

# МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC  
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

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



№ 9 (89) / 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*

№ 9 (89)

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)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## ЗМІСТ

### МЕНЕДЖМЕНТ

- Шевченко Вікторія Сергіївна**  
КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ..... 9
- Альошкіна Людмила Петрівна, Новак Інна Миколаївна**  
УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ..... 16
- Волощук Лідія Олександрівна, Якимчук Ігор Олегович**  
СУТНІСТЬ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ..... 26
- Макар Оксана Павлівна, Роїк Оксана Романівна**  
РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ..... 34
- Мацала Микола Іванович, Сліпченко Роман Васильович**  
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА АДАПТИВНИХ ЕКОНОМІЧНИХ МОДЕЛЕЙ..... 40
- Полянська Алла Степанівна, Мартинець Володимир Богданович**  
ТРАНСФОРМАЦІЇ МОДЕЛІ БІЗНЕСУ В СТРАТЕГІЮ НА ЗАСАДАХ ЕКОСИСТЕМНОГО БАЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА..... 49
- Терещенко Світлана Іванівна, Сапич Вадим Іванович**  
БІЗНЕС-ПРОЄКТУВАННЯ НА ЗАСАДАХ КООПЕРУВАННЯ ЯК НАПРЯМ ПОДАЛЬШОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА..... 66
- Яцкевич Інна Володимирівна**  
ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ HR..... 75

### МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

- Завгородня Єлизавета Олександрівна, Мельник Тетяна Миколаївна**  
КЛАСИФІКАЦІЇ ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ КОНКУРЕНЦІЇ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ..... 81

### ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

- Бірюк Олена Григорівна, Чала Катерина Геннадіївна**  
ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА ..... 89

**Бондаренко Наталія Миколаївна, Ільчак Дар'я Іванівна**  
ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ АУДИТУ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ...104

**Коршикова Рената Сергіївна**  
ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ ДЛЯ АНАЛІЗУ СТАНУ  
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА..... 116

**Остапець Антон Олександрович, Парасій-Вергуненко Ірина Михайлівна**  
ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ РИЗИКУ ДЛЯ ПРОЦЕСУ  
РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ІТ ..... 124

**ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ**

**Бортнік Світлана Миколаївна, Наумчук Вадим Валентинович**  
АНАЛІЗ ВПЛИВУ УРБАНІЗАЦІЇ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК МАЛОГО  
ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В МІСТІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ..... 134

**ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**

**Ачкасова Світлана Анатоліївна, Вовченко Артем Олександрович**  
ФАКТОРИНГ ДЛЯ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКУ НЕПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПРИ УПРАВЛІННІ  
ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА..... 143

**Вовк Євгеній Олександрович, Туролев Гліб Олександрович,  
Шваб Олексій Іванович, Сіваш Артем Сергійович**  
НЕБАНКІВСЬКІ ФІНАНСОВІ УСТАНОВИ В АРХІТЕКТОНІЦІ ФІНАНСОВОГО РИНКУ:  
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ..... 149

**Іванов Юрій Борисович**  
ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ПОДАТКОВЕ ПЛАНУВАННЯ..... 157

**Колодізев Олег Миколайович**  
ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: РОЛЬ БАНКІВ У ЗАЛУЧЕННІ КАПІТАЛУ  
ТА УПРАВЛІННІ РИЗИКАМИ ..... 163

**Костишин Наталія Степанівна, Яковець Тетяна Аркадіївна**  
ОПТИМІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ ВИДАТКІВ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЮДЖЕТНОЇ  
БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ ..... 168

**Платухін Олександр Георгійович**  
ФОРМУВАННЯ СКЛАДУ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО  
УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА..... 175

**Фоміна Олена Володимирівна, Семенова Світлана Миколаївна,  
Пужай-Черета Анна Михайлівна**  
ТРАНСФЕРТНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЯХ  
НА ОСНОВІ ФОРВАРДНИХ, Ф'ЮЧЕРСНИХ ТА СПОТОВИХ КОНТРАКТІВ ..... 180

## CONTENTS

### MANAGEMENT

- Shevchenko Viktoriia**  
CONCEPTUAL MODEL OF PERSONNEL MOTIVATION MANAGEMENT IN CONSTRUCTION ENTERPRISES ..... 9
- Alioshkina Ljudmila, Novak Inna**  
MANAGING THE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR IN THE CONTEXT OF CURRENT ECONOMIC TRENDS..... 16
- Voloshchuk Lidiia, Yakymchuk Ihor**  
THE ESSENCE OF INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT ..... 26
- Makar Oksana, Roik Oksana**  
THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TOURISM ENTERPRISES AMIDST CURRENT CHALLENGES..... 34
- Matsala Mykola, Slipchenko Roman**  
MODERN APPROACHES TO RISK MANAGEMENT IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY BASED ON DIGITAL TECHNOLOGIES AND ADAPTIVE ECONOMIC MODELS ..... 40
- Polyanska Alla, Martynets Volodymyr**  
THE BUSINESS MODEL TRANSFORMATION INTO THE STRATEGY ON THE BASIS OF THE ECOSYSTEM VISION OF ENTERPRISE DEVELOPMENT ..... 49
- Tereshchenko Svitlana, Sapych Vadym**  
BUSINESS DESIGN ON THE BASIS OF COOPERATION AS A DIRECTION FOR FURTHER ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE ..... 66
- Yatskevych Inna**  
EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A COMPONENT OF EFFECTIVE HR MANAGEMENT ..... 75

### INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

- Zavhorodnya Elizaveta, Melnyk Tetyana**  
CLASSIFICATIONS OF THE MAIN COMPONENTS OF COMPETITION IN THE GLOBAL MARKET OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES..... 81

### ACCOUNTING AND TAXATION

- Biriuk Olena, Chala Kateryna**  
OPTIMIZATION OF CASH FLOW MANAGEMENT FOR ENTERPRISES ..... 89
- Bondarenko Natalia, Ilchak Daria**  
PECULIARITIES OF ORGANIZING AN AUDIT OF INTANGIBLE ASSETS AT AN ENTERPRISE... 104



**Korshykova Renata**  
EVALUATION OF MANAGEMENT REPORTING'S INDICATORS FOR ANALYSIS OF  
THE ENTERPRISE'S ECONOMIC SECURITY STATE ..... 116

**Ostapets Anton, Parasii-Verhunencko Iryna**  
DEVELOPMENT OF KEY RISK INDICATORS FOR THE RISK MANAGEMENT PROCESS IN  
IT INDUSTRY ENTERPRISES..... 124

**ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES**

**Bortnik Svitlana, Naumchuk Vadym**  
ANALYSIS OF THE IMPACT OF URBANIZATION ON THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF  
SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN THE CITY: PROBLEMS AND PROSPECTS ..... 134

**FINANCE, BANKING AND INSURANCE**

**Achkasova Svitlana, Vovchenko Artem**  
FACTORING TO REDUCE THE RISK OF INSOLVENCY IN THE MANAGEMENT  
OF RECEIVABLES OF THE ENTERPRISE ..... 143

**Vovk Yevgenii, Turolyev Glib, Shvab Oleksii, Sivash Artem**  
NON-BANKING FINANCIAL INSTITUTIONS IN THE ARCHITECTURE OF THE FINANCIAL  
MARKET: THEORETICAL ASPECTS OF FUNCTIONING ..... 149

**Ivanov Yuriy**  
CORPORATE FINANCIAL SECURITY AND TAX PLANNING..... 157

**Kolodiziev Oleh**  
CORPORATE FINANCIAL SECURITY: THE ROLE OF BANKS IN FUNDRAISING  
AND RISK MANAGEMENT..... 163

**Kostyshyn Natalia, Yakovets Tatiana**  
OPTIMIZATION OF STATE EXPENDITURES IN THE CONTEXT OF ENSURING BUDGET  
SECURITY OF UKRAINE ..... 168

**Platukhin Oleksandr**  
DEVELOPMENT OF THE COMPOSITION OF INDICATORS FOR ASSESSING  
THE EFFICIENCY OF THE FINANCIAL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE'S  
EQUITY CAPITAL ..... 175

**Fomina Olena, Semenova Svitlana, Puzhai-Chereda Anna**  
TRANSFER PRICING IN FOREIGN ECONOMIC TRANSACTIONS BASED ON FORWARD,  
FUTURES AND SPOT CONTRACTS..... 180

UDC 331.101.3

**Shevchenko Viktoriia**

*Candidate of Economical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Public Administration  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**Шевченко Вікторія Сергіївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування  
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова  
ORCID: 0000-0001-6345-9474*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-9-10303

МЕНЕДЖМЕНТ

## CONCEPTUAL MODEL OF PERSONNEL MOTIVATION MANAGEMENT IN CONSTRUCTION ENTERPRISES

## КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Summary.** Introduction. The innovative activities of construction enterprises are becoming increasingly important. All innovations primarily depend on the people who develop, implement, and disseminate these ideas. In this regard, there is a need to carefully consider the provision of proper working conditions and the use of effective principles for motivating personnel, as these are crucial for the successful implementation of innovations.

The results of personnel performance directly impact the success of the enterprise, especially during the implementation of innovations. Human resource management departments must take into account the best personal and professional qualities of employees, their knowledge, qualifications, skills, intuition, and creative approach to ensure effective motivation. It is important for each employee to understand the value of their contribution to the collective work, feeling significant not only for achieving their personal goals but also for the strategic objectives of the entire organization.

This awareness fosters responsibility, engagement, and enhances productivity, particularly during the implementation of innovative solutions. It creates a sense of belonging to the company's shared mission among employees and ensures a sustainable drive towards achieving high results.

**Objective.** The aim of the research is to develop a conceptual model for managing employee motivation in the context of innovative activities within construction enterprises.

**Materials and Methods.** The materials for this research include the works of domestic and foreign authors engaged in scientific and practical studies in the field of human resource management, particularly concerning innovative methods of employee motivation.

In conducting the research, the following scientific methods were applied: theoretical generalization and grouping to identify the characteristics of human resource management in innovative enterprises; analysis and synthesis to determine the specifics of human resource management; theoretical generalization for studying and systematizing theoretical approaches to the researched problem; and logical generalization of results to formulate conclusions.

**Results.** The scientific article examines key aspects that must be considered for a comprehensive evaluation of the work of employees in construction enterprises. It identifies the main tasks of human resource management for companies producing complex and specialized products. The essential steps to enhance the efficiency of construction enterprises are clarified. The characteristics of human resource management in innovative enterprises are outlined. A conceptual model for managing employee motivation in the context of innovative activity within construction enterprises is proposed, aiming to optimize two key aspects influencing their operations: the interests of the enterprise as an economic entity and the interests of employees as potential consumers of the products.

Information about employee compensation costs, their composition, structure, and distribution effectiveness plays a significant role for enterprise management, as it can reveal potentially harmful incentives for compensation risk strategies in employee

remuneration, guide the use of funds for indirect compensation, and identify operational deviations that may subsequently impact management decision-making.

*Prospects.* The widespread implementation of the innovative approach proposed in this study could lead to an increase in demand and purchasing power among the population, as wages rise. This, in turn, would contribute to higher sales volumes, gross income, and overall profitability of enterprises. The growth in sales is based on enhanced innovative activity among employees, which ensures better product quality and reduced production costs, ultimately allowing for price reductions.

**Key words:** motivation, personnel, grading system, human resource management, innovative activities, construction enterprise.

**Анотація.** Вступ. Інноваційна діяльність будівельних підприємств стає дедалі важливішою. Всі нововведення насамперед залежать від людей, які розробляють, впроваджують та поширюють ці ідеї. У зв'язку з цим виникає необхідність ретельно розглядати питання забезпечення належних умов праці та використання ефективних принципів мотивації персоналу, оскільки саме вони сприяють успішній реалізації інновацій.

Результати діяльності персоналу безпосередньо впливають на успіх підприємства, особливо у процесі впровадження інновацій. Служби з управління персоналом повинні враховувати найкращі особисті та професійні якості співробітників, їхні знання, кваліфікацію, навички, інтуїцію та творчий підхід для забезпечення ефективної мотивації. Важливо, щоб кожен працівник розумів цінність свого внеску у спільну роботу, відчував себе важливим для досягнення не лише своїх особистих цілей, а й стратегічних цілей всього підприємства.

Така усвідомленість стимулює відповідальність, залученість і підвищує продуктивність, особливо під час впровадження інноваційних рішень. Це формує у співробітників почуття причетності до спільної місії компанії та забезпечує стійке прагнення до досягнення високих результатів.

**Мета.** Метою дослідження є розробка концептуальної моделі управління мотивацією персоналу в умовах інноваційної діяльності будівельного підприємства

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження слугують праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які займаються науково-практичними дослідженнями в галузі управління персоналом, зокрема стосовно інноваційних методів мотивації працівників.

У процесі проведення дослідження були застосовані такі наукові методи: теоретичне узагальнення та групування для визначення особливостей управління персоналом на інноваційних підприємствах; аналіз та синтез для виявлення специфіки управління персоналом; теоретичне узагальнення для вивчення та систематизації теоретичних підходів до досліджуваної проблеми, а також логічне узагальнення результатів для формулювання висновків.

**Результати.** У науковій статті розглянуто ключові аспекти, які треба враховувати для повноцінної оцінки праці працівників будівельних підприємств. Визначено ключові завдання управління персоналом для підприємств, які виробляють складну та специфічну продукцію. З'ясовано основні кроки для підвищення ефективності діяльності будівельного підприємства. Визначено особливості управління персоналом на інноваційних підприємствах. Запропоновано концептуальну модель управління мотивацією персоналу в умовах інноваційної діяльності будівельного підприємства, яка повинна оптимізувати два ключові аспекти впливу на його діяльність: інтереси підприємства як господарського об'єкта та інтереси працівників як потенційних споживачів продукції.

Інформація про витрати на винагороду працівників, їхній склад, структуру та ефективність розподілу відіграє вагоме місце для менеджменту підприємства, оскільки може виявити потенційно небезпечні стимули для стратегій компенсаційного ризику у сфері винагороди працівників, використання коштів для непрямой компенсації, виявити операційні відхилення, які в подальшому впливатимуть на прийняття управлінських рішень.

**Перспективи.** Впровадження запропонованого у дослідженні інноваційного підходу у широкому масштабі може призвести до зростання попиту та купівельної спроможності населення, оскільки підвищується заробітна плата. Це, в свою чергу, сприятиме збільшенню обсягів продажів, валового доходу та загальної прибутковості підприємств. Зростання продажів базується на підвищенні інноваційної активності працівників, що забезпечує вищу якість продукції та зниження її собівартості, що дозволяє згодом знизити ціну.

**Ключові слова:** мотивація, персонал, система грейдів, управління персоналом, інноваційна діяльність, будівельне підприємство.

**Problem statement.** The innovative activities of construction enterprises are becoming increasingly important. All innovations primarily depend on the people who develop, implement, and disseminate these ideas. In this regard, there is a need to carefully consider the provision of proper working conditions and the use of effective principles of personnel motivation, as they are crucial for the successful implementation of innovations.

The performance of personnel directly impacts the success of the enterprise, especially during the implementation of innovations. Human resources departments should consider the best personal and professional qualities of employees, including their knowledge, qualifications, skills, intuition, and creative approaches to ensure effective motivation. It is important for each employee to understand the value of their contribution to the collective effort and to feel

significant not only in achieving their personal goals but also in meeting the strategic objectives of the entire enterprise.

This awareness stimulates responsibility, engagement, and enhances productivity, particularly during the implementation of innovative solutions. It fosters a sense of belonging among employees to the company's shared mission and ensures a sustained drive towards achieving high results.

#### **Analysis of recent research and publications.**

Numerous studies have been conducted on the development of motivation theories and their practical application in construction organizations. Particular attention is given to foundational works by foreign scholars such as H. Becker, F. Herzberg, J. K. Galbraith, P. Drucker, A. Maslow, W. Ouchi, T. Peters, H. Simon, W. Thompson, R. Waterman, H. Heckhausen, G. Schrage, J. Schumpeter and others.

Research in the field of personnel management and labor motivation has also been conducted by domestic scholars, including L. V. Balabanova [1], V. M. Danyuk [5], A. M. Kolot [2], O. V. Krushelnytska [3], N. D. Lukyanchenko [4], O. V. Sardak [1], and others. Thanks to the efforts of these and other authors, many successful studies have brought motivation theories closer to the realities of market organizations.

However, the potential of motivation theories and their practical application in personnel management remains underutilized. There is a need for economically and socially viable methods for implementing innovative motivation techniques, which necessitates further deepening and intensifying scientific developments in this area. Thus, the possibility and significance of an effective personnel management system underscore the relevance of this topic.

**The aim of the article** is to develop a conceptual model for managing personnel motivation in the context of innovative activities within construction enterprises.

**Materials and methods.** The materials for this research include the works of domestic and foreign authors engaged in scientific and practical studies in the field of human resource management, particularly concerning innovative methods of employee motivation.

In conducting the research, the following scientific methods were applied: theoretical generalization and grouping to identify the characteristics of human resource management in innovative enterprises; analysis and synthesis to determine the specifics of human resource management; theoretical generalization for studying and systematizing theoretical approaches to the researched problem; and logical generalization of results to formulate conclusions.

**Main Material.** The formation of favorable conditions for stimulating and activating innovative activities in an enterprise largely depends on the organizational approaches to its implementation. For a comprehensive assessment of the work of employees

in construction companies, the following key aspects must be considered:

#### 1. Production Aspect:

- Effectiveness and quality of task performance.
- Productivity of labor.
- Contribution to achieving set goals.

#### 2. Creative Aspect:

- Intellectual activity.
- Ability to generate new ideas and solutions that promote innovation.
- Critical thinking and the ability to adapt to new conditions.

#### 3. Social-Psychological Aspect:

- Level of job satisfaction.
- Psychological comfort within the team.
- Motivation for self-development and personal growth.
- Emotional stability.

#### 4. Material Aspect:

- Monetary rewards that correspond to the employee's contribution.
- Incentivizing further effective work through financial compensation.

These aspects are interconnected and together contribute to the formation of a motivational environment that enables construction companies to successfully implement innovations.

The combination of these aspects allows for the creation of a comprehensive evaluation system for work that fosters the development of innovative activity and employee motivation.

In many construction companies, a creative approach and job satisfaction are often lacking, which poses a significant barrier to stimulating innovation. For companies producing complex and specialized products, it is essential to create conditions that encourage the activation of these aspects. Managers need to understand that each employee's work is unique and requires recognition, respect, and appropriate material rewards.

Key tasks should include:

- Activating Creative Potential: providing employees with opportunities to demonstrate innovative and creative abilities, even in production roles, by creating incentives for development and the generation of new ideas.
- Fostering a Positive Attitude towards Work: cultivating a sense of responsibility, belonging to the overall successes of the company, and ensuring comfortable working conditions. This helps employees view their work not just as a duty, but as an important part of their personal development.
- Creating a Corporate Culture: building an environment where the team operates on principles of mutual respect, teamwork, and shared responsibility for results. A supportive work atmosphere enables employees to feel part of a common goal and work together to achieve high outcomes.

These principles, supported by the experiences of foreign companies, will contribute to the development



of innovative activities and enhance the efficiency of the organization's operations.

To ensure the effectiveness of the organization's operations, it is important to identify key positions that have the greatest impact on achieving strategic goals. These positions include managerial, technical, and administrative roles that directly influence production, financial, investment, and innovation metrics.

