єкту обліку та контролю, а також забезпечення їх обліку висвітлено у працях В. Дерія [3] та З. Задорожного [4]. Організації ведення обліку логістичних витрат за центрами відповідальності розглянуто у працях Л. Г. Медвідь [9], О. Фоміна [18].

Поряд із цим, питання організації обліку логістичних витрат, шляхів транспортування товарно-матеріальних цінностей в умовах економічної та військової нестабільності, необхідності забезпечення інформаційної та комерційної таємниці залишаються актуальними та потребують додаткового вивчення в частині відображення облікової інформації щодо проведених логістичних операцій.

Метою статті є дослідження методики та організації обліку логістичних витрат, їх класифікації та забезпечення контролю для подальшої їх оптимізації та ефективного управління такими витратами.

Постановка завдання. Для досягнення визначеної мети необхідно розглянути теоретичні засади організації обліку логістичних витрат, дослідити економічний зміст понять «логістична діяльність», «збутова діяльність», «логістичні витрати», «облікове забезпечення діяльності», обґрунтувати необхідність проведення класифікації логістичних витрат для забезпечення управління збутовою діяльністю з погляду бухгалтерського обліку, а також проаналізувати практику облікового відображення логістичних витрат в системі управління збутовою діяльністю підприємства.

Виклад основного матеріалу. Сучасні підходи до організації ведення бізнесу вимагають від менеджерів та обліковців пошуку новітніх підходів щодо управління діяльністю підприємств. Повномасштабні бойові дії розв'язані Росією на Європейській частині континенту зруйнували і так хиткі економічні відносини між «проєвропейською» частиною світу і Росією та спонукали цивілізовану частину людства до пошуку нових логістичних шляхів до країн Азії. Поряд із цим гібридний вплив Росії на окремі думки європейських політиків викликали непорозуміння на кордонах нашої країни в частині транспортування сировинної та вже готової продукції, що вилилось у страйки на кордонах та їх тимчасове блокування. Такі перепони утворенні у наслідок економіко-військових подій ускладнили ведення бізнесу, і як наслідок призвели до зростання витрат логістичної діяльності підприємств.

Слід зазначити, що логістична діяльність підприємства на думку вчених-економістів у переважній більшості трактується як процес руху товарних, інформаційних та грошових потоків від постачальника до споживача (Н. П. Резнік [14], А. М. Ткаченко [17],). Є. В. Крикавський [7], Н. В. Терентева [16] притримуються думки, що логістична діяльність стосується всіх процесів руху матеріальних ресурсів та їх переробки у вихідну продукцію, що пов'язують партнерів в логістичному ланцюгу [16].

Аналізуючи наведені твердження щодо сутності логістичної діяльності та збутової діяльності, необхідно вказати, що ці поняття, на нашу думку, у своїй економічній суті схожі, але не є тотожними, оскільки під логістичною діяльністю підприємства необхідно розуміти не виключно рух матеріальних цінностей від постачальника до споживача, а цілий комплекс дій пов'язаних із обслуговування всього виробничого процесу від придбання матеріальних активів, їх постачання, безпосередньо виробничого процесу, маркетингового супроводу на ринку і кінцевої реалізації готового продукту. У той час як збутова діяльність, ми вважаємо, є трохи вужчим поняття, яке необхідно використовувати для операцій пов'язаних виключно із постачанням та реалізацією готового продукту.

Теоретичні підходи до розуміння економічної сутності поняття «збутова діяльність» наведені у наукових працях відображено у табл. 1.

Такий підхід до розуміння логістичної та збутової діяльності підприємства викликає необхідність формування інформаційних даних щодо понесених витрат на логістичну діяльність, оскільки це дозволяє формувати у бухгалтерському обліку інформацію щодо їх вартості при обчисленні собівартості готового продукту, торгівельної націнки, забезпечить прогнозування фінансового результату діяльності [15].

Одним із основних факторів, які на сьогоднішній день мають вплив на формування собівартості продукту є витрати логістичної діяльності, а тому їх правильна і достовірна класифікація є необхідною умовою для достовірного відображення у даних бухгалтерського, податкового та фінансового обліку, і відповідно відображення фінансового результату діяльності підприємства. Нажаль, діюче законодавство, у тому числі і з питань організації та забезпечення ведення бухгалтерського, фінансового чи податкового обліку не передбачає чіткого визначення, що ж таке логістичні витрати. Так, Інструкцією про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій встановлено порядок ведення рахунків бухгалтерського обліку, проте питання логістичних витрат розбито на частини, які відображаються бухгалтерами на різних рахунках бухгалтерського обліку 9 класу в залежності від класифікації ними таких витрат, зокрема 91 «Загально-виробничі витрати», 92 «Адміністративні витрати», 93 «Витрати на збут», 94 «Інші витрати операційної

Таблиця 1

Теоретичні підходи до розуміння економічної сутності поняття «збутова діяльність»

Автор	Визначення
Терентева Н.В..	цілеспрямована організаційно-економічна діяльність, направлена на збільшення реалізації товарів та послуг шляхом врахування виробничого потенціалу, технологічного циклу продукції, інноваційної складової діяльності підприємства, маркетингового плану, логістичних зв'язків, механізмів сервісної підтримки, пріоритетів зовнішньоекономічної діяльності підприємства відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства, забезпечуючи двосторонній зв'язок підприємства з бізнес-партнерами та бізнес-інфраструктурою
Ткаченко А.М., Севастьянов Р.В.	процес управління комерційним, каналним і фізичним розподілами готової продукції й послуг з метою задоволення попиту споживачів і одержання прибутку
Резнік Н.П.	поєднання адміністративної частини, що включає управління, контроль, направлення, мотивацію, а також логістичної частини, а саме — логістичні процеси та операції — для задоволення організаційних та комерційних цілей окремих структурних одиниць та цілей економіки в цілому
Комеліна О.В.	інтегрований процес управління ресурсними та інформаційними потоками, що забезпечує синхронізацію бізнес-процесів та моделі управління та її складників (планування, організації, мотивації і контролю)
Мостова А.Д., Познякова Т.А.	місце у системі управління, що має підпорядковану управлінню стратегічним розвитком підприємства, спрямовану на формування системи забезпечення, врахування галузевих особливостей, проблем внутрішнього та зовнішнього характеру
Птиця Н.В. Мельник О.С., Мельник О.С.	логістична організація процесів у системі доставки, обробки і розподілу вантажу дає змогу у повному обсязі використовувати весь потенціал системного підходу

Джерело: сформовано авторами на основі джерел [3; 6; 9; 10; 16; 17]

діяльності», 97 «Інші витрати», в залежності від класифікації ними таких витрат [11].

З огляду на наведена, вважаємо за необхідне у нормативно-правовій базі щодо організації ведення та забезпечення бухгалтерського обліку, а також оподаткування ввести науково-обґрунтоване поняття «логістичні витрати» для їх належної класифікації та достовірного обліку на рахунках бухгалтерського обліку і відображення у фінансовій звітності.

І хоча всі суб'єкти господарювання, державні службовці та урядовці використовують поняття «логістика», «логістичні витрати», «логістична діяльність», «збутова діяльність», «логістичні центри», однак єдиного підходу до визначення та економічного трактування поняття «логістичні витрати» немає навіть у науковій спільноті, тому їх дослідження та класифікація, розуміння економічного змісту є вкрай актуальним питанням.

Таблиця 2

Економічний зміст категорії «логістичні витрати» наведений у науковій літературі

Автор	Визначення
З. Задорожний, А. Грицишина	складова частина витрат операційної діяльності підприємства, пов'язаних із вивченням ринку запасів, їх закупівлею і складуванням, зберіганням, відвантаженням та зовнішнім транспортуванням
Крикавський Є.	сума витрат на управління та реалізацію логістичних процесів в окреслених межах переміщення матеріальних потоків
Медвідь Л.Г. Воронко Р.М. Редченко К.І.	витрати окремих фаз, процесів, логістичних операцій та їх структурних підрозділів, які займають значну частку у загальних витратах гуртових торговельних підприємств, тобто витратах операційної діяльності, яка постійно зростає
Дерій В., Лукановська І.	витрати на здійснення логістичної діяльності підприємства, які приносять йому відповідну вигоду (дохід) або, деколи, втрати (збиток)
Фоміна О.В., Августова О.О.	вартість різних ресурсів, що пов'язані із будь-якою стадією логістично-постачальницьких операцій (замовлення, закупівлі, транспортування та зберігання) в межах логістичної підсистеми підприємства, через сукупність яких на засадах поєднання матеріального, інформаційного та фінансового потоків здійснюється забезпечення операційної діяльності суб'єктів підприємницької діяльності
Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Чумаченко І.Є.	витрати, які можуть принести економічному агенту вигоду або деколи втрати, тобто у загальних витратах різних бізнес-структур мають певну питому вагу залежно від сфери, масштабів діяльності тощо

Джерело: сформовано авторами на основі джерел [3; 4; 5; 7; 9; 18]

Економічний зміст, який закладено у науковій літературі щодо категорії «логістичні витрати» різними дослідниками наведено у табл. 2.

Аналізуючи наведені визначення авторів, на нашу думку, логістичні витрати можна розділити на декілька категорій за місцем їх виникнення, зокрема:

- витрати пов'язані із придбання сировини та матеріалів;
- витрати пов'язані із внутрішньовиробничими процесами;
- витрати пов'язані із реалізацією готової продукції.

У практиці бухгалтерського та фінансового обліку сума визнаних витрат логістичної діяльності пов'язаних із збутом продукції, товарів, робіт і послуг відображається за дебетом рахунку 93 «Витрати на збут», проте, на нашу думку, така назва та класифікація рахунків бухгалтерського обліку не відповідає сучасним вимогам та потребує часткового уточнення діючих нормативно-правових документів, а також уточнення порядку обліку понесених витрат. Так,

розуміння підходів обліку витрат при їх відображенні на рахунку 93 «Витрати на збут», ставлять питання у економічному змісті твердження назви рахунку «витрати на збут», оскільки на цьому рахунку доцільно обліковувати не тільки витрати пов'язані із реалізацією готової продукції та її транспортування кінцевому споживачу, а й витрати пов'язані із простоем, і на сьогоднішній день збитки від повної втрати чи псування продукції внаслідок дії форс-мажорних обставин. Також керуючись загально прийнятою методикою обліку до витрат на збут відносять і маркетингові витрати, які відображають на цьому ж синтетичному рахунку [12].

У логістичній складовій діяльності підприємства, одним із напрямків є використання для зберігання товарно-матеріальних цінностей логістичних складів, вважаємо за доцільне, назву синтетичного рахунку 93 «Витрати на збут» доцільно змінити на «Логістичні та супутні витрати», що буде більш повно відповідати економічному змісту та обліку логістичних витрат. Поряд із цим, до вказаного синтетичного



Рис. 1. Групування «логістичних витрат» для цілей бухгалтерського, фінансового та податкового обліку

Джерело: самостійно розроблено авторами

рахунку доцільно відкрити і відповідні аналітичні субрахунки за принципом поділу витрат за місцями їх виникнення, а саме: пов'язані із придбанням та транспортуванням сировини та матеріалів, внутрішньогосподарські витрати пов'язані із внутрішнім переміщенням сировини, матеріалів, готової продукції, товарів та забезпечення їх зберігання, і витрати безпосередньо пов'язані із реалізацією готової продукції та товарів споживачу, їх просуванням на ринку. З огляду на наведене, вважаємо за доцільне до логістичних витрат віднести витрати пов'язані із діяльністю підприємства за принципом їх об'єднання за елементами витрат, економічного змістом, місцями виникнення (рис. 1).

Такий облік логістичних витрат дасть чітку інформацію керівництву підприємства щодо сум понесених витрат за місцями їх виникнення для подальшого аналізу та пошуку шляхів їх оптимізації та зниження [5].

Соціально-економічні та військово-політичні умови останніх років призвели до різкого зростання питомої ваги у собівартості продукції всіх видів логістичних витрат, і тому їх оптимізація та пошук шляхів зниження є одним напрямків підвищення конкурентоздатності підприємства при операціях із збуту продукції. Наведене групування логістичних витрат вказує, на доцільність їх обліку на єдиному рахунку, оскільки для окремих груп витрати є подібними за своїм економічним змістом, а тому потребує визнання як окремих об'єктів обліку у нормативно-правовій базі.

Висновки. В ході дослідження організації обліку логістичних витрат в системі управління збутовою діяльністю підприємства визначено необхідність впровадження у нормативно-правові документи із організації ведення та забезпечення бухгалтерського обліку, а також оподаткування науково-обґрунтоване поняття «логістичні витрати» для їх достовірного обліку на рахунках бухгалтерського обліку та відображення у фінансовій звітності. Розуміння підходів обліку витрат при їх відображенні на рахунку 93 «Витрати на збут», ставлять питання у економічному змісті твердження назви рахунку, оскільки на цьому рахунку доцільно обліковувати не тільки витрати пов'язані із реалізацією готової продукції та її транспортування кінцевому споживачу, а також витрати пов'язані із простоем, і на сьогоднішній день збитків від повної втрати чи псування продукції внаслідок дії форс-мажорних обставин. Враховуючи те, що на сьогоднішній день у логістичній складовій діяльності підприємства, одним із напрямків є використання для зберігання товарно-матеріальних цінностей логістичних складів, вважаємо за доцільне, назву синтетичного рахунку 93 «Витрати на збут» доцільно змінити на «Логістичні та супутні витрати», із відповідним їх групуванням за місцями виникнення та економічно і науково обґрунтованою класифікацією. Таке групування вказує, на доцільність їх обліку на єдиному рахунку, оскільки для окремих груп витрати є подібними за своїм економічним змістом, а тому потребує визнання як окремого об'єкту обліку.

Література

1. Григорак М. Ю. Удосконалення системи класифікаційних ознак логістичної інфраструктури. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2019. № 98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2019_98_10 (дата звернення: 15.03.2024).
2. Гуржій Н. Г. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 11. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/13804> (дата звернення: 15.03.2024).
3. Дерій В., Лукановська І. Облік витрат у системі управління логістичною діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2020. № 1(2). С. 24–30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2020_30_1\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2020_30_1(2)_5) (дата звернення: 15.03.2024).
4. Задорожний З., Грицишин А. Логістичні витрати та їх класифікація. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2017. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2017_2_11 (дата звернення: 16.03.2024).
5. Кібік О. М., Хаймінова Ю. В., Чумаченко І. Є. Управління логістичними витратами в системі забезпечення сталого розвитку. *Економіка та управління національним господарством*. 2021. Т. 57. doi: <https://doi.org/10.32843/infrastructure57-4>.
6. Комеліна О. В., Гаманко Р. С. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства: концептуальний підхід. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/85.pdf (дата звернення: 10.06.2024).
7. Крикавський Є. В., Похильченко О. А. та ін. Економіка логістики: навч. посібник / за заг. ред. Є. В. Крикавського, О. А. Похильченко. Львів : Видво НУ «Львівська політехніка», 2014. 640 с.
8. Лифар В. В. Прогнозна оцінка створення транспортно-логістичних центрів в регіоні. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_41_31 (дата звернення: 17.05.2024).
9. Медвідь Л., Воронко Р., Редченко К. Класифікація логістичних витрат торговельних підприємств у підсистемі управлінського обліку. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 70. doi: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-70-05>.

10. Мостова А. Д., Познякова Т. А. Удосконалення управління розподілом та збутом продукції торговельного підприємства з використанням цифрових технологій. *Академічний огляд*. 2021. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2021_2_7 (дата звернення: 18.05.2024).
11. Плекан У. Процесний підхід до організації обліку логістичних витрат виробничих підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 1. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/27925> (дата звернення: 15.04.2024).
12. Плиса В., Плиса З., Рудніцькі Я. Бухгалтерський облік логістичних витрат на організацію виробництва та управління ним в обліково-аналітичному забезпеченні мікрологістичної системи. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2022. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2022_3_6 (дата звернення: 23.05.2024).
13. Птиця Н. В., Мельник О. С., Мельник О. С. Застосування принципів логістичного управління при організації діяльності транспортного підприємства. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*. 2023. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ctmbt_2023_1_25 (дата звернення: 23.05.2024).
14. Резнік Н. П., Малукало О. О. Суть та місце менеджменту у сфері логістики. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6, № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2021_6_3_13 (дата звернення: 23.05.2024).
15. Сисоєв В. В., Корінь М. Логістична підтримка управління збутовою діяльністю підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/78> (дата звернення: 02.07.2024).
16. Терентева Н. В. Управління збутовою діяльністю в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2016. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_2_19 (дата звернення: 06.06.2024).
17. Ткаченко А. М., Севастьянов Р. В. Роль збутової логістики в управлінні комерційним, каналним і фізичним розподілами готової продукції. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_1_35 (дата звернення: 06.06.2024).
18. Фоміна О. В., Августова О. О. Облік логістичних витрат для цілей управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_4_42 (дата звернення: 01.07.2024).

References

1. Hryhorak, M., & Ovdienko, O. (2019). Udoskonalennia systemy klasyfikatsiinykh oznak lohistychnoi infrastruktury [Improvement of the system of classification features of logistics infrastructure]. *Modeliuvannia ta informatsiini systemy v ekonomitsi*, 98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2019_98_10 [in Ukrainian].
2. Hurzhii, N. (2017). Intehratsiina vzaiemodiia marketynhu ta lohistyky yak pidgruntia stratehichnoho upravlinnia zbutovoiu diialnistiu pidpriemstv na mizhnarodnomu rynku. [Integrative interaction of marketing and logistics as a basis for strategic management of sales activities of enterprises on the international market] *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 11. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/13804> [in Ukrainian].
3. Derij, V., & Lukanovska, I. (2020). Oblik vytrat u systemi upravlinnia lohistychnoiu diialnistiu pidpriemstva [Cost accounting in the logistics management system of the enterprise]. *Ekonomichnyj analiz*, 1(2). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2020_30_1\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2020_30_1(2)_5) [in Ukrainian].
4. Zadorozhnyi, Z., & Hrytsyshyn, A. (2017). Lohistychni vytraty ta yikh klasyfikatsiia [Logistics costs and their classification]. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2017_2_11 [in Ukrainian].
5. Kibik, O. M., Khajminova, Yu. V., & Chumachenko, I. Ye. (2021). Upravlinnia lohistychnymy vytratamy v systemi zabezpechennia staloho rozvytku [Management of logistics costs in the system of ensuring sustainable development]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, 57. doi: <https://doi.org/10.32843/infrastruct57-4> [in Ukrainian].
6. Komelina, O. V., & Hamanko, R. S. (2017). Lohistyчне upravlinnia zbutovoiu diialnistiu pidpriemstva: kontseptualnyj pidkhid [Logistics management of the companys sales activities: a conceptual approach]. *Ekonomika i suspilstvo*, 13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/85.pdf [in Ukrainian].
7. Krykavskiy, Ye. V., & Pokhylchenko, O. A. ta in. (2014). Ekonomika lohistyky: navch. posibnyk [Economics of logistics: teaching. manual]. Za zah. red. Ye. V. Krykavskoho, O. A. Pokhylchenko. Lviv: Vydvo NU "Lvivska politekhnikha" [in Ukrainian].
8. Lyfar, V. (2019). Prohnozna otsinka stvorennia transportno-lohistychnykh tsentriv v rehioni [Predictive assessment of the creation of transport and logistics centers in the region]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_41_31 [in Ukrainian].
9. Medvid, L., Voronko, R., & Redchenko, K. (2022). Klasyfikatsiia lohistychnykh vytrat torhovelnykh pidpriemstv u pidsystemi upravlinskoho obliku. [Classification of logistics costs of trade enterprises in the management accounting subsystem] *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 70. doi: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-70-05> [in Ukrainian].
10. Mostova, A. D., & Pozniakova, T. A. (2021). Udoskonalennia upravlinnia rozpodilom ta zbutom produktsii torhovelnoho pidpriemstva z vykorystanniam tsyfrovyykh tekhnolohij [Improvement of management of distribution and sales of products of a trading enterprise using digital technologies]. *Akademichnyj ohliad*, 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2021_2_7 [in Ukrainian].

11. Plekan, U. (2019). Protsesnyj pidkhid do orhanizatsii obliku lohistychnykh vytrat vyrobnychykh pidpryiemstv [A process approach to the organization of accounting for logistics costs of production enterprises]. *Halytskyj ekonomichnyj visnyk*, 1. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/27925> [in Ukrainian].
12. Plysa, V., Plysa, Z., & Rudnitski, Ya. (2022). Bukhhalterskyj oblik lohistychnykh vytrat na orhanizatsiiu vyrobnytstva ta upravlinnyam v oblikovo-analitychnomu zabezpechenni mikrolohistychnoi systemy [Accounting of logistics costs for the organization of production and its management in the accounting and analytical support of the micrologistics system]. *Sotsialno-ekonomichni vidnosyny v tsyfrovomu suspilstvi*, 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VUbsNbU_2022_3_6 [in Ukrainian].
13. Ptytsia, N., Melnyk, O., & Melnyk, O. (2023). Zastosuvannia pryntsypiv lohistychnoho upravlinnia pry orhanizatsii diialnosti transportnoho pidpryiemstva. [Application of the principles of logistics management in organizing the activities of a transport enterprise]. *Suchasni tekhnolohii v mashynobuduvanni ta transporti*, 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ctmbt_2023_1_25 [in Ukrainian].
14. Reznik, N. (2021). Sut ta mistse menedzhmentu u sferi lohistyky [The essence and place of management in the field of logistics]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 6(3). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2021_6_3_13 [in Ukrainian].
15. Sysoiev, V. V., & Korin, M. (2024). Lohistychna pidtrymka upravlinnia zbutovoju diialnistiu pidpryiemstva [Logistical support for the management of the company's sales activities]. *Ekonomichnyj visnyk Dniprovskoi politekhniki*, 1. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/78784> [in Ukrainian].
16. Terentieva, N. V. (2016). Upravlinnia zbutovoju diialnistiu v systemi upravlinnia pidpryiemstvom [Management of sales activities in the enterprise management system]. *Efektivna ekonomika*, 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_2_19 [in Ukrainian].
17. Tkachenko, A. M., & Sevastianov, R. V. (2021). Rol zbutovoju lohistyky v upravlinni komertsijnym, kanalnym i fizychnym rozpodilamy hotovoju produktsii [The role of sales logistics in the management of commercial, channel and physical distribution of finished products]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_1_35 [in Ukrainian].
18. Fomina, O. V., & Avhustova, O. O. (2019). Oblik lohistychnykh vytrat dlia tsilej upravlinnia [Accounting for logistics costs for management purposes]. *Biznes Inform*, 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_4_42 [in Ukrainian].

УДК 336.7

Гончаренко Ярослав Ігорович
аспірант кафедри фінансів
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Honcharenko Yaroslav
PhD Candidate of the Department of Finance
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID: 0009-0006-7083-5582

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10069

**КОНЦЕСІЯ ЯК ФОРМА ЗАЛУЧЕННЯ
ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ: СВІТОВИЙ ДОСВІД
ТА УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА**
**CONCESSION AS A FORM OF
ATTRACTING FOREIGN INVESTMENTS: GLOBAL
EXPERIENCE AND UKRAINIAN PRACTICE**

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА
ДІЯЛЬНІСТЬ

Анотація. Вступ. Україна, яка нині інтегрується в Європейський Союз та перебуває в умовах повномасштабної війни, розпочатої Росією, стикається з викликом адаптації свого законодавства до європейських стандартів у сфері фінансів та концесійного партнерства. Цей процес є важливим у контексті необхідності залучення приватних інвестицій для реструктуризації інфраструктури та стимулювання економічного зростання. Дане дослідження пропонує аналізувати досвід країн, що успішно впроваджують концесійні партнерства, зокрема Південну Корею та країни Європейського Союзу, та досліджувати можливості його застосування в українській економіці.

Мета. Мета статті полягає в обґрунтуванні концептуальних підходів до адаптації українського законодавства у сфері концесійного партнерства з акцентом на фінансові аспекти, аналізі досвіду Південної Кореї та країн ЄС та ідентифікації ключових аспектів, які потребують удосконалення для стимулювання інвестицій в українську економіку через механізми концесій.

Матеріали і методи. Дослідження базується на системному аналізі нормативно-правового забезпечення щодо фінансового регулювання концесій, вивченні наукових праць у галузі фінансового аналізу та міжнародного досвіду з впровадження концесійних проєктів в країнах ЄС.

Результати. У статті розглядаються концептуальні заходи щодо удосконалення фінансового регулювання концесій українським законодавством за зразком кращих практик країн Європейського Союзу. Визначено ключові аспекти, що впливають на ефективність інвестиційних проєктів через механізми концесій, зокрема механізми фінансового стимулювання та регулювання.

Перспективи. У подальших дослідженнях рекомендується зосередити увагу на аспектах фінансового моніторингу та оцінки ефективності концесійних проєктів в умовах української економічної системи, а також розробляти практичні рекомендації щодо вдосконалення фінансових механізмів управління концесіями з урахуванням європейського досвіду.

Ключові слова: концесії, фінансове регулювання, інвестиції, фінансовий стимул, управління економікою, Європейський Союз, Україна, економічний розвиток, приватні інвестиції.

Summary. Introduction. Ukraine, which is currently integrating into the European Union and is in a state of full-scale war initiated by Russia, faces the challenge of adapting its legislation to European standards in the field of finance and concession partnerships. This process is crucial in the context of attracting private investments for infrastructure restructuring and stimulating economic growth. This study proposes to analyze the experience of countries that successfully implement concession partnerships, particularly South Korea and European Union countries, and to explore the possibilities of applying this experience to the Ukrainian economy.

Objective. The objective of this article is to substantiate conceptual approaches to adapting Ukrainian legislation in the field of concession partnerships with a focus on financial aspects, analyzing the experience of South Korea and EU countries, and identifying key aspects that need improvement to stimulate investments in the Ukrainian economy through concession mechanisms.

Materials and Methods. The research is based on a systematic analysis of the regulatory framework for financial regulation of concessions, studying scientific works in the field of financial analysis, and international experience in implementing concession projects in EU countries.

Results. The article discusses conceptual measures to improve financial regulation of concessions in Ukrainian legislation based on the best practices of European Union countries. Key aspects that affect the effectiveness of investment projects through concession mechanisms, particularly financial incentive and regulation mechanisms, are identified.

Prospects. Future research should focus on aspects of financial monitoring and evaluating the effectiveness of concession projects in the context of the Ukrainian economic system, as well as developing practical recommendations for improving financial management mechanisms of concessions considering European experience.

Key words: concessions, financial regulation, investments, financial incentives, economic management, European Union, Ukraine, economic development, private investments.

Постановка проблеми. У контексті проведення реформ та складного геополітичного контексту, включаючи військовий конфлікт, який розпочав Російською Федерацією проти України, стає вкрай важливим адаптувати законодавство країни до європейських стандартів та норм Європейського Союзу. Одним із важливих аспектів цього процесу є розвиток концесійного партнерства, яке виступає як ключовий інструмент у залученні приватних інвестицій для реалізації масштабних комерційних та соціальних інфраструктурних проєктів, необхідних для відновлення та розвитку країни.

Враховуючи міжнародний досвід, використання різних концесійних моделей забезпечує баланс між інтересами органів публічної влади та приватних партнерів. У цьому контексті, Україна, що прагне до європейської інтеграції, має велику потребу адаптувати своє законодавство до норм Європейського Союзу з метою забезпечення правової відповідності та створення сприятливого середовища для розвитку концесійного партнерства.

Окрім того, в умовах воєнного конфлікту, важливість розбудови концесійного партнерства стає надзвичайно актуальною. Залучення приватних інвестицій та активізація концесійного партнерства можуть сприяти відновленню руйнованого майна та забезпечити стабільність та економічне зростання країни навіть в умовах конфлікту.

Таким чином, в контексті постійних викликів та потреб у відновленні та розвитку країни, адаптація законодавства України до європейських стандартів та активізація концесійного партнерства стають ключовими завданнями. Це сприятиме ефективному залученню приватних інвестицій, забезпеченню стабільності та стійкого розвитку країни в умовах війни та прагнення до європейської інтеграції.

На додаток до адаптації законодавства до норм ЄС, доцільно вивчити та врахувати досвід Південної Кореї, яка вже багато десятиліть перебуває у стані війни з Північною Кореєю. Хоча формально між країнами немає мирного договору, Південна Корея змогла створити ефективні механізми для залучення іноземних інвестицій і розвитку інфраструктури в умовах постійного військового протистояння. Цей досвід може бути корисним для України у форму-

ванні законодавчої бази, що сприятиме розвитку концесійного партнерства в умовах війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато науковців досліджують процес концесії у своїх роботах, акцентуючи увагу на її особливостях та перевагах як форми державно-приватного партнерства. Зокрема, О. Л. Гура [2] фокусується на економічній ефективності концесій, а Н. М. Соколова [3] досліджує вплив концесій на регіональний розвиток. Ф. В. Узунів [4] у своїх працях зосереджується на фінансових механізмах концесій.

Закордонні дослідники також активно вивчають тему концесій. Ф. Бланк-Бруд та Г. Голдсміт [5] аналізують міжнародний досвід впровадження концесій, підкреслюючи важливість правової бази для їх успішної реалізації. Н. Доні [6] досліджує економічні вигоди від концесій для державних і приватних партнерів, а Е. Садка [7] фокусується на питаннях фінансової стабільності концесійних проєктів. Д. Мартімор і Дж. Поует [8] розглядають проблеми контрактного управління у концесійних угодах, тоді як Р. Гангва [9] досліджує вплив концесій на розвиток інфраструктури в країнах, що розвиваються.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз наукових публікацій з цієї тематики [10–11; 13; 15] дозволяє зробити висновок про те, що акцент у більшості випадків робиться на методичних і практичних аспектах. Це може створити потенційні проблеми в процесі розвитку механізму концесії в Україні.

Формування мети статті. Мета даної статті полягає у визначенні та розкритті проблеми, пов'язаної з адаптацією законодавства України до європейських стандартів та розвитком концесійного партнерства в умовах складного геополітичного контексту та воєнного конфлікту, розпочатого Російською Федерацією проти України. Основною метою є виявлення значення та актуальності адаптації законодавства та розвитку концесійного партнерства для стабілізації та розвитку країни в цих складних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. З огляду на сучасні виклики, Україна стикається з потребою в значних інвестиціях та модернізації у різних галузях національної економіки. Концесійні механізми можуть стати ключовим інструментом

для досягнення цих завдань, беручи до уваги як приватні, так і публічні інтереси. Особливо важливим виявляється роль концесії у контексті поточної війни, де вона набуває ще більшої значущості для відновлення та стабілізації економіки України після конфлікту.

Концесії мають глибоке історичне коріння і є поширеним явищем у світі. Перші концесії стосувалися будівництва, розширення та облаштування середньовічних міст Південної Франції у XII–XIII століттях. У Італії була укладена перша концесія на видобування нафти, а у Франції силами концесіонерів були споруджені канали, зокрема Південний канал. У Мексиці проходив проект спорудження водогону у місті Керетаро, а в Північній Америці з'явилась перша платна дорога Філадельфія-Ланкастер. У XIX столітті в Австрії були укладені концесійні договори на будівництво та експлуатацію залізничних ліній, зокрема залізниця кронпринца Рудольфа. В Російській імперії концесії з'явилися наприкінці XIX — на початку XX століття [10].

На сьогодні концесія застосовується в більш ніж 100 країнах світу, що свідчить про її універсальність незважаючи на істотні відмінності між державами. За словами науковців, «побудова концесійної моделі взаємодії держави й бізнесу продовжує залишатися перспективним напрямом розвитку більшості країн світу, вишукуючи шляхи для досягнення максимально ефективної взаємодії бізнесу й держави відповідно до потреб та соціально-економічного становища національної структури в світовому співтоваристві» [11]. Варто відзначити, що механізм концесії має свої особливості в різних країнах, оскільки він пройшов тривалий еволюційний шлях розвитку, сприяючи його ефективності.

Процес розроблення концесійного законодавства в Україні розпочався у 1999 році з прийняття Закону України «Про концесійні угоди». Початково цей закон вважався прогресивним, проте з часом були прийняті інші закони, що регулюють концесії у різних галузях, такі як будівництво автомобільних доріг, тепло- та водопостачання, а також Закон України «Про державно-приватне партнерство» у 2010 році. Законодавство щодо концесій продовжувало розвиватися з метою поліпшення умов для приватних інвесторів.

У багатьох країнах світу законодавство щодо концесій постійно розвивається, адаптуючись до нових соціально-економічних вимог та потреб підприємницького сектора. Однак, у вітчизняній практиці ці зміни відстають від необхідності надання гнучких умов управління проектами.

У жовтні 2019 року набрав чинності новий Закон України «Про концесію», який дозволив збалансувати інтереси всіх учасників концесій [12].

З одного боку, цей закон створив сприятливі умови для розширення обсягу інвестицій, зокрема за допомогою іноземного капіталу, з метою модернізації

та формування сучасної інноваційної інфраструктури та надання якісних та суспільно важливих послуг у державі. З іншого боку, закон забезпечує належні умови для отримання прибутків інвесторами від участі в державно-приватному партнерстві.

Підготовка до концесійних контрактів вимагає розуміння різниці в термінології, особливо коли ми порівнюємо концепції в контексті Закону України «Про концесію» та Директиви ЄС 2014/23. Враховуючи, що законодавство України розроблено з урахуванням правової бази ЄС і намагається поліпшити інвестиційний клімат та усунути адміністративні перешкоди, важливо зрозуміти, як обидва визначають «концесію».

Крім того, концесія є важливим інструментом довгострокового розвитку інфраструктурних та стратегічних послуг, сприяючи конкуренції та створюючи можливості для отримання переваг від приватного сектору. Цей підхід відображений у Директиві Європейського Союзу від 26.02.2014 року [1]. Концесія є широко поширеною формою державно-приватного партнерства в багатьох країнах світу, і в Україні вдосконалення концесійного законодавства відіграє важливу роль у створенні сприятливого бізнес-клімату.

Південна Корея, перебуваючи у стані тривалої напруженості з Північною Кореєю, змогла створити ефективну систему залучення приватних інвестицій, зокрема через концесії. Незважаючи на військову загрозу, Південна Корея інвестувала значні кошти у розвиток своєї інфраструктури, що стало можливим завдяки прозорим та ефективним механізмам державного управління та співпраці з приватним сектором. Цей досвід може бути корисним для України, яка також стикається з викликами, пов'язаними з військовим конфліктом.

Для наглядного порівняння нижче наведена таблиця 1, викладено визначення терміну «концесія» згідно Закону України «Про концесію», Директиви 2014/23/ЄС та Закону Південної Кореї про державно-приватне партнерство в інфраструктурі:

У контексті концесійних угод, Закон України «Про Концесію», Директива 2014/23/ЄС Європейського Союзу та Закон Південної Кореї про державно-приватне партнерство в інфраструктурі представляють три важливих регулятивних документи, які визначають відповідні рамки і параметри. Ці документи передбачають передачу прав на виконання певних робіт або надання послуг від державного сектору до приватного сектору.

Спільні характеристики цих трьох документів охоплюють роль приватного сектору в здійсненні робіт або послуг, часто в рамках державно-приватного партнерства. Концесійні угоди в усіх випадках передбачають створення, будівництво, управління або експлуатацію об'єкта концесії.

Однак, існують і відмінності між цими документами. Закон України «Про Концесію» зокрема

Таблиця 1

Порівняння визначень концесій за ЗУ «Про Концесію», Директивою 2014/23/ЄС та Законом Південної Кореї про державно-приватне партнерство в інфраструктурі

Джерело	Зміст визначення
ЗУ «Про Концесію» [12]	Форма здійснення державно-приватного партнерства, що передбачає надання концесієдавцем концесіонеру права на створення та/або будівництво (нове будівництво, реконструкцію, реставрацію, капітальний ремонт та технічне переоснащення), та/або управління (користування, експлуатацію, технічне обслуговування) об'єктом концесії, та/або надання суспільно значущих послуг у порядку та на умовах, визначених концесійним договором, а також передбачає передачу концесіонеру переважної частини операційного ризику, що охоплює ризик попиту та/або ризик пропозиції;
Директиви 2014/23/ЄС [1]	«концесія» — це концесія на роботи або послуги, як визначено у пунктах (а) та (b): (а) «концесія на роботи» означає договір про матеріальну допомогу, укладений в письмовій формі, відповідно до якого один або кілька державних замовників або організацій-замовників передають виконання робіт одному або декільком суб'єктам підприємницької діяльності, винагорода за які складається або лише з права на використання робіт, які є предметом договору, або в поєднанні такого права із оплатою; (b) «концесія на послуги» означає договір про матеріальну допомогу, укладений в письмовій формі, за допомогою якого один або кілька державних замовників або організацій-замовників передають надання та управління послугами, окрім виконання робіт, зазначених у пункті (а), одному або декільком суб'єктам підприємницької діяльності, винагорода за які складається або лише з права на використання послуг, які є предметом договору, або в поєднанні такого права із оплатою.
Закон Південної Кореї про державно-приватне партнерство в інфраструктурі [16]	Термін «договір концесії» означає контракт, укладений між компетентним органом та потенційним концесіонером для реалізації проекту державно-приватного партнерства щодо умов, тощо для реалізації проекту, як це передбачено в цьому Законі. Термін «концесіонер» означає корпорацію, іншу ніж ті, що належать до державного сектору, яка призначена концесіонером відповідно до цього Закону і яка реалізує проект державно-приватного партнерства.

Джерело: систематизовано автором на основі [12; 1; 16]

включає передачу великої частини операційного ризику, включаючи ризик попиту та ризик пропозиції, на концесіонера. Він також деталізує надання суспільно значущих послуг в рамках концесійної угоди. З іншого боку, Директива 2014/23/ЄС не визначає розподіл ризиків так детально, але розрізняє між концесіями на роботи та концесіями на послуги, надаючи специфічні визначення для кожної категорії.

Закон Південної Кореї про державно-приватне партнерство в інфраструктурі також має свої особливості. Він визначає «договір концесії» як контракт, укладений між компетентним органом та потенційним концесіонером для реалізації проекту державно-приватного партнерства, а «концесіонер» означає корпорацію, іншу ніж ті, що належать до державного сектору, яка призначена концесіонером відповідно до цього закону і яка реалізує проект державно-приватного партнерства.

При аналізі Закону України «Про Концесію», Директиви 2014/23/ЄС Європейського Союзу та Закону Південної Кореї про державно-приватне партнерство в інфраструктурі можна зробити висновок, що всі три документи регулюють концесійні відносини, але мають відмінності в деталях.

Спільними для всіх документів є принципи надання права на створення та/або будівництво, та/або управління об'єктом концесії, а також встановлення мінімальної тривалості концесійного договору — п'ять років.

Однак, щодо визначення максимальної тривалості концесії, ЗУ «Про Концесію» встановлює строгий ліміт у 50 років, тоді як Директива 2014/23/ЄС дозволяє встановлювати тривалість на основі часу, необхідного для окупності інвестицій і отримання прибутку.

Отже, під час розробки концесійних угод, особливо в контексті міжнародного співробітництва, важливо враховувати ці нюанси для забезпечення правової відповідності та економічної ефективності.

Нижче наведена Таблиця 2, яка надає порівняльний огляд критеріїв вибору та якісної оцінки претендентів, регламентованих Законом України «Про Концесію», Директивою 2014/23/ЄС та Законом Південної Кореї про державно-приватне партнерство в інфраструктурі.

Закон України «Про Концесію», Директива 2014/23/ЄС Європейського Союзу та Закон Південної Кореї про державно-приватне партнерство в інфраструктурі мають спільну мету регулювання концесійних відносин, але вони по-різному визначають поняття «концесія» і відповідні рамки для реалізації концесійних проектів.

Відмінності у підходах:

1. Передача ризиків:

- **ЗУ «Про Концесію»:** Чітко передбачає передачу операційного ризику концесіонеру, включаючи ризик попиту та пропозиції.

- **Директива 2014/23/ЄС:** Не деталізує розподіл ризиків, але встановлює основи для класифікації концесій.
- **Закон Південної Кореї:** Фокус на контрактних аспектах та визначення умов реалізації проєктів.
- **2. Категорії концесій:**
- **ЗУ «Про Концесію»:** Описує концесії як єдину категорію з акцентом на суспільно значущі послуги.
- **Директива 2014/23/ЄС:** Відокремлює концесії на роботи і на послуги з окремими визначеннями для кожної категорії.
- **Закон Південної Кореї:** Зосереджується на договірних умовах без деталізації категорій концесій.
- **3. Роль приватного сектору:**
- **ЗУ «Про Концесію» і Директива 2014/23/ЄС:** Акцентують на важливості участі приватного сектору в управлінні та наданні послуг.
- **Закон Південної Кореї:** Визначає ролі через призму договірних зобов'язань та умов.

Врахування цих відмінностей є критичним для успішної розробки та реалізації концесійних проєктів, особливо в міжнародному контексті.

Україна активно розглядає можливості впровадження концесійної політики в галузі автомобільних доріг. У багатьох країнах світу ця практика вже добре поширена. Наприклад, в Австрії 96% автодоріг є платними, у Франції — 78%, а в Іспанії — 40% [13].

На жаль, в Україні поки що не має жодної автодороги, побудованої на концесійних умовах. Навіть проєкт Львів-Краковець, який був спланований як перша платна дорога в країні, так і не був реалізований через відсутність державної підтримки та надійних виконавців, які могли б відповідати вимогам концесійного договору [13].

Незважаючи на це, у 2021 році було заплановано передати у концесію шість ділянок доріг, які залишаються безкоштовними для водіїв, а також дві платні ділянки [14; 15]. Однак, існує декілька причин, які гальмують розвиток концесійної політики в Україні. Серед них — дефіцит бюджету, недосконалість концесійного механізму, недостатня державна підтримка та нездатність потенційних заявників відповідати вимогам договору і т.д.

Інвестиції в концесійні проєкти в Європі визнані успішними з кількох ключових причин. Серед них варто відзначити стабільність та прозорість регулятивного середовища, створеного урядами для приватних інвесторів. Це надає інвесторам впевненість у віддачі їхніх інвестицій. Крім того, структура концесійних угод включає механізми поділу ризиків та винагороди між урядом та приватним сектором, що стимулює ефективне управління проєктами.

У 2021 році країни Європейського Союзу реалізували приблизно 36 проєктів загальною вартістю близько 9.38 млрд. євро. Найбільшу частку витрат

Таблиця 2

Порівняння критеріїв вибору та якісної оцінки претендентів

Аспект	Закон України «Про концесію» [12]	Директива ЄС 2014/23/ЄС [1]	Закон Південної Кореї про державно-приватне партнерство в інфраструктурі [16]
Фінансова підтримка	Держава або місцеві органи влади можуть надавати фінансову підтримку у вигляді субсидій, дотацій, позик та гарантій.	Враховується вартість будь-якої фінансової переваги у будь-якій формі, наданої концесіонеру органом влади або іншою публічною установою.	Держава або місцевий уряд можуть надавати субсидії або довгострокові кредити концесіонеру, якщо це передбачено Президентським указом.
Оцінка ризиків	Оцінка ризиків включає аналіз можливих фінансових втрат та механізмів їх мінімізації.	Враховується вартість будь-яких форм опціонів і будь-якого продовження терміну дії концесії.	Резервування права на пред'явлення вимог про відшкодування може підвищити здатність концесіонера виконувати фінансові зобов'язання в майбутньому
Джерела доходів	Концесіонер може отримувати доходи від користувачів, державних субсидій та інших джерел.	Враховуються доходи від продажу активів, які є частиною концесії, та всі поставки і послуги, що надаються концесіонеру.	Доходи можуть формуватися через плату користувачів за послуги, а також фінансову підтримку з державного бюджету.
Витратний аналіз претендента	Оцінка витрат включає аналіз необхідних капіталовкладень, операційних витрат та можливих фінансових втрат.	Враховується вартість всіх поставок і послуг, необхідних для виконання робіт або надання послуг.	Враховуються витрати на будівництво, розширення, поліпшення або експлуатацію інфраструктури.
Тривалість та продовження	Тривалість концесії встановлюється договором та може бути продовжена за згодою сторін.	Оцінка вартості концесії включає вартість будь-якого продовження терміну дії концесії.	Термін концесії та можливість його продовження визначаються на підставі об'єктивного методу, зазначеного у концесійних документах.

Джерело: систематизовано автором на основі [12; 1; 16]

склала сфера транспорту з вартістю 5.6 млрд. євро, що становить 31% від загальної суми проєктів. На охорону довкілля було виділено 0.8 млрд. євро (4%), на освіту — 0.84 млрд. євро (10%), на розваги і культуру — 0.41 млрд. євро (6%), на охорону здоров'я — 0.46 млрд. євро (4%), а на телекомунікації — 1.078 млрд. євро (4%). Загалом, ці проєкти були спрямовані на розвиток різних сфер життя та інфраструктури для поліпшення якості життя громадян Європейського Союзу [20].

Європейська Комісія встановила жорсткі вимоги до якості питної води та очистки стічних вод, що потребує значних інвестицій у будівництво та реконструкцію об'єктів водопостачання та водовідведення. Муніципальна влада все частіше залучає приватні компанії для забезпечення дотримання директив та підвищення якості послуг.

У Франції приватні оператори успішно здійснюють господарську діяльність в сфері водопостачання та водовідведення на умовах концесійних договорів протягом понад 50 років. У Польщі муніципальна влада використовує державно-приватне партнерство для будівництва і реконструкції житлових будинків для молодих сімей та соціально незахищених верств населення. Це передбачає будівництво нових багатоквартирних будинків за власні кошти і подальшу передачу їх мешканцям в оренду на довгий термін [21].

Також, в Європі широко використовується практика залучення приватного капіталу через плату за проїзд (тол) у концесійних проєктах автомобільних доріг. Згідно з такими проєктами, приватний сектор зобов'язується побудувати та експлуатувати дорогу на певний термін, збираючи плату за проїзд від користувачів. Крім того, компанія може отримати певний обсяг державного фінансування в обмін на надання послуг. Це забезпечує стабільний потік доходів для приватного сектору та дозволяє уряду забезпечити високий рівень сервісу без значних капіталовкладень [17].

Важливою подією для України стало ухвалення 27 лютого 2024 року Європейським Парламентом нового механізму підтримки Ukraine Facility, який передбачає виділення €50 мільярдів протягом чотирьох років. Цей механізм спрямований на підтримку економічного відновлення України, зокрема фінансування концесійних проєктів, розвитку інфраструктури та зміцнення макрофіскальної стійкості. Значна частина коштів буде використана для інвестицій, субсидування відсоткових ставок та технічної допомоги, що створює додаткові можливості для реалізації концесійних проєктів та залучення іноземних інвестицій [22].

Успіх концесійних проєктів в Європі порівняно з Україною може бути пояснений кількома додатковими факторами [18]:

1. Використання приватного капіталу та знань: Концесії дозволяють приватному сектору фінансувати, будувати та управляти інфраструктурою,

сприяючи зменшенню фінансового навантаження та ризиків для держави.

2. Економічна ефективність: Концесії забезпечують прямий потік доходів від користувачів послуг до концесіонера, зменшуючи фінансове навантаження на державний бюджет. Така модель дозволяє платити за інфраструктуру лише її користувачам, забезпечуючи економічну ефективність та уникнення ризиків, пов'язаних з боргами та фінансуванням.

3. Розширення інфраструктури: Концесійна модель сприяє розширенню та розвитку інфраструктури, спрощуючи процес організації та фінансування проєктів. Вона дозволяє розширювати існуючі проєкти шляхом використання вже існуючих концесійних структур, що прискорює процеси схвалення та реалізації нових інфраструктурних об'єктів.

4. Конкуренція: Концесії сприяють зростанню конкуренції завдяки проведенню добре регульованих тендерних процесів. Це стимулює покращення якості послуг та зниження цін для користувачів.

5. Підтримка сталого розвитку: Концесії сприяють розвитку сталої енергетики та інших проєктів сталого розвитку, таких як вітряні ферми та сонячні електростанції, сприяючи більш реалістичному розвитку та використанню екологічно чистих технологій.

Концесії в Європі можуть бути законодавчо ефективними з ряду причин, що обумовлено специфічними рисами законодавчої рамки та регуляторних механізмів, які сприяють їх успішному впровадженню та ефективному функціонуванню. Законодавче середовище в Європі відзначається прозорістю, справедливістю та відкритістю, що створює сприятливі умови для розвитку концесійних проєктів.

Один із ключових факторів, що впливають на законодавчу ефективність концесій, полягає у наявності обширного законодавства, що регулює укладання концесійних договорів. Наприклад, Європейський Союз встановив Директиву 2014/23/ЄС [1], яка визначає загальні правила та процедури для укладання концесійних угод. Це дозволяє забезпечити єдність підходів та прозорість у процесі укладання угод.

Додатково, стабільність та прогнозованість європейських ринків та законодавчих рамок грають важливу роль у забезпеченні ефективності концесійних проєктів. Інвестори та концесіонери мають довгострокову впевненість в тому, що законодавство та умови угоди залишатимуться стійкими протягом тривалості проєкту. Це створює умови для інвестицій та сприяє сталому розвитку інфраструктури.

Високий рівень юридичного захисту в Європі є ще одним фактором, що сприяє законодавчій ефективності концесійних проєктів. Європейські судові системи гарантують високий рівень захисту прав інвесторів у сфері концесій, що забезпечує довіру та впевненість учасників проєкту. Це також сприяє уникненню можливих спорів та допомагає у врегулюванні конфліктних ситуацій.

Загальноєвропейські стандарти та вимоги щодо охорони навколишнього середовища, соціальних прав працівників та якості наданих послуг також сприяють законодавчій ефективності концесій в Європі. Концесії вимагають дотримання високих стандартів ЄС у цих сферах, що сприяє сталому розвитку та забезпечує високу якість наданих послуг у рамках концесійних проектів.

Нарешті, наявність сильних механізмів контролю є ще однією причиною законодавчої ефективності концесій. Європейські установи та регулятори встановлюють ефективні механізми контролю за виконанням умов угоди та регулюванням діяльності концесіонера. Це допомагає забезпечити дотримання умов угоди та забезпечує ефективний контроль за концесійними проектами [19].

Загалом, наявність прозорої та стійкої законодавчої рамки, юридичного захисту, високих стандартів та ефективних механізмів контролю сприяє законодавчій ефективності концесійних проектів в Європі. Враховуючи ці фактори, країни можуть розвивати свої власні концесійні програми та залучати приватний сектор для ефективного управління та розвитку інфраструктури.

Висновки. З метою покращення концесійних проектів в Україні, варто звернутися до міжнародного досвіду та врахувати деякі ключові аспекти. Перш за все, необхідно створити чітку та прозору законодавчу рамку, яка визначатиме загальні правила та процедури для укладання концесійних угод. Це дозволить забезпечити єдність підходів та прозорість у процесі

укладання угод і привернути більше приватного капіталу та знань до розвитку інфраструктури.

Крім того, варто зосередитися на стимулюванні конкуренції у концесійних проектах. Це можна досягти шляхом проведення добре регульованих тендерних процесів, де критерії вибору та оцінки претендентів будуть прозорими та об'єктивними. Конкуренція стимулює покращення якості послуг та зниження цін для користувачів.

Окрім того, стабільність та прогнозованість законодавчих рамок та ринків є важливими для привернення довгострокових інвестицій та підтримки розвитку інфраструктури. Високий рівень юридичного захисту та надання гарантій для інвесторів забезпечить їхню довіру та бажання вкладати кошти в українські концесійні проекти.

Окрему увагу варто приділити сталому розвитку. Розвиток сталої енергетики та інших проектів сталого розвитку в рамках концесійних проектів є важливим для забезпечення екологічної сталості та використання сучасних технологій.

Загалом, використання міжнародного досвіду та врахування ключових аспектів, таких як створення чіткої законодавчої рамки, стимулювання конкуренції, забезпечення стабільності та прогнозованості, а також розвиток сталої енергетики, сприятимуть покращенню концесійних проектів в Україні. Це створить сприятливі умови для приватного сектору, залучення інвестицій та розвитку важливої інфраструктури для країни.

Література

1. Directive 2014/23/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on the award of concession contracts. URL: <https://www.legislation.gov.uk/eudur/2014/23/contents> (дата звернення: 15.05.2023).
2. Гура О.Л. Концесія як форма залучення приватних інвестицій. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2013. № 1. С. 112–117.
3. Соколова Н.М., Маковська Ю.А., Харченко К.Г. Використання концесійних угод на основі державно-приватного партнерства в дорожньому будівництві. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2013. Вип. 89. С. 137–145.
4. Узунов Ф.В. Моделі концесійних стосунків як перспективна форма партнерства державного і приватного секторів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 20. С. 110–113.
5. Blanc-Brude F., Goldsmith H., Valila T. Ex Ante Construction Costs in the European Road Sector: A Comparison of Public-Private Partnerships and Traditional Public Procurement. *EIB Economic and Finance Report*. No. 2006/1. 49 p. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1104070 (дата звернення: 15.05.2023).
6. Doni N. A Comparison of Alternative Procedures for Selection of the Private Partner in PPP Projects. *SSRN*. 2007. 26 p. doi: 10.2139/ssrn.1129780.
7. Sadka E. Public-Private Partnership — A Public Economics Perspective. *CESifo Economic Studies*. 2007. Vol. 53, Is. 3. P. 466–490. doi: <https://doi.org/10.1093/cesifo/ifm013>.
8. Martimort D., Pouyet J. Build It or Not: Normative and Positive Theories of Public-Private Partnerships. *International Journal of Industrial Organization, Special Issue on PPPs*. 2008. Vol. 26(2). P. 393–411. doi: 10.1016/j.ijindorg.2006.10.004.
9. Raghuram G., Gangwar R. Lessons from PPPs of Indian Railways and Way Forward. *Indian Institute of Management*. Ahmedabad, 2010. 56 p.
10. Дубок І.П. Історичний досвід державно-приватного партнерства. Державне управління: теорія та практика. 2014. № 2. С. 4–11.
11. Кірдіна О.Г. Методологічні аспекти інвестиційно-інноваційного розвитку залізничного комплексу України як складової національного господарства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра. екон. наук: 08.00.03. Харків, 2011. 36 с URL: http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/6297/1/aref_Kirdina.pdf (дата звернення: 18.05.2023).

12. Про концесію : Закон України від 3 жовтня 2019 р. № 157-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-IX#Text>. (дата звернення: 13.05.2023).
13. Канур В.Г. Сучасний стан та особливості будівництва доріг в Україні на умовах концесії. *Ефективна економіка*. 2017. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5488> (дата звернення: 13.05.2023).
14. Шість доріг у концесію. *Укрінформ*. 15.03.2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3208478-sist-dorig-u-koncesiu-do-proektu-planuut-zaluciti-ponad-17-milarda-investicij.html> (дата звернення: 10.06.2023).
15. Петрик С. Перспективи концесійних доріг в Україні. *Фінанси*. 2021. URL: <https://finance.ua/ua/saving/perspektivy-koncessionnyh-dorog-v-ukraine> (дата звернення: 10.06.2023).
16. Act on Public-Private Partnerships in Infrastructure and Enforcement Decree, South Korea. URL: <https://www.priaf.org/documents/1559> (дата звернення: 15.05.2023).
17. Road Infrastructure Concession Practice in Europe — Open Knowledge Repository, World Bank Group. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/61669b76-fbed-591c-9f34-ad101a5e40c0> (дата звернення: 11.06.2023).
18. The Concession Model: A Very European Approach to Infrastructure. URL: <https://nationalinterest.org/blog/buzz/concession-model-very-european-approach-infrastructure-177609> (дата звернення: 10.06.2023).
19. Concession contracts — partnerships between the public sector and a private company. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/legal-rules-and-implementation/concession-contracts_en (дата звернення: 10.06.2023).
20. EPEC Data Portal. Total value of European PPP projects by sector — all countries. URL: <https://data.eib.org/epec/> (дата звернення: 10.06.2023).
21. Державно-приватне партнерство як механізм реалізації нової регіональної політики: можливості застосування та практичні аспекти підготовки і впровадження інвестиційних проєктів. 2017. 106 с. URL: http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/PPP_report_U-LEAD_30_10_2017.pdf (дата звернення: 20.06.2023).
22. Науменкова С., Міщенко С., Тищенко Є. Проєктне фінансування в умовах реалізації «UKRAINE FACILITY PLAN». *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 142–153. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-24>.

References

1. Directive 2014/23/EU of the European Parliament and of the Council of 26 February 2014 on the award of concession contracts. URL: <https://www.legislation.gov.uk/eudr/2014/23/contents>.
2. Hura O. L. (2013). Kontsesiia yak forma zaluchennia pryvatnykh investytsii. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*. № 1. pp. 112–117 [in Ukrainian].
3. Sokolova N. M., Makovska Yu. A., Kharchenko K. H. (2013). Vykorystannia kontsiinykh uhod na osnovi derzhavno-pryvatnoho partnerstva v dorozhnomu budivnytstvi. *Avtomobilni dorohy i dorozhne budivnytstvo*. Vyp. 89. pp. 137–145 [in Ukrainian].
4. Uzunov F. V. (2013). Modeli kontsiinykh stosunkiv yak perspektyvna forma partnerstva derzhavnoho i pryvatnoho sektoriv. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 20. pp. 110–113 [in Ukrainian].
5. Blanc-Brude F., Goldsmith H., Valila T. (2006). Ex Ante Construction Costs in the European Road Sector: A Comparison of Public-Private Partnerships and Traditional Public Procurement. *EIB Economic and Finance Report*. № 2006/1. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1104070.
6. Doni N. (2007). A Comparison of Alternative Procedures for Selection of the Private Partner in PPP Projects. *SSRN*. 26 p. doi: 10.2139/ssrn.1129780.
7. Sadka E. (2007). Public-Private Partnership — A Public Economics Perspective. *CESifo Economic Studies*. Vol. 53, Is. 3. pp. 466–490. doi: <https://doi.org/10.1093/cesifo/ifm013>.
8. Martimort D., Pouyet J. (2008). Build It or Not: Normative and Positive Theories of Public-Private Partnerships. *International Journal of Industrial Organization, Special Issue on PPPs*. Vol. 26(2). pp. 393–411. doi: 10.1016/j.ijindorg.2006.10.004.
9. Raghuram G., Gangwar R. (2010). Lessons from PPPs of Indian Railways and Way Forward. *Indian Institute of Management*. Ahmedabad, 56 p.
10. Dubok I. P. (2014). Istorychnyi dosvid derzhavno-pryvatnoho partnerstva. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*. № 2. pp. 4–11 [in Ukrainian].
11. Kirdina O. H. (2011). Metodolohichni aspekty investytsiino-innovatsiinoho rozvytku zaliznychnoho kompleksu Ukrainy yak skladovoi natsionalnoho hospodarstva: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia d-ra. ekon. nauk. Kharkiv, 36 p. URL: http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/6297/1/aref_Kirdina.pdf [in Ukrainian].
12. Pro konssetsiiu: Zakon Ukrainy vid 3 zhovtnia 2019 r. № 157-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-IX#Text> [in Ukrainian].
13. Kanur V. H. (2017). Suchasnyi stan ta osoblyvosti budivnytstva dorih v Ukraini na umovakh konssetsii. *Efektynna ekonomika*. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5488> [in Ukrainian].
14. Shist dorih u konssetsiiu. (2021). *Ukrinform*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3208478-sist-dorig-u-koncesiu-do-proektu-planuut-zaluciti-ponad-17-milarda-investicij.html> [in Ukrainian].

15. Petryk S. (2021). Perspektyvy konsetsyinykh dorih v Ukraini. *Finansy*. URL: <https://finance.ua/ua/saving/perspektivy-koncessionnyh-dorog-v-ukraine> [in Ukrainian].
16. Act on Public-Private Partnerships in Infrastructure and Enforcement Decree, South Korea. URL: <https://www.ppiaf.org/documents/1559>.
17. Road Infrastructure Concession Practice in Europe — Open Knowledge Repository, World Bank Group. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/61669b76-fbed-591c-9f34-ad101a5e40c0>.
18. The Concession Model: A Very European Approach to Infrastructure. URL: <https://nationalinterest.org/blog/buzz/concession-model-very-european-approach-infrastructure-177609>.
19. Concession contracts — partnerships between the public sector and a private company. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/legal-rules-and-implementation/concession-contracts_en.
20. EPEC Data Portal. Total value of European PPP projects by sector — all countries. URL: <https://data.eib.org/epec/>.
21. Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak mekhanizm realizatsii novoi rehionalnoi polityky: mozhlyvosti zastosuvannia ta praktychni aspekty pidhotovky i vprovadzhennia investytsiinykh proiektiv. (2017). URL: http://rdpa.regionet.org.ua/images/129/PPP_report_U-LEAD_30_10_2017.pdf [in Ukrainian].
22. Naumenkova S., Mishchenko S., Tishchenko Ye. (2024). Proiektne finansuvannia v umovakh realizatsii “UKRAINE FACILITY PLAN”. *Ekonomichnyi prostir*. № 191. pp. 142–153. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-24> [in Ukrainian].

Сазонов Роман Юрійович

аспірант

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Sazonov Roman

Postgraduate Student of the

Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID: 0000-0002-9293-8746

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10107

ВПЛИВ ДОСВІДУ РОЗВИНЕНИХ КРАЇН СВІТУ НА РОЗВИТОК ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СФЕРІ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

THE INFLUENCE OF THE EXPERIENCE OF DEVELOPED COUNTRIES ON THE DEVELOPMENT OF INVESTMENT ACTIVITY IN THE FIELD OF TRADE IN UKRAINE

Анотація. Вступ. Стаття присвячена дослідженню теоретико-методичних засад розвитку інвестиційної діяльності в сфері торгівлі України на основі досвіду стимулювання інвестиційної діяльності даної сфери у розвинених країнах світу. Аналіз, систематизація та узагальнення досвіду державного регулювання інвестиційної діяльності в різних країнах світу показали, що існуючі відмінності в ролі держави в економіці пов'язані не лише зі ступенем державного регулювання, але й не меншою мірою – із засобами, які використовуються для його реалізації. Виявлено та актуалізовано основні функції, які має реалізувати держава при формуванні ефективного механізму регулювання залучення інвестицій в сферу торгівлі, а також основні системні напрями застосування механізму стимулювання залучення інвестицій у сферу торгівлі конкретної країни, зокрема – України. Визначено та узагальнено особливості застосування інвестиційних стимулів у розвинених країнах світу. Системне впровадження обґрунтованого регуляторного інструментарію стимулювання інвестиційної діяльності, з урахуванням кращих зарубіжних практик, може стати важливим каталізатором активізації інвестиційних процесів і, відповідно, забезпечення сталого розвитку сфери торгівлі в Україні.

Мета. Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад розвитку інвестиційної діяльності в сфері торгівлі та визначити основні системні напрями застосування механізму стимулювання залучення інвестицій в сферу торгівлі України на основі досвіду розвинених країн.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є законодавчі й нормативно-правові акти, звіти, аналітичні доповіді та статистичні матеріали державних органів влади, Державної служби статистики України, Міністерства економіки України, Міністерства фінансів України, інформаційні джерела міжнародних фінансових організацій, наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що досліджують світовий досвід стимулювання інвестиційної діяльності, зокрема, в сфері торгівлі.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: комплексного підходу на основі виявлення причинно-наслідкових зв'язків – для визначення чинників та умов інвестиційного забезпечення розвитку сфери торгівлі, історико-логічний – при дослідженні підходів, що використовувались у світовій та українській практиці з метою розвитку інвестиційної діяльності як чинника розвитку сфери торгівлі; аналітичний – при здійсненні оцінки результативності галузевої регуляторної політики створення проінвестиційного бізнес-середовища.

Результати. Виявлено та актуалізовано дві основні функції, які має реалізувати держава при формуванні ефективного механізму регулювання залучення інвестицій в сферу торгівлі: створення комплексу інструментів регулювання процесів залучення інвестицій в сферу торгівлі країни, який би враховував специфіку функціонування конкретної економіки та її сфери торгівлі, а також використовував існуючий набір зі світової регуляторної практики; створення ефективної системи взаємодії між державою та вітчизняними та іноземними економічними суб'єктами, спрямованої на врахування інтересів усіх цільових груп-учасників інвестиційного процесу.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на таких практиках, як застосування податкових стимулів, розвиток спеціалізованих фінансово-кредитних інструментів, активна популяризація інвестиційної привабливості торгівлі, підвищення інвестиційної культури управлінського персоналу торговельних підприємств, а також

реалізація державно-приватних партнерських ініціатив. Ці підходи потребують глибокого аналізу та адаптації до українських реалій із урахуванням специфіки вітчизняної торговельної сфери. Однак їх системне впровадження, з урахуванням кращих зарубіжних практик, може стати важливим каталізатором активізації інвестиційних процесів і, відповідно, забезпечення сталого розвитку сфери торгівлі в Україні.

Ключові слова: сфера торгівлі, інвестиції, інвестиційна діяльність, стимулювання розвитку інвестиційної діяльності, розвиток інвестиційної діяльності.

Summary. Introduction. The article is aimed at studying the theoretical and methodological foundations for the development of investment activity in the sphere of trade in Ukraine based on the experience of stimulating investment activity in this sphere in developed countries. The analysis, systematization and generalization of the experience of state regulation of investment activity in different countries of the world have shown that the existing differences in the role of the state in the economy are related not only to the degree of state regulation, but also to the means used for its implementation. The author identifies and updates the main functions that the State should perform when forming an effective mechanism for regulating investment attraction in trade, as well as the main systemic directions of application of the mechanism for stimulating investment attraction in trade in a particular country, in particular, Ukraine. The article identifies and summarizes the peculiarities of application of investment incentives in developed countries. The systematic implementation of a sound regulatory instrumentarium for stimulating investment activity, taking into account the best foreign practices, can become an important catalyst for intensifying investment processes and, accordingly, ensuring sustainable development of the trade sector in Ukraine.

Purpose. The purpose of the article is to study the theoretical and methodological foundations of the development of investment activity in the field of trade and to determine the main systemic directions of application of the mechanism of stimulating investment attraction in the field of trade of Ukraine based on the experience of developed countries.

Materials and methods. The research materials are legislative and regulatory acts, reports, analytical reports and statistical materials of state authorities, the State Statistics Service of Ukraine, the Ministry of Economy of Ukraine, the Ministry of Finance of Ukraine, information sources of international financial organizations, scientific works of domestic and foreign authors investigating the world experience in stimulating investment activity, in particular, in the field of trade.

In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: a complex approach based on the identification of cause-and-effect relationships – to determine the factors and conditions of investment support for the development of the trade sphere, a historical-logical one – in the study of approaches used in world and Ukrainian practice with the aim of the development of investment activities as a factor in the development of the trade sphere; analytical – when evaluating the effectiveness of the industry regulatory policy of creating a pro-investment business environment.

Results. The two main functions that the state should implement in the formation of an effective mechanism for regulating the attraction of investments in the sphere of trade have been identified and updated: the creation of a set of instruments for regulating the processes of attracting investments in the sphere of trade of the country, which would take into account the specifics of the functioning of a specific economy and its sphere of trade, as well as use the existing lessons from global regulatory practice; creation of an effective system of interaction between the state and domestic and foreign economic entities, aimed at taking into account the interests of all target groups of participants in the investment process.

Discussion. In further research, it is proposed to focus attention on such practices as the use of tax incentives, the development of specialized financial and credit instruments, the active popularization of the investment attractiveness of trade, the improvement of the investment culture of the management staff of trade enterprises, as well as the implementation of public-private partnership initiatives. These approaches require in-depth analysis and adaptation to Ukrainian realities, taking into account the specifics of the domestic trade sphere. However, their systematic implementation, taking into account the best foreign practices, can become an important catalyst for the activation of investment processes and, accordingly, ensuring the sustainable development of the trade sphere in Ukraine.

Key words: sphere of trade, investments, investment activity, stimulation of investment activity, development of investment activity.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Інвестиції в торгівлю сприяють модернізації торговельної інфраструктури, розширенню асортименту товарів і послуг, впровадженню інноваційних технологій, підвищенню якості обслуговування та конкурентоспроможності торговельних підприємств. Це, в свою чергу, стимулює зростання товарообігу, надходження коштів до бюджету та загальне економічне зростання. Однак, інвестиційна діяльність у сфері торгівлі має свої особливості та супроводжується певними ризиками.

Формування ефективної політики стимулювання, зорієнтованої на забезпечення розвитку сфери торгівлі, з урахуванням специфіки процесів залучення інвестицій до цієї сфери, потребує дослідження світового досвіду такого забезпечення і визначення можливостей для задіяння потенційних джерел надходження інвестицій в конкретній країні та на рівні конкретної сфери діяльності зокрема — торгівлі.

Розвиток сфери торгівлі України за сучасних умов потребує змін у підходах до забезпечення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності, які є основою для активного формування нового типу

економічних стосунків між економічними суб'єктами, а також організації нових механізмів інвестування розвитку торгівлі. Певною мірою схожі завдання стоять та стояли й перед іншими країнами світу, передусім — розвинених, що мають певний досвід стимулювання розвитку інвестиційної діяльності, вивчення якого з метою формування узагальненого бачення векторів розвитку інструментарію стимулювання інвестиційної діяльності на галузевому рівні в країні є важливим науковим завданням.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Проблематика стимулювання розвитку інвестиційної діяльності в сфері торгівлі країни є предметом дослідження широкого кола науковців, зокрема, слід виділити роботи В. В. Апопій [1], М. Ю. Барна [2], С. В. Войтко [3], В. О. Лагутін [6], В. В. Мельник [7], М. Шаповалов [12] та інші, що містять ґрунтовні та цінні узагальнення щодо обраної проблематики дослідження. Також існує значна кількість публікацій, в яких досліджується світовий досвід стимулювання інвестиційної діяльності, зокрема, в сфері торгівлі, а саме, роботи Г. І. Ковалю, Т. Ю. Дударчука [4], С. П. Ковальчука [5], А. Сімелайт [15], О. С. Хмелика [11], В. В. Сержанова [9] та інших. У цих наукових працях аналізується зарубіжний досвід, вивчається стан та актуалізується потреба активізації стимулювання розвитку інвестиційної діяльності в сфері торгівлі України на основі світового досвіду.

З огляду на наявність значної кількості досліджень, що підтверджують актуальність обраної теми статті, а також на потребу узагальнення та наукового переосмислення наявного матеріалу в контексті поточних тенденцій та умов, актуалізується потреба зосередження у даному дослідженні на збагаченні наукового розуміння сучасних економічних і регуляторних тенденцій шляхом дослідження, теоретичного узагальнення та структурування інформації щодо досвіду стимулювання розвитку інвестиційної діяльності в сфері торгівлі розвинених країн світу з метою його подальшої адаптації для можливого застосування в умовах України.

Метою статті є дослідження теоретико-методичних засад розвитку інвестиційної діяльності в сфері торгівлі та визначити основні системні напрями застосування механізму стимулювання залучення інвестицій в сферу торгівлі України на основі досвіду розвинених країн.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Світовий досвід свідчить про те, що інвестиційна діяльність є одним з ключових факторів розвитку сфери торгівлі. В країнах з розвинутою економікою інвестиції в торгівлю відіграють важливу роль у модернізації торгівельної інфраструктури, розширенні асортименту товарів та послуг, впровадженні інноваційних технологій, підвищенні якості обслуговування та конкурентоспроможності торгівельних підприємств. Інструментарій стимулювання комбінуються та використовуються на практиці відповідно до ці-

лей державної регуляторної політики стосовно конкретної сфери її реалізації, зокрема — залучення інвестицій в сферу торгівлі [4; 5]. Водночас, цілі державної політики регулювання розрізняються від країни до країни, в залежності від умов їх розвитку, проте основними є:

- 1) зростання ефективності економіки за рахунок швидкого перерозподілу ресурсів до сфер з високою економічною ефективністю, наприклад — до сфери торгівлі;
- 2) прискорення економічного зростання;
- 3) прагнення модернізувати економіку за рахунок прискорення розвитку найбільш ефективних, інноваційних видів діяльності;
- 4) підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на світових ринках і посилення про-експортної орієнтації економіки,
- 5) використання процесу структурних змін шляхом зменшення впливу обмежуючих інструментів щодо конкретних сфер діяльності, які потребують розвитку на конкретних ринках, в конкретних країнах, зокрема — сфери торгівлі.

У контексті загальних інвестиційних тенденцій слід відзначити, що традиційний погляд на міжнародну торгівлю, яка є одним з динамізаторів інвестиційного процесу, полягає в тому, що кожна країна виробляє товари та пропонує послуги, які експортуються як кінцеві продукти споживачам за кордоном. Однак у сучасній глобальній економіці цей тип торгівлі становить лише близько 30% усієї торгівлі товарами та послугами [13]. Натомість близько 70% міжнародної торгівлі на даний момент включає глобальні ланцюжки створення вартості, оскільки послуги, сировина, деталі та компоненти перетинають кордони — часто багато разів. Після включення в кінцеву продукцію вони відправляються споживачам по всьому світу.

На рис. 1. представлено рівень створеної в сфері роздрібно торгівлі доданої вартості у відсотках від валового внутрішнього продукту (ВВП) у США поквартально з 2019 по 2023 рік.

За прогнозами, до 2026 року глобальні роздрібні продажі становитимуть близько 32,8 трильйона доларів США, порівняно з приблизно 26,4 трильйона доларів США у 2021 році (рис. 4).