The main steps to enhance effectiveness through these positions include:

- Identification of Key Positions: determine the roles that have the greatest impact on the organization's overall results. These may include department heads, project managers, innovation specialists, or leading engineers.
- Staff Selection: recruitment for key positions should be based on a thorough analysis of competencies, experience, and potential. Ideal candidates are those who can drive improvements in efficiency across all areas of the organization.
- Skill Development: to ensure ongoing development and alignment with market challenges, it is crucial to provide continuous training and development opportunities for employees in key positions.
- Motivation and Rewards: to retain highly qualified staff, it's important to design an incentive system that considers both financial and non-monetary factors, such as career advancement, recognition of achievements, and the creation of a comfortable work environment.

The selection and development of suitable personnel in key positions can significantly enhance the effectiveness of all aspects of the organization's operations.

It is essential to identify the factors that directly influence the consciousness and productivity of employees in an innovative enterprise. This should include various social and socio-psychological aspects, as well as objective conditions and factors related to scientific and technical, economic, and organizational elements.

Developing effective methods for employee motivation is one of the key tasks for modern construction companies. The diversity of theoretical approaches complicates the task for human resource management leaders. The success of the incentive system, employee satisfaction levels, and ultimately the financial and economic indicators of the enterprise depend on the correct selection of evaluation methods.

Among the practically useful methods for evaluating personnel, it is essential to highlight those based on ranking positions according to the importance of performed functions, qualifications, and the ability for self-improvement. These methods have been successfully utilized in many countries for quite some time. However, as practice shows, mindlessly copying foreign experiences without considering the training of personnel, specific conditions, and existing traditions can lead to negative consequences.

For a long time, the salaries of employees in various sectors of our country were determined based on centralized tariff scales or industry-specific pay schemes. The salary range for managers and staff typically did not exceed the average level for a specific position. This formalized and standardized approach led to disparities in the wage system, primarily due to the lack of internal logic in regulatory documents and the untimely revision of regulated indicators. The lag of our economy behind the level of developed (and often even developing) countries is also attributed to the absence of effective incentive mechanisms, which affects both individual specialists and enterprises or sectors.

Today, many enterprises in the non-state sector are facing heightened challenges in developing a fair and effective compensation system due to the introduction of new positions that are not specified in regulatory documents or classified as "specialists." For instance, in a planned economy, employees involved in purchasing raw materials and components, as well as selling finished products, did not need to make decisions about selecting suppliers or stimulating sales — these issues were handled by planning authorities. The sales departments were tasked only with processing requests, obtaining scarce products, and shipping finished goods to designated addresses. In a market economy, the role of the construction sector has significantly increased; it is now responsible for ensuring the production of resources of the necessary quality at acceptable prices and increasing sales volumes. At the same time, questions arise about which group of specialists within the tariff grid should include positions such as a human resources manager or an analyst in this department.

Competition has forced enterprises to actively engage in marketing. Today, experienced marketers, merchandisers, and supervisors are valued just as highly as qualified technologists or designers, as their activities directly impact the success and competitiveness of the company. However, even this category of specialists often cannot occupy leading positions in the salary hierarchy. At the same time, the role of the finance department has significantly increased; it now not only handles accounting but also actively manages the company's assets.

These examples illustrate the complexity of creating an effective compensation model that satisfies the interests of both the company and its employees. Indeed, it is crucial to determine what salary ratio among the mentioned specialists is fair. Who is more valuable to the company? Is it possible to unify the system to establish at least a baseline salary component? Answers to these questions require detailed analysis, taking into account the specifics of each role and their contributions to the overall success of the enterprise.

Each enterprise seeks to answer these questions independently, considering its strategic goals, industry specifics, and regional labor market characteristics. Often, the decisive factor is the subjective opinion of the management. Moreover, with the reorganization of busi-

nesses and the creation of corporations and holdings, the task of forming a unified corporate policy in the field of labor motivation is becoming increasingly relevant.

In construction companies in Ukraine, all the aforementioned problems arise. The diversity of areas of activity can serve as a stabilizing factor in the context of changing market conditions, but at the same time creates difficulties related to the remuneration of employees working in different structural divisions.

When it comes to companies engaged in innovative activities, it is essential to identify the specifics of personnel management in such organizations. (Fig. 1).

Considering all of the above, the conceptual model of employee motivation management in the context of innovative activities of a construction enterprise should optimize two key aspects of its operations: the interests of the enterprise as an economic entity and the interests of employees as potential consumers of the product (Fig. 2).

This approach is aimed at achieving the key goal of increasing the efficiency of the enterprise's operations. It is expected that the implementation of modern (innovative) methods of employee motivation will encourage more active use of their knowledge, skills, abilities, and talents in the production process, which, in turn, will contribute to a higher level of innovation implementation within the enterprise.

It is worth emphasizing that the proposed model for managing employee motivation in the context of innovative activities at a construction enterprise encompasses two levels of innovation implementation:

- first, the application of innovative methods for motivating the staff of the construction company;
- second, achieving higher results from the implementation of innovations in the enterprise's operations.

One possible way to enhance innovative activity is to stimulate product quality through material rewards, focusing on the positive traits of employees. The essence of this approach is that an advance salary increase leads to a more responsible attitude toward work quality, increased enthusiasm, and consequently, improved product quality. This method can be articulated as: "Higher salary leads to better product quality and increased labor activity." It differs from the widely used principle: "High efficiency equals high salary".

The widespread implementation of this innovative approach can lead to an increase in demand and the purchasing power of the population, as salaries rise. This, in turn, will contribute to higher sales volumes, gross income, and overall profitability of enterprises. The growth in sales is based on the enhanced innovative activity of employees, which ensures higher product quality and reduced production costs, ultimately allowing for lower prices.

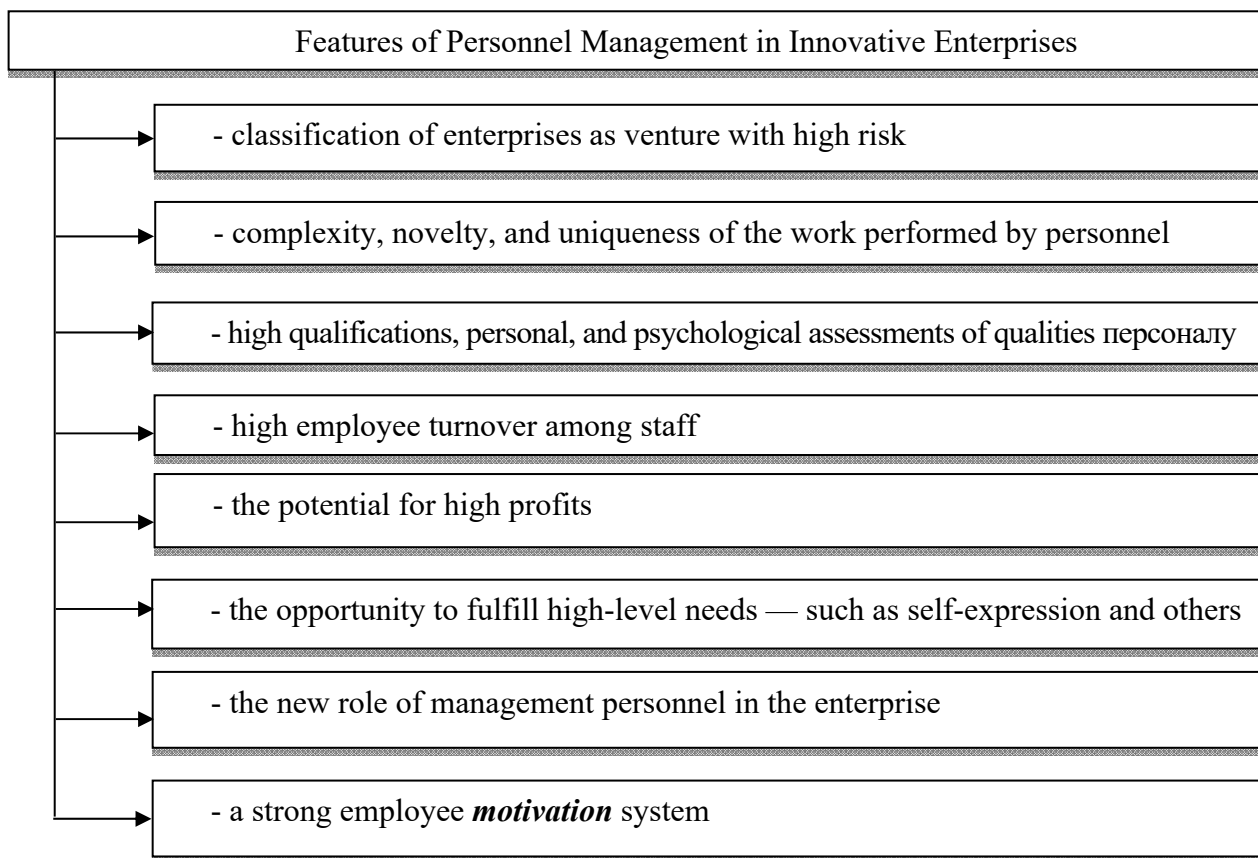


Fig. 1. Features of personnel management in innovative enterprises  
Source: compiled by the author



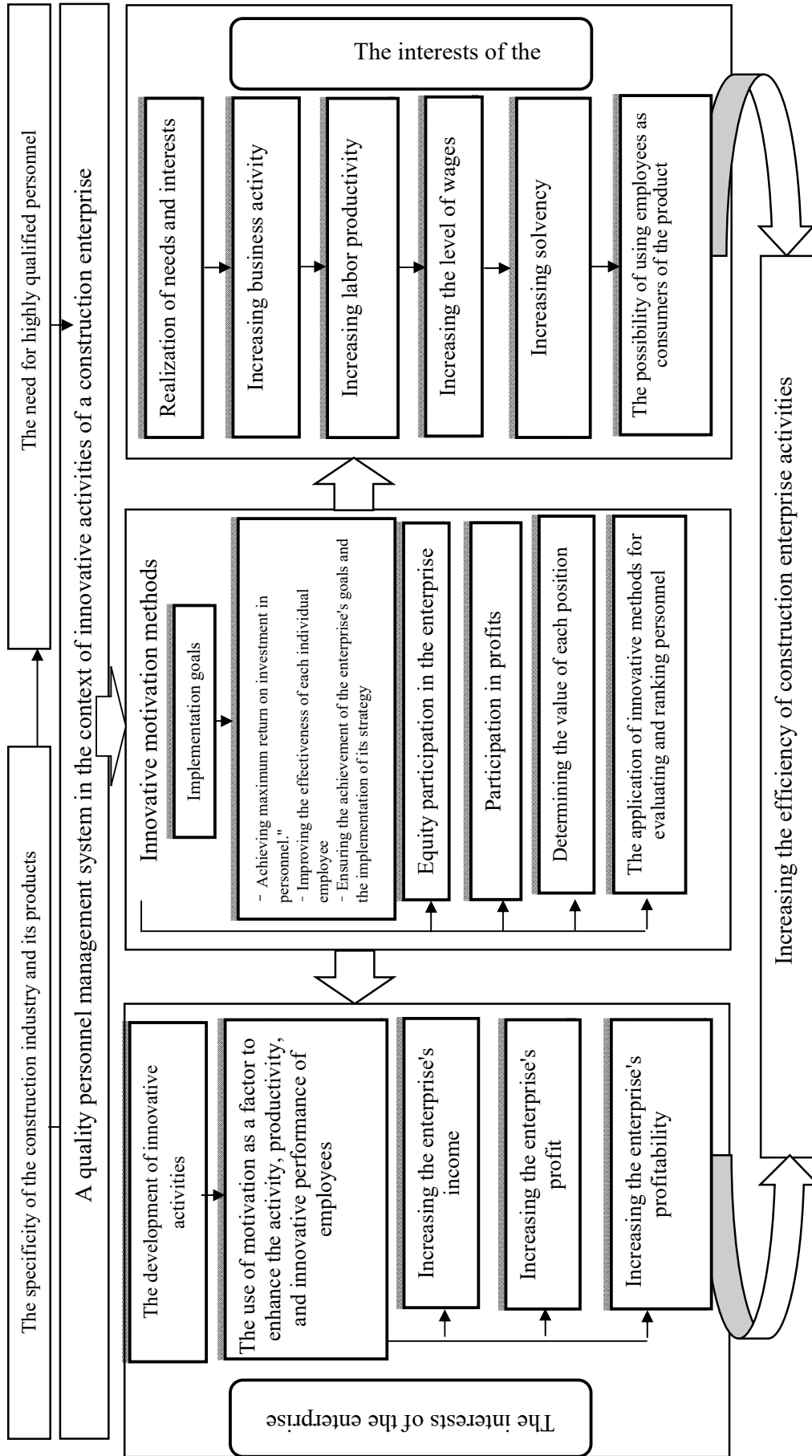


Fig. 2. Conceptual model of employee motivation management in the context of innovative activities of a construction enterprise  
Source: compiled by the author

#### Literature

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 345 с.
3. Крушельницька О. В., Мельник Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Ін Юре, 2003. 301 с.
4. Лук'янченко Н. Д., Бунтовська Л. Л. Мотивація персоналу : навчальний посібник. Донецьк : ДонНУ, 2004. 323 с.
5. Данюк В., Кулаковська Л. Кадрове діловодство : навчальний посібник. Київ : Каравела, 2006. 239 с.

#### References

1. Balabanova L. V., Sardak O. V. (2011). Upravlinnia personalom: pidruchnyk [Personnel management: a textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
2. Kolot A. M. (2002). Motyvatsiia personalu: pidruchnyk [Personnel motivation: a textbook] Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
3. Krushelnytska O. V., Melnyk D. P. (2003). Upravlinnia personalom: navchalnyi posibnyk [Personnel management: a study guide]. Kyiv: In Yure [in Ukrainian].
4. Lukianchenko N. D., Buntovska L. L. (2004). Motyvatsiia personalu: navchalnyi posibnyk [Personnel motivation: a study guide]. Donetsk: DonNU [in Ukrainian].
5. Daniuk V., Kulakovska L. (2006). Kadrove dilovodstvo: navchalnyi posibnyk [Personnel administration: a study guide]. Kyiv: Karavela [in Ukrainian].

**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*

**Новак Інна Миколаївна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту  
Уманський національний університет садівництва*

**Novak Inna**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Management  
Uman National University of Horticulture  
ORCID: 0000-0003-1146-6861*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-9-10283

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОЇ  
ГАЛУЗІ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ  
ЕКОНОМІЧНИХ ТЕНДЕНЦІЙ**

**MANAGING THE DEVELOPMENT OF  
THE AGRICULTURAL SECTOR IN THE CONTEXT  
OF CURRENT ECONOMIC TRENDS**

**Анотація.** Вступ. В Україні аграрна галузь має величезний потенціал. Аграрний сектор пов'язаний з ресурсами, природними умовами, кваліфікованими спеціалістами та технічними можливостями. У цій сфері розвиток та його ефективність залежить від форми та типу організаційної структури, наявного виробничого потенціалу, обраних методів управління, використання у процесі виробництва інноваційних розробок і технологій, своєчасного отримання необхідних даних та інформації, споживацької поведінки. Аграрний сектор має свої специфічні риси залежно від природно-кліматичних, територіальних, фінансових, матеріально-виробничих і національних умов розвитку країни. Розвиток аграрного сектору характеризується зростаючою здатністю відтворювати результати діяльності та умови для їх подальшого вдосконалення в постійному режимі і без стрибкоподібних змін.

В аграрній сфері людський потенціал є важливим чинником забезпечення її розвитку. Суттєво полегшити людську працю можуть високоточні механізми позиціювання, безпілотники, автоматизовані управлінські системи, дистанційне зондування. Обов'язковим елементом сучасного виробництва є впровадження та застосування інновацій як спосіб підвищення економічних показників діяльності підприємств аграрної сфери, забезпеченням суспільства якісною продукцією.

**Мета.** Метою дослідження є розкриття різних аспектів та особливостей управління розвитком аграрної галузі відповідно до економічних тенденцій сьогодення.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження виступають праці українських та іноземних авторів, що провадять свої науково-практичні роботи у аграрній та економічній сфері. У процесі дослідження було використано наукові методи: теоретичне узагальнення, формалізації, аналізу та синтезу, логічного узагальнення результатів.

**Результати.** У статті розглянуто особливості аграрної галузі, вплив рівня її розвитку на матеріальний та соціальний добробут суспільства, забезпечення населення продовольством, постачання необхідною сировиною переробній галузі. Визначено суть управління діяльністю аграрних підприємств. Важливим є виробничо-технічна, організаційна та

економічна єдність. Окреслено чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на діяльність аграрних підприємств. Визначено типи організаційних структур у системі управління відносно наявності тих чи інших функціональних зв'язків. Виділено основні проблеми управління розвитком аграрної галузі у контексті економіки. В управлінні виробничо-господарською діяльністю вагому роль відіграють функції маркетингу, науково-дослідних та конструкторських робіт, управління кадрами, управління якістю, здійснення матеріально-технічного постачання, оцінювання, мотивації, комунікації, ухвалення управлінських рішень. Вагому роль відіграє перспективний розвиток науково-технічного прогресу в аграрній галузі та розвиток інноваційних процесів у всіх її сегментах. Розглянуто особливості управління аграрною сфери відповідно до сучасних тенденцій в економіці, вказані заходи щодо її вдосконалення.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на механізмах регулювання процесів розвитку аграрної галузі країни.

**Ключові слова:** аграрна галузь, сільськогосподарське виробництво, управління, економічні тенденції, людські ресурси, споживачі, інновації, штучний інтелект.

**Summary.** Introduction. In Ukraine, the agricultural sector has a huge potential. The agricultural sector is associated with resources, natural conditions, qualified specialists and technical capabilities. In this area, development and its effectiveness depends on the available production potential, the chosen management methods, the use of innovative developments and technologies in the production process, the timely acquisition of the necessary data and information, and consumer behavior. The agricultural sector has its own specific features depending on the climatic and natural, territorial, financial, material and production and national conditions of the country's development.

In the agricultural sphere, human potential is an important factor in ensuring its development. High-precision positioning mechanisms, automated management systems, remote sensing, drones are able to significantly facilitate human work. The wide application and implementation of innovations is a mandatory element of modern production, the addressing of social and economic problems of the agro-food sector, which are related to the search for mechanisms to increase the economic indicators of the activity of agricultural enterprises, to provide the population with high-quality organic products.

Purpose. The purpose of the study is to reveal the peculiarities of managing the development of the agricultural sector in the context of modern economic trends.

Materials and methods. The research materials are the works of Ukrainian and foreign authors who conduct their scientific and practical work in the agrarian and economic sphere. The research used scientific methods: theoretical generalization, formalization, analysis and synthesis, logical generalization of results were used.

Results. The article examines the peculiarities of the agrarian industry, the impact of its level of development on the material and social well-being of society, providing the population with food and the necessary raw materials for the processing industry. The essence of managing the activities of agricultural enterprises is determined. Production-technical, organizational and economic unity is important. Internal and external environmental factors affect the activity of agricultural enterprises are outlined. The main problems of managing the development of the agricultural industry in the context of the economy are highlighted. The leading place in the management of production and economic activity is occupied by the functions of marketing, research and development, personnel and quality management, material and technical supply, research, evaluation, communication, motivation, negotiation and management decision-making. The development of agro-industrial production is a complex process that is coordinated with the relevant conditions. An important role is played by the promising development of scientific and technical progress in the agricultural sector and the development of innovative processes in all its segments. The peculiarities of the management of the agrarian sphere in accordance with modern trends in the economy are considered.