Стосовно конкретних лідерів ринку торгівлі, слід відзначити, що, станом на 11 травня 2023 року (дата, зафіксована в джерелі звітності), провідним світовим ритейлером за ринковою капіталізацією був *Amazon* (рис. 3).

Так, ринкова капіталізація даної компанії на цю дату перевищувала 1,1 трлн. доларів США. На другому та третьому місці після *Amazon* — *Walmart* та *Home Depot* з ринковою капіталізацією 412 та 292 мільярди доларів США відповідно. Отже, навіть порівняно з ІТ-компаніями — лідерами ринку, що характеризуються надзвичайно високою капіталізацією, великі торговельні мережі мають значний

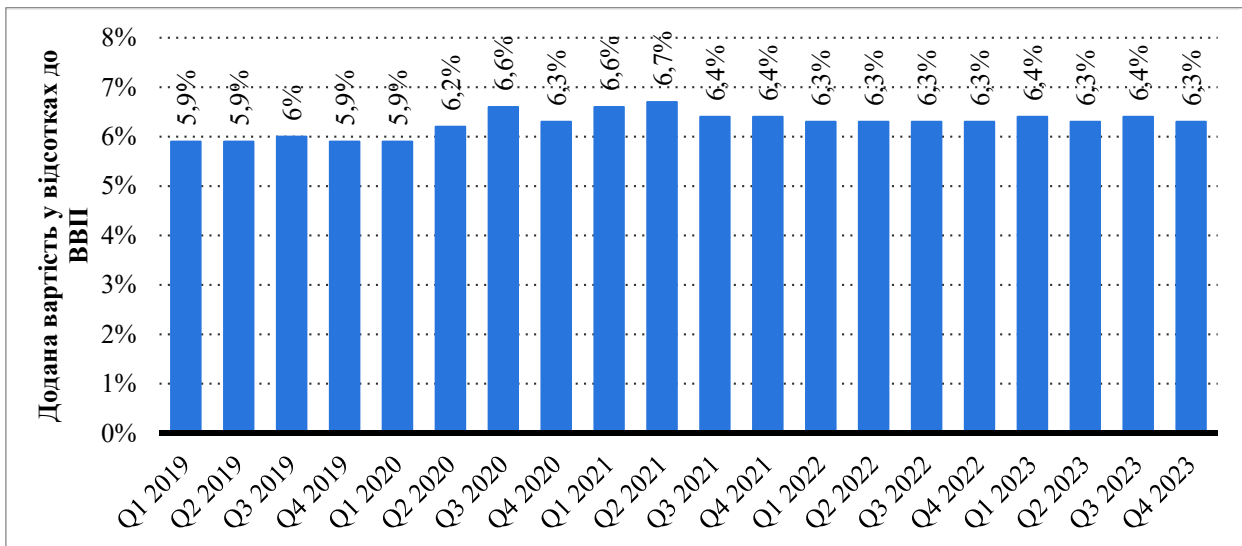


Рис. 1. Додана вартість у роздрібній торгівлі як частка ВВП у США 2023, за кварталами (Q)
Джерело: складено автором за даними [13]

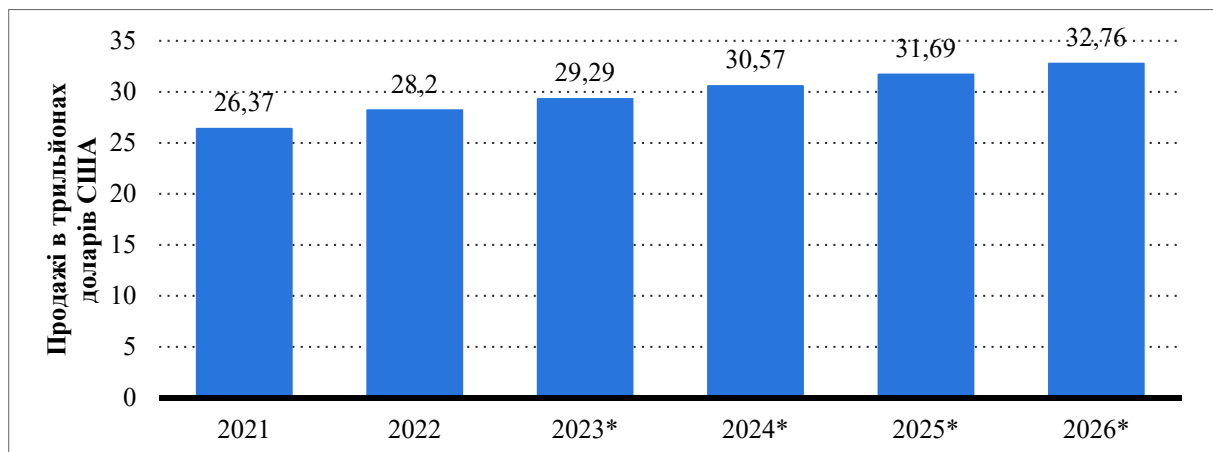


Рис. 2. Загальний обсяг роздрібних продажів у світі з 2021 по 2026 рік,
у трильйонах доларів США, * 2024–2026 рр. — прогноз
Джерело: складено автором за даними [14]

потенціал капіталізації та зростання ринкової вартості активів, що робить їх потенційно досить привабливими для масштабного інвестування. При цьому, з огляду на відносну сталість ринкового попиту на товари роздрібною торгівлі, дана капіталізація та ринкова оцінка є саме для торговельних компаній досить сталою та такою, що витримує значні випробування під час кризових явищ (навіть таких, як пандемія, війна тощо).

Отже, дослідження світового досвіду залучення інвестицій в розвиток сфери торгівлі повинне являти собою теоретичне узагальнення з формуванням важливих для науки і практики рекомендацій щодо функціонального наповнення, структури і способів реалізації на практиці механізму регулювання залучення інвестицій в сферу торгівлі країни за сучасних умов. Так, аналіз, систематизація та узагальнення такого досвіду в різних країнах світу дозволяють

дійти до висновку, що існуючі відмінності в ролі держави в економіці та окремих її галузях пов'язані не зі ступенем державного регулювання, а із засобами, які використовуються для його реалізації.

Вивчення та критичне осмислення міжнародного досвіду використання інвестиційної діяльності для стимулювання розвитку торговельної сфери має важливе теоретичне та практичне значення для обґрунтування перспективних напрямів удосконалення інвестиційного забезпечення вітчизняної торгівлі. Аналіз кращих зарубіжних практик дозволяє виявити і адаптувати до українських реалій ті ефективні інструменти та механізми, що довели свою дієвість у різних країнах світу.

Особливий інтерес у цьому контексті становить досвід Сполучених Штатів Америки, де торгівля традиційно вважається однією із найбільш динамічних та інвестиційно привабливих галузей

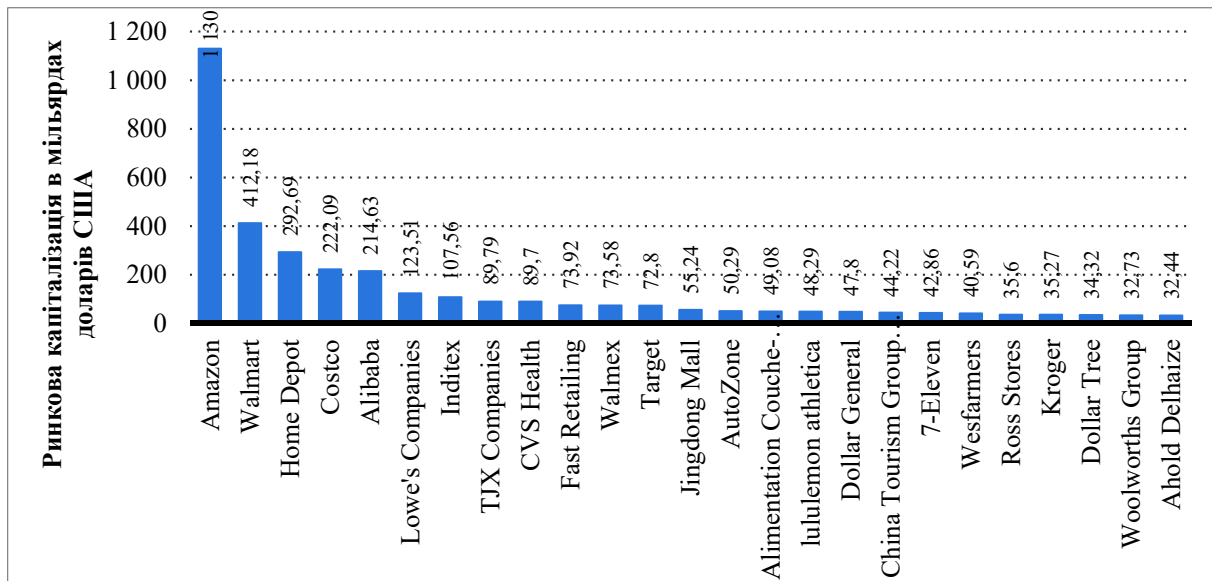


Рис. 3. Провідні світові ритейлери за ринковою капіталізацією станом на травень 2023 року, у мільярдах доларів США

Джерело: складено автором за даними [14]

економіки. Характерною рисою американської моделі є активне використання різноманітних податкових стимулів для стимулювання інвестицій у торговельну інфраструктуру та технологічну модернізацію торговельних підприємств. Зокрема, широко застосовуються інвестиційні податкові кредити, прискорена амортизація, винятки зі сплати податку на приріст капіталу [4; 5; 9]. Крім того, розвинута система державного кредитування та гарантування інвестицій у торгівлю, діють спеціалізовані кредитні лінії та програми підтримки малого і середнього торговельного бізнесу. Важливою складовою є й активна популяризація інвестиційних можливостей торговельної галузі, зокрема через діяльність профільних асоціацій, консультаційних центрів, участь у міжнародних виставках і ярмарках.

У США влада традиційно заохочує на практиці та законодавчо внутрішні й іноземні інвестиції, розглядаючи їх у якості важливого засобу, що сприяє розвитку національної економіки. Водночас, порівняно з законодавством інших розвинених країн, законодавство США щодо іноземних інвестицій вважається досить м'яким. Система заходів федерального уряду доповнюється спеціальними програмами по залученню іноземного капіталу урядами штатів, які передбачають різні системи пільгового кредитування та страхування іноземних інвестицій тощо [11]. Кожен штат має певні особливості в сенсі надання пільг та гарантії для інвесторів, серед яких найбільш поширеними є [8]: зниження податкових ставок; створення за допомогою штату та з фінансуванням з бюджету штату необхідної виробничої та транспортної інфраструктури; надання позик на наукові дослідження; встановлення пільгових ставок прискореної амортизації; списання оподатковано-

го прибутку компаніям, які працюють на експорт (до 15%); допомога малому та середньому іноземному бізнесу, що планує інвестувати чи працювати на території штату (позики за пільговими ставками, гарантії за кредитами, безкоштовна інформаційно-консультаційна підтримка).

Європейським лідером за обсягами імпорту капіталу вважається Великобританія, досягненню провідних позицій в цій сфері якої сприяли [11]:

- ефективна структурна перебудова і поліпшення внутрішньої економічної ситуації в країні;
- бажання іноземних фірм зайняти нові ринки збуту для своїх товарів;
- висока норма прибутку за рахунок порівняно низьких витрат на робочу силу.

Зокрема, у Великобританії відсутній валютний контроль, що полегшує експорт та імпорт капіталу, а ставки оподаткування значно нижче, ніж в інших європейських країнах. Так, рівень корпоративного податку у Великобританії складає 30%, в той час як в Німеччині — 40%, в Італії — 37%, у Франції — 36,6%, в Іспанії — 35%. Стандартна ставка ПДВ в Великобританії — 17,5%, в більшості країн ЄС вона знаходиться в діапазоні 25–19%. Верхня (підвищена) ставка прибуткового податку в Великобританії також знаходиться на досить помірному рівні — 40%. У більшості країн ЄС її рівень вище (41–52%) [11].

Цікавим також є досвід країн Європейського Союзу, насамперед, Німеччини та Франції, де одним із ключових напрямів інвестиційної політики є стимулювання технологічної модернізації торговельних підприємств. Важливим інструментом тут виступають програми субсидування витрат на придбання сучасного торговельного обладнання, впровадження

інформаційно-комунікаційних технологій, розвиток логістичної інфраструктури. Водночас значна увага приділяється підвищенню інвестиційної культури менеджменту торговельних компаній через реалізацію спеціальних освітніх та тренінгових ініціатив. Не менш вагомою є й робота з просування інвестиційної привабливості торговельної галузі на міжнародному рівні, зокрема через організацію галузевих бізнес-форумів, інвестиційних «роуд-шоу» тощо.

Німеччина має децентралізовану структуру управління. Землі ФРН функціонують практично як окремі держави, повноваження яких дають їм можливість здійснювати широке самоврядування, бути господарями на своїй території, впливати на розвиток економіки, забезпечувати охорону навколишнього середовища, розвиток соціально-культурного життя, гарантувати громадянські права. Кожна земля має власне земельне законодавство, яке, водночас, не повинне суперечити федеральному, а також своє громадянство, але основним є громадянство ФРН. Для вирішення можливих протиріч між центром і землями існує федеральний конституційний суд. Таким чином існує подвійний розподіл влади, згідно з яким не тільки федерація, але й кожна земля мають власний парламент, уряд і суди [15].

У Франції розвинутою є система заохочень для внутрішніх та іноземних інвестицій, що включає податкові пільги, режим прискореної амортизації, податкові кредити, субсидії [9]. Територіальну структуру державного управління Франції утворюють три рівні: регіон, департамент, комуна. Кожному рівню управління надані права, можливості і засоби для вирішення тих питань, які краще підлягають управлінському впливу в конкретній структурній одиниці. Органами регулювання інвестиційної діяльності в країні та її регіонах є Національний банк і Міністерство економіки, фінансів і бюджету, у складі якого створено Службу іноземних інвестицій Казначейства (Бюро D3). У Бюро D3 декларуються всі іноземні інвестиції, містяться дані про інвесторів, про форму і цілі здійснення інвестицій. Наданням пільг у Франції, окрім місцевої влади, займається Агентство економічного розвитку країни, Національне агентство по створенню нових підприємств і Національне агентство сприяння науковим дослідженням [4; 5].

Цікавий досвід демонструють і окремі країни, що розвиваються, які за порівняно короткий період змогли значно активізувати інвестиційні процеси у власній торговельній сфері. Зокрема, в Китаї одним із ключових пріоритетів на сучасному етапі є розвиток інтернет-торгівлі та супутньої логістичної інфраструктури. З цією метою впроваджуються різноманітні стимули для залучення приватних інвестицій, у тому числі іноземних, у створення сучасних розподільчих центрів, пунктів видачі, транспортних мереж тощо. Водночас активно застосовуються інструменти дерегуляції, спрощення дозвільних про-

цедур, надання податкових пільг для торговельних компаній, що впроваджують інноваційні рішення.

У країнах Північної Європи, що досягли значного прогресу в питаннях соціального забезпечення, основними інструментами державного регулювання є оподаткування та забезпечення здорової конкуренції, в цьому регіоні добре розвинене антимонопольне законодавство. Так, політика Данії спрямована на сприяння розвитку екологічно чистих виробництв, розробку безвідходних технологій, обладнання для охорони навколишнього середовища, а інвестиції на охорону навколишнього середовища тут складають близько 7,5% сукупних державних інвестицій [4; 5; 9].

У Канаді стосовно регулювання інвестиційної діяльності здійснено розподіл повноважень між федеральними і провінційними органами влади. Так, провінції можуть на своєму рівні регулювати в законодавчому порядку іноземні інвестиції, якщо це регулювання не суперечить федеральному законодавству. Це дозволяє узгодити дії з залучення іноземних інвестицій та сприяє підвищенню інвестиційної привабливості конкретних регіонів країни [11], а злагоджена система державного регулювання дозволяє полегшити умови ведення бізнесу. Для здійснення інвестиційної діяльності на території будь-якої провінції Канади іноземні інвестори повинні отримати федеральну ліцензію.

Водночас, у системі державного регулювання залучення інвестицій в економіку розвинених країн найважливішу роль стали відігравати питання довгострокового зростання, сприяння розвитку малого бізнесу, стимулювання науково-технічного прогресу, що вимагає значних капіталовкладень. Тому держава досить часто продовжує повне або часткове фінансування проведення науково-дослідних робіт, підготовки наукових кадрів.

Слід також звернути особливу увагу на те, що, відповідно до досвіду закордонних країн, система державного регулювання, орієнтована на активізацію залучення інвестицій в національну економіку та її окремі сфери, вимагає чіткого дотримання принципу «недискримінації» як щодо внутрішніх, так і щодо іноземних інвесторів. Також дискримінація може діяти або шляхом відстоювання інтересів внутрішніх інвесторів з недотриманням у такому випадку інтересів іноземців, або шляхом відстоювання інтересів іноземних інвесторів з певних країн над іноземними інвесторами з інших країн. Оскільки сфера дій, які можуть являти собою «дискримінацію», дуже широка, навіть сучасна провідна міжнародна практика далеко не завжди показує чітке дотримання «недискримінації» з точки зору рівного ставлення до всіх інвесторів з боку держави. Однак для будь-якої країни, що прагне стимулювати економічний розвиток за допомогою торгівлі та інвестицій, бажано визнати принцип, згідно з яким закони країни перебування не повинні бути

дискримінаційними по відношенню до внутрішніх та іноземних інвесторів або між ними.

Суміжні питання стосуються й галузевих обмежень (зокрема, в сфері торгівлі), з якими стикаються інвестори. У той час як країна може мати законні підстави для обмеження або заборони інвестування у певні сфери діяльності, іноземні інвестиції можуть бути обмеженими щодо деяких чутливих секторів. Очевидно, що існування певних обмежень для інвестування впливає на загальний обсяг та динаміку залучення інвестицій у національну економіку. Саме тому світовий досвід свідчить про те, що за останнє десятиліття загальносвітовою тенденцією, особливо стосовно більшості країн, що розвиваються, є відкриття можливостей для здійснення іноземних інвестицій в усі або у більшість секторів економіки.

Результати проведеного дослідження світового досвіду державного регулювання залучення інвестицій в сферу торгівлі дозволяють виділити наступні особливості застосування інвестиційних стимулів у розвинених країнах світу (рис. 4).

В цілому ж, на думку автора, досвід державного регулювання залучення інвестицій в сферу торгівлі країн світу та економіку цих країн взагалі можна

узагальнити та структурувати у серію процедур, що стосуються:

- перевірки;
- затвердження;
- контролю процесів інвестування (включаючи ПІІ).

Комплексність та обґрунтованість використання всього наявного інструментарію впливу на інвестиційний процес в країні є запорукою ефективності та дієвості інвестиційної політики. Саме тому вивчення досвіду провідних країн світу стосовно державного регулювання інвестиційної діяльності дозволяє констатувати, що існує дві основні функції, які має реалізувати держава при формуванні ефективного механізму регулювання залучення інвестицій в сферу торгівлі:

А) Створення комплексу інструментів регулювання процесів залучення інвестицій в сферу торгівлі країни, який би враховував специфіку функціонування конкретної економіки та її сфери торгівлі, а також використовував існуючий набір із світової регуляторної практики.

В) Створення ефективної системи взаємодії між державою та вітчизняними та іноземними економічними суб'єктами, спрямованої на врахування

Особливості застосування інвестиційних стимулів у розвинених країнах світу

Інвестиційна діяльність інвесторів на певній території, як правило, регулюється національними законами, постановами та адміністративними процедурами, а також двосторонніми домовленостями з питань інвестування. Основні положення даних актів, як правило, в розвинених країнах в цілому схожі

Поширеною тенденцією, що сприяє підвищенню ефективності залучення інвестицій в національну економіку є зняття або мінімізація адміністративно-правових бар'єрів, спрощення правил реєстрації бізнесу й порядку отримання пільг; прирівняння прав іноземних інвесторів з місцевими компаніями

Існує розуміння необхідності створення максимально відкритого і конкурентного бізнес-середовища як на рівні конкретної національної економіки, так і на міжнародному та глобальному рівні, прослідковується прогрес в цьому напрямку

Поширеними у сучасній світовій практиці є передусім непрямі стимули, зокрема, фіскальні (пільгове оподаткування, податкові кредити та гарантії тощо)

Практика розвинених країн свідчить про ефективності переходу від адміністративних методів регулювання інвестиційною діяльністю до ринкових методів

Рис. 4. Особливості застосування інвестиційних стимулів у розвинених країнах світу

Джерело: розроблено автором

інтересів усіх цільових груп-учасників інвестиційного процесу.

За цих обставин загальні тенденції розвитку взаємовідносин між державою і бізнесом дозволяють визначити основні системні напрями застосування механізму стимулювання залучення інвестицій в сферу торгівлі конкретної країни, зокрема — України:

- 1) забезпечення стабільності національного законодавства;
- 2) лібералізація економіки; зменшення впливу держави в діяльність інвесторів;
- 3) створення системи гарантій для інвесторів;
- 4) прогнозування, планування і програмування;
- 5) надання місцевим органам влади та місцевого самоврядування більших повноважень в управлінні інвестиційною політикою на місці;
- 6) узгодження діяльності регіональних та державних органів влади, розподіл повноважень;
- 7) реалізація антимонопольно-конкурентної політики;
- 8) активізація проінноваційної державної економічної політики і стимулювання науково-дослідної діяльності.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Аналіз, систематизація та узагальнення досвіду державного регулювання інвестиційної діяльності в різних країнах світу дозволили дійти висновку, що існуючі відмінності в ролі держави в економіці пов'язані не лише зі ступенем державного регулювання, але й не меншою мірою — із засобами, які використовуються для його реалізації.

Виявлено та актуалізовано дві основні функції, які має реалізувати держава при формуванні ефективного механізму регулювання залучення інвестицій в сферу торгівлі: створення комплексу інструментів регулювання процесів залучення інвестицій в сферу торгівлі країни, який би враховував специфіку функціонування конкретної економіки та її сфери торгівлі, а також використовував існуючий нарбок зі світової регуляторної практики; створення ефективною системи взаємодії між державою та вітчизняними та іноземними економічними суб'єктами,

спрямованої на врахування інтересів усіх цільових груп-учасників інвестиційного процесу.

Загальні тенденції розвитку взаємовідносин між державою і бізнесом дозволили визначити основні системні напрями застосування механізму стимулювання залучення інвестицій в сферу торгівлі конкретної країни, зокрема — України. Виявлено, що найбільших успіхів у регулюванні інвестиційної діяльності досягають ті країни, які ставлять за мету активізації залучення інвестицій в національну економіку та її конкретні сфери (зокрема, торгівлю), як пріоритетну, використовують при цьому комплекс обґрунтованих інструментів та заходів впливу. Пріоритетом має стати створення привабливого інвестиційного клімату, формування міжнародного іміджу країни, яка надає інвестору кращі, ніж інші країни, можливості для інвестування. Дослідження і використання закономірностей світового досвіду в залученні як внутрішніх, так і іноземних інвестиційних ресурсів є об'єктивною необхідністю для створення дієвого механізму активізації інвестиційного процесу на рівні країни та реалізації можливостей подальшої тісної співпраці з іноземними інвесторами.

Узагальнюючи, слід відзначити, що світовий досвід демонструє широкий арсенал дієвих інструментів та механізмів використання інвестиційної діяльності як чинника розвитку торговельної сфери. При цьому особливої уваги заслуговують такі практики, як застосування податкових стимулів, розвиток спеціалізованих фінансово-кредитних інструментів, активна популяризація інвестиційної привабливості торгівлі, підвищення інвестиційної культури управлінського персоналу торговельних підприємств, а також реалізація державно-приватних партнерських ініціатив. Ці підходи потребують глибокого аналізу та адаптації до українських реалій із урахуванням специфіки вітчизняної торговельної сфери. Однак їх системне впровадження, з урахуванням кращих зарубіжних практик, може стати важливим каталізатором активізації інвестиційних процесів і, відповідно, забезпечення сталого розвитку сфери торгівлі в Україні.

Література

1. Апопій В. В. Проблеми розвитку і управління внутрішньої торгівлі як системи. *Перспективи розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Тернопіль, 20 трав. 2020 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2020. С. 24–25.
2. Барна М. Ю. Концепція розвитку системи внутрішньої торгівлі України в сучасних умовах трансформації. *Інвестиції: практика та досвід.* 2015. № 10. С. 63–70.
3. Войтко С. В. Міжнародне науково-технічне співробітництво як складова інноваційного розвитку країн. *Наукові перспективи.* 2023. № 10(40). С. 54–64.
4. Коваль Г. І., Дударчук Т. Ю. Прямі іноземні інвестиції в країнах із перехідною економікою. *Науковий вісник Волинського державного університету імені Лесі Українки.* 2007. № 7. С. 110–115.
5. Ковальчук С. П. Зарубіжний досвід державного регулювання залучення інвестицій: основні інструменти та перспективи їх використання в Україні. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2015. № 5 (73). С. 241–250.

6. Лагутін В. О. Ефекти державного регулювання економіки в умовах євроінтеграції України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2017. № 6. С. 5–23.
7. Мельник В. В. Державне регулювання господарської діяльності в умовах сучасної економічної політики України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 88–90.
8. Савлук О. В. Закордонний досвід формування інвестиційної привабливості регіону. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 2, Т. 1. С. 256–262. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012_2_1/256-262.pdf (дата звернення: 15.06.2024)
9. Сержанов В. В. Світовий досвід формування державної інвестиційної політики. *Бізнес Навігатор*. 2018. Вип. 1–1 (44). С. 81–84.
10. Територіально-орієнтовані механізми стимулювання інвестицій у повоєнному відновленні України: аналіз. доп. / [Я. А. Жаліло, Н. В. Бахур, А. А. Головка та ін.]; за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2023. 78 с
11. Хмелик О. С. Досвід державного регулювання іноземних інвестицій у розвинених країнах. Суми, 2013. 67 с.
12. Шаповалов М. Концептуальні засади післявоєнного відновлення економіки України. *Молодий вчений*. 2023. № 6(118). С. 99–104.
13. Global value chains and trade. *OECD*. URL: <https://www.oecd.org/trade/topics/global-value-chains-and-trade/> (дата звернення: 15.06.2024).
14. Retail market worldwide. Statistics report on the global retail industry — 2024. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/study/70406/retail-market-worldwide/> (дата звернення: 15.06.2024).
15. Simelyte A. The Characteristics of Foreign Direct Investment Intensification Policy. *Economics and Business*. 2013. № 23. P. 96–102. URL: https://www.researchgate.net/publication/261510880_The_Characteristics_of_Foreign_Direct_Investment_Intensification_Policy (дата звернення: 15.06.2024).

References

1. Apopii V. V. Problemy rozvytku i upravlinnia vnutrishnoi torhivli yak systemy. *Perspektyvy rozvytku nauky i biznesu v hlobalnomu seredovyshchi: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (m. Ternopil, 20 trav. 2020 r.). Ternopil: TNEU, 2020. S. 24–25.
2. Barna M. Yu. Kontseptsia rozvytku systemy vnutrishnoi torhivli Ukrainy v suchasnykh umovakh transformatsii. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2015. № 10. S. 63–70.
3. Voitko S. V. Mizhnarodne naukovo-tekhniche spivrobotnytstvo yak skladova innovatsiinoho rozvytku krain. *Naukovi perspektyvy*. 2023. № 10(40). S. 54–64.
4. Koval H. I., Dudarchuk T. Yu. Priami inozemni investytsii v krainakh iz perekhidnoiu ekonomikoiu. *Naukovyi visnyk Volynskoho derzhavnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*. 2007. № 7. S. 110–115.
5. Kovalchuk S. P. Zarubizhnyi dosvid derzhavnoho rehuliuвання zaluchennia investytsii: osnovni instrumenty ta perspektyvy yikh vykorystannia v Ukraini. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*. 2015. № 5 (73). S. 241–250.
6. Lahutin V. O. Efekty derzhavnoho rehuliuвання ekonomiky v umovakh yevrointehratsii Ukrainy. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*. 2017. № 6. S. 5–23.
7. Melnyk V. V. Derzhavne rehuliuвання hospodarskoi diialnosti v umovakh suchasnoi ekonomichnoi polityky Ukrainy. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2018. № 23. S. 88–90.
8. Savluk O. V. Zakordonnyi dosvid formuvannia investytsiinoi pryvablyvosti rehionu. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2012. № 2, Т. 1. S. 256–262. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2012_2_1/256-262.pdf (data zvernennia: 15.06.2024)
9. Serzhanov V. V. Svitovyi dosvid formuvannia derzhavnoi investytsiinoi polityky. *Biznes Navihator*. 2018. Vyp. 1–1 (44). S. 81–84.
10. Terytorialno-orientovani mekhanizmy stymuliuвання investytsii u povoiennomu vidnovlenni Ukrainy: analit. dop. / [Ia. A. Zhalilo, N. V. Bakhur, A. A. Holovka ta in.]; za nauk. red. Ya. A. Zhalila. Kyiv: NISD, 2023. 78 s
11. Khmelyk O. S. Dosvid derzhavnoho rehuliuвання inozemnykh investytsii u rozvynenykh krainakh. Sumy, 2013. 67 s.
12. Shapovalov M. Kontseptualni zasady pisliavoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy. *Molodyi vchenyi*. 2023. № 6(118). S. 99–104.
13. Global value chains and trade. *OECD*. URL: <https://www.oecd.org/trade/topics/global-value-chains-and-trade/>.
14. Retail market worldwide / Statistics report on the global retail industry — 2024. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/study/70406/retail-market-worldwide/>.
15. Simelyte A. The Characteristics of Foreign Direct Investment Intensification Policy. *Economics and Business*. 2013. № 23. P. 96–102. URL: https://www.researchgate.net/publication/261510880_The_Characteristics_of_Foreign_Direct_Investment_Intensification_Policy.

Семенча Ілона Євгенівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

Semencha Iona

*Dr. Hab in Economics, Professor, Professor of the Department of
Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management
Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: 0000-0002-8736-3992*

Яровенко Тетяна Сергіївна

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

Yarovenko Tetiana

*Dr. Hab in Economics, Professor,
Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management
Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: 0000-0002-4665-6502*

Куряча Наталія Вікторівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

Kuryacha Nataliia

*PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management
Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: 0000-0002-7105-9232*

Гордеева-Герасимова Людмила Юріївна

*старший викладач кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

Hordieieva-Herasymova Liudmyla

*Senior Lecturer of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management
Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: 0000-0002-8845-2890*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10095

**ПИТАННЯ HR-ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ
ЕФЕКТИВНОГО MANAGEMENT SELECTION
ЯК ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПРОЦЕСУ**

**ISSUES OF HR ACTIVITY IN ORGANIZING
EFFECTIVE MANAGEMENT SELECTION AS
AN ENTREPRENEURIAL PROCESS**

Анотація. Вступ. Стаття розглядає бізнес-процес відбору керівного персоналу (*management selection*), акцентуючи на його унікальності у відповідь на виклики динамічного ринку праці України, включно з внутрішніми та зовнішніми міграціями та економічними змінами, що впливають на масштаби бізнесу.

Мета. Метою цього дослідження є розробка методології для рекрутингу *management selection*, що враховують умови ведення економічної діяльності та стан ринку праці України. Мета спрямована на підвищення якості та ефективності рекрутингу управлінського персоналу шляхом інтеграції специфічних інструментів прийняття рішень, придатних для кожної фази процесу відбору, з акцентом на адаптацію до розміру компанії.

Матеріали і методи. Матеріалами для дослідження стали роботи сучасних вчених та фахівців, які займаються питаннями рекрутингу, специфікою його впровадження в Україні, а також авторський досвід у практичній і науковій роботі у цій області. Дослідження побудовано на загальнонаукових принципах системності, комплексності, повноти та з використанням методів аналізу, синтезу, узагальнення, конкретизації.

Результати. В статті розроблено методологію для оптимізації процесів *management selection*. Були визначені ключові фази *management selection* як підприємницького процесу та запропоновані комплекси якісних та кількісних методів для ефективного прийняття рішень на кожному етапі. Особлива увага приділялася розробці критеріїв відбору, що відповідають корпоративній культурі компанії, впровадженню бізнес-етики, врахуванню вимог щодо лідерських якостей кандидатів та стилів роботи з командою та в середині команди, також інтеграції цих критеріїв у стандартизовані процеси відбору для забезпечення об'єктивності та ефективності рекрутингу *management selection* в Україні. Крім того, визначено, що зміст та характер діяльності управлінського персоналу прив'язаний до розміру компанії. Отже, в дослідженні визначені особливості процесу відбору *management selection* в Україні для різних за розміром компаній.

Перспективи. Наступним етапом у дослідженні можуть бути розробки стосовно напрацювань конкретних процедур та регламентів щодо впровадження запропонованого підходу в діяльність підприємств з врахуванням специфіки їх діяльності, розмірів та структури.

Ключові слова: критичне мислення, лідерство, стилі, тимблдинг, бізнес-етика, методи прийняття рішень, рекрутинг, вторинний відбір, керівний персонал, підприємницький процес.

Summary. Introduction. This article explores the business process of management selection (MS) for executive staffing, highlighting its uniqueness in response to the dynamic challenges of Ukraine's labor market, including internal and external migrations, and economic changes that impact business scales.

Purpose. The aim of this research is to develop a comprehensive methodology for optimizing management selection processes that consider the current economic activities and the state of Ukraine's labor market. It seeks to improve the quality and effectiveness of managerial recruitment by integrating specific decision-making tools suitable for each phase of the selection process, with a focus on adapting to company size.

Materials and methods. The study draws upon the works of contemporary scholars and experts in the field of recruitment, the specifics of its implementation in Ukraine, and the author's own practical and academic experience in this area. The research is based on the general scientific principles of systematization, complexity, completeness, and employs methods of analysis, synthesis, generalization, and specification.

Results. The paper develops a methodology for optimizing the management selection processes. It identifies the key phases of management selection as a business process and proposes a set of qualitative and quantitative methods for effective decision-making at each stage. Special attention was given to developing selection criteria that align with corporate culture, the implementation of business ethics, consideration of leadership qualities and team dynamics, and the integration of these criteria into standardized selection processes to ensure objectivity and efficiency in recruiting management selection in Ukraine. Furthermore, it was determined that the nature and activities of management personnel are linked to company size, hence, the study outlines the peculiarities of the management selection process in Ukraine for businesses of various sizes.

Discussion. Future research might focus on developing specific procedures and regulations for implementing the proposed approach in business practices, considering the particularities of their operations, sizes, and structures.

Key words: critical thinking, leadership, styles, team building, business ethics, decision-making methods, recruiting, secondary selection, executive staff, entrepreneurial process.

Постановка проблеми. Management selection (далі — MS) є загальновідомим видом рекрутингу, що спрямований на пошук та відбір керівного персоналу підприємств різних ланок, який має свою специфіку. Організація ефективного відбору у MS є ключовим аспектом в діяльності HR-спеціаліста компанії. Його якість впливає на загальну ефективність і стратегічний розвиток всього бізнесу, не зважаючи на внутрішні та зовнішні чинники. Особливої актуаль-

ності це набуває в наш час, коли всі галузі економіки України фіксують стійкий відтік висококваліфікованого персоналу у зв'язку із мобілізацією, зовнішніми та внутрішніми міграційними процесами, різким скороченням чисельності бізнесу як бюджетних, так і небюджетних підприємств [1, с. 26], зміною умов зайнятості працездатного населення [1, с. 27–33; 2–5].

Крім того, за даними [1, с. 34], сам рекрутинг у 2023 році був доволі утруднений низкою факторів:

- відсутність / недостатня кількість кандидатів на посади — 33,4%;
- недостатня кваліфікація претендентів на посади — 22,9%;
- невідповідність очікувань претендентів щодо розміру заробітної плати — 14,7%;
- низька мотивація претендентів до роботи — 9,6%;
- небажання чоловіків офіційно оформитись на роботу — 8,0%;
- відсутність у кандидатів необхідних документів (втрачені) — 4,9%;
- загроза особистій безпеці через війну — 5,1%.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз літературних джерел показав, що автори досліджували різні аспекти рекрутингу загалом та, зокрема, методи management selection. Це такі дослідники: Васьків О. М. та Стадник Ю. А. [6], Винничук Р., Любомудрова Н. та Довгополук І. [7], Гуцуляк Н. П. [8], Новікова М. М. та Швед А. Б. [9], Скібська К. О. [10]. Розроблена велика кількість підходів та методів первинного та вторинного відбору, але немає досліджень MS як підприємницького процесу. Це вважаємо важливим дослідити, тому що мало володіти інструментарієм рекрутингу. Потрібно правило побудувати сам процес. Від вірної послідовності та повноти їх проведення залежатиме якість отриманого результату MS. І дивитись потрібно на цей процес не як на рутинний, суто функціональний в роботі HR-спеціаліста, а як на підприємницький процес, адже він напряду пов'язаний з загальноекономічним результатом, який отримає бізнес у вигляді прибутку та інших фінансово-економічних результатів.

Метою статті є розробити етапи проведення MS як підприємницького процесу в діяльності HR-спеціаліста для підвищення якості та ефективності рекрутингу управлінського персоналу.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження слугували праці сучасних науковців та експертів щодо питань організації рекрутингу, особливостей

його проведення в Україні, також особистий досвід практичної та наукової діяльності в даному питанні.

Дослідження базується на загальнонаукових принципах системності, комплексності, повноти. Як методологічна основа використовувались такі методи наукового пізнання: аналізу, синтезу, узагальнення, конкретизації.

Виклад основного матеріалу. Розробимо етапи проведення MS як підприємницького процесу в діяльності рекрутера. Загальну схему процесу подано на рис. 1.

Визначимо підприємницький процес для забезпечення етапу 1 «Чітке визначення критеріїв відбору для MS»:

Крок 1. Визначення бізнес-вимог для MS: аналіз стратегічних цілей та консультації з ключовими стейкхолдерами для уточнення їхніх потреб та очікувань від майбутніх керівників.

Крок 2. Розробка профілю позиції: створення детальних описів робіт — описи вакансій, включаючи основні обов'язки, необхідні навички, досвід роботи та особистісні якості; визначення ключових компетенцій.

Крок 3. Узгодження критеріїв з корпоративною культурою: оцінка корпоративних цінностей та їх відповідність корпоративній культурі компанії; визначення вимог до взаємодії у команді.

Крок 4. Розробка системи інструментів оцінювання: вибір методів оцінки та стандартизація процесу оцінки.

Крок 5. Пілотування та тестування критеріїв: пілотний відбір на обмежену кількість вакантних позицій, щоб перевірити ефективність визначених критеріїв; збір зворотного зв'язку від учасників відбору та рекрутерів для виявлення можливих поліпшень.

Крок 6. Аналіз результатів та їх корекція: оцінка ефективності визначених критеріїв та внесення коректив.

Крок 7. Інтеграція та стандартизація: широке впровадження удосконалених критеріїв та процесів відбору в усі відділи та філії організації; моніторинг

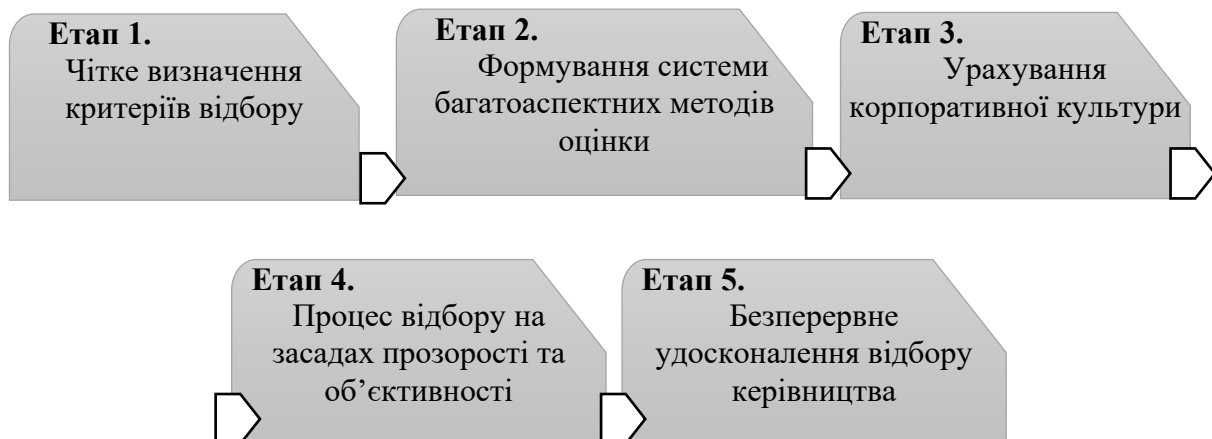


Рис. 1. Етапи проведення MS як підприємницького процесу в діяльності рекрутера
Джерело: авторська розробка

Таблиця 1

Основні методи ПР рекрутера для етапу чіткого визначення критеріїв відбору у MS

Кількісні методи ПР або групи методів	Якісні методи ПР або групи методів
Метод аналітичних ієрархій (АНП)	Метод Дельфі
Метод точкового рейтингу	SWOT-аналіз
Регресійний аналіз	Метод «Шести капелюхів мислення» Едварда де Боно
Лінійне програмування	Сценарний аналіз
Метод головних компонент (PCA)	360-градусний зворотний зв'язок
Метод багатокритеріальної оптимізації	Мозковий штурм
Системи підтримки прийняття рішень (DSS)	Структуроване спостереження

Джерело: авторська розробка

та неперервне удосконалення критеріїв відбору згідно зі змінами в бізнес-стратегіях та ринкових умовах.

На цьому етапі рекрутеру пропонується використовувати таку систему методів прийняття рішень (далі — методи ПР), поданих у таблиці 1.

Слід зазначити, що відбір MS суттєво відрізняється від відбору спеціалістів, адже здійснення управлінської діяльності потребує від керівника будь-якої ланки специфічних рис та здібностей, застосування відповідних стилів управління та здійснення певного набору як функціональних ролей, так і ролей для управління командою (рис. 2).

Особливо бажано виділити необхідність врахування при відборі MS, що у критерії обов'язково повинно бути включено такі: наявність сформованого критичного мислення, аналітичні здібності, лідерські яко-

сті, сформоване почуття соціальної справедливості, розуміння та дотримання професійної етики, прагнення постійного вдосконалення та розвитку, здатність працювати в команді та сформувати команду.

Тепер визначимо підприємницький процес для забезпечення етапу 2 «Формування системи багатогаспектних методів оцінки»:

Крок 1. Визначення оцінювальних потреб: аналіз вакансій — які позиції потребують заповнення та які специфічні вимоги важливі для кожної з них; збір вхідних даних із консультуванням із менеджерами вищої ланки та власниками бізнесу про їхні очікування та вимоги до кандидатів.

Крок 2. Розробка стратегії оцінювання: вибір системи методів оцінки та інтеграція методів (комплексний підхід), поєднана із їх комбінуванням.

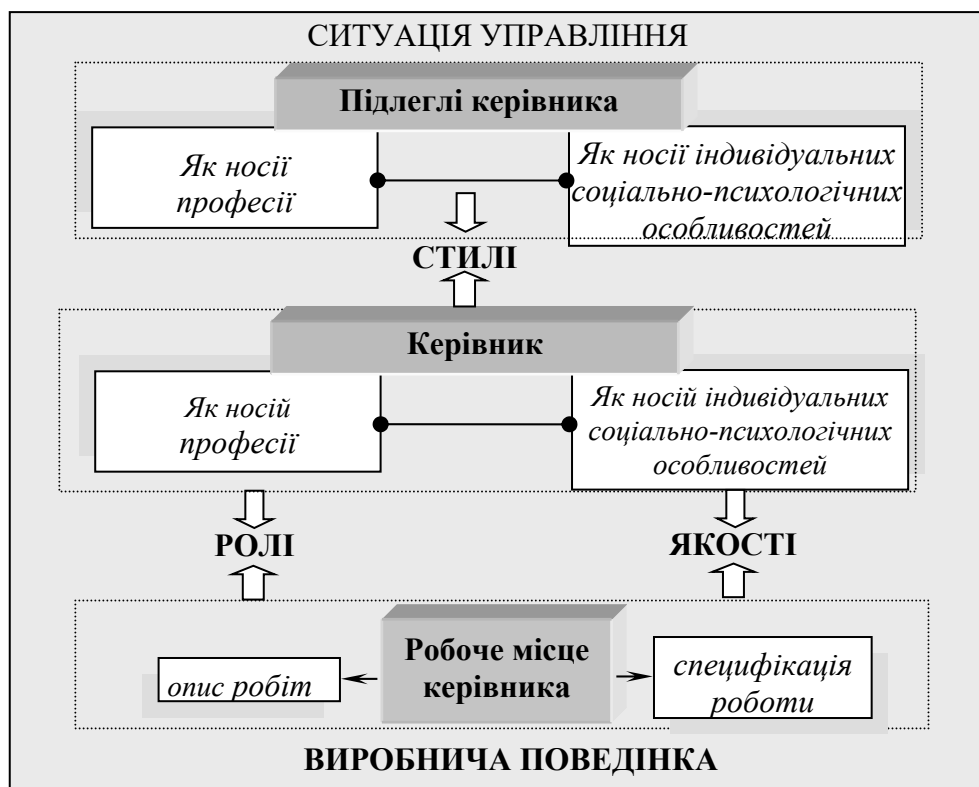


Рис. 2. Деталізована модель здійснення управлінської діяльності керівником [11, с. 427]

Крок 3. Підготовка інструментів та матеріалів: розробка та адаптація тестів і завдань навчання оцінювачів, щоб забезпечити їх компетентність і об'єктивність.

Крок 4. Організація оцінювального процесу: організація відбіркових сесій та забезпечення прозорості процесу.

Крок 5. Збір та аналіз даних первинного відбору.

Крок 6. Прийняття рішень щодо вторинного відбору: оцінка та обговорення кандидатур.

Крок 7. Зворотний зв'язок та удосконалення: надання зворотного зв'язку кандидатам; оцінка ефективності процесу первинного відбору та внесення необхідних коректив для використання багатоаспектних методів оцінки при вторинному відборі.

На цьому етапі рекрутеру пропонується використовувати таку систему методів ПР (табл. 2).

Визначимо підприємницький процес для забезпечення етапу 3 «Урахування корпоративної культури»:

Крок 1. Визначення корпоративних цінностей та поведінкових норм: аналіз існуючої культури шляхом збору інформації про основні цінності та поведінкові стандарти, які вже існують у компанії; документування цінностей та поведінкових очікувань.

Крок 2. Інтеграція цінностей у критерії відбору: включення цінностей та поведінкових норм у критерії відбору MS; узгодження з стейкхолдерами компанії.

Крок 3. Навчання команди відбору: організація тренінгів для рекрутерів та інших учасників процесу відбору для забезпечення глибокого розуміння корпоративних цінностей; розробка навчальних матеріалів та ресурсів, які допомагають учасникам процесу ефективно оцінювати відповідність кандидатів корпоративній культурі.

Крок 4. Розробка та впровадження інструментів оцінки: створення спеціалізованих інструментів, таких як інтерв'ю, опитувальники, та симуляції, які відображають корпоративні цінності; тестування розроблених інструментів на обмеженій групі кандидатів для перевірки їх ефективності.

Крок 5. Проведення процесу відбору: використання розроблених інструментів оцінки у процесі

відбору; збір зворотного зв'язку у вигляді відгуків від учасників процесу відбору для вдосконалення інструментів та методів оцінки відповідності кандидатів корпоративній культурі.

Крок 6. Аналіз результатів та удосконалення процесу: оцінка ефективності інструментів та процедури відбору допомагають виявити кандидатів, які відповідають корпоративній культурі; внесення коректив.

Крок 7. Забезпечення неперервного розвитку корпоративної культури: інтеграція з програмами розвитку компанії; моніторинг та зворотний зв'язок від керівництва та співробітників для виявлення можливих викликів у збереженні та розвитку корпоративної культури.

Як бачимо, на цьому етапі є перетин з іншою діяльністю HRa, але цей етап неможливо проігнорувати, адже керівники безпосередньо повинні впроваджувати норми бізнес-етики та корпоративні цінності в практику діяльності підприємства для отримання комплексного економічного ефекту.

На цьому етапі рекрутеру пропонується використовувати таку систему методів ПР (табл. 3).

Визначимо підприємницький процес для забезпечення етапу 4 «Процес вторинного відбору на засадах прозорості та об'єктивності»:

Крок 1. Розробка чітких процедур: формулювання політик та процедур відбору, які будуть доступні всім стейкхолдерам; встановлення стандартних методик проведення інтерв'ю, оцінювання та інших аспектів відбору.

Крок 2. Формування відбіркової групи: формування команди для участі у відборі, щоб забезпечити багатогранний підхід; навчання оцінювачів.

Крок 3. Забезпечення прозорості інформації: комунікація з кандидатами про критерії відбору, процеси та очікування; забезпечення відкритого зворотного зв'язку.

Крок 4. Остаточний вибір об'єктивних інструментів оцінювання: та забезпечення регулярного аудиту процесу.

Крок 5. Моніторинг та аналіз даних, що можуть свідчити про необ'єктивність або упередженість.

Крок 6. Залучення внутрішніх та зовнішніх аудиторів.

Таблиця 2

Основні методи ПР рекрутера для етапу використання багатоаспектних методів оцінки у MS

Кількісні методи ПР або групи методів	Якісні методи ПР або групи методів
Метод аналітичних ієрархій (АНР)	Інтерв'ю з використанням поведінкових питань
Регресійний аналіз	Асесмент-центри
Метод точкового рейтингу	360-градусний зворотний зв'язок
Лінійне програмування	Метод кейс-стадії
Кластерний аналіз	Психологічне тестування
Дискримінантний аналіз	Симуляції для керівництва
Аналіз чутливості	Етнографічні методи

Джерело: авторська розробка

Таблиця 3

Основні методи ПР рекрутера для етапу з урахування корпоративної культури у MS

Кількісні методи ПР або групи методів	Якісні методи ПР або групи методів
Опитувальник з оцінювання культурної відповідності	Культурні інтерв'ю
Аналіз культурних змінних	Групові дискусії
Метод бальних оцінок	Рольові ігри та симуляції
Кластерний аналіз	Оцінка через соціальні медіа та інші публічні ресурси
Логістична регресія	Зворотний зв'язок від колег і підлеглих
Метод головних компонент (PCA)	Історії успіху або провалу
Аналіз чутливості	Розв'язання етичних дилем

Джерело: авторська розробка

Крок 7. Постійне вдосконалення через ітеративні покращення та програми навчання й розвитку.

На цьому етапі рекрутеру пропонується використовувати таку систему методів ПР (табл. 4).

Визначимо підприємницький процес для забезпечення етапу 5 «Неперервне удосконалення відбору керівництва»:

Крок 1. Встановлення метрик оцінки ефективності: визначення ключових показників успіху (KPIs), які дозволять оцінити ефективність процесів відбору, такі як час заповнення вакансії, рівень задоволення керівництва, продуктивність нових керівників; розробка системи збору та аналізу даних для моніторингу цих показників.

Крок 2. Регулярний збір зворотного зв'язку: систематичний збір відгуків від кандидатів та інших стейкхолдерів про їх досвід участі в процесі відбору; аналіз відгуків.

Крок 3. Проведення аналізу ефективності: регулярна оцінка результатів за KPIs та порівняння з галузевими та ринковими вимогами.

Крок 4. Ідентифікація областей для удосконалення: аналіз проблемних зон відбору, які потребують удосконалення або інновацій, та розробка плану дій.

Крок 5. Впровадження змін: реалізація удосконалень в процес відбору на основі зібраного зворотного зв'язку та аналізу ефективності; моніторинг впливу змін.

Крок 6. Навчання та розвиток команди: організація освітніх програм для команди HR, що займа-

ються MS; організація обміну знаннями і кращими практиками.

Крок 7. Постійний моніторинг і циклічне оновлення процедури MS: циклічний перегляд та оновлення процесів; забезпечення адаптивності у процесах відбору MS, щоб швидко реагувати на нові виклики та можливості.

На цьому етапі рекрутеру пропонується використовувати таку систему методів ПР (табл. 5).

Таким чином, вище розробили та описали п'ять етапів організації MS як підприємницького процесу та основні методи ПР рекрутера для кожного з етапів. Цей підхід є загальним та може бути застосований в діяльності будь-яких компаній. Але, для більш детального та точного проведення рекрутингу MS, на наше глибоке переконання, цього буде недостатньо. Потрібно також враховувати особливості процесу відбору в залежності від розміру бізнесу, адже відомо, що від розміру компанії залежать і всі процеси, що в ній відбуваються та їх ефективність. Отже, далі систематизуємо ці особливості у табл. 6.

Таким чином, аналіз особливостей процесу відбору MS для малого, середнього та великого бізнесу в Україні виявив зростаючу комплексність та стратегічність зі збільшенням розміру організації. Малий бізнес повинен більш фокусуватись на гнучкості та кост-ефективності, середні компанії повинні звертати увагу на стратегічний відбір та корпоративну культуру, тоді як великі підприємства

Таблиця 4

Основні методи ПР рекрутера для етапу вторинного відбору на засадах прозорості та об'єктивності у MS

Кількісні методи ПР або групи методів	Якісні методи ПР або групи методів
Аналіз даних про різноманітність	Стандартизовані інтерв'ю
Метрики ефективності	Панельні інтерв'ю
Статистичне порівняння результатів	Відкриті оцінювальні критерії
Моделювання прогнозів	Етичні кодекси та навчання
Контрольні картки (control charts)	Зворотний зв'язок кандидатів
Аналіз залежності від часу до найму	Моніторинг та аудит процесів
Бенчмаркінг	Залучення зовнішніх консультантів

Джерело: авторська розробка

Таблиця 5

Основні методи ПР рекрутера для етапу забезпечення прозорості та справедливості процесу відбору у MS

Кількісні методи ПР або групи методів	Якісні методи ПР або групи методів
Моніторинг ключових показників ефективності (KPIs)	Фокус-групи з учасниками процесу найму
Статистичний аналіз даних	Аналіз відгуків кандидатів
Бенчмаркінг	Регулярні перегляди процесу відбору
Регресійний аналіз	Тренінги та розвиток для команди HR
Моделювання й оптимізація процесів	Робочі зустрічі для обміну досвідом
Аналіз чутливості	Впровадження систем звітності та контролю
Аналіз причинно-наслідкових зв'язків	Залучення зовнішніх консультантів

Джерело: авторська розробка

Таблиця 6

Особливості процесу відбору MS в Україні для різних за розміром видів бізнесу

Особливості процесу відбору MS в Україні		
для малого бізнесу	для середнього бізнесу	для великого бізнесу
Гнучкість у підходах до відбору	Стратегічний підхід до відбору MS	Комплексність та масштабність відбору
Орієнтація на багатофункціональність кандидатів	Гнучкість та адаптивність	Стратегічне планування кадрового резерву
Економічні обмеження, тому шлях до кост-ефективних рішень у процесі найму	Особлива увага оцінці лідерських здібностей кандидатів	Застосування сучасних рекрутингових платформ та аналітичних інструментів
Залучення та утримання талантів	Розвиток корпоративної культури	Міжнародний пошук кандидатів та відбір
Використання технологій	Етика та прозорість	Етичність та прозорість процесу
Відповідність вимогам бізнес-етики та корпоративних цінностей в ділових комунікаціях	Використання сучасних технологічних рішень для оптимізації процесу відбору, включаючи системи управління талантами, онлайн-платформи та аналітичні інструменти	Фокус на корпоративну культуру
Максимальна ефективність роботи в команді, тімбілдінг	Внутрішній розвиток та навчання	Систематичне навчання та розвиток рекрутерів

Джерело: авторська розробка

зосереджуватись на масштабності процесу та більш широкому пошуку кандидатів (можливо, й за межами країни). Ці відмінності підкреслюють необхідність адаптації підходів до відбору залежно від специфіки та розміру організації для ефективного керівництва в динамічному економічному середовищі України.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, в цьому дослідженні було розроблено комплексний підхід до управління відбором керівного персоналу (MS) як підприємницького процесу, враховуючи сучасні виклики на ринку праці України. Було визначено ключові етапи MS, а також розроблені

та систематизовані методи прийняття рішень для кожного з етапів. В дослідження більш зосередились на аналізі впливу внутрішнього чинника на рекрутинг — розміру компанії, виявивши основні особливості, що впливають на ефективність відбору MS. Результати дослідження покликані підвищити якість та ефективність процесу найму управлінського персоналу, забезпечивши стратегічний розвиток компаній у майбутньому.

В подальших наукових дослідженнях буде необхідним розробити нормативи та регламенти, що імплементують запропонований процес management selection в діяльність підприємства.

Література

1. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022–2023: стан, тенденції та перспективи: звіт. URL: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf (дата звернення 15.07.2024).
2. Three quarters of employers are experiencing staff shortages in Ukraine. *European Business Association: website*. 2023. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-04/UNUkraine_20240415_AnnualRecoveryResultsReport_2023.pdf (дата звернення 15.07.2024).
3. Вінокуров Я. Україні не вистачає 4,5 мільйона працівників. Як подолати дефіцит робочої сили?. *Економічна правда: вебсайт*. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/10/16/705494/> (дата звернення 15.07.2024).
4. Цимбалюк І. О., Павліха Н. В., Цимбалюк С. М. Динаміка ринку праці в Україні під час війни: аналіз міграційних тенденцій та показників безробіття. *Інноваційна економіка*. 2023. № 2. С. 101–109.
5. Відновлення ринку праці в Україні в умовах війни: регіональні аспекти. *NISS: website*. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-rynku-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni> (дата звернення 15.07.2024).
6. Васьків О. М., Стадник Ю. А. Сучасні HR-технології для бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 114–122.
7. Винничук Р., Любомудрова Н., Довгополюк І. Методи та способи оцінювання командної залученості. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-36>.
8. Гуцуляк Н. П. Сучасні методи підбору персоналу. *Інституційний репозитарій Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*. С. 69–75. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/31190/Sz_19-15.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення 15.07.2024).
9. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 127–133.
10. Скібська К. О. Тренди рекрутингу в умовах пандемії. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 261–266.
11. Semencha I. Economic security in the activity of enterprises: management aspect. New stages of development of modern science in Ukraine and EU countries: monograph / edited by authors. 2nd ed. Riga, Latvia: “Baltija Publishing”, 2019. 528 p. P. 413–433. doi: <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-15-0-43>.

References

1. Sudakov, M., & Lisohor, L. Rynok pratsi Ukrainy 2022–2023: stan, tendentsii ta perspektyvy: zvit [Labor Market in Ukraine 2022–2023: State, Trends, and Prospects: Report]. URL: https://solidarityfund.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/ebrd_ukraine-lm-1.pdf [in Ukrainian].
2. Three quarters of employers are experiencing staff shortages in Ukraine. (2023). *European Business Association: website*. URL: https://ukraine.un.org/sites/default/files/2024-04/UNUkraine_20240415_AnnualRecoveryResultsReport_2023.pdf.
3. Vinokurov, Ya. (2023). Ukraini ne vystachaie 4,5 miliona pratsivnykiv. Yak podolaty defitsyt robochoi syly? [Ukraine Lacks 4.5 Million Workers. How to Overcome the Labor Shortage?]. *Ekonomichna pravda: website*. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/labour-market-ukraine-rebuild-better> [in Ukrainian].
4. Tsymbaliuk, I. O., Pavlikha, N. V., & Tsymbaliuk, S. M. (2023). Dynamika rynku pratsi v Ukraini pid chas viiny: analiz mihratsiinykh tendentsii ta pokaznykiv bezrobittia [Dynamics of the Labor Market in Ukraine During the War: Analysis of Migration Trends and Unemployment Rates]. *Innovatsiina ekonomika*. № 2. pp. 101–109 [in Ukrainian].
5. Vidnovlennia rynku pratsi v Ukraini v umovakh viiny: rehionalni aspekty [Recovery of the Labor Market in Ukraine in Conditions of War: Regional Aspects]. *NISS: website*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/vidnovlennya-rynku-pratsi-v-ukrayini-v-umovakh-viyny-rehionalni> [in Ukrainian].
6. Vaskiv, O. M., & Stadnyk, Yu. A. (2022). Suchasni HR-tekhnohohii dlia biznesu [Modern HR Technologies for Business]. *Biznes Inform*. № 1. pp. 114–122 [in Ukrainian].
7. Vynnychuk, R., Liubomudrova, N., Dovicholiuk, I. (2021). Metody ta sposoby otsiniuvannia komandnoi zaluchenosti [Methods and Ways of Evaluating Team Engagement]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 30. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-36> [in Ukrainian].
8. Hutsuliak, N. P. Suchasni metody pidboru personalu [Modern Methods of Personnel Selection]. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/31190/Sz_19-15.pdf?sequence=1&isAllowed=y [in Ukrainian].
9. Novikova, M. M., & Shved, A. B. (2021). Suchasni tendentsii rozvytku HR-menedzhmentu na pidpriemstvakh Ukrainy [Modern Trends in HR Management at Ukrainian Enterprises]. *Problemy ekonomiky*. № 4. pp. 127–133 [in Ukrainian].
10. Skibska, K. O. (2022). Trendy rekrutynhu v umovakh pandemii [Recruiting Trends in the Context of the Pandemic]. *Biznes Inform*. № 1. pp. 261–266 [in Ukrainian].
11. Semencha, I. (2019). Economic security in the activity of enterprises: management aspect. New stages of development of modern science in Ukraine and EU countries: monograph / edited by authors. 2nd ed. Riga, Latvia: “Baltija Publishing”. pp. 413–433. doi: <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-15-0-43>.

Samofal Yevhen

Master in Finance

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Самофал Євген Володимирович

магістр з фінансів

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

THE USE OF DERIVATIVES IN ASSET-LIABILITY MANAGEMENT OF INSURANCE COMPANIES

ВИКОРИСТАННЯ ДЕРИВАТИВІВ В УПРАВЛІННІ АКТИВАМИ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯМИ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ

Summary. Introduction. Asset-Liability Management (ALM) is a crucial aspect of insurance companies' operations aimed at ensuring their financial stability and solvency. However, traditional methods like duration matching (portfolio immunization) often prove not flexible enough in volatile interest rate environments and unstable financial markets. The growing complexity of regulatory requirements, such as Solvency II, pose new challenges for effective ALM. These circumstances necessitate the search for new approaches and tools that would allow insurance companies to better manage their assets and liabilities, reduce risks, and ensure stability.

Purpose. The main purpose of this study is to assess the effectiveness of advanced Asset-Liability Management techniques for insurance companies, particularly the use of derivatives to manage duration gaps and mitigate interest rate risks. The paper investigates how these tools can be integrated into existing ALM approaches to ensure better alignment of assets and liabilities and enhance the resilience of insurance companies to changing market conditions.

Materials and methods. The materials of this study include: 1) academic works by foreign authors focused on asset-liability management (ALM) within the insurance industry; 2) regulatory documents (namely, Solvency II) which outline the requirements for risk management and financial stability of European insurance companies.

In the course of this study, the following scientific methods were utilized: theoretical analysis and synthesis (to evaluate the existing ALM strategies and their effectiveness in managing duration gaps); comparative analysis (to compare traditional ALM techniques with more flexible approaches incorporating derivatives); and the logical generalization method (to formulate conclusions regarding the application of derivative instruments in ALM for insurance companies).

Results. The study's findings indicate that the integration of derivatives, such as government bond futures, interest rate swaps, and government bond options, can significantly improve the management of duration gaps and portfolio optimization for insurance companies. The use of these financial instruments allows for a flexible and effective response to changing market conditions, ensuring the stability and solvency of insurance companies.

Discussion. Further research can be directed towards a deeper study of the effectiveness of derivatives in the context of risk management in property & casualty insurance companies versus life insurance companies. Modelling performance of specific portfolios of different types of insurers will contribute to improving ALM efficiency.

Key words: Asset-Liability Management, duration, immunization, insurance, derivatives, interest rate risk, portfolio optimization.

Анотація. Вступ. Управління активами і зобов'язаннями (Asset-Liability Management, ALM) є важливим аспектом діяльності страхових компаній, спрямованим на забезпечення їх фінансової стабільності та платоспроможності. Однак традиційні методи, такі як узгодження дюрації активів з дюрацією зобов'язань (імунізація портфоліо), часто виявляються недостатньо гнучкими в умовах змінних процентних ставок і нестабільних фінансових ринків. Зростаюча складність нормативних вимог, таких як Solvency II, створює нові виклики для ефективного ALM. Ці обставини зумовлюють необхідність пошуку нових підходів та інструментів, які б дозволили страховим компаніям краще управляти своїми активами та зобов'язаннями, зменшуючи ризики та забезпечуючи стабільність.

Мета. Головною метою даного дослідження є оцінка ефективності сучасних методів управління активами та зобов'язаннями у страхових компаніях, зокрема використання деривативів для управління дюраційним розривом та зменшення

процентних ризиків. У роботі досліджується, як ці інструменти можуть бути інтегровані в існуючі підходи до ALM, щоб забезпечити краще узгодження активів і зобов'язань, а також підвищити стійкість страхових компаній до змін ринкових умов.

Матеріали і методи. Матеріалами цього дослідження є: 1) наукові праці іноземних авторів, присвячені управлінню активами та зобов'язаннями (ALM) у страховій галузі; 2) регуляторні документи (зокрема, Solvency II), які визначають вимоги до управління ризиками та фінансової стабільності європейських страхових компаній.

У процесі цього дослідження були використані такі наукові методи: теоретичний аналіз і синтез (для оцінки існуючих стратегій ALM та їхньої ефективності в управлінні дюраційними розривами); порівняльний аналіз (для порівняння традиційних методів ALM із більш гнучкими підходами, які включають використання деривативів); метод логічного узагальнення (для формулювання висновків щодо застосування деривативів в ALM для страхових компаній).

Результати. Результати дослідження показують, що інтеграція деривативів, таких як ф'ючерси на державні облігації, процентні свопи та опціони на державні облігації, може значно покращити управління дюраційним розривом і оптимізацію портфеля страхових компаній. Використання цих фінансових інструментів дозволяє гнучко та ефективно реагувати на зміну ринкових умов, забезпечуючи стабільність та платоспроможність страхових компаній.

Перспективи. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на глибше вивчення ефективності деривативів у контексті управління ризиками в компаніях зі страхування майна та від нещасних випадків у порівнянні з компаніями зі страхування життя. Моделювання ефективності конкретних портфелів різних типів страховиків сприятиме підвищенню ефективності ALM.

Ключові слова: управління активами та зобов'язаннями, дюрація, імунізація, страхування, деривативи, процентний ризик, оптимізація портфеля.

Problem statement. Insurance companies face the challenge of managing the duration gap between assets and liabilities to maintain financial stability. Traditional methods of asset-liability matching, such as duration matching and immunization, often prove not flexible enough in volatile interest rate environments. The issue is further complicated by stringent regulatory requirements, such as those imposed by Solvency II, which mandate a market-consistent valuation of assets and liabilities. A possible solution is to develop ALM strategies that are more flexible and allow to optimize portfolio performance while ensuring regulatory compliance and mitigating interest rate risks through the use of derivatives and other financial instruments.

Analysis of existing research and publications. The first ideas related to asset liability management were developed by Macaulay who introduced the concept of duration. Redington linked this concept to assets and liabilities of insurance companies and suggested that they should think about underwriting risks and investments simultaneously. Also, he developed the immunization theory. Ferguson discusses how the concept of duration can be applied to immunize insurance portfolios in the elevated interest rate volatility environment to minimize the reinvestment risk. Leibowitz analyzes how the traditional (mean-variance) approach to portfolio optimization could be adapted to the asset allocation process of an insurer. Van der Meer and Smink classify approaches to asset liability management into three categories: static (cashflow calendar, gap analysis, segmentation, cashflow matching), valuedriven (immunization, portfolio insurance, constant proportion portfolio insurance), and return driven (spread management, required rate of return analysis). Santomero and Babbel come up with an extensive list of risks that an insurance company faces and suggest two analytical approaches to

evaluation of the aggregate risk exposure. Ahlgrim, D'Arcy and Gorvett try to overcome the drawbacks of modified duration and convexity (assumptions of a flat yield curve with parallel shifts and independence of cash flows from interest rate movements) by using effective duration and convexity. They conclude that once the abovementioned unrealistic assumptions are dropped, the effective duration and convexity are more relevant indicators to use in the process of immunization. Gajek, Ostaszewski and explain how the concepts of duration and convexity viewed from a theoretical perspective (as derivatives of a bond price to interest rate) are connected to the same concepts seen from a practical point of view as weighted average time to maturity (duration) and weighted average square of time to maturity (convexity). The authors criticize classical immunization as it violates the principle of no-arbitrage pricing and implies several unrealistic assumptions (flat yield curve; parallel and infinitely small shifts in the yield curve; continuous portfolio rebalancing). Then they summarize more advanced concepts such as key rate immunization and multivariate immunization.

More recently, the research on asset liability management has been increasingly focused on the topics of asset allocation and portfolio optimization under regulatory constraints. Regarding the regulatory constraints, it is important to mention that European insurers operate under the Solvency II regime since 2016. This regime requires insurance companies to provide a market-based view on their solvency by marking to market their assets and liabilities, thus setting up a specific framework for the asset liability management process [4].

To sum up, in the light of the discussed above literature, asset liability management for an insurance company can be defined as a process of development of

an asset allocation taking into account the combined impact of financial risks on both assets and liabilities, as well as on the ability to meet the relevant regulatory requirements.

The purpose of this paper is to explore and evaluate the effectiveness of advanced Asset-Liability Management techniques in the insurance industry. Specifically, it aims to assess the utility of derivatives, such as interest rate swaps and bond futures, in managing the duration gap and mitigating interest rate risks.

Materials and methods. The materials of this study include: 1) academic works by foreign authors focused on asset-liability management (ALM) within the insurance industry; 2) regulatory documents (namely, Solvency II) which outline the requirements for risk management and financial stability of European insurance companies.

In the course of this study, the following scientific methods were utilized: theoretical analysis and synthesis (to evaluate the existing ALM strategies and their effectiveness in managing duration gaps); comparative analysis (to compare traditional ALM techniques with more flexible approaches incorporating derivatives); and the logical generalization method (to formulate conclusions regarding the application of derivative instruments in ALM for insurance companies).

Overview of core findings. Duration is a measure of interest risk of a fixed income security. Macaulay duration shows the weighted average time in years until cash flows of a security are received:

$$MacDur = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t \cdot t \cdot (1+i)^{-t}}{PV} \quad (1)$$

where $MacDur$ — Macaulay duration of a security; CF_t — cash flow in year t ; i — market interest rate; PV — present value of the security.

The higher the Macaulay duration of a security, the more time is required to recover the cash flows invested in it.

Modified duration shows the percentage change in price of a security given a unit change in yield:

$$ModDur = -\frac{1}{PV(i)} \cdot \frac{dPV(i)}{di} \quad (2)$$

Since

$$\frac{dPV(i)}{di} = -\frac{\sum_{t=1}^n CF_t \cdot t \cdot (1+i)^{-t}}{1+i}, \quad (3)$$

modified duration can be expressed in terms of Macaulay duration as follows:

$$ModDur = \frac{MacDur}{1+i} \quad (4)$$

The higher the modified duration of a security, the higher its sensitivity to a unit change in yield.

Duration of a portfolio of securities is calculated by weighting the durations of individual securities by their weight in the total portfolio:

$$ModDur_p = \sum_{i=1}^n ModDur_i \cdot W_i, \quad (5)$$

where W_i — weight of i -th security in the portfolio.

This formula can be applied to compute the weighted average duration of both assets and liabilities [5, p. 100–120].

Convexity (modified convexity) shows how modified duration changes given a unit change in yield:

$$Convexity = \frac{1}{PV(i)} \cdot \frac{d^2 PV(i)}{di^2} = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t \cdot t \cdot (t+1) \cdot (1+i)^{-(t+2)}}{PV} \quad (6)$$

Therefore, approximate percentage change in price of a security can be calculated using Taylor's theorem where modified duration is used in place of the first derivative, convexity is used in place of the second derivative, while the third and higher order derivatives are neglected:

$$\frac{\Delta PV}{PV} = -ModDur \cdot \Delta i + \frac{1}{2} \cdot Convexity \cdot (\Delta i)^2 \quad (7)$$

The concept of the duration gap is based on a less tight approximation that takes into account only the first derivative and an assumption that both assets and liabilities are sensitive to the same interest rate:

$$\frac{\Delta MV_A}{MV_A} = -ModDur_A \cdot \Delta i; \quad (8)$$

$$\frac{\Delta MV_L}{MV_L} = -ModDur_L \cdot \Delta i$$

$$\Delta MV_E = \Delta MV_A - \Delta MV_L = -\left(MV_A \cdot ModDur_A - MV_L \cdot ModDur_L\right) \cdot \Delta i \quad (9)$$

$$\Delta MV_E = -\left(ModDur_A - \frac{MV_L}{MV_A} \cdot ModDur_L \right) \cdot MV_A \cdot \Delta i = -DurationGap \cdot MV_A \cdot \Delta i \quad (10)$$

From the formula, it is obvious that under an increase in the interest rate the market value of equity will decrease if the duration gap is positive, increase if the duration gap is negative, and stay the same if the duration gap is zero. Under a decrease in the interest rate the effects on the market value of equity are the opposite.