Discussion. In the future research, we propose to pay attention to the study of mechanisms for regulating the development of the country's agricultural sector.

**Key words:** agricultural industry, agricultural production, management, economic trends, human resources, consumers, innovations, artificial intelligence.

**Постановка проблеми.** Агропромисловий комплекс України має значний потенціал та великі можливості для зростання: сприятливий клімат для великомасштабного сільського господарства, багатий ґрунт, доступ до рясних земельних і водних ресурсів. Основою сільського господарства України виступає рослинництво, зокрема, вирощуванні зернових та виготовленні рослинної олії. Окрім цього, країна спеціалізується на виробництві цукру, птиці та яєць. Відповідно виробництво цих товарів перевищує внутрішній попит та експортується. У світі зростає споживання соняшникової

олії. На міжнародному ринку українські виробники є визнаними. Дещо повільніше розвивається ринок м'яса, ніж ринки інших сільськогосподарських продуктів [13, с. 149].

В умовах воєнного стану досліджувана галузь продовжує працювати, приймаючи виклики та адаптуючись до ризиків сьогодення (окупація, руйнування, порушені логістика постачання ресурсів і збуту готової продукції тощо). Аграрії продовжують збільшувати виробництво та шукати можливості для зберігання, щоб забезпечити достатню кількість їжі для людей по всій країні. У сучасних умовах основним

фактором результативності у діяльності підприємств аграрної сфери є ефективність системи управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вітчизняні науковці постійно відстежують стан аграрної сфери країни. Різні аспекти розвитку агропромислового комплексу України досліджують Н. Петруха та В. Каращенко [14]; Г. Рябенко й І. Бондаренко [16]; В. Базяка, В. Сатановська, Т. Ясінько [2] та інші. Монографія О. Руденко, Т. Шестаковська, С. Гривко, М. Гурський, А. Котеленець, П. Халімон [9] окреслили проблеми регулювання розвитку аграрного сектору України в сучасних реаліях. К. Мазур та О. Кубай надали теоретичні та практичні аспекти розвитку управління й організації виробництва в аграрних підприємствах. О. Дорофеев [8] дослідив етапи розвитку системи управління у сфері аграрного виробництва. В. Скрипник [18] проаналізувала рівень розвитку агропідприємств на інноваційних засадах. С. Газуда, В. Герцег, М. Оприсок [3] розкрили особливості удосконалення системи управління персоналом у сфері аграрного розвитку. О. Демченко [7] з'ясував специфіку розвитку ресурсного потенціалу агропідприємства, його умови.

**Мета статті** — розглянути особливості психологічної реабілітації під час ремісії, здійснення психодіагностики та застосування методів психосоціальної корекції.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження виступають праці українських та іноземних авторів, що провадять свої науково-практичні роботи у аграрній та економічній сфері. У процесі дослідження було використано наукові методи: теоретичне узагальнення, формалізації, аналізу та синтезу, логічного узагальнення результатів.

**Виклад основного матеріалу.** Аграрна галузь — це сукупність економічних взаємопов'язаних між собою виробничо-технологічним розподілом праці господарства, які спеціалізуються на вирощуванні та виготовленні сільськогосподарської продукції, її промислового перероблення, зберігання та реалізації. Також сюди належать інформаційні та наукові системи із забезпечення. Уся галузь характеризується специфікою та відмінностями окремих елементів, побудовою організаційно-економічної й техніко-технологічної політики щодо всіх суб'єктів господарювання [9, с. 15]. Підприємства аграрного сектору забезпечують виробництво, переробку, реалізацію сільськогосподарської продукції та продуктів харчування населенням. Рівень розвитку аграрної галузі впливає на матеріальний та соціальний добробут суспільства, забезпечення населення продовольством, постачання необхідною сировиною переробні галузі.

Управління діяльністю аграрних підприємств — це здійснення впливу на процес управління, основою якого є відповідні методи, принципи й функції, діяльність організації, координації етапів сільськогосподарського виробництва з метою отримання прибутку в довготривалій перспективі. З двох сторін можна охарактеризувати виробничо-господарську діяльність: 1) відтворення елементів виробничо-технічної структури підприємства, знарядь і предметів праці, технологічних правил і норм процесу виробництва, проведення досліджень і розробок, розподілу продукції; 2) відображає чинники соціально-економічної структури підприємства, фахову спроможність здійснювати трудову діяльність, стиль прийняття управлінських рішень, розподілу повноважень і відповідальності між працівниками. Тобто виробничо-

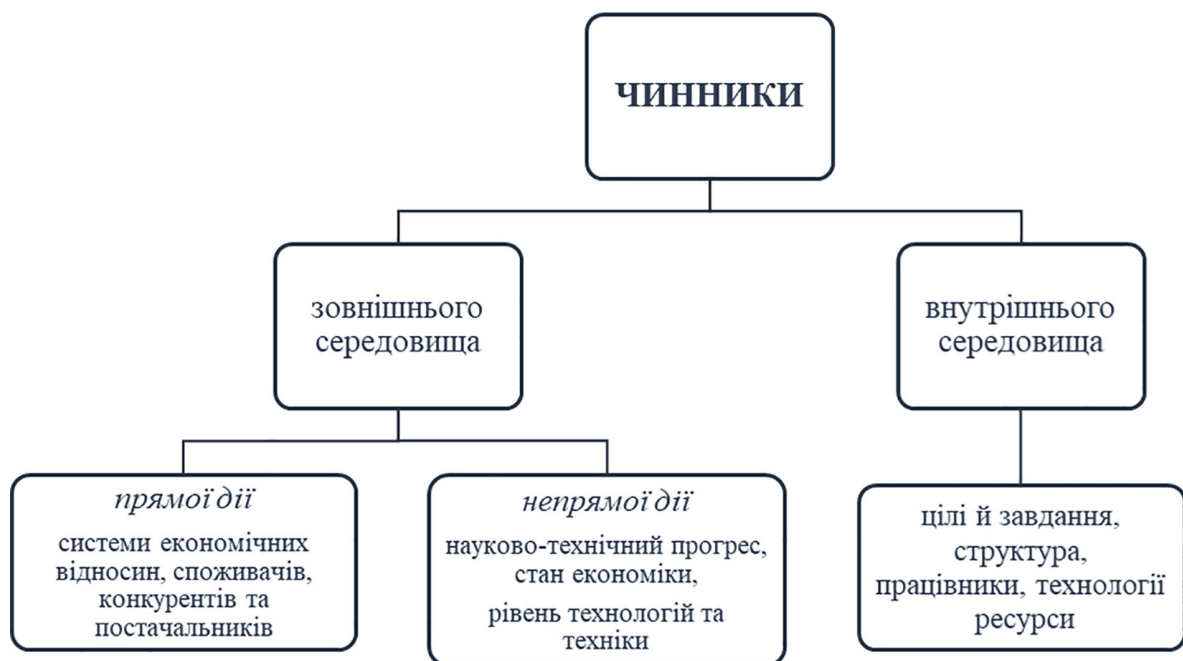


Рис. 1. Чинники впливу на діяльність підприємств аграрної галузі  
Джерело: сформовано на основі [12]



господарська діяльність — це комерційний процес виробництва, що спрямований на виготовлення та реалізацію конкретної продукції чи надання послуг вартісного характеру [12, с. 11]. Важливим є виробничо-технічна, організаційна та економічна єдність. Діяльність аграрних підприємств здійснюється під впливом чинників їх внутрішнього та зовнішнього середовища (рис. 1).

Успішне функціонування підприємств агропродовольчої галузі залежить від ефективної роботи внутрішньої системи та зовнішніх чинників, пошуку оптимальних алгоритмів для збільшення результативності діяльності та конкурентоспроможного рівня [2, с. 10].

В умовах війни проблемою аграрного виробництва є неможливість релокації земельних ресурсів — основного засобу виробництва. Відповідно першочерговим завданням після звільнення окупованих територій, є розмінування їх, розроблення системи відновлення родючості ґрунту. Серед основних завдань агровиробників виступає підтримання продовольчої безпеки, забезпечення постачання сировини та збуту сільськогосподарської продукції, збільшення об'ємів переробки власної продукції у країні, розвиток тваринництва [20, с. 89].

В останні десять років спостерігається тенденція ефективного менеджменту аграрних підприємств,

організаційно складнішого рівня державного управління [8, с. 196]. Сучасний стан розвитку відображає функції державного управління аграрного сектору в розробках програм розвитку аграрного сектору економіки та контролю за їх виконанням. Сектор функціонує і розвивається на рівні його підприємств. Механізм державного управління трансформувався в самостійний механізм господарювання, де передбачається свобода у пошуку партнерів, виборі форм і методів оплати, диференціація механізмів ціноутворення [3, с. 38].

Сучасний рівень системи управління підприємствами в аграрній галузі характеризується недостатнім використанням системного підходу в менеджменті в цілому, браком контролю за ефективністю управлінської системи та її елементами, недосконалістю мотиваційної складової у роботі з персоналом підприємства, незначною відповідністю загальним принципам системи менеджменту. Здебільшого у сільському господарстві функції власника і менеджера сполучаються.

Грамотно побудована організаційна структура управління, налаштування її ефективного функціонування визначає швидкість і якість прийняття управлінських рішень. До факторів, які визначають тип та ієрархічність організаційної структури підприємства, належать загальний масштаб та обся-



Рис. 2. Основні проблеми управління розвитком аграрної галузі (у контексті економіки)  
Джерело: сформовано на основі [8, с. 201–202]



ги виробництва, асортимент продукції або послуг, складність і рівень уніфікації товарів, міжнародні зв'язки підприємства та інше.

У системі управління відносно наявності тих чи інших функціональних зв'язків виділяють різні типи (таблиця 1).

В аграрному секторі України створюються і функціонують суб'єкти господарювання з різними формами управління. Загальні і спеціальні умови їх створення визначаються законодавством країни.

Суб'єкти сільськогосподарського виробництва виділяють в три основні групи (відповідно до організаційно-правової форми, структури ведення діяльності):

- малі (або дрібні) форми організації підприємства швидше реагує на зміну кон'юнктури ринку з врахуванням особливостей окремих територій;
- середні агровиробники виступають фундаментом сільського господарства країни, забезпечуючи найбільші обсяги виробництва продукції та зайнятості;

- великі підприємства володіють високими показниками ефективності діяльності, значними ресурсами, можливості для залучення та використання інвестицій [9, с. 283].

Український національний корпоративний сектор економіки представляється такими його складовими:

- акціонерний: публічні та приватні акціонерні товариства, державні акціонерні компанії;
- похідний: інтеграційні формування (асоціації, корпорації, концерни, холдинги, дочірні підприємства та інші);
- неакціонерний корпоративний сектор: інші господарські формування та корпоративні підприємства відповідно до вітчизняного законодавства.

Найбільш розповсюдженою формою аграрного бізнесу є приватні підприємства і товариства з обмеженою відповідальністю [12, с. 20]. До приватних належать фермерські та приватні сільськогосподарські підприємства. Їм характерна самостійність у виробничій та комерційній діяльності, визначенні

Таблиця 1

**Типи управління в агроформуваннях**

<i>Лінійний тип</i>	Усі виробничі відділи очолюють керівники, які здійснюють функції управління, підпорядковуючись генеральному директору. Тут відмічається чіткість взаємовідносин і відмінний контроль, оперативність прийняття рішень.	Практично цей тип організаційного управління використовується малими та середніми підприємствами з виробництвом однорідної продукції
<i>Функціональний тип</i>	Розпорядження отримує кожен виробничий відділ одночасно від кількох керівників функціональних підрозділів, що забезпечує компетентне керівництво в рамках кожної управлінської функції.	Дана структура застосовується у великих однопередільних компаніях задля отримання конкурентної переваги з мінімізацією виробничих витрат
<i>Лінійно-функціональний тип</i>	Управління здійснюється за лінійною схемою, функціональні відділи виконують лише забезпечуючу та обслуговуючу, за необхідності консультативну функції. Розподіл повноважень поділяється відповідно функцій управління. Ієрархічність сприяє оперативній реалізації управлінських рішень, підвищує результативність функціональних служб, маневруванню ресурсами.	Цей тип поширений на підприємствах при переході від малих до середніх чи великих категорій
<i>Дивізійний тип</i>	Характерно поглиблений поділ управлінської праці, де ключовими фігурами в управлінні виступають менеджери виробничих підрозділів.	Притаманний для великих підприємств з широким асортиментом продукції
<i>Матричний тип</i>	Відображає поєднання функціонального та проектно-цільового типів організаційної структури, яка побудована за принципом подвійного підпорядкування виконавців.	Характерна для підприємств з виробництва високотехнологічних видів продукції.
<i>Множинні організаційні структури</i>	Формуються у великих підприємствах, де неоднакові підрозділи створилися за різним організаційним принципом: 1) холдингові компанії контролюють пакети акцій багатьох юридично самостійних фірм з різноманітною діяльністю, здійснюють контроль їх структурної організації лише при надважливих обставинах; 2) на основі єдиних принципів формується конгломерат, але для кожного підрозділу створюється своя адекватна організаційна структура залежно від різних умов діяльності (штаб-квартира із загальним керівництвом і багато самостійних юридично залежних оперативних філій).	

спеціалізації та масштабності виробництва, вироблення продукції, вибору партнерів для економічних взаємозв'язків. Діяльність *фермерських господарств* базується на праці членів сім'ї фермера (виключно громадянина України) або найманих ним працівників. Площі ферм визначаються діапазоном від кількох гектарів до п'яти-десяти тисяч гектарів (підприємство середнього розміру). Більшість фермерських господарств України мають площу від 100 до 2000 тисяч гектарів. *Приватні сільськогосподарські підприємства* можуть створюватися юридичними особами (громадянами України, іноземцями, особами без громадянства та юридичними особами) відповідно до загальних правил щодо ведення господарської діяльності Цивільного та Господарського кодексів.

Управління приватним підприємством здійснюється власником, який залучає місцеве населення до праці з метою забезпечення ефективної господарської діяльності. Одноосібне здійснення управління власником або невеликою групою власників має переваги, зокрема, спрощення реєстраційної процедури підприємства, формування статутного фонду, розподілу результатів праці.

Розвиток агропромислового виробництва є складним процесом, який узгоджується з відповідними умовами (рис. 3) [8, с. 14].

В управлінні виробничо-господарською діяльністю вагому роль відіграють функції маркетингу, досліджень і розробок, управління якістю та персоналом, логістики, досліджень, оцінки, комунікацій, мотивації, ведення переговорів та прийняття управлінських рішень.

У процесі управління важливим є формування чітких цілей, аналіз сукупності важливих даних

(площі полів, якість ґрунту, врожайність тощо), проведення розрахунків, вибір технологій та інше. Відмічається частіше застосування нових наукових розробок та технологій: аерофотометрія, датчики зелені, картографування ґрунтів, аналіз метеорологічних даних — компоненти «розумної ферми» [6, с. 13]. Іншим напрямком визнають біотехнології — генетична модифікація рослин з метою підвищення їх стійкості до шкідників і хвороб, несприятливих умов; вдосконалення засобів захисту рослин, біологічних добрив та інше [14, с. 4].

Окремим видом управлінської діяльності є управління інноваційним розвитком. Система управління інноваційним розвитком будується на основі інноваційних цільових програм, інструментом реалізації яких є сукупність процесного й проектного підходів до управління інноваційним розвитком. В аграрному секторі для ефективної реалізації інноваційної діяльності необхідна відповідність наступних дій: виявлення проблем в аграрному бізнесі; врахування інформації та наукових досліджень для вирішення вказаних проблем; повне зацікавлення у використанні інноваційних ідей та розробок; наявна ресурсна база для реалізації ідей; розроблення або володіння механізмом інноваційної системи [18, с. 22].

У науковому полі обговорюють про роль штучного інтелекту у сільському господарстві та продовольчій галузі. Технології завжди були в авангарді сільського господарства, від примітивних інструментів до зрошення, тракторів і штучного інтелекту. Інструменти для розумного землеробства, інтелектуальна автоматизація та продукти на основі штучного інтелекту виконують повторювані трудомісткі завдання. Штучний інтелект представляє інструменти для

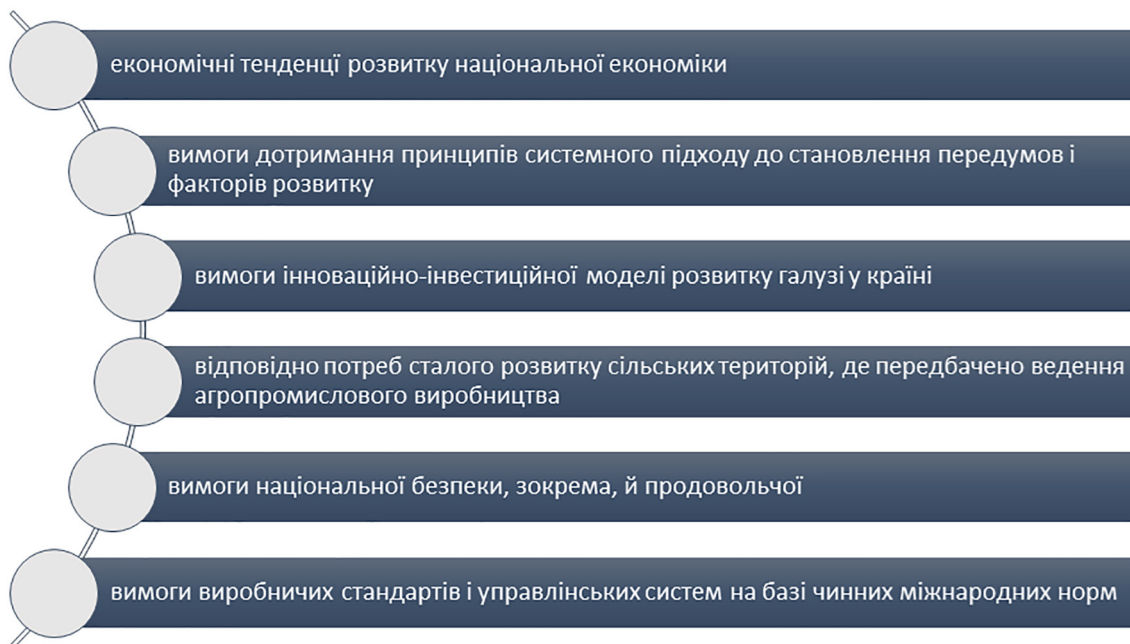


Рис. 3. Умови розвитку аграрної галузі  
Джерело: авторська розробка

вирішення проблем, які пов'язані зі зміною клімату, екологічними проблемами та зростаючим попитом на продукти харчування. Це революціонує сучасне сільське господарство, покращивши ефективність, сталість, розподіл ресурсів на додаток до моніторингу в реальному часі для більш здорової та якіснішої продукції. На практиці штучний інтелект у сільському господарстві може відстежувати стадії росту та стиглість рослин швидко та точно. Автоматизуючи виявлення витоків і надаючи сповіщення, технологія штучного інтелекту підвищує ефективність використання води, допомагаючи фермерам економити ресурси. Такі методи, як 3D-картування, дані з датчиків і дронів, фермери можуть передбачити врожайність ґрунту для конкретних культур. Що стосується управління штучний інтелект може бути корисним в управлінні ризиками (прогнозна аналітика зменшує кількість помилок у сільськогосподарських процесах) [1].

До основних напрямків удосконалення управління розвитком в аграрному секторі можна віднести надійний науково-інноваційний супровід процесу визначення потреб та виробництва відповідної продукції, що задовольняє споживачів. Організаційна структура управління, якісний та кількісний склад керівників і фахівців приводяться відповідно оптимальній виробничій структурі (згідно з розрахунками сучасних науково-економічних методів і моделей). Складовими вдосконалення менеджменту є підбір фахівців та підвищення їх кваліфікації: освітні програми сприяють отриманню професійної компетенції для проведення системних змін з постійної адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища та новітніх світових стандартів [17, с. 55].

Людські ресурси виступають важливим елементом успіху будь-якої організації, забезпечуючи підтримку, розвиток та управління. Людські ресурси є важливою складовою всіх сфер діяльності, включають у себе всіх працівників з їх знаннями і навичками, досвідом та потенціалом. Потужним важелем управління є матеріальне і моральне стимулювання працівників, оскільки вони впливають на їхні інтереси та підвищують зацікавленість ефективного виробництва. Моральні стимули відображають різні форми заохочення працівників, зокрема, доброзичливе і довірливе ставлення керівництва до команди [16, с. 258]. Необхідним є здійснення моніторингу та оцінювання стану трудових ресурсів аграрної сфери України для визначення ефективності роботи персоналу. Це сприяє контролю та прийняттю рішень про перегляд розміру заробітної плати (підвищення або зниження), можливості кар'єрного зростання [3, с. 40–41]. Продуктивність праці є одним з головних показників, який визначає розвиток менеджменту підприємства та галузі. У великих агропідприємствах простежується тенденція створення служб управління та розвитку персоналу для успішної реалізації організаційно-управлінських проектів

та координації роботи трудових ресурсів, а також для забезпечення ефективного функціонування кадрового менеджменту, розроблення і прийняття грамотних управлінських рішень щодо формування трудового потенціалу.

Аграрна галузь вимагає управління якістю, яке включає наступні елементи [5, с. 191]:

- Продукція або послуги відповідають міжнародним і національним стандартам якості та безпеки, вимогам національного законодавства, що сприяє формуванню довіри споживачів і збільшенню ринків збуту.
- Оптимізація виробничих процесів, зменшення відходів, забезпечення ефективного використання ресурсів — підвищення продуктивності та прибутковості.
- Продукція відповідає вимогам з безпечності харчових продуктів та здоров'я споживачів, що являється і одним з основних факторів успіху підприємства аграрного бізнесу. Управління якістю допомагає виявити та усунути потенційні ризики безпечності продукції на всіх етапах виробництва.
- Взаємодія та відповідальність перед зацікавленими сторонами — споживачами, інвесторами, регуляторними органами та постачальниками — щодо якості продукції, екологічної стійкості, етичності виробництва.
- Систематичний аналіз та оцінювання якості продукції й виробничих процесів з метою виявити слабкі місця та можливості для розвитку, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність галузі.
- Забезпечення культури якості — освіта та навчання працівників, удосконалення виробничих процесів, увага до запитів й потреб споживачів, високі стандарти в усіх аспектах діяльності [4, с. 191].

Управління якістю в аграрній сфері передбачає ідентифікацію, аналіз та управління ризиками, що допомагає швидко виявляти та вчасно усувати можливі проблеми.

Ще однією економічною тенденцією є активне використання сучасних маркетингових технологій, які оптимізують виробництво, розширюють можливості аналізу та контролю, покращують якість продукції, підвищують рівень довіри споживачів. В агропродовольчій сфері успішно використовуються різноманітні Digital-маркетингові технології. В агропродовольчій сфері Digital-маркетинг сприяє ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств завдяки прямому доступу до споживачів, покращенню стосунків з клієнтами, підвищенню обізнаності про продукцію або послуги, оптимізації сільськогосподарського виробництва, глибокому аналізу даних з цифрових джерел для аналізу ринкових тенденцій та конкуренції, ефективному рекламуванню та зниженню витрат, розвитку електронної комерції, підтримки бренду. Серед цих технологій варто відмітити маркетинг у соціальних медіа (підтримка зв'язку з клієнтами у соціальних



мережах Facebook, Instagram, LinkedIn тощо, поширення актуальної інформації про продукти та акції); сільськогосподарський контент (корисний та освітній контент — поради з вирощування сільськогосподарських культур, відеоінструкції тощо, на офіційному вебсайті або в соціальних медіа для уваги та лояльності аудиторії); пошуковий маркетинг — використання пошукових систем (SEO) та контекстної реклами (Google AdWords) для підвищення упізнаваності та залучення уваги потенційних клієнтів; електронна комерція: онлайн-магазин для продажу сільськогосподарської продукції безпосередньо споживачам; електронна пошта та маркетингові розсилки: e-mail-кампанії для вдосконалення інформування споживачів про нові пропозиції, знижки; мобільний маркетинг (мобільний додаток для зручності клієнтів, SMS-розсилки); аналітичні інструменти (Google Analytics) використовуються для оцінювання ефективності маркетингових та рекламних кампаній, збору даних про споживачську поведінку та інше [11, с. 248–249].

В умовах адаптації до змін стратегічне управління розвитком потенціалу є фундаментальним напрямком стратегічного управління, що забезпечує майбутнє позиціонування галузі в економічному середовищі [14, с. 35]. Формування і вдосконалення системи стратегічного управління розвитком ресурсного потенціалу підприємства аграрної сфери є одним з важливих чинників успішної діяльності в сучасних умовах мінливого середовища. Здійснення пошуку способів раціонального використання наявних ресурсів, компетенцій та можливостей розвитку мають вагоме значення [7, с. 41]. Це дозволить забезпечувати максимальне використання виробничої потужності, знизити витрати, підвищити якість продукції, збільшити частку стабільного контингенту споживачів, забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Складна багатоаспектна задача з підвищення ефективності діяльності підприємства стоїть перед керівництвом усіх аграрних підприємств. Заходи щодо вдосконалення управління розвитком підприємств аграрної галузі:

- коригування організаційної структури через використання раціональних схем взаємовідносин та специфіки прийняття рішень;
- впровадження програм розвитку управлінських кадрів та їх потенціалу;
- контроль за дотриманням умов та стандартів якості виробництва, економічного використання наявних ресурсів на всіх етапах виробництва;
- збільшення об'ємів виробництва і рівня якості продукції або послуг завдяки дотриманню прийнятих всім сторонам термінів та якості проведення

конкретних технічних й технологічних процесів; оптимізація матеріально-технічної бази й агрегатів сприятиме зменшенню собівартості механізованих польових робіт та збільшенню обсягів сільськогосподарських товарів або послуг;

- дослідження та аналіз факторів ризику і пунктів невизначеності, що стосуються усіх чинників внутрішнього й зовнішнього середовища.

Фундаментальними шляхами вдосконалення управління розвитком підприємств в аграрній сфері слід вважати створення повноцінних підрозділів, розробку і практичну реалізацію стратегії діяльності. Сучасне аграрне підприємство повинно мати організаційну систему, яка сприяє точному плануванню усіх аспектів діяльності, правильно організувати роботу усіх відділів та контролювати ці процеси. Системно й комплексно повинні здійснюватися усі напрями розвитку підприємства. Сучасні технології та інструменти управління (цифрові системи моніторингу, аналітики, автоматизації) необхідні для оптимізації ресурсів та підвищення продуктивності в аграрному секторі. Важливим є організація раціональної закупівлі сировини і матеріалів для процесу виробництва (ведення обліку поточного споживання ресурсів, складання планів на довгостроковий період) для ефективного використання бюджету й скорочення виробничих витрат.

Визначаючи структуру управління підприємством аграрного сектору, використовуються наступні принципи для забезпечення реалізації всього спектра функцій управління сукупністю підрозділів: оптимальність та гнучкість менеджменту, ефективна комунікація, чітке розмежування функцій. Розвиток відносин відповідно до змін у суспільстві об'єктивно обумовлюють необхідність постійного удосконалення управлінської діяльності, зокрема, зміни стилів і засобів управління.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Ефективна діяльність підприємства та його підрозділів залежить від обраних методів управління, їх поєднання та узгодженості, форми власності, специфіки цілей та інших чинників внутрішнього й зовнішнього середовища. Управлінська діяльність виступає результатом цілеспрямованого застосування різних методів і засобів. Ресурсний потенціал аграрного сегменту економіки має значні можливості для активного розвитку. Рівень його розвитку відображається на рівні суспільного добробуту, вартості споживчого кошика, сформованих умови та якості трудової сили в національній економіці. Сучасні перешкоди та можливості стимулюють аграрну сферу.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на механізмах регулювання процесів розвитку аграрної галузі країни.

### Література

1. AI in Agriculture — The Future of Farming. Intellias. URL: <https://intellias.com/artificial-intelligence-in-agriculture/> (дата звернення: 15.08.2024).
2. Базяка В., Сатановська В., Ясінко Т. Особливості стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства агропродовольчої сфери за сучасних умов. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції*. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 9–11.
3. Білокінь О. П. Управління матеріально-технічним забезпеченням в аграрному секторі: дис. на здобуття наук. ступ. д-ра філософії за спеціальністю 073 Менеджмент. Державний біотехнологічний університет, Харків, 2023. 242 с.
4. Газуда С. М., Герцег В. А., Оприсок М. Д. Вдосконалення системи управління персоналом у сфері аграрного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2023. С. 39–44. doi: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2\(62\).39-44](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2(62).39-44).
5. Галич І. В., Немикін А. В., Радченя С. І. Управління якістю в аграрній сфері. *Технічний прогрес в АПВ: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції*. 2023. С. 191.
6. Германюк Н. Аналіз сучасного стану аграрної галузі. *Актуальні питання економіки, фінансів, менеджменту та права в сучасних умовах: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції*. Полтава: ЦФЕНД, 2018. Ч. 2. С. 12–14.
7. Демченко О. В. Стратегічне управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах мінливого економічного середовища. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2, № 3. С. 39–50.
8. Дорофеев О. В. Сучасні напрями забезпечення економічного розвитку суб'єктів аграрного виробництва. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3, № 3. С. 195–200.
9. Єфремова І. І., Ломакіна І. Ю. Організаційно-правові форми агробізнесу в Україні. *Порівняльно-аналітичне право*. 2020. № 1. С. 282–286. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0390/2020.1.69>.
10. Костецький Я. І. Стратегія формування і розвитку аграрного сектору України: теорія і практика : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 356 с.
11. Кошкалда І., Домбровська О. Вплив цифрового маркетингу на розвиток агропродовольчої сфери в умовах війни. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції*. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 246–249.
12. Мазур К. В., Кубай О. Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.
13. Михайленко О. Аграрний сектор України: сучасний стан, проблеми та перспективи реформування галузі. *Modern Economics*. 2019. № 15. С. 148–152.
14. Петруха Н. М., Каращенко В. С. (2024). Управління розвитком аграрної галузі в контексті сучасних економічних тенденцій. *Академічні візії*. 2024. № 31. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1190> (дата звернення: 15.08.2024).
15. Писаренко С. В., Іванько М. В., Грицаєнко М. О. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 27 (2). С. 29–35. doi: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-27-27>.
16. Рябенко Г. М., Бондаренко І. Д. Особливості управління діяльністю аграрних підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. 13. С. 356–360.
17. Сахацький М. П., Запша Г. М., Сахацький М. М. Управління розвитком економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств. *Інноваційна економіка*. 2019. № 7–8. С. 52–56.
18. Скрипник В. В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 21. С. 19–24.
19. Халізів Д. В. Розвиток аграрного сектору економіки в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Том 1 № 79. С. 286–290. doi: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.79.1.48>.
20. Чернікова Н., Царенко М., Бондаренко Д. Стратегії розвитку аграрних підприємств в умовах воєнного стану. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції*. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 88–90.
21. Шубравська О. В., Прокопенко К. О. Інтеграційні перспективи України: переваги і ризики для аграрного сектору. *Економіка України*. 2014. № 1(626). С. 63–73.

### References

1. AI in Agriculture — The Future of Farming. Intellias (2024). URL: <https://intellias.com/artificial-intelligence-in-agriculture/>.
2. Baziaka, V., Satanovska, V., Yasinko, T. (2023). Osoblyvosti stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva ahroprodovolchoi sfery za suchasnykh umov [Peculiarities of the strategy for increasing the competitiveness of agro-food enterprises under modern conditions]. *Stratehichniy menezhment ahroprodovolchoi sfery v umovakh hlobalizatsii ekonomiky: bezpeka, innovatsii, liderstvo: materialy I Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii*. Poltava: PDAU. pp. 9–11 [in Ukrainian].

3. Bilokin, O.P. (2023). Upravlinnia materialno-tekhnichnym zabezpechenniam v ahrarynomu sektori [Management of material and technical support in the agricultural sector]. Derzhavnyi biotekhnolohichniy universytet, Kharkiv. 242 p.
4. Hazuda, S.M., Hertseh, V.A., Oprysok, M.D. (2023). Vdoskonalennia systemy upravlinnia personalom u sferi ahrarynoho rozvytku [Improvement of the personnel management system in the field of agrarian development]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Universytetu*. pp. 39–44. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2\(62\).39-44](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2023.2(62).39-44) [in Ukrainian].
5. Halych, I.V., Niemykin, A.V., Radchenia, S.I. (2023). Upravlinnia yakistiu v ahraryni sferi [Quality management in the agricultural sector]. *Tekhnichniy prohres v APV: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. 191 p.
6. Hermaniuk, N. (2018). Analiz suchasnoho stanu ahrarynoho haluzi. *Aktualni pytannia ekonomiky, finansiv, menedzhmentu ta prava v suchasnykh umovakh: zbirnyk tez dopovidei Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Poltava: TsFEN D. № 2. pp. 12–14 [in Ukrainian].
7. Demchenko, O.V. (2017). Stratehichne upravlinnia rozvytkom resursnoho potentsialu ahrarynykh pidpriemstv v umovakh minlyvoho ekonomichnoho seredovyscha [Strategic management of the development of the resource potential of agrarian enterprises in the conditions of a changing economic environment]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. № 3 (2). pp. 39–50 [in Ukrainian].
8. Dorofieiev, O.V. (2018). Suchasni napriamy zabezpechennia ekonomichnoho rozvytku subiektiv ahrarynoho vyrobnytstva [Modern trends in ensuring the economic development of subjects of agricultural production]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. № 3(3). pp. 195–200 [in Ukrainian].
9. Iefremova, I.I., Lomakina, I.Iu. (2020). Orhanizatsiino-pravovi formy ahrobiznesu v Ukraini [Organizational and legal forms of agribusiness in Ukraine]. *Porivnialno-analitychne pravo*. № 1. pp. 282–286. <https://doi.org/10.32782/2524-0390/2020.1.69>
10. Kostetskyi, Ya. I. (2017). Stratehiia formuvannia i rozvytku ahrarynoho sektoru Ukrainy: teoriia i praktyka [Strategy of formation and development of the agricultural sector of Ukraine: theory and practice]: monohrafiia. Ternopil: TNEU. 356 p. [in Ukrainian].
11. Koshkalda, I., Dombrovska, O. (2023). Vplyv tsyfrovoho marketynhu na rozvytok ahroprodovolchoi sfery v umovakh viiny [The impact of digital marketing on the development of the agri-food sector in the conditions of war]. *Stratehichnyi menedzhment ahroprodovolchoi sfery v umovakh hlobalizatsii ekonomiky: bezpeka, innovatsii, liderstvo: materialy I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Poltava: PDAU. pp. 246–249 [in Ukrainian].
12. Mazur, K.V., Kubai, O.H. (2020). Menedzhment ahrarynoho pidpriemstva [Management of an agricultural enterprise]. Vinnytsia: TVORY. 284 p. [in Ukrainian].
13. Mykhaylenko, O. (2019). Ahrarynyy sektor Ukrayiny: suchasnyy stan, problemy ta perspektyvy reformuvannia haluzi [The agricultural sector of Ukraine: current state, problems and prospects for reforming the industry]. *Modern Economics*. No. 15. pp. 148–152 [in Ukrainian].
14. Petrukha, N.M., Karashchenko, V.S. (2024). Upravlinnia rozvytkom ahrarynoho haluzi v konteksti suchasnykh ekonomichnykh tendentsii [Managing the development of the agricultural industry in the context of modern economic trends]. *Akademichni vizii*. № 31. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1190> [in Ukrainian].
15. Pysarenko, S.V., Ivanko, M.V., Hrytsaienko, M.O. (2019). Stratehichne upravlinnia rozvytkom potentsialu ahrarynoho pidpriemstva v umovakh adaptatsiinykh zmin [Strategic management of the potential development of an agrarian enterprise in conditions of adaptive changes]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. № 27 (2). pp. 29–35. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-27-27> [in Ukrainian].
16. Riabenko, H.M., Bondarenko, I.D. (2017). Osoblyvosti upravlinnia diialnistiu ahrarynykh pidpriemstv [Peculiarities of managing the activities of agricultural enterprises]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. № 13. pp. 356–360 [in Ukrainian].
17. Sakhatskyi, M.P., Zapsha, H.M., Sakhatskyi, M.M. (2019). Upravlinnia rozvytkom ekonomichnoho potentsialu silskohospodarskykh pidpriemstv ta fermerskykh gospodarstv [Management of the development of the economic potential of agricultural enterprises and farms]. *Innovatsiina ekonomika*. № 7–8. pp. 52–56 [in Ukrainian].
18. Skrypnyk, V.V. (2022). Innovatsiinyi rozvytok ahrarynykh pidpriemstv ukrainy: suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy rozvytku [Innovative development of agricultural enterprises of Ukraine: current state, problems and development prospects]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy “Kyivskyi politekhnichniy instytut”*. № 21. pp. 19–24 [in Ukrainian].
19. Khalizov, D.V. (2023). Rozvytok ahrarynoho sektoru ekonomiky v umovakh voiennoho stanu [Development of the agricultural sector of the economy under martial law]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. № 79. pp. 286–290. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.79.1.48> [in Ukrainian].
20. Chernikova, N., Tsarenko, M., Bondarenko, D. (2023). Stratehii rozvytku ahrarynykh pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Strategies for the development of agricultural enterprises under martial law]. *Stratehichnyi menedzhment ahroprodovolchoi sfery v umovakh hlobalizatsii ekonomiky: bezpeka, innovatsii, liderstvo: materialy I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Poltava: PDAU, pp. 88–90 [in Ukrainian].
21. Shubravska, O.V., Prokopenko, K.O. (2014) Intehratsiini perspektyvy Ukrainy: perevahy i ryzyky dlia ahrarynoho sektoru [Integration prospects of Ukraine: advantages and risks for the agricultural sector]. *Ekonomika Ukrainy*. № 1(626). pp. 63–73 [in Ukrainian].



**Волощук Лідія Олександрівна**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри обліку, аналізу і аудиту  
Національний університет «Одеська політехніка»*

**Voloshchuk Lidiia**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of Accounting, Analysis and Audit  
Odesa Polytechnic National University  
ORCID: 0000-0002-9692-7438*

**Якимчук Ігор Олегович**

*аспірант кафедри міжнародного менеджменту та інновацій  
Національного університету «Одеська політехніка»*

**Yakymchuk Ihor**

*Postgraduate Student of the  
Department of International Management and Innovations  
Odesa Polytechnic National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-9-10281

## СУТНІСТЬ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

## THE ESSENCE OF INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

**Анотація.** Вступ. Сучасні тенденції вимагають від підприємств адаптації до високої конкуренції і швидких технологічних змін. Зміни в економіці, політиці та соціальна ситуація безпосередньо впливають на ведення підприємницької діяльності, змушуючи підприємства шукати нові способи підвищення ефективності їх діяльності й переглядати підходи до управління та адаптуватися до змін зовнішнього оточення, ефективно використовувати внутрішні ресурси. Ця здатність формується у результаті взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів які є складовими сталого розвитку підприємства.