Thus, the concept of immunization is based on managing the duration of assets in such a way that the duration gap is set to zero. Ideally, the convexity gap (calculated in the same way but using convexity

in place of modified duration) should also be considered. It should be non-negative as convexity links the change in market value of equity to squared change in the interest rate, which is always positive. Therefore, if convexity of assets is higher than that of liabilities, convexity effect on equity is net positive for any direction of the interest rate change [7].

One case when a non-zero duration gap can be justified for an insurer from the point of view of the interest rate risk minimization is under the assumption of going concern. Panning (1995) argues that assets and liabilities related to future business (i.e. both new business and renewals of the existing business) must be considered if one wants to minimize the sensitivity of real economic value (as opposed to equity market value) to interest rate movements. The duration of future losses is longer than that of future premiums because for any one-time premium inflow the losses corresponding to it are spread over time. Therefore, the net duration of future business is negative, and to counterbalance it, an insurance company should increase the duration of its existing assets. Then the duration gap will be zero from the point of view of an investment manager who performs estimation of all the (highly uncertain) parameters of the future business: timing, value, duration etc. At the same time, anyone else who analyses only verifiable existing business recorded under appropriate accounting principles will observe a positive duration gap.

The most straightforward way to manage duration of a portfolio and its duration gap is to rebalance the portfolio by buying or selling fixed income securities. However, in most cases a faster and more flexible way to adjust duration is hedging interest rate risk with derivatives. Derivatives overlay can be employed both to achieve the target duration or to temporarily deviate from it. For example, an investment manager who wants to have a positive duration gap based on long-term market views but expects a market turmoil in the near future may temporarily eliminate the gap with derivatives overlay, avoiding the need to sell any bonds [6].

The most efficient derivative instruments for managing duration are government bond futures, interest rate swaps, and government bond options. These instruments can be employed to reach a variety of duration management goals, but we analyze how they can be employed on the example of the most common application — elimination of a duration gap. As usually assumed in immunization theory, we assume no basis risk.

Futures position required to eliminate a duration gap can be defined as a position whose change in market value (due to an interest rate movement) is such that it fully offsets the change in portfolio equity value (due to the same interest rate movement):

$$\Delta F = -\Delta MV_E \quad (11)$$

$$\Delta MV_E = -Duration\ Gap \cdot MV_A \cdot \Delta i \quad (12)$$

$$\Delta F = -ModDur_B \cdot \Delta i \cdot P \cdot N \quad (13)$$

$$N = -\frac{Duration\ Gap \cdot MV_A}{ModDur_B \cdot P} \quad (14)$$

where ΔF — change in market value of the futures position; ΔMV_E — change in the portfolio equity value (assets minus liabilities); Δi — change in interest rate; $ModDur_B$ — modified duration of the underlying bond; P — price of one futures contract; N — number of futures contracts to buy (if positive) or sell (if negative).

As an example, when duration gap is positive, N is negative (since MV_A , $ModDur_B$, and P can only be positive). That is, an investment manager has to short N futures contracts. If interest rate goes up, portfolio equity value decreases, i.e. ΔMV_E is negative. However, the price of futures contracts also decreases. Hence the value of the short position goes up and positive ΔF exactly offsets negative ΔMV_E . When duration gap is negative, an investment manager has to buy N futures contracts, the opposite effects take place, and in case of a decline in interest rate ΔF again offsets negative ΔMV_E [1; 3].

Swap position to eliminate a duration gap is defined by the notional principal amount required to make modified duration of a portfolio with an interest rate swap overlay equal to the target modified duration:

$$MV_A \cdot ModDur_{Target} = MV_A \cdot ModDur_A + NP \cdot ModDur_{Swap} \quad (15)$$

$$NP = MV_A \cdot \frac{ModDur_{Target} - ModDur_A}{ModDur_{Swap}} \quad (16)$$

where NP — notional principal amount.

Duration of the fixed leg of a swap is equal to the duration of a bond with the same cash flow pattern and maturity. At the same time, duration of the floating leg of a swap is close to the floating payments frequency (i.e. 0.5 years for the standard euro zone interest rate swap). Duration of a swap contract is equal to duration of the leg you are long minus duration of the leg you are short. That is, duration of a fixed rate receiver swap is positive, while duration of a fixed rate payer swap is negative. Therefore, if the difference between target and actual modified duration is positive (i.e. duration gap is negative), an investment manager has to go long a receiver swap of appropriate notional principle to increase modified duration to the desired value. In the opposite case a payer swap should be entered to decrease modified duration.

If the goal is to close the duration gap, the required notional principle is the following:

$$Duration\ Gap_{Target} = ModDur_{Target} - ModDur_L \cdot \frac{MV_L}{MV_A} = 0 \quad (17)$$

$$ModDur_{Target} = ModDur_L \cdot \frac{MV_L}{MV_A} \quad (18)$$

$$NP = MV_A \cdot \frac{ModDur_L \cdot \frac{MV_L}{MV_A} - ModDur_A}{ModDur_{Swap}} \quad (19)$$

As an example, when the duration gap is positive, an investment manager has to go long a payer interest rate swap of NP notional principle amount. If interest rate goes up, portfolio equity value decreases, i.e. ΔMV_E is negative:

$$\Delta MV_E = -Duration\ Gap \cdot MV_A \cdot \Delta i \quad (20)$$

At the same time swap market value (which is 0 at the time of contract initiation) goes up as the duration of payer swap is negative:

$$\Delta MV_{Swap} = -ModDur_{Swap} \cdot NP \cdot \Delta i \quad (21)$$

$$NP = MV_A \cdot \frac{ModDur_L \cdot \frac{MV_L}{MV_A} - ModDur_A}{ModDur_{Swap}} \quad (22)$$

$$\Delta MV_{Swap} = -ModDur_{Swap} \cdot MV_A \times \frac{ModDur_L \cdot \frac{MV_L}{MV_A} - ModDur_A}{ModDur_{Swap}} \cdot \Delta i \quad (23)$$

$$\Delta MV_{Swap} = -MV_A \cdot (-Duration\ Gap) \cdot \Delta i = Duration\ Gap \cdot MV_A \cdot \Delta i = -\Delta MV_E \quad (24)$$

Therefore, swap market value increases and exactly offsets the decrease in portfolio equity value. When duration gap is negative, an investment manager has to go long a receiver interest rate swap of NP notional principle amount. Duration of a receiver swap is positive, so its value will go up if interest rate declines and will again offset the decrease in portfolio equity value [2].

Option position required to eliminate a duration gap can be defined as a position whose change in market value (due to an interest rate movement) is such that it fully offsets the change in portfolio equity value (due to the same interest rate movement):

$$\Delta O = -\Delta MV_E \quad (25)$$

$$\Delta MV_E = -Duration\ Gap \cdot MV_A \cdot \Delta i \quad (26)$$

$$\Delta O = \delta \cdot (-ModDur_B) \cdot \Delta i \cdot B \cdot N \quad (27)$$

$$N = -\frac{Duration\ Gap \cdot MV_A}{\delta \cdot ModDur_B \cdot B} \quad (28)$$

where ΔO — change in market value of the option position; ΔMV_E — change in the portfolio equity value; Δi — change in interest rate; $ModDur_B$ — modified duration of the underlying bond; B —

price of one underlying bond; δ — delta of an option showing sensitivity of its value to the value of the underlying bond (between 0 and 1 for call options and between -1 and 0 for put options); N — number of option contracts to buy (call options if the duration gap is negative and put options if the duration gap is positive).

As an example, when the duration gap is positive, an investment manager has to buy N put options. N can only be positive (since MV_A , $ModDur_B$, and B can only be positive, Duration Gap is positive, and delta of a put option is negative). If interest rate goes up, portfolio equity value decreases, i.e. ΔMV_E is negative. However, the price of bonds underlying put options also decreases. Hence the value of long put options position goes up and positive ΔO offsets negative ΔMV_E .

When the duration gap is negative, an investment manager has to buy N call options. N again can only be positive (since MV_A , $ModDur_B$, and B can only be positive, Duration Gap is negative, and delta of a call option is positive). If interest rate goes down, portfolio equity value decreases, i.e. ΔMV_E is negative. However, the price of bonds underlying call options increases. Hence the value of long call options position goes up and positive ΔO offsets negative ΔMV_E .

Managing duration with options is the least efficient of the 3 strategies. First, the cost incurred (option premium multiplied by the number of contracts purchased) may be very large. Second, delta of a government bond option is more sensitive to interest rate fluctuations than modified duration of a government bond underlying a futures contract or modified duration of an interest rate swap. As a consequence, the required option position (which is a function of delta) may vary significantly with interest rates changes. Therefore, in practice duration is typically managed via government bond futures and interest rate swaps depending on the particular situation. The advantage of futures is that they are standardized exchange-traded instruments while swaps are traded in the over-the-counter market where a counterparty has to be found. On the other hand, bond futures have a very limited number of maturities which makes this instrument suitable only for simple duration management. Swaps can be tailored for a particular situation allowing for a more sophisticated duration management, e.g. key rate duration steering via forward starting interest rate swaps. This may be useful, for example, if an active portfolio manager wants to generate alpha through bond-picking but maintain the same exposure to interest risk as that of the benchmark at all the points of the yield curve [1; 3].

Conclusions and directions for further research. The paper concludes that traditional ALM methods, while foundational, are not flexible enough to address the complexities of modern financial markets. The integration of derivatives into ALM strategies offers a more dynamic approach to managing interest

rate risks. By utilizing tools such as government bond futures, interest rate swaps, and government bond options, insurance companies can more effectively manage their duration gap and optimize their portfolios. Further research can be directed towards a deeper

study of the effectiveness of derivatives in the context of risk management in property & casualty insurance companies versus life insurance companies. Modelling performance of specific portfolios of different types of insurers will contribute to improving ALM efficiency.

References

1. Adams, J. and Smith D.J. (2009), "Mind the Gap: Using Derivatives Overlays to Hedge Pension Duration", *Financial Analysts Journal*, vol. 65(4), pp. 6067.
2. Ahlgrim, K.C., D'Arcy, S.P. and Gorvett, R.W. (2004), "The Effective Duration and Convexity of Liabilities for Property-Liability Insurers under Stochastic Interest Rates", *Geneva Papers on Risk and Insurance Theory*, vol. 29, pp. 75–108.
3. Beets, S. (2004), "The Use of Derivatives to Manage Interest Rate Risk in Commercial Banks", *Investment Management and Financial Innovations*, vol. 1(2), p. 60–74.
4. Commission Delegated Regulation (EU) 2015/35 of 10 October 2014 supplementing Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II), *Official Journal of the European Union*, vol. 12, pp. 1797.
5. Fabozzi, F.J. (2004), *Bond Market, Analysis and Strategies*, 5th ed, Prentice Hall.
6. Ferguson, R. (1983), "Duration", *Proceedings of the Casualty Actuarial Society*, vol. 70, pp. 265–288.
7. Gajek, L., Ostaszewski, K. and Zwiesler, H.-J. (2005), "A Primer on Duration, Convexity, and Immunization", *Journal of Actuarial Practice*, vol. 12, pp. 59–81.

Березовик Вадим Михайлович
кандидат економічних наук, директор
ТОВ «Профін Консалтинг»
Berezovyyk Vadym
PhD, Director
“Profin Consulting” LTD
ORCID: 0009-0006-5350-3420

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10066

ОСОБЛИВОСТІ ESG ПОЛІТИК ТА ПРАКТИК БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ УКРАЇНИ

FEATURES OF ESG POLICY AND PRACTICE OF BANKING INSTITUTIONS OF UKRAINE

Анотація. Вступ. Значний вплив на економіку та діяльність підприємств мають зміни клімату. Все більше підприємств, в тому числі і банківські установи, розпочинають враховувати кліматичні ризики та впроваджувати політику сталого фінансування. Принципам сталого фінансування в країнах ЄС приділяється значна увага. У 2018 році Європейська комісія прийняла План дій ЄС щодо фінансування сталого розвитку, який має такі основні завдання: переорієнтувати потоки капіталу на зелені інвестиції, щоб досягти сталого розвитку; надати методіку керування фінансовими ризиками, пов'язаними із кліматичними змінами; сприяти прозорості, довгостроковій фінансовій та господарській діяльності.

Мета дослідження полягає у виявленні особливостей ESG політик та практик банківських установ України.

Матеріали і методи. Для досягнення поставленої мети були проаналізовані ESG політики та практики найбільших 9 банківських установ: ПУМБ, Приватбанк, Ощадбанк, Південний, Sense Bank, Credit Agricole, Райффайзенбанк, Індустріалбанк та Universal Bank.

Методика аналізу враховує вимоги Директиви 2014/95/ЄС щодо розкриття нефінансової інформації (охорона навколишнього середовища, питання зайнятості та соціальні питання, повага прав людини, боротьба з корупцією і хабарництвом). Методи: аналіз, синтез, узагальнення.

Результати. У статті розглядаються особливості ESG політик та практик банківських установ України. Базою дослідження виступила інформація про ESG політики та практики 9 найбільших банків України за 2023 рік. За результатами дослідження встановлено, що особливостями ESG політик та практик вітчизняних банківських установ є прозорість системи корпоративного управління, реалізація соціальних програм (підтримка співробітників, ЗСУ, громади).

Перспективи. Принципи сталого фінансування не є поширеними в діяльності вітчизняних банківських установ. При впровадженні ESG банківські установи України акцентують увагу на впровадженні принципів та механізмів корпоративного управління (керівництво та наглядові ради, антикорупційні програми, етика, комплаєнс, інформація щодо заробітної плати, бонусів та винагород наглядової ради та керівництва, системи ризиків тощо). Серед поширених практик ESG банківських установ – соціальні програми з підтримки працівників, ЗСУ, громад. Пропонується зосередити у подальших наукових дослідженнях увагу на методологічному забезпеченні та розвитку організаційно-методичних підходів до запровадження ESG політик та практик банківських установ України.

Ключові слова: ESG, соціальна відповідальність, стале фінансування, банківські установи, прозорість, підзвітність, соціальна звітність, нефінансова інформація.

Summary. Introduction. Climate change is having a significant impact on the economy and businesses. More and more businesses, including banking institutions, are beginning to take climate risks into account and implement sustainable finance policies. The principles of sustainable finance are receiving considerable attention in the EU. In 2018, the European Commission adopted the EU Action Plan on Sustainable Finance, which has the following main objectives: to redirect capital flows to green investments to achieve sustainable development; to provide a methodology for managing financial risks related to climate change; and to promote transparency, long-term financial and business activities.

The purpose of the study is to identify the peculiarities of ESG policies and practices of Ukrainian banking institutions.

Materials and methods. To achieve this goal, we analysed the ESG policies and practices of the largest 9 banking institutions: FUIB, Privatbank, Oschadbank, Pivdenny, Sense Bank, Credit Agricole, Raiffeisenbank, Industrialbank and Universal Bank.

The methodology of the analysis takes into account the requirements of Directive 2014/95/EU on the disclosure of non-financial information (environmental, employment and social issues, respect for human rights, anti-corruption and anti-bribery). Methods: analysis, synthesis, generalisation.

Results. The article discusses the specifics of ESG policies and practices of Ukrainian banking institutions. The research is based on information on ESG policies and practices of the 9 largest banks in Ukraine for 2023. The study found that the peculiarities of ESG policies and practices of domestic banking institutions are the transparency of the corporate governance system and the implementation of social programmes (support for employees, the Armed Forces of Ukraine, and the community).

Discussion. The principles of sustainable finance are not widespread in the activities of domestic banking institutions. When implementing ESG, Ukrainian banking institutions focus on the implementation of corporate governance principles and mechanisms (management and supervisory boards, anti-corruption programmes, ethics, compliance, information on salaries, bonuses and remuneration of the supervisory board and management, risk systems, etc.) Among the common ESG practices of banking institutions are social programmes to support employees, the Armed Forces, and communities. It is proposed that further research should focus on methodological support and development of organisational and methodological approaches to the implementation of ESG policies and practices of Ukrainian banking institutions.

Key words: ESG, social responsibility, sustainable financing, banking sphere, transparency, accountability, social reporting, non-financial information.

Постановка проблеми. Значний вплив на економіку та діяльність підприємств мають зміни клімату. Все більше підприємств, в тому числі і банківські установи, розпочинають враховувати кліматичні ризики та впроваджувати політику сталого фінансування. Стале фінансування, відповідно до Політики Національного банку України щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року, — це інтеграція екологічних, соціальних та управлінських критеріїв (ESG) у фінансові послуги для досягнення результатів сталого розвитку, включаючи пом'якшення та адаптацію до несприятливих наслідків зміни клімату [1]. У вивченні впливу екології на фінансову систему і діяльність фінансових установ важливу роль відіграє Мережа екологізації фінансової системи (NGFS). У 2021 році Національний банк України долучився до мережі NGFS, що надає йому можливість обмінюватися досвідом управління екологічними та кліматичними ризиками у фінансовій сфері [2]. Впровадження політики сталого фінансування дозволить Національному банку України та банкам України (в Україні станом на 1.01.2024 р. нараховується 63 банківські установи, з них 26 — з іноземним капіталом [3]) скористатися можливостями кліматичних інвестицій, яких за даними IFC, на ринках, що розвиваються, нараховується близько 23 трлн. доларів США до 2030 року, в Україні — 73 млрд. доларів США [4]. Аналіз політик та практик сталого фінансування та інтеграції ESG у діяльність банківських установ, виокремлення їх особливостей є важливим для адаптації національних практик сталого фінансування до міжнародних стандартів та вимог ЄС.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Різноманітні аспекти сталого фінансування досліджували закордонні вчені, зокрема Магдалена Зіоло, Івона Бак, Катажина Чеба [5], Азіз Дуррані, Масіта Росмін, Ульріх Фольц [6], Marco Migliorelli [7] та інші.

Питання сталого фінансування та корпоративної соціальної відповідальності у банківських установах досліджуються також вітчизняними науковцями, наприклад Іваницькою О. М. [8], Васильчук І. [9; 10], Кожуховою Т. [11], Прутською О. [12] та іншими.

Мета дослідження полягає у виявленні особливостей ESG політик та практик банківських установ України. Для досягнення поставленої мети були проаналізовані ESG політики та практики найбільших 9 банківських установ: ПУМБ, Приватбанк, Ощадбанк, Південний, Sense Bank, Credit Agricole, Райффайзенбанк, Індустріалбанк та Universal Bank. Сайт МТБ на момент підготовки статті не працював. Вказані банки увійшли до Рейтингу кращих банків України від Ukrainian Business Award 2024 року [13].

Матеріали і методи. Методика аналізу враховує вимоги Директиви 2014/95/ЄС щодо розкриття нефінансової інформації (охорона навколишнього середовища, питання зайнятості та соціальні питання, повага прав людини, боротьба з корупцією і хабарництвом). В основу дослідження покладена методика, яка була апробована при проведенні аналізу корпоративної соціальної відповідальності державних підприємств [14], зокрема аналізується інформація, яка оприлюднена на офіційних веб-сайтах зазначених банківських установ, в т.ч. і річних звітах та звітах про управління.

Виклад основного матеріалу. Принципам сталого фінансування в країнах ЄС приділяється значна увага. У 2018 році Європейська комісія прийняла План дій ЄС щодо фінансування сталого розвитку, який має такі основні завдання:

- переорієнтувати потоки капіталу на зелені інвестиції, щоб досягти сталого розвитку;
- надати методику керування фінансовими ризиками, пов'язаними із кліматичними змінами;
- сприяти прозорості, довгостроковій фінансовій та господарській діяльності [15].

У 2019 році були оприлюднені Принципи відповідального банківського обслуговування ООН (Principles for Responsible Banking, PRB) [16]. 330 банків-підписантів зобов'язалися вживати заходів із узгодження своєї основної стратегії та прийняття рішень щодо кредитування та інвестицій з Цілями сталого розвитку ООН і міжнародними кліматичними й екологічними угодами (Паризька угода або Конвенція про біологічне різноманіття тощо). Банки-підписанти зобов'язуються впроваджувати 6 принципів у всіх бізнес-сферах на стратегічному, портфельному та транзакційному рівнях:

1. Узгодження діяльності з Цілями сталого розвитку ООН та Паризькою угодою;
2. Постійне збільшення позитивного впливу та скорочення негативного впливу діяльності на довіряючі та соціум;
3. Розвиток сталих практик взаємодії з клієнтами;
4. Розвиток відповідальних практик взаємодії із зацікавленими сторонами;
5. Інтеграція цих Принципів у корпоративне управління;
6. Забезпечення постійного моніторингу дотримання Принципів, а також прозорість звітування щодо їхнього дотримання [16].

У 2021 році Національний банк України у співпраці з Міжнародною фінансовою корпорацією затвердив Політику щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року [1]. Політика містить опис задач та дій, спрямованих на інтеграцію ESG-критеріїв у фінансові послуги. Дорожня карта реалізації Політики щодо розвитку сталого фінансування передбачає:

- 1) імплементацію екологічних, соціальних та управлінських (environmental, social and governance, ESG) факторів в систему корпоративного управління банків;
- 2) управління екологічними та соціальними ризиками (environmental and social risk management, ESRM);
- 3) оцінювання та відбір проектів для фінансування з урахуванням їх ролі для сталого розвитку;
- 4) обов'язковість розкриття фінансовими установами інформації про сталий характер їх діяльності [1].

Розроблення стандартів сталого фінансування та рекомендації щодо інтеграції екологічних, соціальних і управлінських стандартів в діяльність банківських установ планувалось у 2023 році, однак, у зв'язку з війною, їх розробка відкладається. Проте, незважаючи на відсутність рекомендацій, значна частка банківських установ країни впроваджує практики сталого розвитку та інтегрує ESG критерії у свою діяльність.

Слід зазначити, що банківські установи з 2018 року, як і всі великі підприємства України, готують Звіти про управління — звіти, які містять «фінансову та нефінансову інформацію, яка характеризує стан і перспективи розвитку підприємства та розкри-

ває основні ризики і невизначеності його діяльності» (відповідно до п. 7. ст. 11 Закону «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні») [17]. У Звіті про управління, відповідно до методичних рекомендацій Міністерства фінансів України, великі підприємства повинні надати таку інформацію: організаційна структура та опис діяльності підприємства; результати діяльності; ліквідність та зобов'язання; екологічні аспекти; соціальні аспекти та кадрова політика; ризики; дослідження та інновації; фінансові інвестиції; перспективи розвитку [18].

Відповідно до досліджень прозорості найбільших компаній України, які проводились у 2017–2020 роках, банківські установи України мають найвищі показники прозорості. Так, відповідно до Індексу прозорості компаній України 2019 (оцінювалась прозорість в системі корпоративного управління та корпоративної соціальної відповідальності найбільших українських компаній, які увійшли до ТОП 100 найбільших платників податків в Україні у 2019 р. за даними Державної податкової служби), компанії банківської сфери мали найвищий рівень прозорості — 41,2% (середній рівень прозорості — 25,5%) і найвищі показники по компонентам «Корпоративне управління» — 10,8 балів проти 5 балів в цілому по рейтингу [18, с. 45]. Слід зазначити, що до ТОП 10 лідерів Індексу 2019 увійшли «Укргазбанк» та «ПУМБ» [19, с. 15].

Аналіз розкриття інформації за сферами ESG у 2023 рр. свідчить, що інформація щодо корпоративного управління всіх банківських установ, що аналізувалися, є відкритою для всіх груп стейкхолдерів (табл. 1).

На сайтах всіх банківських установ є інформація про Правління та Наглядову раду (Положення та склад цих органів), розміщені Кодекси етики, інформація щодо системи комплаєнс та інформація щодо заробітної плати, бонусів та винагород наглядової ради та керівництва. На сайтах 8 з 9 банківських установ розміщені інформація щодо системи управління ризиками, Кодекси корпоративного управління та Антикорупційні програми.

Понад половини банківських установ, ESG критерії яких аналізувалися, впроваджують практики соціальної сфери. Більшість банківських установ реалізує програми з розвитку персоналу, здоров'я та безпеки праці. Трохи більше половини — проекти з підтримки ЗСУ, проекти гуманітарної підтримки в умовах війни (лікарні, внутрішньо переміщені особи тощо) та соціальні проекти для громад. Наприклад, ПУМБ забезпечує фінансування проектів щодо безпеки та розмінування держави, допомоги ЗСУ [20], ПриватБанк — реалізує проект «Допомога шпиталям та медзакладам України», у 2023 році банк спрямував на зміцнення обороноздатності країни та гуманітарну підтримку 307,5 млн. грн. [21], Sense Bank надав допомогу ЗСУ у вигляді автомобілів (в т.ч. інкасаторських), оргтехніки, аптечок, бронезилетів, продуктів харчування [22] тощо.

Таблиця 1

Перелік показників розкриття інформації за критеріями ESG і кількість банківських установ, яка розкриває ці показники, 2023 р.

Перелік критеріїв	Кількість банківських установ, які їх розкривають
Корпоративне управління	
Керівні органи	9
Склад Наглядової ради	9
Кодекс (Принципи) корпоративного управління компанії	8
Інформація щодо заробітної плати, бонусів та винагород наглядової ради та керівництва	9
Інформація про комплаєнс та структура, що здійснює такі функції	9
Антикорупційна програма/політика	8
Система управління ризиками	8
Кодекс етики	9
Охорона навколишнього середовища	
Викиди CO ₂	1
Використання ресурсів	3
Поводження з відходами	3
Екологічні програми/ініціативи	6
Соціальна сфера	
Трудові відносини	6
Дотримання прав людини	4
Соціальні проекти для громад	5
Підтримка ЗСУ	5
Гуманітарна підтримка під час військових дій	5
Нефінансова звітність	4

Джерело: складено автором за даними [13]

У підтримці та розвитку персоналу з'явилися нові програми — підтримка мобілізованих співробітників, надання матеріальної та психологічної підтримки співробітникам. Наприклад, у Райффайзен Банку було створено Veterans Officer, який опікується усіма питаннями, пов'язаними зі створенням інклюзивних умов для демобілізованих працівників, їхніх родин, допомогою пораненим тощо. Банк реалізує комплексну програму адаптації, реабілітації, реінтеграції, соціалізації ветеранів. З цією програмою Райффайзен Банк увійшов у ТОП-25 компаній, дружніх до ветеранів, за версією видання «Forbes Україна» [23]. Програма адаптації та соціалізації демобілізованих співробітників «Без бар'єрів» існує і в Ощадбанку. Окрім того, Ощадбанк в рамках взаємодії з Veteran Hub розпочав створення та розвиток стратегії «Ощадбанк дружній до ветеранів» [24]. А ПУМБ у квітні 2024 року приєднався до Хартії з фінансової інклюзії та реінтеграції ветеранів. Стандарти, викладені у Хартії, покликані зробити банки більш доступними для ветеранів війни в Україні як клієнтів, так і працівників [20].

Слід відмітити, що восени 2022 року за ініціативи Національного банку України була створена спільна мережа відділень банків Power Banking. До мережі входять понад 2390 відділень банків, які працюють та надають клієнтам банківські послуги під час

блекауту. Відділення спільної мережі забезпечені альтернативними джерелами енергії та резервними каналами зв'язку, мають посилену інкасацію готівки та додатковий персонал [25]. Наразі до загальної банківської мережі Power Banking входять 450 відділень Ощадбанку, 88 відділень ПУМБ, 75 відділень Sense Bank тощо [22–25].

У сфері «Дотримання прав людини», банківські установи надають інформацію про розміщення у відділеннях пандусів, електричних підіймачів, тактильних плиток, кнопок виклику персоналу, табличок зі шрифтом Брайля тощо. Ощадбанк був одним із перших банків країни, який реалізував власну стратегію інклюзивності. В жовтні 2023 року в Ощадбанку стартувала програма «Моя безбар'єрність», яка окрім полегшення доступності банківських відділень, сфокусована на підвищенні якості послуг для людей з інвалідністю та ветеранів [24]. ПУМБ зазначає, що на кінець 2023 року в 174 відділеннях ПУМБ були виконані вимоги щодо доступності вхідних груп для маломобільних груп населення [20]. Окрему Політику у сфері прав людини має тільки Креді Агріколь Банк — Політика різноманітності — Хартія рівності [13].

Серед соціальних програм для громади актуальними залишаються програми фінансової

грамотності (проекти ПриватБанк, Ощадбанк, ПУМБ тощо) та з'являються нові програми — програми побудови відбудови установ соціальної інфраструктури та укриттів для закладів соціальної сфери. Наприклад, Ощадбанк реалізував два проекти з облаштування безпечних укриттів для учнів Шосткинського навчально-виховного комплексу — загальноосвітньої школи I–III ступенів № 6 і дошкільного навчального закладу та Снігурівського ліцею № 3 [24].

Слід зазначити, що більшість програм та заходів для громади і держави, банківські установи України, як і підприємства та установи інших сфер діяльності, відносять до соціальних та/або благодійних програм. Лише деякі банківські установи, які аналізуються, мають затверджені програми або стратегії сталого розвитку чи соціальної відповідальності та стали практику комунікації про результати їх діяльності. Так, ПУМБ у 2023 р. затвердив «Стратегію сталого розвитку АТ «ПУМБ» на 2024–2028 роки» та визначив членів Правління, відповідальних за напрями у сфері сталого розвитку: права людини; трудове право/гідна робота; довкілля; протидія корупції [20].

Має програму корпоративної соціальної відповідальності «We Care!» і Креді Агріколь Банк. «We Care!» діє з 2016 року і має такі напрями: благодійність, екоініціативи, волонтерство та турбота про співробітників [13].

Проведений аналіз соціальних програм банківських установ підтвердив, що головною особливістю ESG політик та практик українського бізнесу під час війни є значне зростання обсягу програм соціальної сфери. Це підтверджують і результати Індексу КСВ 2023, відповідно до якого у першій рік повномасштабної війни найбільше зусиль український бізнес спрямував на забезпечення безпеки співробітників, підтримку боєздатності ЗСУ та підтримку громади [19].

Найменш поширеним серед ESG політик та практик банківських установ є захист довкілля. Хоча 6 з 9 банківських установ, ESG політики і практики, яких аналізувалися, реалізують різноманітні екологічні ініціативи (висадка дерев співробітниками, проведення енергоаудиту, сортування сміття в Креді Агріколь Банку [13], проект «Сортуємо сміття свідомо» Райффайзен Банку [23] тощо), принципи сталого фінансування не є поширеними в діяльності вітчизняних банківських установ. Стратегію з охорони довкілля має Креді Агріколь Банк, що входить до Групи Crédit Agricole S. A. Кліматична стратегія Групи базується на 3 аспектах:

– фінансування та значні інвестиції у відновлювані джерела енергії, інфраструктуру з низьким вмістом вуглецю, чисті технології та енергоефективні проекти;

– підтримка всіх клієнтів у їхньому соціальному та економічному переході;

– припинення фінансування будь-яких нових проектів з видобутку викопного палива та застосування до них вибіркового підходів, щоб підтримати учасників енергетичної галузі, які залучені у процес переходу [13].

Крім того, у липні 2023 року Креді Агріколь Банк приєднався до проекту Групи Net-Zero та розпочав роботу над розробкою методології розрахунку вуглецевого сліду включно з оцінкою кредитного портфеля банку [13].

Банки з державним капіталом — Укргазбанк, Ощадбанк та Укрексімбанк активно займаються кредитуванням інвестиційних проектів у відновлювані джерела енергії, інфраструктуру з низьким вмістом вуглецю, чисті технології та енергоефективні проекти. Ці три банки є лідерами з кредитування зеленої енергетики в Україні.

Посилення фінансової підтримки компаній, які впроваджують «зелені» технології та дбають про довкілля, або інвестують у відновлювані джерела енергії планує у 2024 рік і ПУМБ [20].

Трохи менше половини банківських установ, ESG політики та практики яких аналізувалися, розмістили на власних сайтах нефінансові звіти. Звіт про прогрес за 2023 рік підготував ПУМБ (як підписант Глобального договору ООН), інші компанії підготували Річні звіти або Звіти про управління. Слід зазначити, що хоча підготовка Звітів про управління є вимогою національного законодавства, переважна більшість вітчизняних підприємств припинили підготовку нефінансової звітності у зв'язку з військовими діями.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Узагальнюючи, слід зазначити, що при впровадженні ESG банківські установи України акцентують увагу на впровадженні принципів та механізмів корпоративного управління (керівництво та наглядові ради, антикорупційні програми, етика, комплаєнс, інформація щодо заробітної плати, бонусів та винагород наглядової ради та керівництва, системи ризиків тощо). Серед поширених практик ESG банківських установ — соціальні програми з підтримки працівників, ЗСУ, громад. Банківські установи інтенсивно впроваджують принципи інклюзії та доступності в діяльність своїх відділень, розробляють програми реінтеграції ветеранів війни. Активно банки кредитують проекти з побудови відновлювальних енергостанцій. Менш поширеними в практиці банківських установ є впровадження принципів сталого фінансування, практично всі банківські установи продовжують впроваджувати практики збереження ресурсів, висадки дерев тощо.

Література

1. Політика щодо розвитку сталого фінансування на період до 2025 року. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/politika-natsionalnogo-banku-ukrayini-schodo-rozvitku-stalogo-finansuvannya-na-period-do-2025-roku> (дата звернення: 08.07.2024).
2. Національний банк долучився до Мережі для озеленення фінансової системи. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-doluchivnya-do-mereji-dlya-ozelenennya-finansovoyi-sistemi> (дата звернення: 08.07.2024).
3. Наглядова статистика. *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 08.07.2024).
4. Щербакова О. Зелений перехід: чому це важливо для центрального банку? *Вокс Україна*. 29.11.2023. URL: <https://voxukraine.org/zelenyj-perehid-chomu-tse-vazhlyvo-dlya-tsentralnogo-banku> (дата звернення: 08.07.2024).
5. Ziolo M., Bak I., Cheba K. The role of sustainable finance in achieving Sustainable Development Goals: does it work? *Technological and Economic Development of Economy*. 2021. 27(1). P. 45–70. doi: <https://doi.org/10.3846/tede.2020.13863>.
6. Durrani A., Rosmin M., Volz U. The role of central banks in scaling up sustainable finance — what do monetary authorities in the Asia-Pacific region think? *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2020. 10 (2). P. 92–112. doi: <https://doi.org/10.1080/20430795.2020.1715095>.
7. Migliorelli M. What Do We Mean by Sustainable Finance? Assessing Existing Frameworks and Policy Risks. *Sustainability*. 2021. 13(2). P. 975. doi: <https://doi.org/10.3390/su13020975>.
8. Іваницька О. М. Забезпечення прозорості державних фінансів і фінансової системи України. *Наук. пр. НДФІ*. 2014. № 4 (69). С. 13–19.
9. Васильчук І. П. Фінанси сталого розвитку як відповідь на виклики постіндустріальної економіки. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 213–218.
10. Васильчук І., Ізмайлова Н., Шаблій Я. Стале фінансування: особливості та перспективи *Scientific and practical journal «Economics and technical engineering»*. 2023.1(1). P. 8–23. doi: <https://doi.org/10.62911/ete.2023.01.01.01>.
11. Кожухова Т. В. Стратегії фінансування сталого розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 218–221. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/45.pdf> (дата звернення: 08.07.2024).
12. Прутська О. О. Сучасна політика НБУ щодо розвитку сталого фінансування. *Економіка і суспільство*. № 34. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-14>.
13. Рейтинг кращих банків України. *Ukrainian Business Award*. 2024. URL: <https://uba.top/banks-in-ukraine/> (дата звернення: 08.07.2024).
14. Зінченко А. Г., Олійник М. В. Особливості політик та практик соціальної відповідальності державних підприємств України. *Економіка та підприємництво*. 2024. № 52. С. 95–108.
15. Communication from the commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Central Bank, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Action Plan: Financing Sustainable Growth. Brussels, 2018. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0097&from=EN> (дата звернення: 08.07.2024).
16. Principles for Responsible Banking. *United Nations Environment Programme*. URL: <https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/> (дата звернення: 08.07.2024).
17. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 08.07.2024).
18. Про затвердження Методичних рекомендацій зі складання звіту про управління: Наказ Міністерства фінансів України від 07.12.2018 № 982. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text> (дата звернення: 08.07.2024).
19. Індекс Прозорості Компаній України 2019. Професійна асоціація корпоративного управління і Центр «Розвиток КСВ» за підтримки Центру Міжнародного Приватного Підприємництва (CIPE). URL: https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2020/11/Transp_index_2019_ua_full_web-2.pdf (дата звернення: 08.07.2024).
20. ПУМБ у війні. *ПУМБ*. URL: https://about.pumb.ua/growth/war_in_ukraine (дата звернення: 08.07.2024).
21. Річний звіт Групи ПриватБанк. *ПриватБанк*. 2023. URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (дата звернення: 08.07.2024).
22. Все, що можеш — і ще трохи. Бо майбутнє має сенс. *Sense Bank.* URL: <https://sensebank.ua/sense-peremohy/> (дата звернення: 08.07.2024).
23. Звіт керівництва (Звіт про управління). Консолідована фінансова звітність за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року зі Звітом незалежного аудитора. *Райффайзенбанк*. URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/raiffeisen-bank-consolidated-23fsu-isa-with-signatures.pdf> (дата звернення: 08.07.2024).
24. Річна консолідована ФЗ та Консолідований звіт про управління. *Ощадбанк*. 2023. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення: 08.07.2024).
25. Звіт про прогрес АТ «ПЕРШИЙ УКРАЇНСЬКИЙ МІЖНАРОДНИЙ БАНК» за 2023 рік. *ПУМБ*. URL: https://about.pumb.ua/growth/report_progress (дата звернення: 08.07.2024).

References

1. National Bank of Ukraine. Polityka shchodo rozvytku staloho finansuvannia na period do 2025 roku [Policy on the development of sustainable finance for the period up to 2025]. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/polityka-natsionalnogo-banku-ukrayini-schodo-rozvitku-stalogo-finansuvannia-na-period-do-2025-roku> [in Ukrainian].
2. National Bank of Ukraine. Natsionalnyi bank doluchyvsia do Merezhi dlia ozelenennia finansovoi systemy [The NBU has joined the Greening the Financial System Network]. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-doluchivsya-do-mereji-dlya-ozelenennia-finansovoyi-sistemi> [in Ukrainian].
3. National Bank of Ukraine. Supervisory statistics. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> [in Ukrainian].
4. Shcherbakova, O. (2023). Zelenyi perekhid: chomu tse vazhlyvo dlia tsentralnogo banku? [Green transition: why is it important for the central bank?]. *Vox Ukraine*. URL: <https://voxukraine.org/zelenyj-perehid-chomu-tse-vazhlyvo-dlya-tsentralnogo-banku> [in Ukrainian].
5. Ziolo, M., Bak, I., & Cheba, K. (2021). The role of sustainable finance in achieving Sustainable Development Goals: does it work? *Technological and Economic Development of Economy*, 27(1), 45–70. doi: <https://doi.org/10.3846/tede.2020.13863>
6. Durrani, A., Rosmin, M., & Volz, U. (2020). The role of central banks in scaling up sustainable finance — what do monetary authorities in the Asia-Pacific region think? *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 10 (2), 92–112. doi: <https://doi.org/10.1080/20430795.2020.1715095>.
7. Migliorelli, M. (2021). What Do We Mean by Sustainable Finance? Assessing Existing Frameworks and Policy Risks. *Sustainability*, 13(2), 975. doi: <https://doi.org/10.3390/su13020975>.
8. Ivanytska, O.M. (2014). Zabezpechennia prozorosti derzhavnykh finansiv i finansovoi systemy Ukrainy [Ensuring transparency of public finances and financial system of Ukraine]. *Scientific and Research Bulletin of the RFI*, 4 (69), 13–19 [in Ukrainian].
9. Vasylichuk, I.P. (2015). Finansy staloho rozvytku yak vidpovid na vyklyky postindustrialnoi ekonomiky [Sustainable development finance as a response to the challenges of the post-industrial economy]. *Problems of economy*, 2, 213–218 [in Ukrainian].
10. Vasylichuk, I., Izmailova, N. & Shabliy, Y. (2023). Stale finansuvannia: osoblyvosti ta perspektyvy [Sustainable financing: features and prospects]. *Scientific and practical journal “Economics and technical engineering”*, 1(1), 8–23. doi: <https://doi.org/10.62911/ete.2023.01.01.01> [in Ukrainian].
11. Kozhukhova, T. V. (2014). Stratehii finansuvannia staloho rozvytku [Strategies for financing sustainable development]. *Global and national problems of the economy*, 2, 218–221. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/45.pdf> [in Ukrainian].
12. Prutska, O. O. (2021). Suchasna polityka NBU shchodo rozvytku staloho finansuvannia [Modern NBU policy on the development of sustainable finance]. *Economy and Society*, 34. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-14> [in Ukrainian].
13. Reitynh krashchykh bankiv Ukrainy [Rating of the best banks in Ukraine]. *Ukrainian Business Award*. URL: <https://uba.top/banks-in-ukraine/> [in Ukrainian].
14. Zinchenko, A. G., & Oliinyk, M. V. (2024). Osoblyvosti polityk ta praktyk sotsialnoi vidpovidalnosti derzhavnykh pidpriemstv Ukrainy [Features of policies and practices of social responsibility of state-owned enterprises of Ukraine]. *Economics and entrepreneurship*, 52, 95–108 [in Ukrainian].
15. European Commission (2018). Action Plan: Financing Sustainable Growth. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0097&from=EN>.
16. UNEP. Principles for Responsible Banking. URL: <https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/ting>.
17. On Accounting and Financial Reporting in Ukraine: the Law of Ukraine dated 16.07.1999 No 996-XIV. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/996-14> [in Ukrainian].
18. On Approval of the Methodological Recommendations for Preparing a Management Report: Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated 07.12.2018 No. 982. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text> [in Ukrainian].
19. Transparency Index of Ukrainian Companies 2019. Corporate Governance Professional Association and CSR Development Centre with the support of the Centre for International Private Enterprise (CIPE). URL: https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2020/11/Transp_index_2019_ua_full_web-2.pdf [in Ukrainian].
20. PUMB. PUMB in the war. URL: https://about.pumb.ua/growth/war_in_ukraine [in Ukrainian].
21. PrivatBank Group (2023). Annual report of PrivatBank Group. URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> [in Ukrainian].
22. Sense Bank. All you can do — and then some. Because the future makes sense. URL: <https://sensebank.ua/sense-peremohy/> [in Ukrainian].
23. Raiffeisenbank, (2023). Management Report. Consolidated financial statements for the year ended 31 December 2023 with the Independent Auditor’s Report. URL: <https://raiffeisen.ua/storage/files/raiffeisen-bank-consolidated-23fsu-isa-with-signatures.pdf> [in Ukrainian].
24. Oschadbank. (2023). Annual consolidated financial statements and consolidated management report. URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist> [in Ukrainian].
25. PUMB. Progress Report of JSC «FIRST UKRAINIAN INTERNATIONAL BANK» for 2023. URL: https://about.pumb.ua/growth/report_progress [in Ukrainian].

Брегедда Олена Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри банківської справи та страхування

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Breheda Olena

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Banking and Insurance

Kyiv National University of Economics

ORCID: 0000-0003-1361-2500

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10163

БИОМЕТРИЯ В ДИСТАНЦИОННОМУ БАНКІВНИЦТВІ: БЕЗПЕКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ

BIOMETRIC IN DISTANCE BANKING: SECURITY AND PROSPECTS

Анотація. Вступ. Актуальність розвитку біометричних технологій в сучасному світі зумовлена широким її використанням в різноманітних сферах: криміналістиці; при доступі до секретних об'єктів, перетині державних кордонів, видачі віз, під час обліку робочого часу і реєстрація відвідувачів; в системах голосування; соціальних проєктах тощо. Поширилась вона і на сферу банківництва. Біометрія в банківській справі знайшла використання при автентифікації клієнтів та підтриманні безпеки під час цифрових банківських транзакцій і доступу до рахунків. Біометрія полягає в автентифікації особи, використанні її унікальних властивостей, а не володіння певними засобами (код, логін, пароль, платіжна картка), якими можуть скористатись несанкціоновано. Переваги біометричних систем ідентифікації користувачів є незаперечними, серед яких швидкість автентифікації та обробки даних, доступна ціна, зручність. Стрімке поширення використання біометрії в банківництві, поява нових способів та їх адоптація до фінансового середовища зумовлюють необхідність подальших досліджень даної тематики.

Мета. Метою дослідження є характеристика та систематизація способів автентифікації в банківництві за допомогою біометрії, виокремлення сильних та слабких сторін, оцінка перспектив розвитку, можливості використання з метою підвищення безпеки автентифікації, оброблення та збереження даних.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що займаються вивченням та дослідженням питань біометричних способів автентифікації, їх пристосуванням до різних сфер людського життя; 2) статистичні дані щодо поширення та динаміки використання різних способів автентифікації та збереження даних, різні кейси щодо практичних аспектів біометрії та розв'язання виявлених проблем.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного групування та узагальнення (для виявлення особливостей способів автентифікації осіб, стабільності результатів, розкриття різних аспектів біометрії, переваг та недоліків, тенденцій розвитку); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови схем підвищення безпеки обробки та збереження даних за допомогою ШІ, Машинного навчання, хмарного середовища); логічного узагальнення результатів (при формулюванні висновків).

Результати. Проведене дослідження біометричних способів автентифікації та засобів захисту підтвердило актуальність наявної проблематики, її зв'язок з динамічним розвитком технологій, орієнтацією банків на використання біометричних засобів, потреб в простоті, швидкому проведенні операцій з мінімальними витратами, високою безпекою операцій та збереження даних. Наведено переваги, недоліки та загрози, основні риси біометричних способів автентифікації, тенденції та перспективи. Виявлено, що питання безпеки повинні вирішуватись у поєднанні різних технологій зокрема комбінації різних способів біометричної автентифікації, поєднання біометрії з традиційними засобами і інструментами (банкомати, паролі, коди), поєднання біометрії з іншими новітніми технологіями (штучним інтелектом, машинним навчанням, хмарними технологіями), що в комплексі приведе до суттєвого покращення безпекової ситуації

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на удосконаленні існуючих біометричних засобів, які вже стали звичними (автентифікація за відбитками пальців, за райдужною оболонкою ока, за сітківкою ока, за венозним малюнком руки та долоні, голосом) та дослідженні відносно нових, такі як особливості поведінки, рухів,

ходи людини, почерку, термограма обличчя, характеристика ДНК, спектроскопія шкіри, форма вушної раковини тощо, які ще не можуть ефективно бути використані в масовому обсязі на даний момент та потребують подальших розробок та удосконалень, але мають потенціал розвитку. Також слід звернути увагу на можливу синергію певних технологій з метою покращення безпекової ситуації.

Ключові слова: біометрія, штучний інтелект, хмарні технології, безпека, дистанційний банкінг, фінтех, deepfake.

Summary. Introduction. The relevance of the development of biometric technologies in the modern world is due to its wide use in various fields: forensics; when accessing secret facilities, crossing state borders, issuing visas, when recording working hours and registering visitors; in voting systems; social projects, etc. It spread to the sphere of banking. Biometrics in banking have found use in authenticating customers and maintaining security during digital banking transactions and account access. Biometrics consists in the authentication of a person, the use of his unique properties, and not in the possession of certain means (code, login, password, payment card), which can be used by unauthorized persons. The advantages of biometric user identification systems are indisputable, including speed of authentication and data processing, affordable price, and convenience. The rapid spread of the use of biometrics in banking, the emergence of new methods and their adaptation to the financial environment necessitate further research on this topic.

Purpose. The purpose of the article is to characterize and systematize authentication methods in banking, to identify strengths and weaknesses, to assess development prospects, to use them in order to increase the security of authentication, to facilitate data processing and storage.

Materials and methods. The research materials are: 1) the works of domestic and foreign authors engaged in the study and research of biometric methods of identification, their adaptation to various spheres of human life; 2) statistical data on the distribution and dynamics of the use of various methods of authentication and data storage, various case studies on the practical aspects of biometrics and solving the identified problems. In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: theoretical grouping and generalization (to identify the peculiarities of the methods of authentication of persons, stability of results, disclosure of various aspects of biometrics, advantages and disadvantages, development trends); formalization, analysis and synthesis (to build schemes for increasing the security of processing and saving data with the help of AI, Machine Learning, cloud environment); logical generalization of results (when formulating conclusions).

Results. The conducted study of biometric methods of authentication and means of protection confirmed the relevance of the existing problems, its connection with the dynamic development of technologies, the orientation of banks to the use of biometric means, the need for simplicity, quick operations with minimal costs, high security of operations and data preservation. Advantages, disadvantages and threats, main features of biometric methods of authentication, trends and prospects are given. It was found that security issues should be solved in a combination of different technologies, in particular, a combination of different biometric authentication methods, a combination of biometrics with traditional means and tools (ATMs, passwords, codes), a combination of biometrics with other new technologies (artificial intelligence, machine learning, cloud technologies), which in the complex will lead to a significant improvement of the security situation.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on improving the existing biometric means that have already become common (authentication by fingerprints, by the iris of the eye, by the retina of the eye, by the venous pattern of the hand and palm, voice) and the study of relatively new ones, such as behavioral characteristics, movements, human gait, handwriting, facial thermogram, DNA characterization, skin spectroscopy, auricle shape, etc., which cannot yet be effectively used on a large scale at the moment and require further development and improvement, but have potential development. It is also important to pay attention to the possible synergy of certain technologies in order to undermine the security situation.

Key words: biometrics, artificial intelligence, cloud technologies, security, remote banking, fintech, deepfake.

Постановка проблеми. Біометричних технологій в сучасному світі широко використовуються в різноманітних сферах: криміналістиці; при доступі до секретних об'єктів, перетині державних кордонів, видачі віз, під час обліку робочого часу і реєстрація відвідувачів; в системах голосування; соціальних проєктах тощо. Поширилась вона і на фінансову сферу, сферу банківництва. Темпи світового приросту використання біометричних технологій перебувають на значному рівні (14,4% у середньому на рік), на початок 2023 року обсяги ринку становили 5,2 мільярда доларів, а до 2030 року очікується що ця цифра сягне 15,2 мільярда [5]. Біометрія в банківській справі знайшла використання при автентифікації клієнтів та підтриманні безпеки під час цифрових

банківських транзакцій і доступу до рахунків. Біометрія полягає у використанні унікальних фізіологічних або поведінкових характеристик осіб і відрізняється від традиційних способів автентифікації (код, логін, пароль, платіжна картка), при яких засіб ідентифікації може бути використаний сторонніми особами, оскільки подібні системи ідентифікуює наявність відповідного засобу, а не певної особи. Ідентифікаційний засіб може бути вкрадений, втрачений, скопійований і т.п. — все це залишає широке поле для отримання несанкціонованого доступу. Біометричні способи позбавлені даного недоліку, оскільки для автентифікації особи використовують унікальні властивості самої особи. Переваги біометричних систем ідентифікації користувачів є незаперечними, серед яких швидкість

автентифікації та обробки даних, доступна ціна, зручність. Дактилоскопія — найбільш відомий та традиційний метод встановлення особистості за біометричними параметрами, відмінно зарекомендував себе у криміналістиці 20-го століття. Проте, технології не стоять на місці і відбитки пальців перестали буди єдиним ключом ідентифікації. Сучасні технології дозволяють визначати користувачів за іншими біометричними даними такими як сітківка та рогівка ока, форма обличчя, рук, малюнок вен, голос, біологічна активність серця, почерк тощо. Стрімке поширення використання біометрії в банківництві, поява нових способів та їх адаптація до фінансового середовища, підвищення вимог до безпеки зумовлюють необхідність подальших досліджень даної тематики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питаннями біометричної автентифікації знаходять своє відображення в вітчизняній та іноземній літературі. Так Коваль Л. Г., Злепко С. М., Кречотень Є. Г., Новіцький Г. М. розглядають біометричні засоби без прив'язки до сфери фінансових послуг, як засіб доступу до певної інформації, локації на підприємствах, в криміналістиці, проводять аналіз методів біометричної ідентифікації та технологій їх реалізації [7]. Аналогічний підхід можна знайти в роботах авторів Дем'янюк М. Ю., Мартиненко А. А., які в своїх дослідженнях зосереджуються на технологіях збору і обробки інформації, а не можливості застосування в фінансовій сфері [6]. Стасев Ю. В., Гончаренко К. Г., Мороз В. І. досліджують технологічні аспекти роботи системи певного виду автентифікації, а саме райдужної оболонки ока, розглядають процедури збору інформації та її оцифрування [8]. Воронько В. О., Цуранов М. В. в своїх дослідженнях зосереджені на безпекових моментах біометрії, захисті об'єктів від несанкціонованого доступу [3]. На відміну від вищезазначених авторів в іноземній літературі чітко спостерігається розмежування досліджень для банківської сфери та підприємств. Хоча таке розмежування в окремих моментах є умовним і технології, які розроблені для банків після певної адаптації можуть бути застосовані на підприємствах. Так Приватбанк пропонує своїм клієнтам-підприємствам скористатись технічними можливостями банку і встановити біометричні системи як FacePay24 — розпізнавання обличчя, розпізнавання та цифрова обробка відбитка пальця з метою контролю допуску на територію інших підприємств, установ, організацій за умови створення такого сервісу на основі технологій чи обладнання банку. На відміну від вітчизняної наукової літератури в іноземній автори приділяють значну увагу використанню біометрії саме в банку. Так Brezitska M. наголошує на важливості безпекових заходів, зокрема у зв'язку з зростанням використання смартфонів [2]. Raktim Singh висвітлює необхідність впровадження біометричних технологій в банківський бізнес, наводить їх переваги порівняно з традиційними [9]. Grinberg D. говорить про активний

розвиток біометричних технологій, робить прогнози їх розвитку в цілому, та по окремих видах виходячи з поточної ситуації [5]. Інші автори описують найбільш популярні види біометричних технологій [1]. Разом з тим недостатньо представленою є систематизація біометричних способів, слабких і сильних сторін, спрощення процедури обробки і збереження інформації, проблеми підвищення вимог до безпеки в майбутньому.

Мета. Метою дослідження є характеристика та систематизація способів автентифікації в банківництві, виокремлення сильних та слабких сторін, оцінка перспектив розвитку, можливості використання з метою підвищення безпеки автентифікації, полегшення оброблення та збереження даних.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що займаються вивченням та дослідженням питань біометричних способів ідентифікації, їх пристосуванням до різних сфер людського життя; 2) статистичні дані щодо поширення та динаміки використання різних способів автентифікації та збереження даних, різні кейси щодо практичних аспектів біометрії та розв'язання виявлених проблем.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного групування та узагальнення (для виявлення особливостей методів автентифікації осіб, стабільності результатів, розкриття різних аспектів біометрії, переваг та недоліків, тенденцій розвитку); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови схем підвищення безпеки обробки та збереження даних за допомогою ШІ, машинного навчання, хмарного середовища); логічного узагальнення результатів (при формулюванні висновків).

Виклад основного матеріалу. Біометрію людство використовує вже більше 130 років. Ще у 1892 році британський антрополог, соціолог і психолог Френсіс Гальтон створив першу систему класифікації відбитків пальців. Це відкриття Гальтона було прийнято та адаптовано різними установами. Суть біометричної технології в тому, щоб відсканувати фізіологічні характеристики особи і порівняти їх зі своєю базою даних. Якщо є співпадіння, особа ідентифікується.

Можна помітити зміни, які відбуваються в суспільстві з розвитком біометричних технологій:

1. З'являється більш тісний зв'язок споживачів та бізнесу. Спрощується проведення транзакції, зменшуються перешкоди.

2. Розвиток біометрії відбувається у тісному зв'язку з розвитком смартфонів. Смартфони стають вектором інновацій в галузі платежів з використанням біометричних технологій.

3. Біометричні технології кооперуються з традиційними. Традиційні технології, такі як банкомати, включають біометрію в свою інфраструктуру, тим самим підвищують власну безпеку й одночасно поширюють ці інновації в інших сегментах фінансової галузі.

Популярність біометричної автентифікації в банківській справі зростає, що зумовлено рядом переваг:

1. Посилення безпеки і зменшення шахрайства. Біометрична автентифікація забезпечує високий рівень безпеки мобільного банкінгу та зменшує ризики шахрайства та помилок. Біометричні характеристики є унікальними для кожної людини і, як правило, не можуть бути передані в цифровому вигляді. Таким чином, шахраям практично неможливо отримати несанкціонований доступ до банківських рахунків. Біометрія має певні переваги у виявленні та запобіганні шахрайським діям, таким як крадіжка особистих даних або захоплення облікового запису. Біометрична автентифікація виявляє аномалії в поведінці користувачів або біометричних моделях, які можуть вказувати на шахрайські дії. У такому випадку банк отримує сповіщення в режимі реального часу та може негайно вжити заходів.

2. Підвищена зручність. Біометрична автентифікація для банківських операцій позбавляє клієнтів від необхідності запам'ятовувати складні паролі або турбуватися про втрату своїх фізичних ключів безпеки. Натомість клієнти можуть безперешкодно отримувати доступ до своїх облікових записів за допомогою відбитків пальців, розпізнавання обличчя або голосу.

3. Більша ефективність роботи. Традиційні банківські процеси часто вимагають від клієнтів заповнення кількох форм ідентифікації. Оскільки методи біометричної автентифікації не передбачають цього етапу, вони дозволяють заощадити час клієнтів. Крім того, банки, які використовують біометричні технології, покращують операційну ефективність, зменшуючи потребу в ручних перевірках і дослідженнях.

Біометричні методи, які застосовуються в банківництві можна поділити на три групи:

- Морфологічні: характеристики, пов'язані з будовою тіла. Це такі фізичні ознаки, як наприклад, очі, відбитки пальців, форма обличчя, скановані за допомогою спеціального програмного забезпечення.
- Біологічні: характеристика генетичного та молекулярного рівнів. Це може бути ДНК, кров або щось інше, отримане з рідин організму.
- Поведінкові: характеристики, що базуються на унікальних моделях поведінки, наприклад хода чи мова.

Банківська біометрична верифікація зазвичай базуються на морфологічних характеристиках як відбитки пальців, розпізнавання обличчя, сканування вен пальців або долонь, райдужної оболонки ока. Що стосується поведінкової біометрії, то найпопулярнішим є розпізнавання голосу. Розглянемо біометричні методи та їх характеристики (табл. 1).

З таблиці видно сильні і слабкі сторони кожного метода.

Розглянемо яскраві приклади використання біометричних технологій.

Нещодавно міжнародна платіжна система MasterCard запустила в 12 європейських країнах сервіс підтвердження покупок в інтернеті за допомогою селфі.

PayByFace для полегшення транзакцій використовує передову технологію розпізнавання обличчя. Користувачі налаштовують послугу, зареєструвавши платіжну картку, селфі та унікальний PIN-код. Таким чином, можна залишити вдома гаманець та гаджети й платити в магазині у буквальному сенсі своїм виглядом.

Біометричну автентифікацію в e-commerce запроваджує і Visa у співпраці з Abu Dhabi Islamic Bank. Розроблена ними система використовує біометричні датчики, вбудовані в стандартний смартфон. Таким чином, клієнти ADIB у мобільному додатку можуть за допомогою розпізнавання обличчя або відбитків пальців підтверджувати свою особу.

Ще один приклад кооперації — Kookmin Bank, один з найбільших банків Південної Кореї, та Samsung. Вони впровадили нову біометричну систему, яка дозволяє авторизувати користувачів для доступу до облікових записів за допомогою райдужних оболонок.

Компанія Green Payments запускає рішення для точок продажу (POS), яке дозволить торговим підприємствам по всій території Сполучених Штатів приймати біометричні платежі — через зчитування відбитка пальця клієнта. Можна прив'язувати різні варіанти оплати, що зберігаються в цифровому гаманці (включаючи кредитні картки, банківські рахунки та криптовалюти) до окремих пальців, а потім сплачувати за товари на касі, торкаючись відповідним пальцем біометричного датчика. Біометрична модель допоможе суттєво знизити рівень шахрай-

Таблиця 1

Біометричні методи та їх характеристики

Метод	Надійність	Витрати	Розмір шаблону	Довгострокова стабільність
Розпізнавання обличчя	Середня/висока	Низькі	Малий	Середня/висока
Сканування райдужної оболонки ока	Висока	Високі	Малий	Середня
Відбитки пальців	Висока	Низькі	Малий	Середня
Розпізнавання малюнка кисті руки	Низькі	Середня	Середня	Висока
Розпізнавання голосу	Низькі	Середня	Малий	Низькі

Джерело: складено автором на основі [5]

ства при оплаті та спростити всю концепцію здійснення платежів (можна навіть позбутися гаманця).

Розглянемо ще кілька популярних сучасних технологій, які активно підкорюють світ, входячи в повсякденне життя кожного.

Платежі за допомогою малюнку долоні. Ingenico та Fujitsu Frontech представили найбільш безпечне, точне та безпроблемне біометричне платіжне рішення, засноване на ідентифікації вен долоні. Це рішення дозволяє споживачам ідентифікувати себе та здійснювати платежі, просто провівши долонею по спеціальному інфрачервоному (NIR) датчику. Кожна людина має унікальний малюнок вен на долоні, ідентифікація за ними є однією з найточніших технологій біометричної ідентифікації у світі. Ця технологія вважається не тільки безпечнішою, але і простішою у впровадженні та експлуатації, ніж такі альтернативи, як відбитки пальців і розпізнавання обличчя. На відміну від розпізнавання обличчя та відбитків пальців, хакери не можуть сфотографувати внутрішню структуру вен долоні крупним планом для здійснення шахрайських транзакцій. Унікальні візерунки під шкірою практично неможливо відтворити.

Подібна технологія наразі просувається і WeChat Pay (Китай). Так, користувачі можуть підтверджувати платежі за допомогою долоні. Для цього компанія пропонує продавцям впроваджувати нову систему біометричної автентифікації Palm Payment. Метод оплати можна використовувати на різних споживчих ринках в автономному режимі, таких як ресторани, супермаркети, гуртові купівлі тощо, та надати користувачам новий спосіб оплати.

Здійснення оплати через сканування ока. Наприклад, компанія з Вроцлава використовує форму оплати, яка сканує райдужну оболонку ока. Працює система на основі технології PayEye та поступово інтегрується на комерційному ринку. Технологія використовує цифрове сканування зображення райдужної оболонки ока, яке потім перетворюється на спеціальний код для авторизації платежу. Система є швидшою, ніж безконтактні платежі картою, телефоном або смарт-годинником. Людям не потрібно турбуватися про те, що вони щось забудуть, ця частина тіла - незмінний атрибут людини. Система PayEye використовує такі рушійні сили як бачення і переваги науки, технологій і досвід професійної команди.

Ідентифікація за вухами. Геометрія вух унікальна для кожної людини, тому сьогодні можна спостерігати розвиток і такого методу ідентифікації. Ця біометрія є надійною та подібною до зчитування відбитків пальців. Вухо кожної людини є більш стабільним джерелом біометричних даних, ніж риси обличчя, оскільки на нього менше впливають емоції та вік користувачів. Як зазначають аналітики вухо людини може бути об'єктом безконтактної автентифікації, але використання цього методу наразі обмежене через складність процесів збору та аналізу даних. Очевидно, що в кінцевому підсумку, найбільш зручні

для користувача системи будуть використовуватися найбільше. У випадку з ідентифікацією по вухах — це поки що не так, але метод має потенціал стати більш широко застосовуваним, якщо продовжуватиметься його дослідження і будуть внесені відповідні вдосконалення.

Метод поведінкової автентифікації. Поведінкова автентифікація перевіряє особу користувача на основі унікальних патернів, записаних під час взаємодії з пристроями (наприклад, смартфоном, планшетом, комп'ютером). Фактори ідентифікації включають в себе все: від кута, під яким користувач тримає телефон, до сили натискання під час набору тексту.

Прикладом використання такої технології є додаток Nod to Pay, який дозволяє за допомогою Google Glass здійснювати платежі. Для цього потрібно лише подивитись на QR-код і двічі кивнути, щоб підтвердити покупку. Поведінкові патерни досить складно підробити. Так само, як відбитки пальців і сітківка ока є унікальними за визначенням для кожної людини, те ж саме стосується і способу взаємодії користувача зі своїм пристроєм. З іншого боку ідентифікація може залежати від фізичного стану та емоційної поведінки користувача.

Розглянемо приклад використання поведінкових біометричних засобів автентифікації клієнтів, яка вже запроваджена і використовується в банках України. Це голосова біометрія - один із найзручніших, найшвидших та найнадійніших методів автентифікації клієнтів, який стає все більш популярним у всьому світі, зокрема і в Україні. Голосова біометрія — використання голосу людини в якості унікальної біологічної характеристики для її автентифікації. Також технологія називається «верифікацією голосу» або «розпізнаванням диктора». Метод забезпечує швидкий, безпроблемний та високо безпечний доступ у різних сферах — від колл-центрів, мобільних та онлайн-додатків, до чат-ботів та пристроїв інтернету речей.

Значні досягнення в галузі нейронних мереж за останні кілька років дозволили розробити алгоритми голосової біометрії, які забезпечують методу високу швидкість аналізу та точність, а також дозволяють автентифікувати користувачів за меншим обсягом мовлення.

Очікується, що щорічні темпи зростання ринку біометричної автентифікації становитимуть 22,8% і до 2026 року його обсяг зросте до \$3,9 млрд. (з \$1,1 млрд. 2020 року). Існує ряд переваг голосової біометрії (рис. 1).

Людський голос, як і райдужна оболонка ока чи відбиток пальця, є унікальним. Він має такий набір характеристик (наприклад, силу, висоту, тембр і т.д.), що жоден інший індивід не здатний його точно повторити. Більше 70 частин тіла впливають на те, як людина вимовляє слова, і кожна з цих частин унікальна. Голосові біометричні системи працюють шляхом запам'ятовування цих показників.

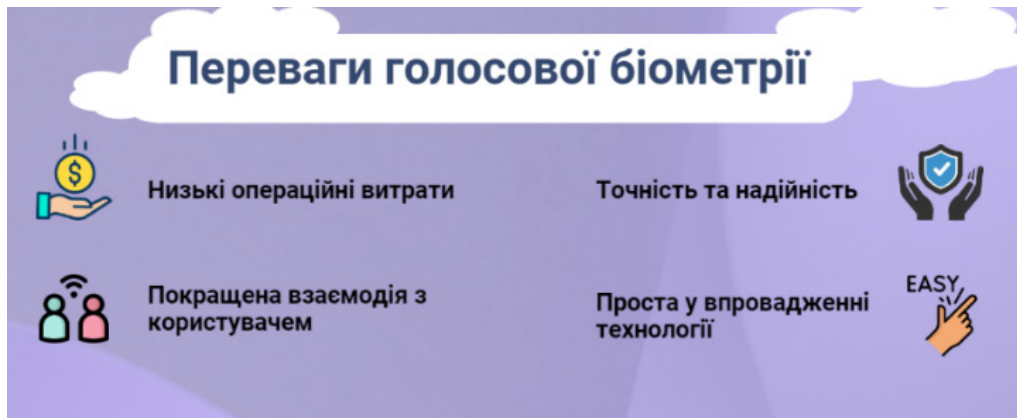


Рис. 1. Переваги голосової біометрії

Джерело: [4]

В результаті виходить відбиток/зліпок голосу, який також називають голосовим шаблоном.

Весною 2022 року ПриватБанк запровадив технологію голосової авторизації, а вже станом на середину осені кількість користувачів, перевищила мільйон людей. Для тестування системи в Приватбанку використовували кейси так звані friendly fraud, що підтвердили безпечність системи. Систему голосової біометрії фізично неможливо обдурити — вона працює на рівні нижче за людський слух, визначаючи власника за спеціальними нотами голосу. З метою підвищення безпеки ПриватБанк використовує технологію, яка дозволяє зрозуміти, що той, хто телефонує не включив запис чужого голосу та не використовує deepfake.

Незважаючи на більш високий рівень безпеки, ніж у стандартних методів аутентифікації, біометричні банківські системи мають вразливі місця. Кожний раз, коли з'являється нові рішення, зловмисники розробляють стратегії, щоб обдурити систему та отримати доступ до особистих даних користувача. Наприклад, дослідницька група з Університету Північної Кароліни в Чапел-Хілл використала 20 фотографій добровольців, завантажених із соціальних мереж, щоб створити 3D-моделі їхніх облич. Ці моделі дозволили зламати чотири з п'яти перевірених систем [1]. Така ж проблема стосується відбитків пальців та інших біометричних даних, які можна клонувати. Також технологія deepfake дозволяє здійснювати нові види атак. Біометричним системам може бути складно виявити глибокі фейки, створені комп'ютером відео- чи аудіозаписи користувача. Біометричне програмне забезпечення генерує та збирає дуже конфіденційну інформацію, тому ставки безпеки є вищими. Якщо не захистити дані, можна втратити великий обсяг особистої інформації. У 2015 році базу даних уряду США було зламано, а відбитки пальців 5,6 мільйонів федеральних службовців — викрадено. Крім того, звичайні форми аутентифікації можуть бути просто змінені у разі викрадення, що неможливо зробити

з голосом чи обличчям. Тож потрібно приділяти увагу розвитку кібербезпеки, яка зможе адекватно вирішити ці проблеми.

Можливими шляхами зниження ризиків є:

- використання кількох засобів автентифікації. Наприклад поєднати біометричне сканування з небіометричним підходом або використовувати кілька біометричних підходів безпеки.
- Взаємодія з супутніми технологіями. Віддавати перевагу хмарним системам. Локальне сховище дає банкам більше контролю, але насправді воно менш безпечне, ніж хмара. Тому слід співпрацювати з постачальниками біометричних засобів безпеки, які зберігають дані в хмарі та шифрують їх для запобігання несанкціонованому доступу. Зберігаючи та обробляючи біометричні дані в централізованій безпечній інфраструктурі, хмарні обчислення гарантують дотримання правил конфіденційності даних, забезпечуючи при цьому доступність і масштабованість системи.

Застосування алгоритмів на основі штучного інтелекту є надзвичайно важливим для аналізу біометричних даних, виявлення спроб спуфінгу та постійного моніторингу активності користувачів для виявлення аномалій. Наприклад, непомітний помічник зі штучним інтелектом, який ретельно стежить за фінансовими операціями та захищає рахунки у спосіб, подібний до опікуна і якого неможливо виявити.

Також треба враховувати відмінності між звичайною та поведінковою біометрією. Технологія поведінкової біометрії визначає та розпізнає унікальну поведінку людей, використовуючи всі можливості штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання (МН). Оскільки технології ШІ та МН продовжують розвиватися, їх інтеграція в біометричні системи має величезні перспективи для забезпечення безпечного та зручного банківського досвіду.

Децентралізована реєстраційна система технології блокчейн, реалізація якої все ще перебуває на зародковому етапі, потенційно може підвищити

безпеку та прозорість адміністрування біометричних даних. Можна концептуалізувати децентралізовану книгу, яка зберігає біометричну інформацію особи, обмежуючи доступ користувачам лише за наявності дозволу та забезпечуючи стійкість до маніпуляцій.

Ці технології створюють посилене та безпечне середовище для захисту біометричних даних у фінансовому секторі. Банківські установи можуть посилити свій захист від шахрайства та несанкціонованого проникнення, використовуючи свої спеціалізовані знання для зміцнення протоколів безпеки та гарантування плавного процесу транзакцій для своїх клієнтів. Очікується, що у 2028 році світовий ринок біометричної безпеки у фінансовому секторі досягне 7,7 мільярдів доларів США [9]. Цей прогноз відображає постійну інтеграцію цих додаткових технологій і послідовне зростання галузі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження біометричних способів автентифікації та засобів захисту підтвердило актуальність наявної проблематики, її зв'язок з динамічним розвитком технологій, орієнтацією банків на використання біометричних засобів, потреб в простоті, швидкому проведенні операцій з мінімальними витратами, високою безпекою операцій та збереження даних.

Наведено переваги, недоліки та загрози, основні риси біометричних способів автентифікації, тенденції та перспективи. Виявлено, що питання безпеки повинні вирішуватись у поєднанні різних технологій зокрема комбінації різних способів біометричної автентифікації, поєднання біометрії з традиційними засобами і інструментами (банкомати, паролі, коди), поєднання біометрії з іншими новітніми технологіями (штучним інтелектом, машинним навчанням, хмарними технологіями), що в комплексі приведе до суттєвого покращення безпекової ситуації

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на удосконаленні існуючих біометричних засобів, які вже стали звичними (автентифікація за відбитками пальців, за райдужною оболонкою ока, за сітківкою ока, за венозним малюнком руки та долоні, голосом) та вивченні відносно нових, таких як особливості поведінки, рухів, ходи людини, почерку, термограма обличчя, характеристика ДНК, спектроскопія шкіри, форма вушної раковини тощо, які ще не можуть ефективно бути використані в масовому обсязі на даний момент та потребують подальших розробок та удосконалень, але мають потенціал розвитку. Також слід звернути увагу на можливу синергію певних технологій з метою покращення безпекової ситуації.