Зовнішня стійкість визначається як узгоджена взаємодія із зовнішніми факторами, що впливають на роботу підприємства, такими як політична ситуація, екологічне середовище, соціальне становище у суспільстві, економічний стан, ринок праці та інші. Внутрішня – узгоджена взаємодія всіх систем підприємства, що дозволяє досягти високих виробничих та фінансових результатів.

Зовнішні фактори здійснюють вплив на утворення внутрішньої стійкості підприємства, а внутрішня стійкість впливає на розвиток зовнішньої стійкості, що сприяє формуванню синергетичного ефекту підвищення рівня конкурентоспроможності й прибутку, відкритості до нових ринків, задоволення потреб споживачів тощо.

Ключову роль у забезпеченні стійкості підприємства відіграє інформація. Так, якісна та своєчасна інформація та її аналіз дозволяє приймати обґрунтовані бізнес-рішення, оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити конкурентну перевагу на ринку. Відсутність, недостовірність й неопрацьованість інформації про соціальні, економічні та екологічні аспекти діяльності підприємства може призвести до неправильних рішень, неефективного використання ресурсів та, як наслідок, до зниження конкурентоспроможності підприємства, що обґрунтовує подальші дослідження.

Мета. Метою роботи є дослідження сутності інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством при визначенні принципів, етапів для забезпечення його стійкого розвитку.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження з інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством.

У процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для розкриття сутності та змісту інформаційно-аналітичного забезпечення); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови схем етапів проектування інформації та сутності управління інформаційно-аналітичного забезпечення у підприємницькій діяльності); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У роботі визначено роль сталого розвитку підприємства та роль факторів (зовнішніх та внутрішніх), які на нього впливають та визначено, що важливу роль в управлінні підприємством та у прийнятті бізнес-рішень відіграє інформація.

Обґрунтовано, що інформація слугує основою для прийняття обґрунтованих бізнес-рішень, дозволяє оцінити поточний стан справ, прогнозувати майбутні зміни та адаптуватися до нових умов ринку. Як наслідок, на підприємствах формуються спеціальні портфелі документів, інформаційне поле та економічні інформаційні системи.

У роботі досліджено сутність автоматизованої інформаційної системи, визначено її основні функції та обґрунтовано, що вона сприяє формуванню інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства.

Авторами рекомендовано принципи інформаційно-аналітичного забезпечення, визначено їх роль при прийнятті бізнес-рішень та етапи проектування інформації, які дають змогу отримати повну картину ситуації, навіть якщо деякі дані відсутні, знизити ризики, прийняття бізнес-рішень стає більш обґрунтованим і ефективним.

У роботі узагальнено суть управління інформаційно-аналітичного забезпечення у підприємницькій діяльності

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на функціональній взаємодії структурного підрозділу з управління ІАС з іншими підрозділами, що сприяє узагальненню наявних в нього даних та формуванню конкретні ідеї, які сприятимуть подальшому ухваленню більш обґрунтованих бізнес-рішень та зменшенню управлінського ризику.

**Ключові слова:** бізнес-рішення, інформаційно-аналітичне забезпечення, інформація, сталий розвиток, управління.

**Summary.** Introduction. Modern trends require enterprises to adapt to high competition and rapid technological change. Changes in the economy, politics and the social situation directly affect the conduct of business, forcing enterprises to look for new ways to improve the efficiency of their activities and to revise approaches to management and adapt to changes in the external environment, effectively using internal resources. This capability is formed as a result of the interaction of external and internal factors that are components of the enterprise's sustainable development.

External sustainability is defined as a coordinated interaction with external factors affecting the enterprise, such as the political situation, the environment, the social situation in society, the economic situation, the labor market, and others. Internal is the coordinated interaction of all enterprise systems, which allows achieving high production and financial results.

External factors influence the formation of the internal sustainability of the enterprise, and internal sustainability affects the development of external sustainability, which contributes to the formation of a synergistic effect of increasing the level of competitiveness and profit, openness to new markets, satisfaction of consumer needs, etc.

Information plays a key role in ensuring enterprise sustainability. For example, high-quality and timely information and its analysis allow making informed business decisions, optimizing business processes, increasing the efficiency of resource use, and ensuring a competitive advantage in the market. The absence, inaccuracy and lack of information about the social, economic and environmental aspects of the enterprise can lead to wrong decisions, inefficient use of resources and, as a result, to a decrease in the competitiveness of the enterprise, which justifies further research.

Objective. The aim of the study is to investigate the essence of information and analytical support for enterprise management in determining the principles and stages for ensuring its sustainable development.

Materials and methods. The materials of the study are: works of domestic and foreign authors who conduct their scientific and practical research on information and analytical support of enterprise management.

In the course of the study, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to reveal the essence and content of information and analytical support); formalization, analysis and synthesis (to build diagrams of the stages of information design and the essence of information and analytical support management in business); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The paper defines the role of sustainable development of an enterprise and the role of factors (external and internal) that influence it, and determines that information plays an important role in enterprise management and business decision-making.

It is substantiated that information serves as the basis for making informed business decisions, allows assessing the current state of affairs, predicting future changes and adapting to new market conditions. As a result, enterprises form special document portfolios, information field and economic information systems.

The paper investigates the essence of an automated information system, identifies its main functions and proves that it contributes to the formation of information and analytical support for enterprise activities.

The authors recommend the principles of information and analytical support, define their role in business decision-making and the stages of information design, which allow to obtain a complete picture of the situation, even if some data are missing, reduce risks, and make business decisions more informed and efficient.

The paper summarizes the essence of information and analytical support management in business.

*Prospects. In further scientific research, it is proposed to focus on the functional interaction of the structural unit for IAS management with other units, which contributes to the generalization of the data available to it and the formation of specific ideas that will contribute to further making more informed business decisions and reducing management risk.*

**Key words:** business decisions, information and analytical support, information, sustainable development, management.

**Постановка проблеми.** Сучасні тенденції вимагають від підприємств адаптації до високої конкуренції і швидких технологічних змін. Зміни в економіці, політиці та соціальна ситуація безпосередньо впливають на ведення підприємницької діяльності, змушуючи підприємства шукати нові способи підвищення ефективності їх діяльності й переглядати підходи до управління та адаптуватися до зовнішніх змін, ефективно використовувати внутрішні ресурси. Ця здатність формується у результаті взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів, які є складовими сталого розвитку підприємства.

Зовнішня стійкість визначається як узгоджена взаємодія із зовнішніми факторами, що впливають на роботу підприємства, такими як політичне оточення, екологічне середовище, соціальне становище у суспільстві, економічна обстановка, ринок праці та інші. Внутрішню — узгоджена взаємодія всіх систем підприємства, що дозволяє досягти високих виробничих та фінансових результатів.

Природно, що зовнішні фактори здійснюють вплив на утворення внутрішньої стійкості підприємства, а внутрішня стійкість впливає на розвиток зовнішньої стійкості, що сприяє формуванню синергетичного ефекту підвищення рівня її конкурентоспроможності й прибутку, відкритості до нових ринків, задоволенню потреб споживачів тощо.

Ключову роль у забезпеченні стійкості підприємства відіграє інформація. Так, якісна та своєчасна інформація та її аналіз дозволяє приймати обґрунтовані бізнес-рішення, оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити конкурентну перевагу на ринку. Відсутність, недостовірність й неопрацьованість інформації про соціальні, економічні та екологічні аспекти діяльності підприємства може призвести до неправильних рішень, неефективного використання ресурсів та, як наслідок, до зниження конкурентоспроможності підприємства, що обґрунтовує подальші дослідження.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання щодо сутності та змісту інформаційно-аналітичного забезпечення досліджували науковці [1...4].

У роботі [1] автори визначають, що інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки підприємства — це вид інформаційного забезпечення підприємницької діяльності, який поєднує в собі, з одного боку, інформаційну роботу, зокрема: шляхи, засоби та методи добування і надання керівництву необхідної інформації, а з іншого — аналітичну роботу, яка включає форми та методи аналізу для її обробки,

необхідні під час оцінювання ситуації і прийняття рішення на відповідному рівні в інтересах розвитку підприємства.

Хвальчик І.Л. та Волощук Л.О. [2] визначають, що інформаційно-аналітична діяльність — це діяльність, яка, використовуючи можливості інформаційно-аналітичних служб, активно оперуючи інформаційними продуктами і послугами, спрямована на виконання завдання якісно-змістовного перетворення інформації, функціонально перетинаючись у цьому плані з науковою (виробництво нового знання) і управлінською (розробка варіантів рішень, сценаріїв) діяльністю

Автори роботи «Інформаційно-аналітичне забезпечення в системі управління підприємством» [3] визначають роль у інноваційній сфері, зокрема що інформаційно-аналітична підтримка новітніх інноваційних рішень повинна своєчасно задовольняти процес впровадження управлінських рішень, а також бути актуальною, достовірною та корисною. Така інформаційно-аналітична підтримка необхідна для проведення якісного та поглибленого аналізу досліджуваної проблеми та прийняття змістовного інноваційного рішення.

Авторами роботи [4] зазначено, що інформаційно-аналітичну підтримку інноваційних рішень як своєчасне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень є актуальною, достовірною, надійною та корисною інформацією, необхідною для проведення якісного детального аналізу досліджуваної проблеми та прийняття обґрунтованого інноваційного рішення.

**Метою роботи** є дослідження сутності інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством при визначенні її складових, типів, принципів та етапів проектування інформації для забезпечення стійкого розвитку підприємства, що дозволило побудувати взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми факторами сталого розвитку та інформаційного поля при управлінні інформаційно-аналітичним забезпеченням.

**Матеріалами дослідження є:** праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які провадять свої науково-практичні дослідження з інформаційно-аналітичного забезпечення управління підприємством.

У процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для розкриття сутності та змісту інформаційно-аналітичного забезпечення); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови схем етапів проектування інформації та сутності управління інформаційно-аналітичного забезпечення



у підприємницької діяльності); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

**Виклад основного матеріалу.** Ефективне управління підприємством неможливе без якісного інформаційного забезпечення. Інформація слугує основою для прийняття обґрунтованих бізнес-рішень, дозволяє оцінити поточний стан справ, прогнозувати майбутні зміни та адаптуватися до нових умов ринку.

Недостатня або спотворена інформація може призвести до неправильних бізнес-рішень, неефективного використання ресурсів та, як наслідок, до зниження конкурентоспроможності підприємства. Інтереси окремих співробітників, які можуть спотворювати інформацію, що надається керівництву, можуть завдати значної шкоди підприємству.

Для успішного управління підприємством керівник повинен мати доступ до повної та достовірної інформації про всі аспекти його діяльності, включаючи її цілі, стратегію, зовнішнє середовище, внутрішній стан, партнерські відносини та вплив на стейкхолдерів.

Для комплексної оцінки стану підприємства формуються спеціальні портфелі документів, які містять інформацію про певні аспекти діяльності підприємства (управлінські, економічні, соціальні). Це можуть бути плани, звіти, аналітичні матеріали тощо. Частота оновлення інформації в портфелях може бути різною: від щоденної до річної.

При формуванні такого портфеля документів важливо дотримуватися комплексного підходу. Це означає, що вся інформація, яка необхідна для оцінки діяльності підприємства, повинна бути зібрана в одному місці, оновлення відбувається і залежить від її важливості і представлена у зручному для сприйняття вигляді. Даний підхід дозволяє керівникам отримати повну картину ситуації і приймати більш обґрунтовані бізнес-рішення.

Варто зазначити, що відповідно структурований портфель сприяє формуванню інформаційного поля, — це сукупність даних, які необхідні для функціонування підприємства. Воно поділяється на внутрішнє та зовнішнє. Внутрішнє інформаційне поле охоплює дані про всі процеси, що відбуваються всередині підприємства, а зовнішнє — включає у себе інформацію про ринок, конкурентів, законодавство, економічну ситуацію та інші зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства.

Ефективне функціонування підприємства безпосередньо залежить від якості, структуризації та доступності інформаційного поля. Керівництво повинно постійно аналізувати яка інформація необхідна для досягнення поставлених цілей. Як наслідок, для кожного завдання потрібно розробляти індивідуальний інформаційний запит, що дозволяє визначити, яка інформація відсутня, де її можна отримати та в якій формі вона буде найбільш корисною. Важливо також розробити систему аналізу інформації, яка дозволить виявити закономірності,

тренди та потенційні ризики, що можливо за рахунок її систематизації.

Варто зауважити, що формування та підтримка інформаційного поля підприємства — це тривалий і трудомісткий процес, який вимагає не лише накопичення великого обсягу інформації, але й створення ефективної системи її зберігання, пошуку та аналізу. Для цього необхідно розробити спеціальні методи і використовувати відповідні технічні засоби, що можливо за рахунок автоматизації інформаційного забезпечення у системі управління на підприємстві, тобто економічної інформаційної системи (далі — ЕІС) [5; 6].

ЕІС — це сукупність всіх елементів, які беруть участь в обробці інформації на підприємстві, — люди, комп'ютери, програмне забезпечення. ЕІС забезпечує постійний потік інформації як всередині підприємства, так і між підприємством та зовнішнім середовищем. Водночас ЕІС допомагає у визначенні, вимірюванні та моніторингу показників діяльності підприємства та порівнянні їх із цільовими та контрольними показниками.

Слід зазначити, що цифровізація сприяє підвищенню рівня ЕІС з допомогою її автоматизації, що оптимізує процес забезпечення збору, опрацювання та аналізу портфелів документів, необхідних для прийняття ефективних бізнес-рішень. Як наслідок — автоматизовані інформаційні системи (далі — АІС) стали невід'ємною частиною підприємницької діяльності [7; 8].

АІС — це комплекс технічних засобів, програмного забезпечення та людей, що використовується для збору, обробки, зберігання та аналізу інформації. Важливим компонентом АІС є бази знань. Це структуровані сховища інформації, які містять не тільки фактичні дані, але й результати аналізу та рекомендації. Бази знань дозволяють приймати більш обґрунтовані бізнес-рішення, особливо в умовах постійних змін, які відбуваються в Україні (воєнні дії, коронавірусна інфекція тощо).

Дослідження низки робіт [4...8] дозволило визначити та систематизувати основні функції АІС:

- збір даних: збір інформації з різних джерел;
- обробка даних: систематизація, аналіз, трансформація даних та формування портфелю даних;
- зберігання даних: зберігання даних у доступній формі;
- надання інформації: надання користувачам необхідної інформації;
- прийняття бізнес-рішень: підтримка процесу прийняття управлінських рішень на основі аналізу даних.

Ефективне управління ЕІС сприяє інформаційно-аналітичному забезпеченню діяльності підприємства.

Інформаційно-аналітичне забезпечення (далі — ІАС) — це процес створення і підтримки системи, яка забезпечує підприємства необхідною для прийняття бізнес-рішень інформацією. Це включає

в себе не тільки збір даних з різних джерел, але й їх обробку, аналіз, інтерпретацію та візуалізацію.

Природно, що на практиці IAS використовує чотири типи аналітичної роботи [9; 10]:

1. Описова аналітика — описує дані, що містяться в ньому. Прикладом може слугувати кругова діаграма, яка розбиває демографічні дані клієнтів підприємства.

2. Діагностична аналітика — допомагає визначити першопричину події. Вона може допомогти відповісти на такі запитання, як: Яка серія подій вплинула на результати діяльності? Які рушійні сили лежать в основі результатів? Наприклад, виробники можуть проаналізувати несправний компонент на складальній лінії і визначити причину його відмови.

3. Прогностична аналітика — витягує наявні дані, виявляє закономірності та допомагає підприємству передбачати, що може статися в майбутньому на основі цих даних. Вона використовує прогностичні моделі, які висувують гіпотези про майбутню поведінку або результати.

4. Розпорядча аналітика — допомагає підприємствам ухвалювати рішення про майбутнє на основі наявної інформації та ресурсів. Кожне підприємство може використовувати розпорядчу аналітику, переглядаючи наявні дані, щоб зробити припущення про те, що станеться далі.

Для ефективної реалізації IAS необхідно відповідати принципам, які забезпечують управління сталим розвитком підприємства. Узагальнюючи відомий досвід [9...12] з дослідженого питання визначимо такі принципи IAS як:

- цілеспрямованість: уся аналітична робота має бути спрямована на досягнення конкретних бізнес-цілей;
- актуальність: інформація має бути свіжою і відповідати поточному стану на підприємстві;
- достовірність: дані мають бути точними і об'єктивними, щоб на їх основі можна було приймати обґрунтовані бізнес-рішення;
- повнота: керівники мають отримувати всю необхідну інформацію, але без зайвої деталізації;
- альтернативність: аналітики мають пропонувати різні варіанти бізнес-рішень і не боятися висловлювати свою думку;
- обґрунтованість: висновки і рекомендації мають ґрунтуватися на наукових даних і сучасних методах аналізу;
- системність: аналіз має охоплювати всі аспекти підприємницької діяльності і враховувати взаємозв'язки між різними факторами;
- своєчасність: результати аналізу мають надаватися вчасно, щоб керівники могли оперативного реагувати на зміни;
- ініціативність: аналітики мають проявляти ініціативу і пропонувати нові ідеї для покращення підприємницької діяльності;

- об'єктивність: аналіз має бути об'єктивним і неупередженим;
- неперервність і гнучкість: система аналізу даних має постійно розвиватися і адаптуватися до мінливих умов ринку.

Дотримання зазначених принципів дозволяє:

- приймати обґрунтовані бізнес-рішення: керівники отримують достовірну інформацію для прийняття зважених бізнес-рішень;
- покращувати ефективність діяльності підприємства: аналіз даних дозволяє виявляти проблеми і знаходити шляхи їх вирішення;
- підвищувати конкурентоспроможність: завдяки своєчасній інформації підприємство може швидше реагувати на зміни ринку;
- ефективна система аналізу даних допомагає підприємству стати більш гнучким, адаптивним та успішним.

Організація діяльності IAS відповідно до розглянутих принципів спрямована на підвищення ефективності управління підприємством.

Слід відзначити, що коли на підприємстві не вистачає необхідної інформації, використовують спеціальні методи її створення або пошуку тобто проектування інформації, який дозволяє отримати повну і достовірну картину ситуації, що є необхідною для ефективного управління підприємством. Проектування інформації на підприємстві формується з чотирьох етапів, рис. 1.

З урахуванням EIC, можна відзначити, що використання проектування інформації дає змогу отримати повну картину ситуації, навіть якщо деякі дані відсутні, знизити ризики, прийняття бізнес-рішень стає більш обґрунтованим і ефективним. Як наслідок, проектування інформації — це мистецтво створення знань з того що є, і того чого немає. Це як розгадування головоломки, де кожна деталь має значення. Завдяки цьому інструменту підприємства можуть приймати більш виважені рішення і досягати кращих результатів.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Проведені дослідження у роботі дають можливість визначити, що управління IAS у підприємницькій діяльності можна розглядати як процес задоволення потреб керівників / менеджерів в інформації, необхідній для ухвалення бізнес-рішення, що включає процеси пошуку, збирання, перероблення та надання інформації у формі, придатній для її використання, які послідовно виконуються для формування сталого розвитку підприємства (рис. 2).

Управління IAS у підприємницькій діяльності дає можливість використовувати дані, отримані під час своєї діяльності, або загальнодоступні дані для розв'язання бізнес-завдань, моніторингу бізнес-процесів, виявляти своєчасно невикористані ресурси / потенціал для зростання і поліпшення підприємницької діяльності та якісно задовольняти потреби споживачів продукції.

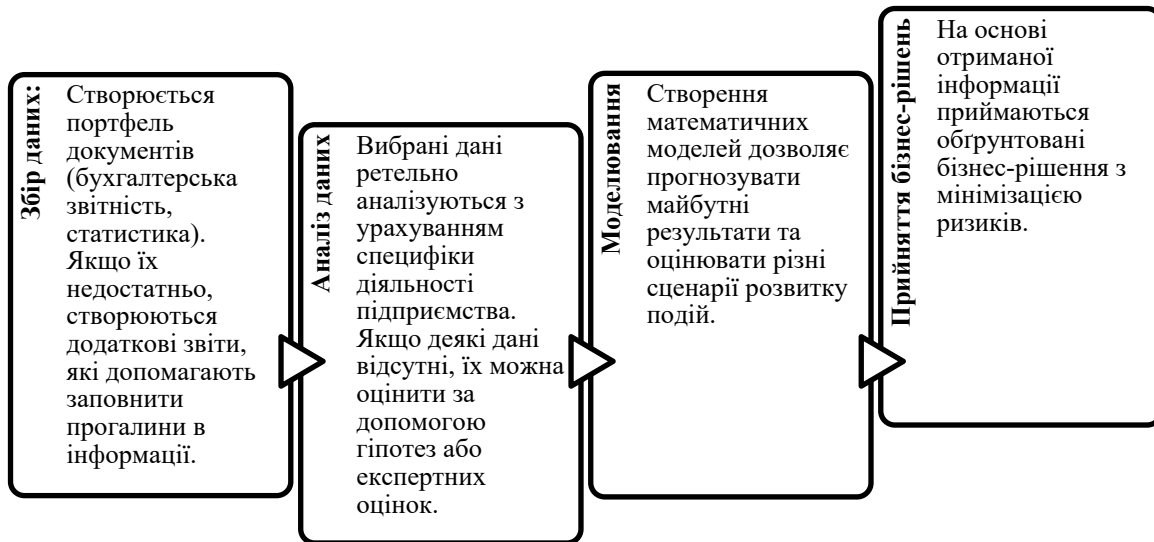


Рис. 1. Етапи проектування інформації  
Джерело: розробка авторів

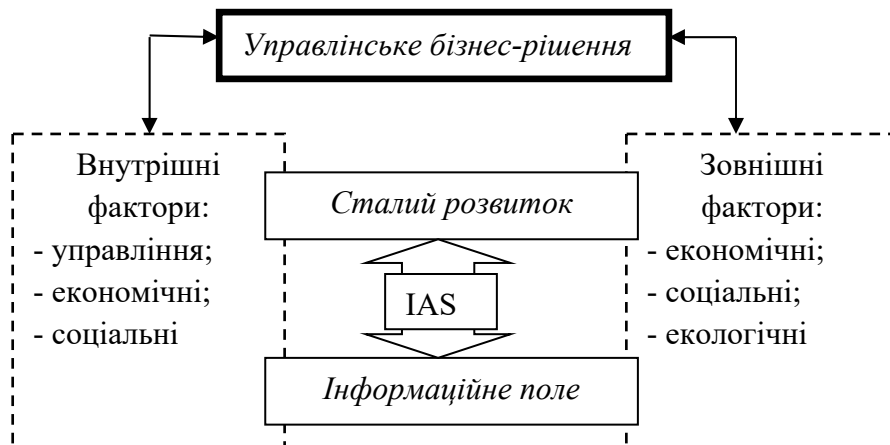


Рис. 2. Сутність управління інформаційно-аналітичного забезпечення у підприємницькій діяльності  
Джерело: розробка авторів

Водночас, при ефективному управлінні ІАС використовуючи досліджені дані та їх візуалізація надає керівникам доступ до корисних даних для створення та реалізації бізнес-ідей.

У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на функціональній вза-

ємодії структурного підрозділу з управління ІАС з іншими підрозділами, що сприяє осмисленню наявних в нього даних та сформуванню конкретних ідей, які сприятимуть подальшому ухваленню більш обґрунтованих бізнес-рішень та зменшенню управлінського ризику.

### Література

1. Садчикова І.В., Садчиков В.С. Концептуальні засади інформаційно-аналітичного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Фінансові дослідження*. 2016. № 1 (1). С. 87–95.
2. Хвальчик І.Л., Волощук Л.О. Сутність інформаційноаналітичного забезпечення управління підприємством. *ECONOMICS: time realitie*. 2020. № 1(47). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No1/84.pdf> (дата звернення: 10.09.2024).
3. Кононенко Ж., Грибовська Ю., Карнаухова, Г. Інформаційно-аналітичне забезпечення в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-74>.



4. Саврас І., Томаневич Л. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-61>.
5. Інформаційні системи в економіці : навчальний посібник / Пономаренко В. С., Золотарьова І. О., Бутова Р. К. та ін. Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. 176 с.
6. У Бюро економічної безпеки України презентували модель Єдиної інформаційної. *Бюро економічної безпеки України*. 2024. URL: <https://esbu.gov.ua/news/u-biuro-ekonomichnoi-bezpeky-ukrainy-prezentuvaly-model-iedynoi-informatsiinoi-systemy> (дата звернення: 10.09.2024).
7. Конєва А. І. Перспективи застосування сучасних систем автоматизації. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/641885b5-d764-433e-b4a9-3ec9b74930d9/content> (дата звернення: 10.09.2024).
8. Федотова О. О. Стан та перспективи впровадження автоматизованих бібліотечно-інформаційних систем у практику діяльності бібліотек України. URL: <https://peers.international/paper/stan-ta-perspektivi-vprovadzhennya-avtomatizovanikh-bibliotechno-informaciy-nikh-sistem-u> (дата звернення: 10.09.2024).
9. Руснак Ю., Стужук Ю. Роль інформаційно-аналітичних підрозділів Збройних Сил України у відбитті збройної агресії РФ. *Військова освіта*. 2024. № 1(80). URL: <http://znp-cvsvd.nuou.org.ua/article/view/305574> (дата звернення: 10.09.2024).
10. Палій С. Сучасні тенденції розвитку інформаційно-аналітичного забезпечення у контексті прийняття ефективних управлінських рішень: (на прикладі органів державної влади України). *Український журнал з бібліотечно-знавства та інформаційних наук*. 2022. № 10. С. 166–174. doi: <https://doi.org/10.31866/2616-7654.10.2022.269493>.
11. Онищенко С. В., Глушко А. Д. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки підприємств у сучасних умовах. *Науковий вісник*. 2023. № 7–8 (308–309). URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/308-309/pdf/145-154.pdf> (дата звернення: 10.09.2024).
12. Кононенко Ж., Грибовська Ю., Карнаухова Г. Інформаційно-аналітичне забезпечення в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2003. № 47. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-74>.

#### References

1. Sadchykova I. V., Sadchykov V. S. (2016). Konceptualni zasady informacijnno-analitychnogho zabezpechennja finansovo-ekonomichnoji bezpeky pidpryjemstva [Conceptual bases of information and analytical support of financial and economic security of the enterprise]. *Finansovi doslidzhennja — Financial research*. № 1 (1). pp. 87–95 [in Ukrainian].
2. Khvaljchuk I. L., Voloshhuk L. O. (2020). Sutnistj informacijnnoanalytichnogho zabezpechennja upravlinnja pidpryjemstvom [The essence of information and analytical support of enterprise management]. *ECONOMICS: time realitie — ECONOMICS: time realitie*. № 1(47). URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No1/84.pdf> [in Ukrainian].
3. Kononenko Zh., Ghrybovsjka Ju., Karnaukhova Gh. (2023). Informacijno-analitychne zabezpechennja v systemi upravlinnja pidpryjemstvom [Information and analytical support in the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspiljstvo — Economy and society*. № 47. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-74> [in Ukrainian].
4. Savras I., Tomanevych L. (2022) Informacijno-analitychne zabezpechennja upravlinnja innovacijnoju dijajlnistju pidpryjemstv [Information and analytical support for the management of innovation activity of enterprises]. *Ekonomika ta suspiljstvo — Economy and society*. № 45. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-61> [in Ukrainian].
5. Ponomarenko V. S., Zolotarjova I. O., Butova R. K. Et al. (2011). Informacijni systemy v ekonomici [Information systems in the economy]: navchalnyj posibnyk. Kh.: Vyd. KhNE U. 176 p. [in Ukrainian].
6. U Bjuro ekonomichnoji bezpeky Ukrajinjy prezentuvaly modelj Jedynoji informacijnoji [The Bureau of Economic Security of Ukraine presented the model of the Unified Information System]. (2024). *Bjuro ekonomichnoji bezpeky Ukrajinjy*. URL: <https://esbu.gov.ua/news/u-biuro-ekonomichnoi-bezpeky-ukrainy-prezentuvaly-model-iedynoi-informatsiinoi-systemy> [in Ukrainian].
7. Konjeva A. I. Perspektyvy zastosuvannja suchasnykh system avtomatyzacij [Prospects for the use of modern automation systems]. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/641885b5-d764-433e-b4a9-3ec9b74930d9/content> [in Ukrainian].
8. Fedotova O. O. Stan ta perspektyvy vprovadzhennja avtomatyzovanykh bibliotechno-informacijnykh system u praktyku dijajlnosti bibliotek Ukrajinjy [The state and prospects of implementation of automated library information systems in the practice of libraries of Ukraine]. URL: <https://peers.international/paper/stan-ta-perspektivi-vprovadzhennya-avtomatizovanikh-bibliotechno-informaciy-nikh-sistem-u> [in Ukrainian].
9. Rusnak Ju., Stuzhuk Ju. (2024). Rolj informacijno-analitychnykh pidrozdiliv Zbrojnykh Syl Ukrajinjy u vidbytty zbrojnoji aghresiji RF [The role of information and analytical units of the Armed Forces of Ukraine in repelling the armed aggression of the Russian Federation]. *Vijsjkova osvita — Military education*. № 1(80). URL: <http://znp-cvsvd.nuou.org.ua/article/view/305574> [in Ukrainian].
10. Palij S. (2022). Suchasni tendenciji rozvytku informacijno-analitychnogho zabezpechennja u konteksti pryjnattja efektyvnykh upravlinsjkykh rishenj: (na prykladi orghaniv derzhavnoji vlady Ukrajinjy) [Modern trends in the development of information and analytical support in the context of effective management decisions: (on the example of public au-

thorities of Ukraine)]. *Ukrajinsjkyj zhurnal z bibliotekoznavstva ta informacijnykh nauk — Ukrainian Journal of Library and Information Science*. № 10. pp. 166–174. doi: <https://doi.org/10.31866/2616-7654.10.2022.269493> [in Ukrainian].

11. Onyshhenko S. V., Ghlushko A. D. (2023). Informacijno-analitychne zabezpechennja finansovoji bezpeky pidpryjemstv u suchasnykh umovakh [Information and analytical support of financial security of enterprises in modern conditions]. *Naukovyj visnyk — Scientific Bulletin*. № 7–8 (308–309). URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/308-309/pdf/145-154.pdf> [in Ukrainian].

12. Kononenko Zh., Ghrybovsjka Ju., Karnaukhova Gh. (2023). Informacijno-analitychne zabezpechennja v systemi upravlinnja pidpryjemstvom [Information and analytical support in the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspiljstvo — Economy and society*. № 47. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-74> [in Ukrainian].

УДК 339.138:338

**Макар Оксана Павлівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри туризму  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Makar Oksana**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Tourism  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0000-0001-8135-0018*

**Роїк Оксана Романівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри туризму  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Roik Oksana**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Tourism  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0000-0002-3617-8068*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-9-10301

**РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ  
ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ  
СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

**THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN  
ENSURING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
OF TOURISM ENTERPRISES AMIDST  
CURRENT CHALLENGES**

**Анотація.** Вступ. Сучасні виклики, зокрема війна в Україні, суттєво вплинули на туристичну галузь, що вимагало від підприємств адаптації до нових умов функціонування. У цьому контексті стратегічний менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку туристичних підприємств.

**Мета.** Метою даної статті є визначення ролі стратегічного менеджменту в умовах сучасних викликів, а також розробка нових підходів до управління, які дозволять туристичним підприємствам не лише адаптуватися до нестабільних умов, але й забезпечити їхню конкурентоспроможність і стійкість.

**Матеріали і методи.** У процесі дослідження були використані аналітичні та синтетичні методи, а також методи порівняння та узагальнення. Аналізуються сучасні стратегії управління, що застосовуються в туристичній сфері, та їхня ефективність в умовах кризових ситуацій.

**Результати.** Дослідження показало, що існуючі стратегії часто не відповідають новим викликам, і туристичні підприємства потребують інноваційних підходів, які включають інтеграцію принципів сталого розвитку, адаптацію до змін у споживчому попиті та оптимізацію ресурсів. Пропонуються конкретні механізми реалізації стратегій, які можуть бути впроваджені в практику туристичних підприємств.

**Перспективи.** Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні конкретних прикладів успішних практик стратегічного менеджменту в умовах війни та їхній адаптації до українського контексту. Це дозволить виробити рекомендації для підвищення стійкості та конкурентоспроможності туристичних підприємств в умовах сучасних викликів.

**Ключові слова:** стратегічний менеджмент, сталий розвиток, туристичні підприємства, сучасні виклики, війна в Україні.

**Summary.** Introduction. Contemporary challenges, particularly the war in Ukraine, have significantly impacted the tourism sector, necessitating adaptation from enterprises to new operational conditions. In this context, strategic management plays a crucial role in ensuring the sustainable development of tourism enterprises.

**Objective.** The objective of this paper is to define the role of strategic management in the face of contemporary challenges, as well as to develop new management approaches that will enable tourism enterprises to not only adapt to unstable conditions but also ensure their competitiveness and resilience.

**Materials and Methods.** Analytical and synthetic methods, as well as comparative and generalization methods, were employed in the research process. The study analyses current management strategies used in the tourism sector and their effectiveness in crisis situations.

**Results.** The research shows that existing strategies often do not meet new challenges, and tourism enterprises require innovative approaches that include the integration of sustainable development principles, adaptation to changes in consumer demand, and resource optimization. Specific mechanisms for implementing strategies that can be applied in the practice of tourism enterprises are proposed.

**Perspectives.** The prospects for further research lie in studying specific examples of successful strategic management practices in wartime and their adaptation to the Ukrainian context. This will provide recommendations for enhancing the resilience and competitiveness of tourism enterprises amidst contemporary challenges.

**Key words:** strategic management, sustainable development, tourism enterprises, contemporary challenges, war in Ukraine.

**Постановка проблеми.** Сучасний туристичний ринок переживає етап значних змін, які викликані не лише глобальними економічними тенденціями, але й соціально-політичними викликами. В Україні, у зв'язку з повномасштабною війною, туристична індустрія зазнала серйозних потрясінь, які вплинули на її структуру та функціонування. Зменшення туристичних потоків, пошкодження інфраструктури, падіння інвестиційної привабливості та нестабільність ринкових умов — все це вимагає від туристичних підприємств переосмислення своїх стратегій. За таких умов стратегічний менеджмент виступає важливим інструментом для адаптації підприємств до нових реалій. Він передбачає не лише розробку довгострокових планів, але й гнучкість у прийнятті рішень, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. У цьому контексті стратегічний менеджмент стає основою для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості туристичних підприємств.

Особливо важливою є інтеграція принципів сталого розвитку у процеси стратегічного управління. У сучасних умовах, коли екологічні, соціальні та економічні фактори взаємодіють, підприємства мають знаходити баланс між прибутковістю та соціальною відповідальністю. Залучення до екологічних ініціатив, підтримка місцевих спільнот та впровадження інноваційних рішень стають ключовими аспектами стратегічного менеджменту, які сприяють створенню стійкої туристичної екосистеми.

Таким чином, розгляд ролі стратегічного менеджменту в контексті забезпечення сталого розвитку туристичних підприємств в умовах війни в Україні є надзвичайно актуальним. Важливим є розробка та впровадження стратегій, які не лише відповідають на сучасні виклики, але й забезпечують довгострокову стійкість. Це включає в себе інтеграцію принципів сталого розвитку, зокрема екологічної, економічної та соціальної відповідальності, у стра-

тегічне планування. Наукові завдання полягають у вивченні ефективності різних стратегічних підходів у забезпеченні стійкості туристичних підприємств в умовах війни та криз. Практичні завдання включають розробку рекомендацій для підприємств щодо впровадження стратегій, що дозволяють зменшити негативний вплив кризових факторів, зберегти конкурентні переваги і забезпечити сталий розвиток в Україні в повоєнний період.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

У контексті дослідження ролі стратегічного менеджменту у забезпеченні сталого розвитку туристичних підприємств варто зазначити, що останні роки вітчизняні та зарубіжні науковці все більше звертають увагу на необхідність адаптації стратегій управління до викликів сучасності, особливо в умовах глобальних економічних та соціальних змін.

У сучасних умовах глобалізації та змінюваних ринкових умов стратегічний менеджмент у туризмі відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності туристичних підприємств. Зокрема, Д. Т. Дюваль наголошує на важливості розробки та впровадження стратегій, які дозволяють туристичним організаціям адаптуватися до змін ринку, задовольняти потреби туристів і підтримувати сталий розвиток через інновації та ефективне управління ресурсами [1, с. 28]. Дослідження Дж. Р. Б. Рітчі та Джеффри І. Крауча розкривають процес стратегічного менеджменту як механізм забезпечення конкурентоспроможності туристичних напрямків. Вони підкреслюють значення взаємодії між зацікавленими сторонами та інтеграції місцевих ресурсів для забезпечення привабливості туристичних регіонів [2, с. 45]. М. Хол акцентує увагу на тому, що стратегічний менеджмент у туризмі допомагає туристичним організаціям справлятися з викликами, такими як глобалізація та зміни в уподобаннях споживачів [3, с. 65]. К. Купер, Майкл Хол та Девід Вівер підкреслюють, що ефективний стратегічний



менеджмент охоплює не лише впровадження нових стратегій, але й оптимізацію використання ресурсів, інноваційні підходи у створенні продуктів та маркетингу для підвищення конкурентоспроможності туристичних компаній і напрямків [4, с. 112].

Задоя В.О. та Чаркіна Т.Ю. у своїй роботі підкреслюють важливість системного підходу до стратегічного менеджменту в туризмі, який враховує довгострокові перспективи та адаптацію до змін зовнішнього середовища [5, с. 75]. Горюнова К. зосереджується на інтеграції принципів сталого розвитку, зазначаючи, що участь туристичних підприємств в екологічних ініціативах і підтримка місцевих громад підвищують їх конкурентоспроможність [6, с. 102]. Хмелюк О. наголошує на необхідності впровадження інновацій для забезпечення довготривалого розвитку підприємств у галузі туризму [7, с. 80]. Романенко І. вказує на сучасні виклики, зокрема економічну нестабільність і військові дії, та потребу в розробці адаптивних стратегій для забезпечення стійкості туристичних підприємств [8, с. 70]. Кузьмін О. акцентує увагу на інструментах стратегічного менеджменту для адаптації до ринкових змін, пропонуючи інтеграційні підходи для посилення конкурентних позицій підприємств [9, с. 69]. Гончаренко Ю. підкреслює важливість сталого розвитку та інновацій у стратегічному управлінні туристичними компаніями [10, с. 169].