Література

1. Biometrics in payment: The case of the biometric bank card (white paper). *Thales*. URL: <https://www.thalesgroup.com/en/markets/digital-identity-and-security/banking-payment/cards/biometrics-in-banking> (дата звернення: 15.07.2024).
2. Brezitska M. Biometrics in Banking: Which Biometric System Ensures 100% Security. *Binariks*. 2023. URL: <https://binariks.com/blog/biometric-security-onilne-banking/> (дата звернення: 14.07.2024).
3. Воронько В. О., Цуранов М. В. Біометрична ідентифікація як захист від несанкціонованого доступу. *Протидія кіберзагрозам та торгівлі людьми*. Харків, 2019. С. 224–226. URL: https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/26_11_2019/pdf/68.pdf (дата звернення: 14.07.2024).
4. Де записати голосову біометрію. *Приватбанк*. URL: <https://privatbank.ua/voice-biometrics> (дата звернення: 14.07.2024).
5. Grinberg D. Biometrics in Banking: Unlocking Security and Efficiency. *TechMagic*. 2024. URL: <https://www.techmagic.co/blog/biometrics-in-banking/> (дата звернення: 14.07.2024).
6. Дем'янюк М. Ю., Мартиненко А. А. Біометричні засоби ідентифікації у сучасних інформаційних системах. *DSpace. Institutional Repository Dnipro University of Technology*. URL: https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/148815/demianuk_martynenko.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 18.07.2024).
7. Коваль Л. Г., Злепко С. М., Новіцький Г. М., Кречотень Є. Г. Методи і технології біометричної ідентифікації за результатами літературних джерел. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: технічні науки*. 2019. Т. 30 (69), Ч. 1, № 2. С. 104–111. URL: https://www.tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/2_2019/part_1/19.pdf (дата звернення: 25.07.2024).
8. Стасев Ю. В., Гончаренко К. Г., Мороз В. І. Аналіз методу багатofакторної аутентифікації користувачів інформаційних систем на основі райдужної оболонки ока. *Системи обробки інформації*. 2023. Вип. 3(174). С. 63–69. URL: <https://journal-hnups.com.ua/index.php/soi/article/view/1482/1350> (дата звернення: 12.07.2024).
9. Singh R. Biometric in banking. Why Do Banks Need Biometric Technology? *Finextra*. 2024. URL: <https://www.finextra.com/blogposting/25560/biometric-in-banking> (дата звернення: 20.07.2024).

References

1. Biometrics in payment: The case of the biometric bank card (white paper). *Thales*. URL: <https://www.thalesgroup.com/en/markets/digital-identity-and-security/banking-payment/cards/biometrics-in-banking>.

2. Brezitska M. Biometrics in Banking: Which Biometric System Ensures 100% Security. *Binariks*. 2023. URL: <https://binariks.com/blog/biometric-security-onilne-banking/>.
3. Voronko V.O., Tsuranov M.V. Biometrychna identyfikatsiia yak zakhyst vid nesanktsionovanoho dostupu. *Protydiia kiberzahrozam ta torhivli liudmy*. Kharkiv, 2019. S. 224–226. URL: https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/26_11_2019/pdf/68.pdf [in Ukrainian].
4. De zapysaty holosovu biometriiu. *Pryvatbank*. URL: <https://privatbank.ua/voice-biometrics> [in Ukrainian].
5. Grinberg D. Biometrics in Banking: Unlocking Security and Efficiency. *TechMagic*. 2024. URL: <https://www.tech-magic.co/blog/biometrics-in-banking/>.
6. Demianiuk M. Yu., Martynenko A. A. Biometrychni zasoby identyfikatsii u suchasnykh informatsiinykh systemakh. *DSpace. Institutional Repository Dnipro University of Technology*. URL: https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/148815/demianuk_martynenko.pdf?sequence=1&isAllowed=y [in Ukrainian].
7. Koval L. H., Zlepko S. M., Novitskyi H. M., Krekoten Ye. H. Metody i tekhnolohii biometrychnoi identyfikatsii za rezul'tatamy literaturnykh dzherel. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: tekhnichni nauky*. 2019. T. 30 (69), Ch. 1, № 2. S. 104–111. URL: https://www.tech.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/2_2019/part_1/19.pdf [in Ukrainian].
8. Stasiev Yu. V., Honcharenko K. H., Moroz V. I. Analiz metodu bahatofaktornoj autentifikatsii korystuvachiv informatsiinykh system na osnovi raiduzhnoi obolonky oka. *Systemy obrobky informatsii*. 2023. Vyp. 3(174). S. 63–69. URL: <https://journal-hnups.com.ua/index.php/soi/article/view/1482/1350> [in Ukrainian].
9. Singh R. Biometric in banking. Why Do Banks Need Biometric Technology? *Finextra*. 2024. URL: <https://www.finextra.com/blogposting/25560/biometric-in-banking>.

УДК 336.02

Лубковський Сергій Анатолійович

кандидат економічних наук,

доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Lubkovskiy Serhii

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the

Department of Corporate Finance and Controlling

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ORCID: 0009-0007-5284-9275

Пономаренко Ігор Віталійович

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри маркетингу

Державний торговельно-економічний університет

Ponomarenko Ihor

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Marketing

State University of Trade and Economics

ORCID: 0000-0003-3532-8332

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10144

**ОПОДАТКУВАННЯ КРИПТОВАЛЮТ:
МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА
УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ**

**TAXATION OF CRYPTOCURRENCIES:
INTERNATIONAL EXPERIENCE AND
LESSONS FOR UKRAINE**

Анотація. Вступ. Сучасна фінансово-банківська система характеризується активним використанням цифрових технологій, що дозволяють трансформувати наявні процеси та виводити на ринок інноваційні продукти. Завдяки зростанню потужності обчислювальних систем на основі серверних технологій та можливості накопичення великих даних розвиваються різноманітні підходи. Широкого розповсюдження набув блокчейн, що на основі різноманітних алгоритмів дозволяє використовувати цифрові валюти у фінансово-банківській системі. Значна чисельність користувачів демонструє зацікавленість у використанні криптовалют для отримання вигоди. Відповідно, виникає потреба у дослідженні ринку криптовалют, векторах його розвитку та впливу на національні і глобальні економічні системи. Для країн важливо здійснювати контроль над цифровими валютами з метою відслідковування легальності транзакцій та наповнення бюджетів за рахунок оподаткування прибутків фізичних та юридичних осіб від використання різноманітних криптовалют.

Мета. Мета дослідження полягає у визначенні ефективних механізмів оподаткування операцій на ринку криптовалют в Україні у відповідності з передовим досвідом, що дозволить оптимізувати систему адміністрування податків в умовах війни та соціально-економічної нестабільності в країні з метою наповнення державного бюджету.

Матеріали і методи. У роботі використано нормативно-правові акти щодо регулювання використання криптовалют в країні та особливостей оподаткування отриманих від операцій з цифровими грошима доходів, наукові статті, українських та іноземних науковців у сфері блокчейн, які розкривають особливості використання крипто активів у фінансово-банківській сфері на національному та глобальному рівнях, вивчають проблеми забезпечення справедливого податкового навантаження на різних користувачів цифрових активів. В процесі здійснення дослідження було використано методи узагальнення та систематизації для опису особливостей функціонування ринку криптовалют в сучасних умовах та характеристики основних цифрових грошей. Застосовано методи компаративного та системного аналізу для узагальнення

досвіду передових країн світу стосовно реалізації ефективної податкової політики щодо доходів громадян від продажу криптовалют.

Результати. У науковій статті розкрито причини активного зростання ринку криптовалют в сучасних умовах. Наведено основні фактори, які позитивно та негативно впливають на розвиток ринку цифрових валют, включаючи війну в Україні як деструктивний чинник для глобальної фінансової системи. Проаналізовано ринок криптовалют в 2024 р. та наведено основні характеристики десяти найбільш популярних цифрових грошових одиниць. Визначено причини значної популярності серед користувачів біткоіна та перспективи його подальшої популяризації внаслідок державної політики в США у майбутні періоди часу. Розкрито специфіку інвестування у криптовалюту в Україні та проаналізовано причини зростання популярності цифрових активів серед громадян. Досліджено законодавство України щодо регулювання та оподаткування ринку криптовалют в країні. Проведено аналіз особливостей оподаткування криптовалют в США як однієї з найрозвиненіших країн світу та розглянуто можливість впровадження прогресивної шкали оподаткування цифрових валют в Україні. Доведено доцільність вивчення досвіду країн-членів ЄС щодо оподаткування криптовалют в умовах реалізації європейського вектору розвитку України.

Перспективи. Подальші наукові дослідження щодо вдосконалення системи податкового адміністрування та регулювання ринку криптовалют нерозривно пов'язані з комплексним аналізом інноваційних цифрових технологій. Передбачається ідентифікація більш ефективних алгоритмів блокчейн, які не тільки сприятимуть розвитку ринку криптовалют, але й дозволять забезпечити регуляторним органам на національному та глобальному рівнях достатній рівень контролю. Також важливим напрямом досліджень є необхідність вивчення впливу технологій штучного інтелекту на ринок криптовалют.

Ключові слова: блокчейн, біткоін, капіталізація, криптовалюти, оподаткування, біржі.

Summary. Introduction. The modern financial and banking system is characterized by the active use of digital technologies that allow transforming existing processes and bringing innovative products to the market. Due to the growing power of computing systems based on server technologies and the possibility of accumulating big data, various approaches are being developed. The blockchain has become widespread, which, on the basis of various algorithms, allows the use of digital currencies in the financial and banking system. A significant number of users are showing interest in using cryptocurrencies for profit. Accordingly, there is a need to research the cryptocurrency market, vectors of its development and impact on national and global economic systems. It is important for countries to exercise control over digital currencies in order to monitor the legality of transactions and fill budgets by taxing the profits of individuals and legal entities from the use of various cryptocurrencies.

Purpose. The purpose of the study is to determine the effective mechanisms of taxation of operations on the cryptocurrency market in Ukraine in accordance with best practices, which will allow to optimize the system of tax administration in the conditions of war and socio-economic instability in the country in order to fill the state budget.

Materials and methods. The work uses normative legal acts on the regulation of the use of cryptocurrencies in the country and the peculiarities of income taxation received from transactions with digital money, scientific articles by Ukrainian and foreign scientists in the field of blockchain, which reveal the peculiarities of the use of crypto assets in the financial and banking sphere at the national and global level levels, are studying the problems of ensuring a fair tax burden on different users of digital assets. In the process of carrying out the research, methods of generalization and systematization were used to describe the features of the functioning of the cryptocurrency market in modern conditions and the characteristics of the main digital money. The methods of comparative and systematic analysis were applied to generalize the experience of advanced countries of the world regarding the implementation of an effective tax policy regarding the income of citizens from the sale of cryptocurrencies.

Results. The scientific article reveals the reasons for the active growth of the cryptocurrency market in modern conditions. The main factors that positively and negatively affect the development of the digital currency market are given, including the war in Ukraine as a destructive factor for the global financial system. The cryptocurrency market in 2024 is analysed and the main characteristics of the ten most popular digital currencies are given. The reasons for the significant popularity among bitcoin users and the prospects for its further popularization as a result of government policy in the USA in the future are determined. The specifics of investing in cryptocurrencies in Ukraine are revealed and the reasons for the growing popularity of digital assets among citizens are analysed. The legislation of Ukraine regarding the regulation and taxation of the cryptocurrency market in the country has been studied. An analysis of the peculiarities of cryptocurrencies taxation in the USA, as one of the most developed countries in the world, was carried out, and the possibility of introducing a progressive scale of digital currencies taxation in Ukraine was considered. The expediency of studying the experience of EU member states regarding the taxation of cryptocurrencies in the context of the implementation of the European development vector of Ukraine has been proven.

Discussion. Further scientific research on the improvement of the tax administration system and regulation of the cryptocurrency market is inextricably linked with the comprehensive analysis of innovative digital technologies. The identification of more effective blockchain algorithms is expected, which will not only contribute to the development of the cryptocurrency market, but also allow regulatory authorities at the national and global levels to provide a sufficient level of control. Also, an important direction of research is the need to study the impact of artificial intelligence technologies on the cryptocurrency market.

Key words: blockchain, bitcoin, capitalization, cryptocurrencies, taxation, exchanges.

Постановка проблеми. Активний розвиток інновацій у сфері цифрових технологій призводить до трансформацій глобального економічного середовища. Еволюція бізнес-середовища призводить до формування якісно нових взаємовідносин між компаніями та споживачами з виведенням на ринки інноваційних товарів та послуг. В умовах цифровізація значна чисельність продуктів, що характеризуються підвищеним попитом у споживачів, набуває нематеріальної форми.

Окреслені тенденції є характерними для фінансової та банківської сфер, які на національному та глобальному рівнях впроваджують на основі інноваційних інформаційних технологій систему специфічних взаємовідносин з різними зацікавленими сторонами. На даному етапі розвитку блокчейн є важливою технологією, що використовується в обох сферах. Завдяки реалізації цифрової гібридної концепції фінансовими та банківськими інституціями існує можливість використання різноманітних криптовалют в процесі здійснення спеціалізованих операцій. Віртуальні грошові ресурси застосовуються для здійснення платежів, у якості інвестиційних активів, реалізації фінансових продуктів тощо.

Використання технології блокчейн, що базується на наявності великої кількості незалежних учасників мережі та передбачає реалізацію криптографічних алгоритмів для захисту транзакцій, дозволяє забезпечити надійний захист наявних цифрових валют та підтримувати прозорість транзакцій. Поряд з цим, використання криптовалют пов'язано з комплексом негативних чинників, що впливають на усіх зацікавлених осіб. Значна волатильність призводить до зростання ризиків втрати вкладених грошових ресурсів унаслідок знецінення криптовалют. Проведення грошових операцій у цифровій формі активно використовується для здійснення незаконних операцій. Також існують певні проблеми щодо державного регулювання ринку криптовалют та оподаткування доходів, отриманих внаслідок використання цифрових активів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості розвитку ринку криптовалют та формування ефективної системи адміністрування податків від прибутків на цифрові грошові ресурси вивчаються у наукових працях іноземних та вітчизняних дослідників. У роботі К. Кумара, Р. Карне, М. Сілуверу, М. Кесоджу досліджуються особливості реалізації технології блокчейн та основні додатки у різних сферах діяльності [1]. Р. Вієраварна, Ш. Міах та К. Шао проводять контентний аналіз досліджень щодо впровадження блокчейн у фінансову сферу та вплив цифрових технологій на розвиток спеціалізованих продуктів [2]. Проведене Дж. Алмейдою та Т. Гонсалвесом дослідження орієнтоване на вивчення мікроструктури ринку криптовалют та ідентифікацію особливостей інвестування у наведені цифрові активи з метою отримання максимально можливого прибутку

[3]. Т. Гріффіт та Д. Кленсі-Шанг вивчають на прикладі Китаю вплив державної заборони криптовалют на волатильність, ліквідність та вартість відповідних цифрових грошей на глобальному ринку [4]. Класифікацію податків на крипто активи та проблеми справедливого податкового навантаження на різних користувачів представлено у роботі С. Давенпорта та С. Усрея [5]. К. Ціполліні досліджує підходи окремих країн стосовно оподаткування криптостейкінга у відповідності з національним законодавством та забезпечення оптимального рівня податкових ставок [6]. Спитська Л. оцінює перспективи легалізації криптовалют в Україні, виходячи з досвіду інших країн [7]. Українська вчена Правдюк М. вивчає міжнародний досвід оподаткування криптовалют та необхідність використання легальних бірж, які можуть регулюватись державними органами [8].

Метою статті є ідентифікація дієвої системи оподаткування операцій з криптовалютами в Україні шляхом дослідження можливостей адаптації передового досвіду окремих держав світу, що сприятиме розвитку національного ринку цифрових валют та оптимізації податкових надходжень в умовах війни.

Матеріали і методи. У роботі використано нормативно-правові акти, що регулюють використання криптовалют в Україні та специфіку оподаткування доходів, отриманих від операцій з цифровими грошима. Аналізуються наукові статті українських та зарубіжних дослідників у сфері блокчейн-технологій, які висвітлюють особливості застосування криптоактивів у фінансово-банківському секторі як на національному, так і на глобальному рівнях, а також досліджують проблеми забезпечення справедливого податкового навантаження для різних користувачів цифрових активів. Для опису особливостей функціонування ринку криптовалют у сучасних умовах та характеристик основних цифрових грошей використовувалися методи узагальнення та систематизації. Застосовувалися також методи компаративного та системного аналізу для вивчення досвіду провідних країн світу щодо реалізації ефективної податкової політики для доходів від операцій з криптовалютами.

Виклад основного матеріалу. Функціонування ринку криптовалют нерозривно пов'язане з впливом комплексу факторів, які можуть призводити до зростання або падіння вартості цифрових активів. До кінця 2024 р. передбачається зростання досліджуваного ринку унаслідок високого попиту на відповідні активи та очікування подальшого зростання їх вартості у довгостроковій перспективі. Динамічність та високий рівень волатильності призводять до зростання інвестицій у ринок криптовалют. У відповідності з оцінками фахівців очікується зростання глобального ринку криптовалют з 2,5 трлн. дол. США у 2024 р. до 4,8 трлн. дол. США у 2030 р. [9, 10]. Прогнозні значення досліджуваного ринку можуть бути переглянуті у зв'язку зі змінами глобального середовища та виникненням кризових явищ, які

негативно вплинуть на вартість цифрових активів. Прикладами деструктивного впливу на глобальну фінансову систему впродовж останніх років є пандемія COVID-19, війна в Україні та на Близькому Сході. Проте загальний вектор розвитку глобальної економічної системи та фінансово-банківського сектору в умовах активізації процесів діджиталізації сприяють поступовому зростанню ринку криптовалют у довгостроковій перспективі.

Зростання популярності ринку криптовалют серед користувачів призвело до появи різноманітних цифрових грошей, які створюються значною кількістю розробників, починаючи від окремих осіб і закінчуючи великими фінансовими інституціями. У першій половині 2024 р. загальна кількість криптовалют склала 13217, проте активних цифрових грошових одиниць нараховується 8985 [11]. Ринкова капіталізація переважної більшості криптовалют є дуже низькою, що пояснюється невисоким попитом на відповідні цифрові активи. Лідером серед криптовалют є біткоїн, а питома вага зазначеної грошової одиниці на ринку електронних валют становить близько 50% [12]. Популярність біткоїна пояснюється його функціонуванням з 2009 р. та прийняттям споживачами представленої цифрової одиниці як стабільного та важливого елементу сучасної глобальної фінансової системи. В таблиці 1 представлено Топ-10 криптовалют у першій половині 2024 р. за ринковою капіталізацією.

Свідченням важливості використання державами криптовалют, в першу чергу біткоїна, для забезпечення макроекономічної стабільності у довгостроковій перспективі, є заява Дональда Трампа. 27 липня 2024 р. кандидат у президенти від Республіканської партії на щорічній біткоїн-конференції у Нешвіллі (Теннессі) окреслив плани щодо реалізації політики з активного залучення криптоінвесторів та перетворення США на «крипстолицю планети». Передбачається створення консультативної ради з питань

криптовалют та стратегічного резерву біткоїнів у відповідності з наявними в Уряді коштами [14].

Виходячи із загальносвітових тенденцій щодо зацікавленості у криптовалютах, доцільно розглянути особливості формування попиту на цифрові валюти в Україні. Згідно з дослідженнями Gradus Research у першому півріччі 2024 р. до трійки найпопулярніших активів входять нерухомість (59%), депозит у банку (44%) та криптовалюта (26%). 74% респондентів розглядають криптовалюту як джерело заробітку, а 53% сприймають як платіжний засіб у цифровій формі [15].

В умовах війни Уряд України вирішує комплекс важливих питань для забезпечення ефективного функціонування країни та досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі. Істотне зростання витрат державного бюджету внаслідок війни змушує займатись пошуком додаткових джерел грошових ресурсів. Значну грошову допомогу впродовж 2022–2024 рр. Україні надають міжнародні фінансові інституції та Уряди інших країн, проте в поточному році спостерігається уповільнення ритмічності зовнішньої допомоги. В окреслених умовах Кабінетом Міністрів України було надано пропозиції щодо підвищення податків: збільшення акцизів на пальне, яке призведе до подорожчання на 1,5–2 грн за 1 літр; зростання ставки військового збору до 5%, а для певних операцій до 30%; підвищення ПДВ на 2–4 відсоткові пункти [16].

Пошук додаткових джерел для фінансування державного бюджету в Україні спонукає звернути увагу на ринок криптовалют. Питання щодо оподаткування криптовалют нерозривно пов'язані із Законом України від 17 лютого 2022 року № 2074-IX «Про віртуальні активи». Проте зазначений нормативно-правовий акт набере чинності лише після прийняття та опублікування Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо врегулювання обороту

Таблиця 1

Топ-10 криптовалют за 1 півріччя 2024 р.

Назва криптовалюти	Ринкова капіталізація, млрд. дол США	Повернення інвестицій відносно попереднього року, %
Bitcoin (BTC)	1300,0	128
Ethereum (ETH)	421,0	88
Tether (USDT)	114,3	0
Binance Coin (BNB)	85,3	145
Solana (SOL)	81,2	638
U.S. Dollar Coin (USDC)	34,1	0
XRP (XRP)	33,3	-15
Dogecoin (DOGE)	19,3	74
Toncoin (TON)	17,4	394
Cardano (ADA)	15,1	36

Джерело: побудовано на основі [13]

віртуальних активів в Україні», який на кінець липня 2024 р. залишається у статусі законопроекту [17]. У відповідності з запропонованими змінами передбачається: впродовж перших трьох років ставку податків на доходи фізичних осіб для інвестиційного прибутку від операцій з віртуальними активами встановити на рівні 5%, продовж наступних п'яти років — 9%, а в подальші періоди — 18%.

Відсутність у Податковому кодексі України особливостей оподаткування віртуальних активів та криптовалют, змусила опублікувати Державну податкову службу роз'яснення щодо оподаткування доходу фізичної особи від операцій із криптовалютою. «Дохід, отриманий фізичною особою від продажу криптовалюти включається до загального річного оподаткованого доходу як іноземний дохід, якщо джерело виплати цього доходу є іноземним, або як інший дохід, якщо виплата доходу здійснюється фізичною особою — резидентом на території України» [18].

Стимулювання розвитку ринку криптовалют в Україні передбачає пошук оптимальної системи оподаткування прибутків, отриманих внаслідок операцій з цифровими грошима. Знаходження країни лише на початку становлення законодавчо врегульованих відносин між органами державного управління та власниками цифрових валют передбачає комплексне вивчення передового досвіду розвинених країн у сфері адміністрування податків від операцій з криптовалютами.

До найбільш розвинених країн світу відносяться США, які характеризуються першою економікою та мають податкову систему, що орієнтована на стимулювання підприємницької діяльності. Поряд з цим, в країні враховуються доходи громадян, що проявляється у використанні прогресивної шкали оподаткування. В таблиці 2 представлено короткострокові ставки податку на приріст капіталу в США у 2024 р.

У відповідності з прогресивною системою оподаткування для активів, які зберігаються більше одного року, ставка коливається від 0% до 20%. Ставка у 15% призначена для доходів, що знаходяться у зазначених межах для кожної категорії населення

у США: одинак (44626\$ — 492300\$); голова господарства (59751\$ — 523050\$); одружені, подають спільну декларацію (89251\$ — 553850\$); одружені, подають окремі декларації (44626\$ — 276900\$). 0% для доходів менше зазначеної нижньої межі, а 20% — якщо доходи більше встановлених нормативів.

Прогресивну систему оподаткування для доходів, в тому числі отриманих від операцій з криптовалютами, доцільно запровадити в Україні. Забезпечення принципу соціальної справедливості згідно з доходами, певним чином буде стимулювати різні категорії громадян долучатись до ринку цифрових валют. Охоплення значної чисельності населення в Україні до операцій з криптовалютами, сприятиме якісним трансформаціям національної фінансової системи та збільшенню податкових надходжень від даного виду діяльності.

В умовах реалізації Україною комплексу заходів для інтеграції в ЄС доцільно вивчити передовий досвід країн-учасників щодо оподаткування операцій з криптовалютами. В Німеччині криптовалюти згідно з законодавством віднесено до окремого виду активів, які не оподатковуються за доходами на капітал. Продаж цифрових грошей впродовж року придбання вважається спекуляційною операцією та оподатковується за ставкою, розмір якої у відповідності із сукупним доходом коливається від 0% до 45%. За умови реалізації криптовалют після одного року та отримання прибутку менше 600 євро діє нульова ставка податку. Також відсутні обов'язкові платежі при купівлі, зберіганні та даруванні криптовалюти.

У Великій Британії згідно з законодавством вважаються рівноцінними акції та криптовалюти, що передбачає сплату податку на приріст капіталу або прибуткового податку в залежності від характеру збагачення власника. Існує пільгова сума приросту капіталу для криптовалют з нульовою ставкою оподаткування, розмір якого впродовж 2023–2024 рр. обмежується 6 тис фунтів стерлінгів. За умови перевищення граничної суми приросту капіталу податкова ставка буде коливатись від 10% до 20% залежно від характеристик платника. Податок на прибуток

Таблиця 2

Короткострокові ставки податку на приріст капіталу в США у 2024 р.

Ставка податків, %	Прибуток (\$)			
	Одинак	Голова господарства	Одружені, подають спільну декларацію	Одружені, подають окремі декларації
10	0–11000	0–15700	0–22000	0–11000
12	11001–44725	15701–59850	22001–89450	11001–44725
22	44726–95375	59851–95350	89451–190750	44726–95375
24	95376–182100	95351–182100	190751–364200	95376–182100
32	182101–231250	181101–231250	364201–462500	182101–231250
35	231251–578125	231251–578100	462501–693750	231251–346875
37	≥ 578126	≥ 578101	≥ 693,751	≥ 346,876

Джерело: побудовано на основі [19]

для криптовалют встановлюється у випадку отримання цифрових грошей завдяки стейкінгу, майнінгу, airdrop'у або виплаті заробітної платні. Для зазначених випадків ставки обчислюються згідно з отриманим упродовж року доходом: до 6000 фунтів стерлінгів — 0%; від 6000 до 50 270 фунтів стерлінгів — 20%; від 50 270 до 125 140 фунтів стерлінгів — 40%; понад 125 140 фунтів стерлінгів — 45% [20].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, спостерігається постійний розвиток ринку криптовалют завдяки еволюції алгоритмів блокчейн та зростанню попиту на цифрові активи серед різних груп зацікавлених осіб. Міжнародній інституції, органи державного управління, приватні компанії та населення поступово усвідомлюють перспективність використання криптовалют для отримання прибутку, зберігання грошових ресурсів та проведення платіжних операцій, що призводить

до поступового зростання ринку цифрових грошей. В Україні у відповідності з існуючими трендами на глобальному рівні та поточними потребами країни формується система оподаткування криптовалют, що покликана оптимізувати надходження грошових ресурсів до державного бюджету в умовах війни.

В подальших наукових дослідженнях передбачається проведення досліджень у сфері вдосконалення податкового адміністрування та регулювання ринку криптовалют з урахуванням розвитку новітніх цифрових технологій. Очікується, що буде проведена ідентифікація більш ефективних алгоритмів блокчейн, які не лише стимулюватимуть розвиток ринку криптовалют, але й забезпечать регуляторним органам на національному та глобальному рівнях необхідний рівень контролю. Крім того, важливо досліджувати вплив технологій штучного інтелекту на ринок криптовалют.

Література

1. Vaigandla, K. K., Karne, R., Siluveru, M., & Kesoju, M. (2023). Review on Blockchain Technology: Architecture, Characteristics, Benefits, Algorithms, Challenges and Applications. *Mesopotamian Journal of CyberSecurity*, 73–84. doi: <https://doi.org/10.58496/MJCS/2023/012>.
2. Weerawarna, R., Miah, S. J. & Shao, X. (2023). Emerging advances of blockchain technology in finance: a content analysis. *Pers Ubiquit Comput*, 27, 1495–1508. doi: <https://doi.org/10.1007/s00779-023-01712-5>.
3. Almeida, J., Gonçalves, T. C. (2024). Cryptocurrency market microstructure: a systematic literature review. *Ann Oper Res*, 332, 1035–1068. doi: <https://doi.org/10.1007/s10479-023-05627-5>
4. Griffith, T., & Clancey-Shang, D. (2023). Cryptocurrency regulation and market quality. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 84, 101744.
5. Davenport, S. A., & Usrey, S. C. (2023). Crypto Assets: Examining Possible Tax Classifications. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 20 (2), 55–70. doi: <https://doi.org/10.2308/JETA-2022-033>.
6. Cipollini, C. (2024). Crypto Staking Taxation Across Selected Countries: A Critical Evaluation. *Intertax*, 52 (2), 118–138. URL: <https://kluwerlawonline.com/journalarticle/Intertax/52.2/TAXI2024019> (дата звернення: 28.07.2024).
7. Spytka, L. (2023). Prospects for the legalization of cryptocurrency in Ukraine, based on the experience of other countries. *Social and Legal Studies*, 4(6), 226–232.
8. Pravdiuk, M. (2021). International experience of cryptocurrency regulation. *Norwegian Journal of Development of the International Science*, 53–2, 31–37.
9. Cryptocurrency Prices Today By Market Cap. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/digital-assets/crypto-prices/?sh=2d3de1a82478> (дата звернення: 28.07.2024).
10. Cryptocurrency Market Size And Forecast. *Verified Market Research*. URL: <https://www.verifiedmarketresearch.com/product/global-cryptocurrency-market-size-and-forecast/> (дата звернення: 28.07.2024).
11. Howarth, J. (2024). How Many Cryptocurrencies are There In 2024? *Exploding Topics*. URL: <https://explodingtopics.com/blog/number-of-cryptocurrencies> (дата звернення: 28.07.2024).
12. Investing, A., & Dammeyer, L. (2024). Top 10 Cryptocurrencies of July 23, 2024. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/advisor/investing/cryptocurrency/top-10-cryptocurrencies/> (дата звернення: 28.07.2024).
13. Lombardi, G. (2024). Best Crypto to Invest in Now: My 2024 Cryptocurrency Portfolio Strategy. *Ecoinomy*. URL: <https://ecoinomy.eu/trading/cryptocurrency/best-crypto-to-buy-now/> (дата звернення: 28.07.2024).
14. Donald Trump appeals to crypto investors at conference. (2024). *Deutsche Welle*. URL: <https://www.dw.com/en/donald-trump-appeals-to-crypto-investors-at-conference/a-69789647> (дата звернення: 28.07.2024).
15. Опитування: чверть українців володіє криптовалютами. *ForkLog UA*. 2024. URL: <https://forklog.com.ua/news/opytuvannya-chvert-ukrayintsiv-volodiye-kryptovalyutamy> (дата звернення: 28.07.2024).
16. Заңуда А. Влада підвищує податки. Навіщо і які будуть наслідки. *BBC News Україна*. 2024. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c3g9ujk7r00o> (дата звернення: 28.07.2024).
17. Карашук О. Як оподатковувати криптовалюту в Україні? *ЛІГА: ЗАКОН*. 2024. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analytics/227749_yak-opodatkovuvati-kriptovalyutu-v-ukran (дата звернення: 28.07.2024).

18. Який порядок оподаткування доходу громадянина від операцій з криптовалютою? *Державна податкова служба України: офіційний портал*. URL: <https://zp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-590559.html> (дата звернення: 28.07.2024).
19. Wimmer, F. Ultimate 2024 US Crypto Tax Guide [IRS Rules]. *Blockpit*. URL: <https://www.blockpit.io/tax-guides/crypto-tax-usa#:~:text=Key%20Takeaways,15%25%2C%20or%2020%25> (дата звернення: 28.07.2024).
20. Crypto Taxes. (2024). *WhiteBIT Blog*. URL: <https://blog.whitebit.com/en/crypto-taxes/> (дата звернення: 28.07.2024).

References

1. Vaigandla, K. K., Karne, R., Siluveru, M., & Kesoju, M. (2023). Review on Blockchain Technology: Architecture, Characteristics, Benefits, Algorithms, Challenges and Applications. *Mesopotamian Journal of CyberSecurity*, 73–84. doi: <https://doi.org/10.58496/MJCS/2023/012>.
2. Weerawarna, R., Miah, S. J. & Shao, X. (2023). Emerging advances of blockchain technology in finance: a content analysis. *Pers Ubiquit Comput*, 27, 1495–1508. doi: <https://doi.org/10.1007/s00779-023-01712-5>.
3. Almeida, J., Gonçalves, T. C. (2024). Cryptocurrency market microstructure: a systematic literature review. *Ann Oper Res*, 332, 1035–1068. doi: <https://doi.org/10.1007/s10479-023-05627-5>
4. Griffith, T., & Clancey-Shang, D. (2023). Cryptocurrency regulation and market quality. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 84, 101744.
5. Davenport, S. A., & Usrey, S. C. (2023). Crypto Assets: Examining Possible Tax Classifications. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 20 (2), 55–70. doi: <https://doi.org/10.2308/JETA-2022-033>.
6. Cipollini, C. (2024). Crypto Staking Taxation Across Selected Countries: A Critical Evaluation. *Intertax*, 52 (2), 118–138. URL: <https://kluwerlawonline.com/journalarticle/Intertax/52.2/TAXI2024019>.
7. Spytyska, L. (2023). Prospects for the legalization of cryptocurrency in Ukraine, based on the experience of other countries. *Social and Legal Studies*, 4(6), 226–232.
8. Pravdiuk, M. (2021). International experience of cryptocurrency regulation. *Norwegian Journal of Development of the International Science*, 53–2, 31–37.
9. Cryptocurrency Prices Today By Market Cap. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/digital-assets/crypto-prices/?sh=2d3de1a82478>.
10. Cryptocurrency Market Size And Forecast. *Verified Market Research*. URL: <https://www.verifiedmarketresearch.com/product/global-cryptocurrency-market-size-and-forecast/>.
11. Howarth, J. (2024). How Many Cryptocurrencies are There In 2024? *Exploding Topics*. URL: <https://explodingtopics.com/blog/number-of-cryptocurrencies>.
12. Investing, A., & Dammeyer, L. (2024). Top 10 Cryptocurrencies of July 23, 2024. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/advisor/investing/cryptocurrency/top-10-cryptocurrencies/>.
13. Lombardi, G. (2024). Best Crypto to Invest in Now: My 2024 Cryptocurrency Portfolio Strategy. *Ecoinomy*. URL: <https://ecoinomy.eu/trading/cryptocurrency/best-crypto-to-buy-now/>.
14. Donald Trump appeals to crypto investors at conference. (2024). *Deutsche Welle*. URL: <https://www.dw.com/en/donald-trump-appeals-to-crypto-investors-at-conference/a-69789647>.
15. Opytuvannia: chvert ukraintsiv volodiie kryptovaliutamy. *ForkLog UA*. 2024. URL: <https://forklog.com.ua/news/opytuvannya-chvert-ukrayintsiv-volodiye-kryptovalyutamy> [in Ukrainian].
16. Zanuda, A. (2024). Vlada pidvyshchuie podatky. Navishcho i yaki budut naslidky. *BBC News Ukraina*. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c3g9yjk7r00o> [in Ukrainian].
17. Karashchuk, O. (2024). Yak opodatkovuvaty kryptovaliutu v Ukraini? *LIHA: ZAKON*. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analytics/227749_yak-opodatkovuvati-kriptovalyutu-v-ukran [in Ukrainian].
18. Yakyi poriadok opodatkuvannia dokhodu hromadianyna vid operatsii z kryptovaliutoiu? *Derzhavna podatкова sluzhba Ukrainy: ofitsiyni portal*. URL: <https://zp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-590559.html> [in Ukrainian].
19. Wimmer, F. Ultimate 2024 US Crypto Tax Guide [IRS Rules]. *Blockpit*. URL: <https://www.blockpit.io/tax-guides/crypto-tax-usa#:~:text=Key%20Takeaways,15%25%2C%20or%2020%25>.
20. Crypto Taxes. (2024). *WhiteBIT Blog*. URL: <https://blog.whitebit.com/en/crypto-taxes/>.

Хрик Василь Михайлович

*доктор педагогічних наук,
професор кафедри лісового господарства
Білоцерківський національний аграрний університет*

Khryk Vasyl

*Doctor of Pedagogical Sciences,
Professor of the Department of Forestry
Bila Tserkva National Agrarian University
ORCID: 0000-0003-1912-3476*

Мазепа Василь Григорович

*доктор сільськогосподарських наук, професор,
професор кафедри лісового господарства
Білоцерківський національний аграрний університет*

Mazepa Vasyl

*Doctor of Agricultural Sciences, Professor,
Professor of the Department of Forestry
Bila Tserkva National Agrarian University
ORCID: 0000-0003-2149-3409*

Кімейчук Іван Васильович

*асистент кафедри лісового господарства
Білоцерківський національний аграрний університет*

Kimeichuk Ivan

*Assistant of the Department of Forestry
Bila Tserkva National Agrarian University
ORCID: 0000-0002-9100-1206*

Ситник Олександр Сергійович

*кандидат сільськогосподарських наук,
асистент кафедри лісового господарства
Білоцерківський національний аграрний університет*

Sytnyk Oleksandr

*Candidate of Agricultural Sciences,
Assistant of the Department of Forestry
Bila Tserkva National Agrarian University
ORCID: 0009-0002-2637-1849*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-7-10170

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ
СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ
ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ**

**ENSURING THE FINANCIAL STABILITY
OF THE ENTERPRISE IN THE CONTEXT
OF BALANCED DEVELOPMENT**

Анотація. Вступ. Стаття присвячена аналізу шляхів забезпечення фінансової стійкості підприємства в контексті збалансованого розвитку. Вона висвітлює теоретичні основи фінансової стійкості, аналізує вплив різних факторів на фінансову стабільність та пропонує методологію оцінки високоризикованих бізнес-процесів. Особлива увага приділяється інтеграції

принципів збалансованого розвитку у фінансове управління, що сприяє не лише покращенню фінансових показників, але й забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та стійкий розвиток підприємства.