Однак, попри численні наукові розробки, питання інтеграції сталого розвитку у стратегічний менеджмент туристичних підприємств в умовах війни та економічної нестабільності залишається недостатньо вивченим. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, які дозволять підприємствам адаптуватися до нових умов та забезпечити їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

**Формулювання цілей статті. Метою статті** є дослідження стратегічного менеджменту для забезпечення сталого розвитку туристичних підприємств в умовах сучасних викликів. Стаття спрямована на визначення основних викликів для туристичної галузі в умовах війни, оцінку ефективності існуючих стратегій та розробку нових підходів до стратегічного менеджменту, що дозволять туристичним підприємствам адаптуватися до нестабільних умов і забезпечити їхню конкурентоспроможність і стійкість.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах війни туристичні підприємства стикаються з численними викликами, серед яких зниження туристичного попиту, руйнування інфраструктури, загроза безпеці туристів і персоналу, а також економічна нестабільність. У таких умовах стає очевидною необхідність переосмислення підходів до стратегічного менеджменту, який дозволив би адаптуватися до цих кризових явищ і забезпечити конкурентоспроможність та стійкість підприємств.

Одним з головних викликів для туристичних підприємств в умовах війни є значне зниження попиту

на туристичні послуги, зокрема через загрозу безпеці. Як зазначають Задоя В.О. та Чаркіна Т.Ю., стратегічне управління повинно враховувати мінливі зовнішні умови та розробляти стратегії, спрямовані на мінімізацію ризиків і адаптацію до нових реалій [5, с. 75]. Сюди можна віднести оптимізацію внутрішніх процесів, розробку альтернативних пропозицій для споживачів, а також співпрацю з місцевими органами влади для забезпечення базових умов безпеки.

Горюнова К. акцентує увагу на інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність туристичних підприємств як ключовий елемент стратегічного менеджменту в умовах кризи [6, с. 102]. Це включає впровадження екологічних ініціатив та активну взаємодію з місцевими громадами, що дозволить підтримати стійкість підприємств та зміцнити їхню конкурентоспроможність навіть у складних умовах.

Стратегічний менеджмент є ключовим фактором для забезпечення сталого розвитку туристичних підприємств, особливо в умовах сучасних викликів, таких як війна в Україні та економічна нестабільність. Основна роль стратегічного менеджменту полягає в адаптації підприємств до швидко змінюваного середовища і мінімізації негативних наслідків кризових ситуацій, що підкреслюється в багатьох дослідженнях. Як зазначає D. T. Duval [1], стратегічний менеджмент передбачає створення та впровадження стратегій, що сприяють підтримці сталого розвитку через інновації, маркетингові кампанії та управління ресурсами. J. R. B. Ritchie та G. I. Crouch [2] підкреслюють, що стратегічний менеджмент у туризмі є процесом розробки і реалізації стратегій, які забезпечують конкурентоспроможність туристичних напрямків, інтегруючи місцеві ресурси та управління взаємодією між різними зацікавленими сторонами. M. Hall [3] акцентує увагу на необхідності стратегічних планів, що дозволяють туристичним організаціям ефективно реагувати на зовнішні виклики, такі як глобалізація, зміни споживчих уподобань і економічні коливання. C. Cooper, C. M. Hall і D. B. Weaver [4] вважають, що стратегічний менеджмент сприяє підвищенню конкурентоспроможності туристичних компаній через ефективне управління ресурсами та впровадження інновацій у продукти і маркетинг.

Таким чином, наведені визначення підкреслюють ключову роль стратегічного менеджменту в туризмі, спрямованого на адаптацію до динамічно змінюваних умов ринку та забезпечення сталого розвитку підприємств. Ефективне використання ресурсів і впровадження інноваційних підходів є фундаментальними елементами цього процесу, що дозволяють туристичним організаціям підтримувати конкурентоспроможність та стійкість у довготривалій перспективі [10].

Відповідно, стратегічний менеджмент в туризмі — це процес формулювання та реалізації стратегій, спрямованих на досягнення конкурентних пе-

реваг і сталого розвитку туристичних підприємств у динамічному і конкурентному середовищі туристичної індустрії. Він охоплює планування, організацію, координацію та контроль всіх аспектів діяльності туристичних компаній з метою забезпечення їхньої ефективності та адаптації до змінюваних умов ринку.

За даними аналітичних досліджень, малий та середній бізнес (МСБ) у секторі туризму зазнав значних втрат. Кількість суб'єктів середнього підприємництва у секторі «Тимчасове розміщення й організація харчування» скоротилася на 19%, малого — на 17%. У сфері діяльності туристичних агентств, операторів, та бронювання ці показники становили 14% та 22% відповідно. Це призвело до масових звільнень персоналу, скорочення на 30% у малому готельному бізнесі. Обсяги реалізації послуг впали на 64% у секторі «Тимчасове розміщення» та на 80% у сфері туроператорів [12].

Загальна рентабельність підприємств у туристичному секторі значно знизилася. У сфері готельного бізнесу рентабельність упала з 25% до -22%, у сфері туристичних агентств — з 45% до -150% [13].

Згідно Звіту про дослідження Ініціативи для відновлення економіки України, представники обласних військових адміністрацій та територіальних громад відносять до ТОП-5 перешкод, які заважають бізнесу відновлюватися та розвиватися: зруйнованість ланцюгів постачання (на думку 87,5% представників ОВА та 51,6%); відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку (68,8% та 57,9% відповідно); непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на

внутрішньому ринку (56,3% та 57,9%); відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників (68,8% та 34,1%); відсутність достатнього капіталу (власні та/або оборотні фонди, заощадження) (56,3% та 44,4%) [12–13].

Аналіз існуючих стратегій управління показує, що більшість з них були розроблені у відносно стабільних економічних умовах і часто не враховують специфіку функціонування туристичних підприємств під час військових дій. Хмельюк О. вказує на необхідність впровадження інноваційних підходів до управління туристичними процесами, особливо в умовах кризи [7, с. 80]. Це передбачає не лише перегляд основних положень стратегічного планування, але й активне використання сучасних технологій, таких як цифрові платформи для бронювання та організації безпечних туристичних маршрутів. Романенко І. наголошує на необхідності розробки адаптивних стратегій, які дозволять підприємствам залишатися стійкими та гнучкими в умовах економічної нестабільності та війни в країні [8, с. 70]. Ці стратегії повинні бути орієнтовані на короткострокову адаптацію до змінюваних умов і водночас мати довгострокову перспективу, спрямовану на відновлення галузі після завершення конфлікту.

В умовах війни туристичні підприємства потребують нових підходів до стратегічного менеджменту, які б дозволили їм не лише вижити, але й розвиватися в таких складних обставинах. Основним напрямком розвитку має стати диверсифікація послуг, що дозволить залучити нові цільові аудиторії та зменшити залежність від традиційних туристичних

Таблиця 1

### Зниження рентабельності в секторі туризму

Сектор	2021 р.	2022 р.	Зміна (%)
Готельний бізнес	25%	-22%	-47%
Громадське харчування	35%	-55%	-90%
Туроператорська діяльність	45%	-150%	-195%

Джерело: сформовано авторами на основі [12–13]

Таблиця 2

### Механізм стратегічного менеджменту для адаптації туристичних підприємств до нестабільних умов

Етап	Зміст	Інструменти
Оцінка факторів	Аналіз зовнішнього середовища (економічна криза, війна) та внутрішніх ресурсів підприємства	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, сценарний аналіз
Формування цілей	Встановлення коротко- і довгострокових цілей для адаптації та розвитку	SMART-цілі, стратегічні карти
Розробка плану	Розробка гнучкого плану дій для досягнення стратегічних цілей	Бюджетування, проектний підхід, розробка сценаріїв розвитку
Управління ризиками	Ідентифікація, оцінка та мінімізація ризиків	Аналіз ризиків, страхування, резервні фонди
Оцінка ефективності	Постійний моніторинг результатів, корекція стратегій	KPI, збалансована система показників, оцінка фінансових показників

Джерело: сформовано авторами

потоків. Кузьмін О. підкреслює важливість використання інтеграційних підходів для зміцнення позицій на ринку в умовах нестабільності [8, с. 69], що може бути реалізовано через співпрацю з іншими секторами економіки та залучення міжнародних інвестицій. Іншим важливим аспектом є розвиток стратегії управління ризиками, яка передбачає ідентифікацію потенційних загроз, оцінку їхнього впливу на діяльність підприємства та розробку відповідних механізмів мінімізації ризиків. Гончаренко Ю. зазначає, що стратегічне управління повинно активно впроваджувати підходи, орієнтовані на сталий розвиток, підтримуючи інноваційні процеси [10, с. 169]. Це дозволить підвищити рівень адаптивності підприємств і їхню стійкість у кризових умовах.

Механізм стратегічного управління туристичними підприємствами в умовах війни передбачає кілька етапів і включає як адаптацію до зовнішніх факторів, так і інтеграцію внутрішніх змін для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності. Застосування цього механізму дозволяє туристичним підприємствам підвищити свою стійкість до зовнішніх шоків, таких як війна або економічні кризи, і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність через ефективне управління ресурсами, інновації та інтеграцію гнучких стратегій (див. табл. 2).

**Висновки.** Отже, стратегічний менеджмент у туристичній галузі в умовах війни потребує кардинального перегляду існуючих підходів та впровадження нових, адаптивних стратегій. Ефективне управління повинно враховувати не лише поточні виклики, а й

орієнтуватися на відновлення галузі у посткризовий період. Сталість, інновації та гнучкість є ключовими елементами, які дозволять туристичним підприємствам залишатися конкурентоспроможними та забезпечити довгостроковий розвиток навіть у нестабільних умовах.

Розробка нових підходів до стратегічного менеджменту є вирішальним етапом для адаптації туристичних підприємств до нестабільних умов, особливо в умовах війни та економічної кризи. Важливим напрямком є впровадження гнучких стратегій, які забезпечать здатність підприємств швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати їх конкурентоспроможність. Це передбачає адаптацію до нових реалій через диверсифікацію послуг, інноваційні підходи до маркетингу, розвиток альтернативних туристичних напрямків і використання сучасних технологій для підтримки ефективного управління ресурсами.

Одним із ключових аспектів є формування стратегії стійкості, що включає управління ризиками, зокрема, ідентифікацію можливих загроз, оцінку їх впливу на підприємство та розробку механізмів для мінімізації цих ризиків. Така стратегія дозволяє підприємствам зменшити вразливість до кризових ситуацій і підвищити рівень довгострокової стабільності.

Також важливим є розвиток співпраці з іншими секторами економіки, залучення міжнародних інвестицій та впровадження сталих підходів, які сприятимуть не тільки короткостроковому виживанню, але й довгостроковому розвитку туристичної галузі.

### Література

1. Duval D. T. *Tourism and Strategic Management: An Overview*. Routledge. 2004. P. 28–35.
2. Ritchie J. R. B., Crouch G. I. *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing. 2003. P. 45–52.
3. Hall M. C. *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. Pearson. 2008. P. 65–72.
4. Cooper C., Hall C. M., Weaver D. B. *Tourism: Principles and Practice*. Pearson. 2018. P. 112–120.
5. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю. Стратегічний менеджмент в туризмі: ключові аспекти. *Review of Transport Economics and Management*. 2023. Вип. 8(24). С. 72–80. doi: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/277124>.
6. Горюнова К. Стратегічне управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-109>.
7. Хмелюк О. Стратегічний менеджмент в галузі туризму: теорія та практика. *Наукові праці Кам'янець-Подільського національного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 2(33). С. 78–82.
8. Кузьмін О. Стратегічний менеджмент в туризмі: підходи та інструменти. *Економіка та управління підприємствами складних систем*. 2018. Вип. 2(23). С. 68–73.
9. Романенко І. Стратегічний менеджмент в туризмі: сучасний стан та перспективи розвитку. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Економічні науки*. 2020. Вип. 1(98). С. 68–72.
10. Гончаренко Ю. Стратегічний менеджмент в туристичному бізнесі: підходи та методи. *Сучасні технології: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції*. 2017. С. 168–170.
11. Виговський Д., Конарівська О. Стан та розвиток малого бізнесу у туризмі України. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. Вип. 2 (104), 81–87. doi: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.12>.
12. Стратегічна дорожня карта «Відновлення малого та середнього бізнесу у секторі туризму та гостинності в 2023–2033 роках». URL: <https://nto.ua/assets/files/ntou-library-small-and-medium-sized-businesses-recovery.pdf> (дата звернення: 16.09.2024).



13. До бюджету громад за I півріччя 2024 року надійшло понад 107 млн. грн туристичного збору. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/do-byudzhetu-gromad-za-i-pivrichchya-2024-roku-nadiyshlo-ponad-107-mln-grn-turistichnogo-zboru> (дата звернення: 20.09.2024)
14. Роїк О.Р. Напрямки сталого розвитку туризму України в умовах післявоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 58–61 doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-9>.
15. Нікітенко К.С. Визначення передумов управління підприємствами туристичного бізнесу на принципах класифікації. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. С. 128–133.

### References

1. Duval, D.T. (2004). *Tourism and Strategic Management: An Overview*. Routledge, 28–35.
2. Ritchie, J.R.B., & Crouch, G.I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing, 45–52.
3. Hall, M.C. (2008). *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. Pearson, 65–72.
4. Cooper, C., Hall, C.M., & Weaver, D.B. (2018). *Tourism: Principles and Practice*. Pearson, 112–120.
5. Zadoia, V.O., & Charkina, T.Yu. (2023). Stratehichnyy menedzhment v turyzmi: klyuchovi aspekty [Strategic management in tourism: key aspects]. *Review of Transport Economics and Management*, 8(24), 72–80. doi: <https://doi.org/10.15802/rtem2022/277124> [in Ukrainian].
6. Horiunova, K. (2023). Stratehichne upravlinnya rozvytkom turyztychnogo rehionu na zasadakh staloho rozvytku [Strategic management of tourism region development based on sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 55. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-109> [in Ukrainian].
7. Khmeliuk, O. (2016). Stratehichnyy menedzhment v haluzi turyzmu: teoriya ta praktyka [Strategic management in the tourism industry: theory and practice]. *Naukovi pratsi Kamyanets-Podilskoho natsional'noho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, 2(33), 78–82 [in Ukrainian].
8. Kuzmin, O. (2018). Stratehichnyy menedzhment v turyzmi: pidkhody ta instrumenty [Strategic management in tourism: approaches and tools]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpriemstvami skladnykh system*, 2(23), 68–73 [in Ukrainian].
9. Romanenko, I. (2020). Stratehichnyy menedzhment v turyzmi: suchasnyy stan ta perspektyvy rozvytku [Strategic management in tourism: current state and development prospects]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo universytetu imeni Ivana Franka. Ekonomichni nauky*, 1(98), 68–72 [in Ukrainian].
10. Honcharenko, Yu. (2017). Stratehichnyy menedzhment v turyztychnomu biznesi: pidkhody ta metody [Strategic management in the tourism business: approaches and methods]. *Suchasni tekhnolohiyi: materialy XIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*, 168–170 [in Ukrainian].
11. Vihovskyi, D., & Konarivska, O. (2024). Stan ta rozvytok maloho biznesu u turyzmi Ukrainy [State and development of small businesses in tourism in Ukraine]. *Mechanism of an Economic Regulation*, 2(104), 81–87. doi: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.12> [in Ukrainian].
12. Stratehichna dorozhnia karta “Vidnovlennia maloho ta seredn'oho biznesu u sektori turyzmu ta hostynnosti v 2023–2033 rokakh” [Strategic roadmap “Recovery of small and medium-sized businesses in the tourism and hospitality sector for 2023–2033”]. Available at: <https://nto.ua/assets/files/ntou-library-small-and-medium-sized-businesses-recovery.pdf> [in Ukrainian].
13. Do biudzhetu hromad za I pivrichchya 2024 roku nadiyshlo ponad 107 mln hrn turyztychnogo zboru [Over 107 million UAH of tourist tax collected in community budgets for the first half of 2024]. Available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/do-byudzhetu-gromad-za-i-pivrichchya-2024-roku-nadiyshlo-ponad-107-mln-grn-turistichnogo-zboru> [in Ukrainian].
14. Roik, O.R. (2023). Napriamky staloho rozvytku turizmu Ukrainy v umovakh pislia voiennoho vidnovlennia [Directions of sustainable development of tourism in Ukraine in the context of post-war reconstruction]. *Ekonomichniy prostir*, 184, 58–61. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-9> [in Ukrainian].
15. Nikitenko, K.S. (2023). Vyznachennya peredumov upravlinnya pidpriemstvamyturystychnoho biznesu na pryntsyplakh klasteryzatsii [Defining the prerequisites for managing tourism business enterprises based on clustering principles]. *Tavriyskyi naukovy visnyk. Seriya: Ekonomika*, 128–133 [in Ukrainian].



УДК 005.334:624.05

**Мацала Микола Іванович**

*аспірант*

*Київського національного університету будівництва та архітектури*

**Matsala Mykola**

*Postgraduate of the*

*Kyiv National University of Construction and Architecture*

ORCID: 0000-0003-1260-5659

**Сліпченко Роман Васильович**

*аспірант*

*Київського національного університету будівництва та архітектури*

**Slipchenko Roman**

*Postgraduate of the*

*Kyiv National University of Construction and Architecture*

ORCID: 0009-0002-1957-8593

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-9-10336

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ НА ОСНОВІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА АДАПТИВНИХ ЕКОНОМІЧНИХ МОДЕЛЕЙ

## MODERN APPROACHES TO RISK MANAGEMENT IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY BASED ON DIGITAL TECHNOLOGIES AND ADAPTIVE ECONOMIC MODELS

**Анотація.** Вступ. Будівельна галузь є однією з найбільш ризикових сфер економіки, оскільки реалізація будівельних проектів вимагає значних капіталовкладень, тривалого часу та залежить від багатьох зовнішніх факторів. Традиційні методи управління ризиками, такі як страхування та резервування коштів, часто не відповідають сучасним вимогам і потребам галузі. У зв'язку з цим виникає необхідність у застосуванні нових підходів до управління ризиками, які базуються на цифрових технологіях та адаптивних економічних моделях.

**Мета.** Дослідити сучасні підходи до управління ризиками в будівельній галузі на основі цифрових технологій та впровадження адаптивних економічних моделей.

**Матеріали і методи.** Метод порівняння застосовано для аналізу різних підходів до управління ризиками в будівництві, зокрема традиційних методів та сучасних, що базуються на цифрових технологіях та адаптивних економічних моделях. Метод допомагає виявити переваги та недоліки кожного підходу, оцінити їх ефективність та визначити найбільш гнучкий і адаптивний до ринкових змін. Метод аналітичного пошуку і узагальнення використано для глибокого вивчення наукової літератури, практичних досліджень та впровадження сучасних технологій управління ризиками у будівництві. Він дозволяє систематично розглядати різні аспекти цифрових технологій та узагальнити їх вплив, що сприяє формулюванню ефективних стратегій для галузі. Метод систематизації застосовано для впорядкування зібраної інформації та класифікації ризиків (економічних, технічних, екологічних, соціальних) та систематизації цифрових технологій і моделей управління ризиками.