Мета. Розробка науково обґрунтованих підходів та методів забезпечення фінансової стійкості підприємства в контексті збалансованого розвитку.

Матеріали і методи. Метод систематизації включає упорядкування та класифікацію інформації для створення цілісної картини дослідження. Він використовується для систематизації методів та інструментів оцінки та підвищення фінансової стійкості. Метод поелементного аналізу дозволяє детально вивчити кожен елемент, що впливає на фінансову стійкість підприємства. Він застосовується для аналізу окремих компонентів фінансової стійкості, таких як ліквідність, платоспроможність, рентабельність, ефективність використання капіталу тощо. Метод поєднання результатів полягає в інтеграції висновків з різних частин дослідження для створення загального уявлення про фінансову стійкість підприємства. Він використовується для розробки рекомендацій щодо підвищення фінансової стійкості.

Результати. Проведено класифікацію типів фінансової стійкості підприємства: абсолютна, нормальна, нестійка та кризова, що дозволяє краще розуміти рівні фінансової стабільності та адаптувати стратегії управління відповідно до поточного стану підприємства. Створено методологію оцінки високоризикованих бізнес-процесів, що складається з трьох блоків: планування і прогнозування, здійснення діяльності, оцінка отриманих результатів. На основі аналізу міжнародного досвіду розроблено інструментарій, актуальний для підприємств у різних секторах економіки, що спрямований на підвищення фінансової стійкості. Запропоновано рекомендації щодо використання економічних, соціальних, фінансових, кадрових та інноваційних інструментів для забезпечення довгострокової фінансової стабільності.

Перспективи. Подальші дослідження можуть зосередитись на більш детальному аналізі впливу зовнішніх економічних, ринкових та політичних факторів на фінансову стійкість підприємств у різних галузях. Вивчення можливостей розробки адаптивних фінансових моделей, що враховують різні сценарії розвитку економічної ситуації та дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни. Це включає використання методів машинного навчання та штучного інтелекту для прогнозування фінансових показників і ризиків.

Ключові слова: фінансові показники, фінансова стійкість, прибутковість, фінансовий аналіз, аналіз ризиків, фінансове прогнозування, екологічні вимоги, збалансований розвиток.

Summary. Introduction. The article is devoted to the analysis of ways to ensure the financial stability of the enterprise in the context of balanced development. It highlights the theoretical foundations of financial stability, analyzes the influence of various factors on financial stability and offers a methodology for evaluating high-risk business processes. Special attention is paid to the integration of the principles of balanced development into financial management, which contributes not only to the improvement of financial indicators, but also ensures long-term competitiveness and sustainable development of the enterprise.

Purpose. Development of scientifically based approaches and methods of ensuring the financial stability of the enterprise in the context of balanced development.

Materials and methods. The method of systematization includes ordering and classifying information to create a complete picture of the study. It is used to systematize methods and tools for assessment and improvement of financial stability. The method of elemental analysis allows you to study in detail each element that affects the financial stability of the enterprise. It is used to analyze individual components of financial stability, such as liquidity, solvency, profitability, capital efficiency, etc. The method of combining the results consists in the integration of conclusions from different parts of the study to create a general picture of the financial stability of the enterprise. It is used to develop recommendations for increasing financial stability.

The results. The classification of the types of financial stability of the enterprise was carried out: absolute, normal, unstable and crisis, which allows to better understand the levels of financial stability and adapt management strategies in accordance with the current state of the enterprise. A methodology for evaluating high-risk business processes has been created, which consists of three blocks: planning and forecasting, implementation of activities, evaluation of the obtained results. Based on the analysis of international experience, a toolkit, relevant for enterprises in various sectors of the economy, aimed at increasing financial stability, has been developed. Recommendations on the use of economic, social, financial, personnel and innovation tools to ensure long-term financial stability are offered.

Discussion. Further research can focus on a more detailed analysis of the impact of external economic, market and political factors on the financial stability of enterprises in various industries. Studying the possibilities of developing adaptive financial models that take into account various scenarios of the development of the economic situation and allow enterprises to quickly respond to changes. This includes using machine learning and artificial intelligence to predict financial performance and risk.

Key words: financial indicators, financial sustainability, profitability, financial analysis, risk analysis, financial forecasting, environmental requirements, balanced development.

Постановка проблеми. У сучасних умовах нестійкої економічної ситуації та постійних змін на світових ринках забезпечення фінансової стійкості підприємства стає важливим аспектом його

успішного функціонування та розвитку. Фінансова стійкість є фундаментом для довгострокової стабільності підприємства, дозволяючи йому ефективно реагувати на зовнішні виклики та внутрішні загрози,

а також забезпечувати стійкий розвиток у майбутньому. Важливість теми дослідження обумовлена тим, що більшість підприємств зосереджуються на короткострокових фінансових результатах, що може призводити до втрати стійкості у довгостроковій перспективі. У сучасному світі фінансова стійкість підприємства є одним із ключових чинників його успіху та конкурентоспроможності, але, з огляду на екологічні виклики та потребу в сталому розвитку, все більша увага приділяється збалансованому природокористуванню. Інтеграція екологічних вимог у фінансову стратегію підприємства стає не лише актуальною, а й необхідною умовою для забезпечення його довгострокової стійкості та процвітання.

Використання принципів збалансованого розвитку дозволяє створювати додаткові переваги, такі як поліпшення репутації, залучення інвесторів, підвищення лояльності клієнтів та співробітників, а також зниження ризиків, пов'язаних з екологічними та соціальними викликами.

Актуальність дослідження також підкріплюється зростаючим інтересом науковців та практиків до питання інтеграції фінансової стійкості та збалансованого розвитку. Таким чином, дослідження питання забезпечення фінансової стійкості підприємства у контексті збалансованого розвитку є актуальним та своєчасним, оскільки сприяє формуванню комплексного підходу до управління підприємством, що враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти, забезпечуючи його довгостроковий успіх та стійкість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фінансова стійкість розглядається як здатність підприємства підтримувати стабільний фінансовий стан, забезпечувати своєчасне виконання зобов'язань та ефективно використовувати фінансові ресурси. Відомі роботи у цій сфері включають дослідження Джеральд І., Ашвінпол С., Дов Ф. [15]; Нікольчук Ю., Лопатовська О. [9] які розглядають питання банкрутства на основі фінансових показників, та підкреслюють важливість аналізу фінансових коефіцієнтів для оцінки фінансової стабільності. Різні методи оцінки фінансової стійкості підприємства детально розглядаються у роботах Азаренкова Г., Свередюк К., Омелянєнко Д. [1]; Ілляшенко О., Вершиніна Д. [5]. Ці методи включають аналіз фінансових коефіцієнтів, моделей прогнозування банкрутства та оцінки ризиків. Методологія оцінки високоризикованих бізнес-процесів, запропонована у цьому дослідженні, базується на системному підході до аналізу ризиків та враховує сучасні тенденції цифрової трансформації.

Вчені Сак Т., Шепелюк Н. [11] розглядають фінансову стійкість як складову оцінки фінансового становища підприємства. Як і Хацер М. [12], що говорить про те, що фінансова стійкість — це оцінка різних сторін діяльності компанії та комплексний індикатор її ефективного функціонування. Фінансова стійкість — це один з головних чинників застрахованості від можливого банкрутства. На думку

дослідника Ватченко О. [3], платоспроможність є зовнішнім проявом фінансової стійкості, але фінансова стійкість — це внутрішня сторона прояву фінансового стану, що забезпечує стабільну платоспроможність у тривалій перспективі, в основі якої лежить збалансованість активів та пасивів, доходів та витрат, грошових та товарних потоків. Огляд літератури показує, що забезпечення фінансової стійкості підприємства у контексті збалансованого розвитку є комплексним завданням, яке вимагає інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів.

Метою статті є розробка науково обґрунтованих підходів та методів забезпечення фінансової стійкості підприємства в контексті збалансованого розвитку.

Завдання дослідження:

- провести аналіз існуючих визначень та підходів до розуміння фінансової стійкості;
- удосконалити інструментарій підвищення фінансової стійкості підприємства;
- розробити методичний підхід до оцінки високоризикованих бізнес-процесів підвищення фінансової стійкості підприємства.

Матеріали і методи. Нами було використано: 1. Метод систематизації, який передбачає упорядкування та класифікацію інформації для створення цілісної картини досліджуваного питання. У контексті забезпечення фінансової стійкості підприємства метод систематизації використовується для: визначення ключових понять та категорій, що стосуються фінансової стійкості та збалансованого розвитку; систематизації методів та інструментів, які можуть бути використані для оцінки та підвищення фінансової стійкості. 2. Метод поелементного аналізу дозволяє детально розглянути кожен окремий елемент, що впливає на фінансову стійкість підприємства. Цей метод застосовується для аналізу окремих компонентів фінансової стійкості, таких як ліквідність, платоспроможність, рентабельність, ефективність використання капіталу тощо.

3. Метод поєднання результатів полягає в інтеграції висновків, отриманих з різних частин дослідження, для формування загального уявлення про фінансову стійкість підприємства. Цей метод використовується для: узагальнення даних, отриманих внаслідок систематизації та поелементного аналізу; формування цілісного висновку щодо фінансової стійкості підприємства в контексті збалансованого розвитку; розробки рекомендацій для підвищення фінансової стійкості на основі поєднання різних аспектів аналізу.

Виклад основного матеріалу. Збалансований розвиток, що передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів у діяльність підприємства, безпосередньо впливає на його фінансову стійкість. По-перше, застосування принципів збалансованого розвитку допомагає підприємству знизити витрати за рахунок оптимізації ресурсів і енергоефек-

тивності. По-друге, збалансований розвиток сприяє підвищенню репутації підприємства. Соціально відповідальні підприємства, які дбають про екологію та підтримують соціальні ініціативи, здобувають більшу довіру з боку споживачів, інвесторів та інших зацікавлених сторін, що призводить до зростання доходів, покращення доступу до капіталу та зниження вартості залученого фінансування. Основною перевагою збалансованого розвитку для довгострокової фінансової стійкості підприємства є забезпечення стабільності та передбачуваності фінансових потоків. Інтеграція соціальних та екологічних аспектів у бізнес-стратегію дозволяє підприємству бути більш адаптивним до змін зовнішнього середовища та менш вразливим до різноманітних ризиків.

Збалансований розвиток також сприяє підвищенню інноваційного потенціалу підприємства. Впровадження нових технологій та підходів, що відповідають принципам збалансованого розвитку, дозволяє підприємству створювати нові продукти та послуги, які відповідають потребам сучасного ринку. Оптимізація використання ресурсів та підвищення ефективності операційної діяльності сприяє зниженню витрат та підвищенню прибутковості, що є ключовими чинниками довгострокової фінансової стійкості. Таким чином, впровадження принципів збалансованого розвитку у діяльність підприємства не тільки сприяє забезпеченню фінансової стійкості у короткостроковій перспективі, але й створює умови для стабільного та передбачуваного розвитку у майбутньому.

Лісогосподарське підприємство — суб'єкт підприємницької діяльності, діяльність якого полягає у виробництві продукції (наданні послуг) у сфері лісової промисловості та лісового господарства [2].

Господарська діяльність лісогосподарського підприємства включає широкий спектр заходів, спрямованих на ефективне управління та використання лісових ресурсів. До основних видів діяльності можна віднести:

- посадка та вирощування дерев потребує тривалого часу до отримання економічної віддачі, що вимагає планування на десятиліття вперед;
- заготівля та реалізація деревини, включаючи круглий ліс, пиломатеріали, паперову продукцію та інші вироби з деревини;
- використання відходів деревини для виробництва біопалива, деревної тріски та інших продуктів;
- впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності виробництва та зниження витрат.

Ці особливості визначають специфіку економічної діяльності лісогосподарських підприємств та вимагають комплексного підходу до управління, що поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти.

Фінансова стабільність підприємства означає збереження її платоспроможності та фінансової рівноваги, використовуючи як власні, так і залучені ресурси. Подібна стабільність досягається, коли кошти, вкладені у виробництво, повертаються через доходи, а отриманий прибуток служить для самофінансування, що дозволяє підприємству залишатися незалежним від зовнішніх джерел фінансування активів [8]. Ми виділяємо чотири категорії фінансової стабільності: абсолютна, нормальна, нестійка та кризова (табл. 1).

При цьому варто враховувати тісний взаємозв'язок усіх видів фінансової діяльності, що впливає на кінцеві результати фінансово-господарської діяльності підприємства та рівень його виробничої ефективності, створюючи передумови для стабільного функціонування. Підприємство може проходити всі стадії свого розвитку, або залишатися на одній чи двох з них і абсолютна фінансова стійкість є рідкісним явищем, коли підприємство повністю платоспроможне і не потребує кредитів чи інших позикових ресурсів. На фінансову стійкість підприємства можуть впливати такі фактори:

І. Зовнішні фактори, незалежні від діяльності підприємства [7; 13]:

Таблиця 1

Типологізація фінансової стійкості підприємства

Типи фінансової стійкості	Характеристика	Співвідношення основних показників
Абсолютна	Висока ступінь ліквідності і платоспроможності	Запаси і витрати < Власні оборотні засоби
Нормальна	Гарантує платоспроможність	Власні оборотні засоби < Запаси і витрати < Власні оборотні засоби + Довгострокові пасиви
Нестійкий фінансовий стан	Поєднано з порушенням платіжної здібності, але зі збереженням можливості відновлення рівноваги за рахунок поповнення джерел власних коштів та залучення позикових коштів	Власні оборотні засоби + + Довгострокові пасиви < Запаси і витрати < Власні оборотні засоби + Довгострокові пасиви + Короткострокові кредити та позики
Кризовий (передбанкрутний) фінансовий стан	Близько до банкрутства: кошти, короткострокові цінні папери і дебіторська заборгованість не покривають кредиторську заборгованість та прострочені позички	Власні оборотні засоби + Довгострокові пасиви + Короткострокові кредити та позики < Запаси та витрати

Джерело: систематизовано на основі [2; 5]

1. Загальноекономічні:
 - підвищення рівня інфляції;
 - зниження національного доходу;
 - сповільнення платіжного обороту;
 - зміни в законодавстві та податковій системі;
 - зниження реальних доходів населення;
 - зростання безробіття.
2. Ринкові:
 - вплив монопольних підприємств;
 - зниження попиту;
 - збільшення пропозиції товарів-замінників;
 - нестабільність валютного та фондового ринку;
 - політичні і соціальні події.
- II. Внутрішні фактори, залежні від діяльності підприємства:
 1. Операційні:
 - неефективна маркетингова стратегія;
 - незбалансована структура поточних витрат;
 - недостатнє використання основних засобів;
 - надмірний розмір страхових і сезонних запасів;
 - недостатня диверсифікація виробництва.
 2. Інвестиційні фактори:
 - неефективне управління інвестиційним портфелем;
 - недоцільне використання інвестиційних ресурсів;
 - неефективний менеджмент інвестицій.
 3. Фінансові фактори:
 - невдала фінансова стратегія;
 - низька ліквідність активів;
 - висока частка позикового капіталу;

– велика частка короткострокових зобов'язань;
– зростання дебіторської заборгованості;
– завищена вартість капіталу;
– неефективне управління фінансами.

Фінансова стійкість підприємства є основним показником, що відображає загальний фінансовий стан підприємства. Вона характеризує здатність підприємства залишатися платоспроможним і конкурентоспроможним на ринку [10]. Для ефективного аналізу, оцінки та управління фінансовою стійкістю підприємства необхідно виконати кілька управлінських етапів (рис. 1).

Процес управління фінансовою стійкістю включає:

- 1) формування переліку змін, які можуть вплинути на діяльність підприємства;
- 2) виявлення та аналіз ризиків, загроз та можливостей;
- 3) створення списку найбільш критичних факторів, що впливають на роботу підприємства;
- 4) вибір методів реагування на зміни.

Фінансова стійкість підприємства являє собою складну характеристику, що відображає ефективність управління фінансовими ресурсами та забезпечує стабільний розвиток і збереження фінансової та економічної безпеки. В межах дослідження фінансової стійкості особливу увагу слід приділити поняттю платоспроможності. Платоспроможність є невід'ємною складовою фінансової стійкості підприємства. Вона формує дві основні оцінки фінансової стійкості [14]:

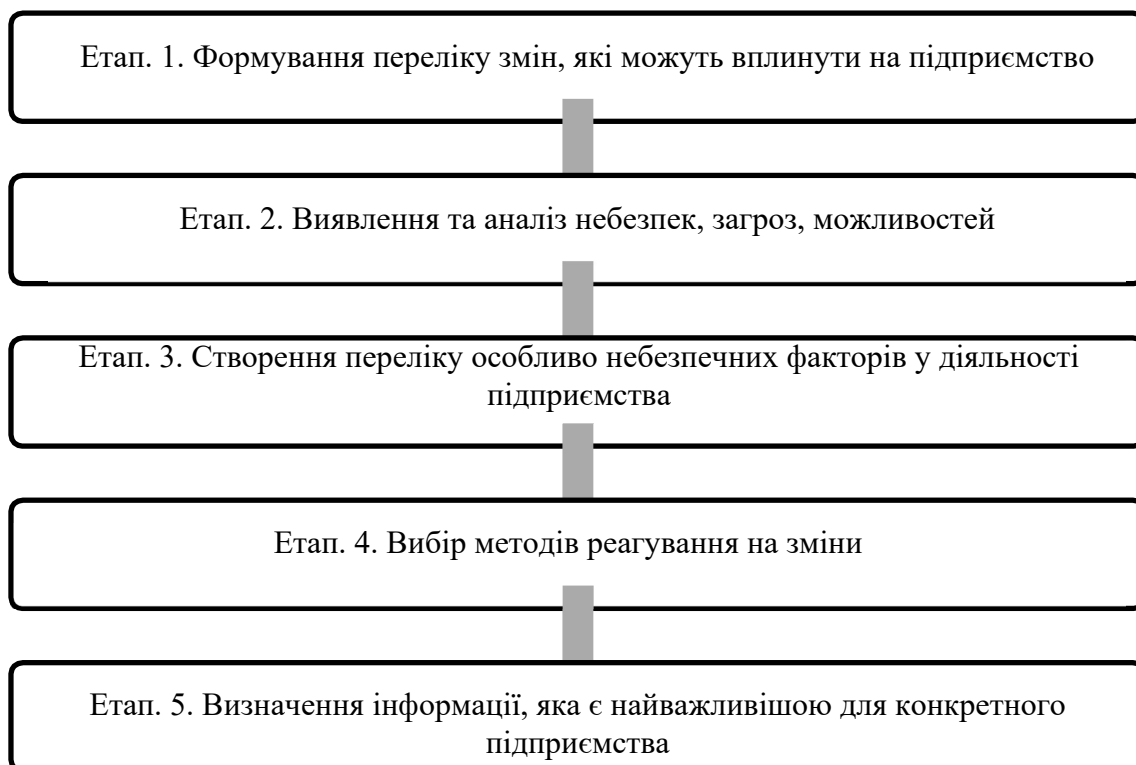


Рис. 1. Етапи управління фінансовою стійкістю підприємства
Джерело: авторська розробка

1. Оцінка здатності підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання — визначає наскільки підприємство може розраховуватися з кредиторами у визначені строки.

2. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів — показує, наскільки раціонально підприємство використовує свої фінансові ресурси для забезпечення стабільного розвитку та підтримання конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, фінансова стійкість забезпечує підприємству можливість не тільки зберігати свою платоспроможність, але й створювати умови для стабільного економічного зростання та підвищення його конкурентних позицій. Характеристика фінансової стійкості підприємства, заснована на величині покриття запасів та витрат наявними ресурсами коштів, тобто за умови [1]:

$$Cz \leq (Bk + Kdc) - \Phi \quad (1)$$

де:

Cz — запаси;

Bk — власні кошти;

Kdc — кредити на тривалий період, а також позиковий капітал;

Φ — основні засоби та капітал.

Характеристика фінансової стійкості підприємства, заснована на величині забезпечення основних засобів та інших необоротних активів наявними ресурсами, тобто за умови:

$$\Phi \leq (Bk + Kdc) - Eз \quad (2)$$

де:

$(Bk + Kdc)$ — розмір капіталу підприємства.

Обидва підходи проведення оцінки фінансової стійкості ґрунтуються на формулі стійкості:

$$\Phi + Cz < (Bk + Kdc) \quad (3)$$

Аналізуючи фактори, що впливають на фінансову стійкість підприємства, варто виділити наступні: динамічність операційного середовища, швидкість впровадження інноваційних проектів і продуктів, можливість залучення великих інвестицій, здатність освоєння нових ринків, а також проведення як зовнішньої, так і внутрішньої реструктуризації.

Ці аспекти стали основою для розробки методології оцінки високоризикованих бізнес-процесів з метою підвищення фінансової стійкості підприємства [4]. Методологія складається з трьох блоків: планування і прогнозування, здійснення діяльності, оцінки отриманих результатів (рис. 2).

Варто звернути увагу на те, що ступінь впливу перелічених факторів на фінансову стійкість підприємства залежить також від їх взаємодії. Виявлення ризик-факторів та їх подальший аналіз дозволяють з'ясувати причини виникнення загроз для фінансової стабільності. У процесі здійснення економічних операцій підприємство завжди стикається з різноманітними ризиками, які можуть впливати на його фінансову стабільність і становити загрозу для господарської діяльності. Для наочності представимо матрицю ризиків підприємства, яка допоможе в ідентифікації та оцінці загроз (табл. 2).

Матриця ризиків підприємства відображає основні типи ризиків та їх характеристику, що дозволяє



Рис. 2. Методика оцінки високоризикованих бізнес-процесів підвищення фінансової стійкості підприємства

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

Матриця ризиків для підприємства

Ймовірність прояву	Ступінь впливу на фінансову стійкість		
	Низька	Середня	Висока
Низька	Ризик втрати прибутковості бізнесу внаслідок зниження рівня репутації підприємства	Ризик скорочення обсягів продажу внаслідок порушення договірних зобов'язань	Ризик втрати професійних кадрів. Ризик скорочення обсягів продажу та недоотримання прибутку внаслідок високої конкуренції
Середня	Ризик зниження прибутку внаслідок підвищення цін на матеріали. Низький рівень впровадження ІКТ	Ризик виникнення додаткових витрат внаслідок зміни законодавства та зростання інфляції. Поява нових конкурентів	Зниження купівельної спроможності населення. Ризик зниження попиту продукції з боку основних споживачів
Висока	Ризик виникнення втрат внаслідок обставин непереборної сили. Поява нових технологій, проривних технологій у конкурентів. Ризики, пов'язані з побудовою громіздких систем ІКТ на основі віртуалізації	Ризик скорочення обсягів виробництва внаслідок використання застарілого обладнання, старіння технологій, відставання від конкурентів, що розвиваються на базі цифрових технологій.	Зміна валютного курсу. Ризик неплатежів з боку контрагентів. Ризик втрати ліквідності. Ризик втрати фінансової рівноваги

Джерело: узагальнено на основі [2; 9]

оцінити ступінь їх впливу на фінансову стабільність підприємства.

Існує безліч факторів зовнішнього та внутрішнього впливу, які впливають на фінансову стійкість підприємства загалом і на окремі показники, що її характеризують. Аналіз цих факторів необхідний для виділення найбільш значущих, які впливають на зміну показників. Об'єктивний аналіз вимагає врахування внутрішнього взаємозв'язку факторів та причин, що унеможлиблює їх розгляд ізольовано один від одного. Проте це не виключає потреби їх логічного відокремлення для спрощення економічних розрахунків із заданою ймовірністю [6]. На основі

аналізу українського та міжнародного досвіду було розроблено інструментарій, актуальний для підприємств у всіх секторах економіки, спрямований на підвищення фінансової стійкості (табл. 3).

Проблема підвищення фінансової стійкості підприємства полягає у створенні науково обґрунтованої концепції, спрямованої на збільшення частки власного капіталу в загальному обсязі фінансових ресурсів, ефективне використання кредитних коштів та залучення різноманітних зовнішніх джерел фінансування.

Оцінка фінансової стійкості є важливим аспектом діяльності підприємства. Вибір аналітичних

Таблиця 3

Типологізація інструментів підвищення фінансової стійкості підприємства

Тип	Інструменти
Економічні	– трансформація методів управління активами підприємства; – формування прогнозних значень; – визначення стратегічних та тактичних цілей.
Соціальні	– створення високопродуктивних потужностей виробництва; – ув'язування оплати праці з виробничою ефективністю; – різні методи стимулювання праці.
Фінансові	– підвищення якості структури капіталу; реформування способів управління оборотними коштами; – активне застосування інноваційних фінансових інструментів.
Кадрові	– навчання персоналу, підвищення його кваліфікації
Інноваційні	– освоєння у виробничо-технологічних процесах інноваційних цифрових технологій; – переведення внутрішніх бізнес-процесів на цифрову платформу; – випуск інноваційної продукції та товарів, модернізованих засобів виробництва; – скорочення рівня споживання матеріалів за допомогою освоєння нових цифрових технологій.
Організаційно-економічні	– залучення нових контрагентів зі збуту, освоєння нових ринків; – внутрішній аудит та контроль договірної бази
Виробничі	– трансформація та вдосконалення основних фондів, а також коштів виробництва.

Джерело: авторська розробка

показників залежить від цілей і тимчасових обмежень. Для більшості середніх і малих підприємств доцільно використовувати абсолютні та відносні показники для оцінки короткострокової стійкості, а також розраховувати інтегральний показник. Великі підприємства повинні додатково застосовувати факторний та індексний аналізи. У довгостроковій перспективі варто використовувати методи прогнозування з урахуванням ймовірності виникнення подій, що дозволяє мати оперативну інформацію про фінансовий стан та стійкість підприємства для прийняття управлінських рішень. Забезпечення фінансової стійкості підприємства в умовах сучасних екологічних викликів вимагає інтеграції екологічних вимог у фінансову стратегію. Збалансоване природокористування стає невід'ємною частиною успішного бізнесу, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності, зниженню ризиків та забезпеченню довгострокового розвитку. Підприємства, які впроваджують екологічні стандарти та підходи, мають можливість не лише зберегти свою фінансову стійкість, але й стати лідерами у своїй галузі, сприяючи сталому розвитку суспільства та збереженню природних ресурсів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Основною перевагою збалансованого розвитку для довгострокової фінансової стійкості підприємства є забезпечення стабільності та перед-

бачуваності фінансових потоків. Інтеграція соціальних та екологічних аспектів у бізнес-стратегію дозволяє підприємству бути більш адаптивним до змін зовнішнього середовища та менш вразливим до різноманітних ризиків, що також сприяє підвищенню інноваційного потенціалу підприємства, що дозволяє створювати нові продукти та послуги, відповідні потребам сучасного ринку, знижувати витрати та підвищувати прибутковість.

Виявлено, що динамічність операційного середовища є одним із ключових факторів, що впливає на фінансову стійкість підприємства. Швидка адаптація до змін у середовищі дозволяє підприємству ефективно управляти ризиками та забезпечувати стабільний розвиток. Визначено, що швидкість впровадження інноваційних проектів і продуктів значно підвищує фінансову стійкість підприємства. Інновації сприяють підвищенню конкурентоспроможності, залученню інвестицій та розширенню ринків збуту, що є критично важливим для довгострокової стабільності.

Розроблено методичний підхід оцінки високоризикованих бізнес-процесів, який складається з трьох блоків: планування і прогнозування, здійснення діяльності, оцінка отриманих результатів. Новий підхід дозволяє ідентифікувати ризики, аналізувати їх вплив на фінансову стабільність та розробляти стратегії для мінімізації загроз.

Література

1. Азаренкова Г., Свередюк К., Омеляненко Д. Антикризисное финансовое управление предприятиями в современных условиях. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2019. № 3 (33). С. 51–57. doi: [https://doi.org/10.18371/2221-755x3\(33\)2018164327](https://doi.org/10.18371/2221-755x3(33)2018164327).
2. Богуславська С., Білоус С., Дяк В. Стратегії антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17>.
3. Ватченко О.Б. Використання моделей оцінки ймовірності банкрутства на підприємствах України. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 6 (17). С. 132–138.
4. Запорожец А.В., Федоренко А.Е., Якименко О.В., Воронина О.О., Рибак А.І. Сучасні аспекти антикризового фінансового управління промисловими підприємствами. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2021. № 4(31). С. 163–172. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.190828>.
5. Ілляшенко О., Вершиніна Д. Антикризисное финансовое управление как основа деятельности предприятий водопостачания та водовідведення в умовах невизначеності. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 9(09). С. 138–145. doi: <https://doi.org/10.32782/dees.9-22>.
6. Кльоба Л.Г., Добош Н.М., Сорока О.П. Впровадження фінансових технологій — стратегічний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. doi: [10.32702/2307-2105-2020.12.128](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.128).
7. Мушеник І.М., Грушецький С.М. Забезпечення фінансової безпеки України в період воєнного часу та в умовах фінансової інклюзії. *Modern Economics*. 2022. № 32. С. 70–74. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V32\(2022\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V32(2022)-09).
8. Неизвестна О., Григорук А., Литвин Л. Сучасні інструменти підтримки фінансової стійкості України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-62>.
9. Нікольчук Ю.М., Лопатовська О.О. Антикризисный финансовый менеджмент как основа управления финансами вітчизняних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 1. С. 99–103.
10. Рябенко Г., Верланов О., Клименко С. Прогнозування банкрутства підприємства як складова антикризового фінансового управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 18. С. 238–244. doi: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.27>.
11. Сак Т.В., Шепелюк Н.П. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 4 (26). С. 37–44. doi: [10.15276/EJ.04.2023.5](https://doi.org/10.15276/EJ.04.2023.5); doi: [10.5281/zenodo.10371014](https://zenodo.org/record/10371014).

12. Хацер М. В. Трансформація процесів планування та управління фінансами підприємств як реакція на економічні виклики. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2023. № 4(26). С. 106–114. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-4/26-09>.

13. Цифрова трансформація економіки: мікро- та макроспеки: колективна монографія / за заг. ред. Н. А. Мазур, д. е. н., проф.; Кам'янець-Подільськ. нац. ун-т ім. І. Огієнка. Чернівці : Чернівецьк. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 440 с.

14. Шпаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6 (39). С. 288–296. doi: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296).

15. White G. I., Sondhi A. C., Fried D. Analysis and Use of Financial Statements. John Wiley & Sons, 2002. 768 p.

References

1. Azarenkova, G., Sveredyuk, K., & Omelyanenko, D. (2019). Antykryzove finansove upravlinnya pidpryyemstvamy v suchasnykh umovakh [Anti-crisis financial management of enterprises in modern conditions]. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 3(33), 51–57. doi: [https://doi.org/10.18371/2221-755x3\(33\)2018164327](https://doi.org/10.18371/2221-755x3(33)2018164327) [in Ukrainian].

2. Bohuslavskaya, S., Bilous, S., & Dyak, V. (2023). Stratehiyi antykryzovoho upravlinnya pidpryyemstvom [Strategies of anti-crisis management of the enterprise]. *Economy and Society*, 55. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-17> [in Ukrainian].

3. Vatchenko, O. B. (2018). Vykorystannia modelei otsinky ymovirnosti bankrutstva na pidpryyemstvakh Ukrainy [The use of models for assessing the probability of bankruptcy at enterprises of Ukraine]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpryyemstvamy*, 6 (17), 132–138 [in Ukrainian].

4. Zaporozhets, A. V., Fedorenko, A. E., Yakymenko, O. V., Voronyina, O. O., & Rybak, A. I. (2021). Suchasni aspekty antykryzovoho finansovoho upravlinnia promyslovymy pidpryyemstvamy [Modern aspects of anti-crisis financial management of industrial enterprises]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(31), 163–172. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i31.190828> [in Ukrainian].

5. Illiashenko, O., & Vershynina, D. (2023). Antykryzove finansove upravlinnya yak osnova diyal'nosti pidpryyemstv vodopostachannya ta vodovidvedennya v umovakh nevyznachenosti [Ankrtiiz financial management as the basis of the activities of water supply and water distribution enterprises in conditions of uncertainty]. *Digital Economy and Economic Security*, 9(09), 138–145. doi: <https://doi.org/10.32782/dees.9-22> [in Ukrainian].

6. Kl'oba, L. H., Dobosh, N. M., & Soroka, O. P. (2020). Vprovadzheniya finansovykh tekhnolohiy — stratehichnyy napryam rozvytku bankiv [Introduction of financial technologies is a strategic direction of banks' development]. *Efficient economy*, 12. doi: [10.32702/2307-2105-2020.12.128](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.128) [in Ukrainian].

7. Mushenyk, I. M., & Hrushets'kyy, S. M. (2022). Zabezpechennya finansovoyi bezpeky Ukrayiny v period voyennoho chasu ta v umovakh finansovoyi inklyuziyi. *Modern Economics*, 32, 70–74. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V32\(2022\)-09](https://doi.org/10.31521/modecon.V32(2022)-09) [in Ukrainian].

8. Niezviestna, O., Hryhoruk, A., & Lytvyn, L. (2022). Suchasni instrumenty pidtrymky finansovoyi stiykosti Ukrayiny v umovakh voyennoho stanu [Modern instruments for supporting the financial stability of Ukraine in conditions of war]. *Economy and Society*, 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-62> [in Ukrainian].

9. Nikolchuk, Yu. M., & LOPATOVSKA, O. O. (2021). Antykryzovyi finansovyi menedzhment yak osnova upravlinnia finansamy vitchyznianskykh pidpryyemstv [Anti-crisis financial management as the basis of financial management of domestic enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 1, 99–103 [in Ukrainian].

10. Riabenko, H., Verlanov, O., & Klymenko, S. (2023). Prohnozuvannya bankrutstva pidpryyemstva yak skladova antykryzovoho finansovoho upravlinnya [Prediction of enterprise bankruptcy as a component of anti-crisis financial management]. *Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, 18, 238–244. doi: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.18.27> [in Ukrainian].

11. Sak, T. V., & Shepelyuk, N. P. (2023). Diahnostyka finansovoyi stiykosti pidpryyemstva: metodolohiya ta praktyka zastosuvannya [Diagnostics of the financial stability of the enterprise: methodology and practice of application]. *Ekonomichnyy zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, 4(26), 37–44. doi: [10.15276/EJ.04.2023.5](https://doi.org/10.15276/EJ.04.2023.5); doi: [10.5281/zenodo.10371014](https://doi.org/10.5281/zenodo.10371014) [in Ukrainian].

12. Khatser, M. (2023). Transformatsiya protsesiv planuvannya ta upravlinnya finansamy pidpryyemstv yak reaktsiya na ekonomichni vyklyky [Transformation of financial planning and management processes at enterprises as a response to economic challenges]. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 4(26), 106–114. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-4/26-09> [in Ukrainian].

13. Mazur, N. A. (2022). Tsyfrova transformatsiya ekonomiky: mikro- ta makroaspekty: kolektyvna monohrafiya [Digital transformation of the economy: micro- and macro-aspects: collective monograph]. Kamianets-Podilsk. national University named after I. Ohienko. Chernivtsi: Chernivtsi. national University named after Yu. Fedkovycha [in Ukrainian].

14. Sharanov, R. S. (2021). Alhorytm antykryzovoho upravlinnia pidpryyemstva [Algorithm of anti-crisis management of the enterprise]. *Tsentralkoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, 6 (39), 288–296. doi: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296) [in Ukrainian].

15. White, G. I., Sondhi, A. C., & Fried, D. (2002). Analysis and Use of Financial Statements. John Wiley & Sons.

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».
Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».
Series: «Economic sciences»

№ 7 (87)

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 31.07.2024. Формат 60×84/8
Папір офсетний. Гарнітура NewCenturySchoolbook. Друк офсетний.
Умовно-друкованих аркушів 24,18. Тираж 100. Заказ № 217.
Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві
ТОВ «Центр учбової літератури»
вул. Лаврська, 20, м. Київ
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.