**Результати.** У дослідженні виявлено, що впровадження сучасних цифрових технологій, таких як BIM, великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT) та штучний інтелект, значно підвищує ефективність управління ризиками в будівельній галузі. Встановлено, що інтеграція цих технологій з адаптивними економічними моделями дозволяє створити гнучкі системи управління, здатні швидко реагувати на ринкові зміни та мінімізувати вплив різних ризиків на реалізацію проектів. Такий підхід забезпечує точніше планування, оптимізацію ресурсів та підвищує рівень безпеки.

Перспективи. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку конкретних методологічних рекомендацій щодо впровадження адаптивних економічних моделей та цифрових технологій у різних видах будівельних проектів. Крім того, перспективним є вивчення можливостей застосування новітніх технологій, таких як блокчейн та доповнена реальність, для подальшого підвищення рівня ефективності та прозорості управління ризиками в будівництві.

**Ключові слова:** управління ризиками, цифрові технології, економічні моделі, компанії будівельної галузі, сталий розвиток.

**Summary.** Introduction. The construction industry is one of the most risky areas of the economy, since the implementation of construction projects requires significant capital investments, a long time and depends on many external factors. Traditional methods of risk management, such as insurance and reserve funds, often do not meet the current demands and needs of the industry. In this regard, there is a need to apply new approaches to risk management based on digital technologies and adaptive economic models.

**Purpose.** Investigate modern approaches to risk management in the construction industry based on digital technologies and the use of adaptive economic models.

**Materials and methods.** The comparison method is used to analyze different approaches to risk management in construction, in particular, traditional methods and modern ones based on digital technologies and adaptive economic models. The method helps to identify the advantages and disadvantages of each approach, to evaluate their effectiveness and to determine the most flexible and adaptable to market changes. The method of analytical search and generalization is used for in-depth study of scientific literature, practical research and introduction of modern technologies of risk management in construction. It allows you to systematically consider different aspects of digital technologies and summarize their impact, which contributes to the formulation of effective strategies for the industry. The systematization method is used to organize the collected information and classify risks (economic, technical, environmental, social) and systematize digital technologies and risk management models.

**The results.** The study found that the implementation of modern digital technologies, such as BIM, Big Data, Internet of Things (IoT) and artificial intelligence, significantly increases the effectiveness of risk management in the construction industry. It has been established that the integration of these technologies with adaptive economic models allows for the creation of flexible management systems capable of quickly responding to market changes and minimizing the impact of various risks on project implementation. This approach provides more accurate planning, optimization of resources and increases the level of security.

**Discussion.** Further research can be aimed at developing specific methodological recommendations for the implementation of adaptive economic models and digital technologies in various types of construction projects. In addition, it is promising to study the possibilities of using the latest technologies, such as blockchain and augmented reality, to further increase the level of efficiency and transparency of risk management in construction.

**Key words:** risk management, digital technologies, economic models, construction industry companies, sustainable development.

**Постановка проблеми.** Сучасна будівельна галузь стикається з багатьма ризиками, що пов'язані з економічною нестабільністю, технологічними інноваціями, зміною нормативно-правових вимог, екологічними викликами та глобалізаційними процесами. Традиційні методи управління ризиками, які здебільшого базуються на статичних і формальних підходах, стають малоефективними в умовах динамічного розвитку цифрової економіки. Це зумовлює необхідність впровадження нових підходів до управління ризиками, що базуються на сучасних цифрових технологіях та адаптивних економічних моделях. Актуальність дослідження полягає в тому, що цифрові технології, такі як BIM (Building Information Modeling), великі дані, Інтернет речей (IoT) та штучний інтелект, можуть радикально підвищити ефективність управління будівельними проектами та мінімізувати ризики на різних етапах їх реалізації. Водночас адаптивні економічні моделі, які здатні враховувати швидкі зміни ринкового середовища, дозволяють проектам більш гнучко та ефективно реагувати на виклики сучасного ринку і забезпечення сталого розвитку. З огляду на важливість та складність ризик-менеджменту у будівельній галузі, дослідження сучасних підходів до управління ризиками на основі

цифрових технологій та адаптивних моделей є актуальним і таким що спрямоване на розробку нових методів і підходів, які забезпечать високий рівень стійкості та конкурентоспроможності будівельних підприємств в умовах цифровізації економіки.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Традиційні підходи до управління ризиками, які передбачають використання статичних економічних моделей і простих інструментів планування, поступово витісняються новітніми методами, що базуються на цифрових технологіях, таких як BIM (Building Information Modeling), великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT) та штучний інтелект. Ряд провідних дослідників підкреслюють важливість впровадження цифрових технологій для покращення процесів управління ризиками в будівництві. Наприклад, у роботах Ла Торре Д., Колапінто К., Дуросіні І., Тріберті С. [13], Такім Р., Гарріс М., Навав А. [17] розглядається використання BIM як інструменту для підвищення ефективності планування та координації будівельних проектів. Автори зазначають, що BIM дозволяє створювати детальні цифрові моделі будівельних об'єктів, у яких враховуються всі аспекти проекту: від дизайну та кошторису — до планування робіт. Це забезпечує можливість виявлення

потенційних ризиків ще на ранніх етапах проектування та мінімізує витрати, пов'язані з виправленням помилок під час будівництва.

У дослідженні Новикова О. [5], підкреслюється, що інтеграція BIM з іншими цифровими технологіями, такими як IoT та аналітика великих даних, створює основу для побудови комплексних систем управління ризиками в будівництві. IoT-сенсори на будівельному майданчику забезпечують збір даних у реальному часі про стан обладнання, якість матеріалів та умови праці, що дозволяє динамічно реагувати на ризики та коригувати процеси будівництва.

Ще один важливий напрямок досліджень стосується використання великих даних (Big Data) для аналізу ризиків у будівельних проектах. Дослідження Жосан Г., Кириченко Н. [2], показують, що аналіз великих обсягів даних з різних джерел, таких як ринкові аналітичні платформи, фінансові звіти та кліматичні дані, дозволяє прогнозувати ризики та розробляти ефективні стратегії їх мінімізації. Автори зазначають, що застосування алгоритмів машинного навчання та аналітики великих даних сприяє підвищенню точності прогнозування ризиків та покращенню процесу прийняття управлінських рішень.

Важливим компонентом сучасного управління ризиками є адаптивні економічні моделі. У роботах Данилюк І., Романовська О. [1], Бадрі А. [12] розглядаються методи розробки адаптивних моделей, які враховують динамічні зміни ринкових умов, коливання цін на матеріали та інші фактори, що впливають на будівельні проекти. Автори підкреслюють, що такі моделі здатні коригувати свої параметри на основі актуальних даних, що підвищує ефективність управління ризиками в умовах невизначеності. Завдяки інтеграції з цифровими технологіями, адаптивні моделі дозволяють здійснювати оперативне планування та реагування на зміни, забезпечуючи гнучкість та стійкість проектів (Сінгх Н., Чоухан С. [16]).

Дослідження Петренко Г., Гриненко І., Ніколаєв Г., Петруха Н., Рижаківа Г., Рогач К. [14] вказують на необхідність поєднання адаптивних економічних моделей з системами управління ризиками, що базуються на штучному інтелекті. Автори пропонують використовувати штучний інтелект для аналізу історичних даних проектів, моделювання можливих сценаріїв розвитку та оптимізації процесів управління. Такі моделі дозволяють враховувати складні взаємозв'язки між різними факторами ризику та прогнозувати їх вплив на вартість і терміни реалізації проекту.

Отже, сучасні дослідження підтверджують, що впровадження цифрових технологій та адаптивних економічних моделей є ключовим фактором підвищення ефективності управління ризиками в будівельній галузі. Однак, успішна реалізація цих підходів вимагає не лише технічних рішень, але й організаційних змін, що створює нові виклики для галузі та відкриває перспективи для подальших досліджень.

**Метою статті** є дослідження та оцінка можливості впровадження сучасних підходів до управління ризиками в будівельній галузі на основі цифрових технологій та впровадження адаптивних економічних моделей.

#### **Завдання дослідження:**

- дослідити сучасний стан управління ризиками в будівельній галузі, проаналізувавши існуючі методи та підходи, а також їх недоліки в умовах цифрової економіки;
- вивчити можливості застосування цифрових технологій з метою підвищення ефективності управління ризиками у будівництві;
- розробити концепцію інтеграції цифрових технологій з адаптивними економічними моделями для створення гнучких систем управління ризиками у будівельних проектах;
- оцінити переваги використання адаптивних економічних моделей у порівнянні з традиційними підходами, обґрунтувавши їх гнучкість, динамічність та відповідність сучасним ринковим умовам.

**Матеріали і методи.** Метод порівняння використано для аналізу різних підходів до управління ризиками в будівельній галузі, зокрема, порівняння традиційних методів управління ризиками з сучасними підходами, які базуються на цифрових технологіях та адаптивних економічних моделях. Метод порівняння дозволяє визначити переваги та недоліки кожного підходу, оцінити їх ефективність у різних умовах та виявити ті методи, які забезпечують найбільшу гнучкість і адаптивність до сучасних ринкових змін.

Метод аналітичного пошуку і узагальнення застосовується для глибокого вивчення існуючої наукової літератури, практичних досліджень та випадків впровадження сучасних технологій управління ризиками в будівельних проектах. Використовуючи аналітичний пошук, дослідження систематично розглядає різні аспекти цифрових технологій, таких як BIM, IoT, великі дані та адаптивні економічні моделі, та узагальнює їх вплив на управління ризиками. Узагальнення дозволяє об'єднати результати аналізу окремих аспектів у комплексну картину сучасних підходів до управління ризиками, що допомагає визначити найбільш ефективні стратегії та рекомендації для будівельної галузі.

Метод систематизації було використано для впорядкування інформації, отриманої під час дослідження, в логічну структуру. В межах дослідження він дав можливість класифікувати різні ризики у будівельній галузі (економічні, технічні, екологічні, соціальні), а також систематизувати цифрові технології та адаптивні моделі управління ризиками.

**Виклад основного матеріалу.** Будівельна галузь є однією з найбільш ризикових сфер економіки, оскільки її діяльність пов'язана зі значними капіталовкладеннями, тривалими термінами реалізації проектів та впливом численних зовнішніх факторів.

Для забезпечення належного і ефективного управління ризиками в будівельній галузі важливо ідентифікувати та зрозуміти основні види ризиків, які можуть впливати безпосередньо на будівельний проект:

1. Економічні ризики включають коливання вартості будівельних матеріалів, нестабільність курсу валют, зміни процентних ставок та загальну макроекономічну ситуацію. Будівельні проекти зазвичай є капіталомісткими та довготривалими, тому вони надзвичайно вразливі до економічних змін. Різка зростання цін на матеріали або неочікувані інфляційні процеси можуть призвести до значного перевищення бюджету, а це своєю чергою впливає на рентабельність проекту [11].

2. Технічні ризики пов'язані з можливими проблемами в проектуванні, плануванні та виконанні будівельних робіт. Вони включають помилки в проектній документації, технічні дефекти будівельних конструкцій, невідповідність матеріалів і технологій, а також відсутність належної кваліфікації персоналу. Технічні ризики можуть призвести до затримок у виконанні проекту, зростання витрат на виправлення помилок або навіть до аварій та руйнувань об'єктів [3].

3. Екологічні ризики пов'язані з впливом будівництва на навколишнє середовище. Будівельні проекти часто потребують використання природних ресурсів, які можуть спричинити екологічні проблеми, такі як забруднення повітря, води та ґрунту, а також порушення екосистем. Додаткові ризики виникають у разі недотримання екологічних стандартів та вимог, що може призвести до накладення штрафів, втрати репутації та навіть зупинки будівництва [14].

4. Соціальні ризики виникають через вплив будівельного проекту на місцеву громаду та умови життя населення. Вони включають можливі конфлікти із зацікавленими сторонами, зміни в інфраструктурі, шумове та візуальне забруднення, а також проблеми, пов'язані з безпекою та здоров'ям працівників. Нехтування соціальними аспектами може спричинити громадські протести, що уповільнить або зупинить будівництво [4].

Управління ризиками включає ідентифікацію, аналіз, оцінку та розробку заходів щодо їх мінімізації або уникнення. Традиційні підходи до управління ризиками в будівництві передбачають застосування методів страхування, використання резервів на непередбачувані витрати та створення детальних

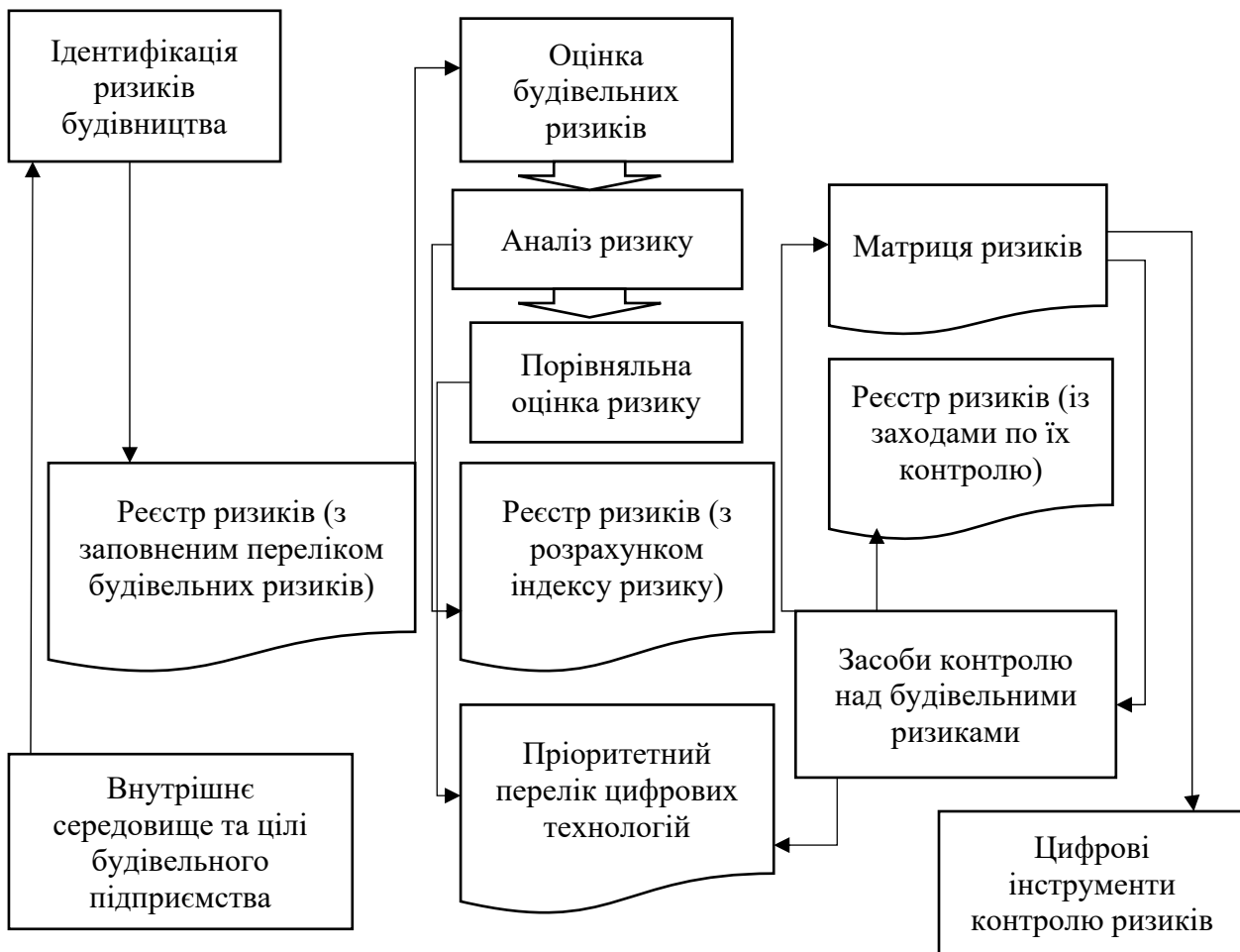


Рис. 1. Модель управління ризиками в будівельній галузі з використанням цифрових технологій  
Джерело: розроблено автором



планів реалізації проектів. Завдяки використанню цифрових технологій зростає можливість проведення сценарного аналізу, який дозволяє оцінити ймовірність різних ризиків та їх можливий вплив на проект, що надає більш гнучкий та проактивний підхід до управління ризиками, сприяючи зниженню їх негативного впливу на результативність будівельних проектів (рис. 1).

В умовах складного та динамічного середовища будівництва такі технології, як BIM (Building Information Modeling), великі дані (Big Data), Інтернет речей (IoT) та штучний інтелект, є інструментами для забезпечення точного планування, контролю та аналізу в усіх етапах реалізації проектів.

Building Information Modeling (BIM) є однією з найбільш перспективних технологій у будівництві. BIM — це процес створення та управління цифровими моделями будівель, які містять детальну інформацію про фізичні та функціональні характеристики об'єктів. Використання BIM надає можливість виявляти потенційні ризики на ранніх етапах проектування та будівництва. Це забезпечує ефективну взаємодію між різними учасниками проекту, допомагаючи зменшити ризики, пов'язані з помилками в проектуванні, неточностями в кошторисах та координацією робіт [17].

Великі дані (Big Data) відкривають нові горизонти в управлінні будівельними проектами, надаючи можливість здійснювати аналіз великих обсягів інформації, зібраної з різних джерел, включаючи дані про витрати, продуктивність, якість матеріалів та умови на будівельному майданчику. Аналізуючи ці дані, можна визначати тренди, виявляти потенційні проблеми та розробляти стратегії для їх вирішення. Наприклад, статистичний аналіз даних може допо-

могти передбачити збої в поставках матеріалів або затримки через погодні умови.

Інтернет речей (IoT) є технологією, яка дозволяє збирати та передавати дані з різних пристроїв і сенсорів, встановлених на будівельних майданчиках. IoT забезпечує постійний моніторинг обладнання, стану конструкцій та безпеки працівників, так датчики можуть контролювати рівень вібрацій та навантаження на будівельні елементи, попереджаючи про можливі аварії. Крім того, IoT дозволяє в режимі реального часу відстежувати прогрес будівництва, що сприяє оперативному прийняттю рішень для мінімізації ризиків [12].

Штучний інтелект (ШІ) має значний потенціал у будівельній галузі завдяки своїй здатності обробляти великі обсяги інформації, аналізувати складні ситуації та робити прогнози. ШІ використовується для автоматизації процесів проектування, оптимізації розкладів будівництва, прогнозування термінів виконання робіт та витрат. Моделі машинного навчання забезпечують аналіз масивів проектних і розрахункових даних, враховувати численні фактори ризику та передбачати можливі проблеми, надаючи рекомендації щодо їх уникнення або мінімізації (табл. 1).

Використання цифрових технологій у будівельній галузі надає низку переваг для ефективного прогнозування та мінімізації ризиків. Однією з ключових переваг є підвищення точності планування та прогнозування. BIM-технології, наприклад, дозволяють створювати високоточні тривимірні моделі об'єктів, що допомагає виявляти потенційні конфлікти у проекті ще до початку будівельних робіт, що забезпечує мінімізацію ризиків, пов'язаних з помилками в проектуванні, та забезпечує оптимальне використання ресурсів. Другою важливою перевагою є оператив-

Таблиця 1

**Використання цифрових технологій в управлінні будівельними ризиками та їх застосування в будівельних проектах**

Цифрова технологія управління будівельними ризиками	Особливість використання	Заходи мінімізації ризиків	Доцільність широкого впровадження
1. BIM (Building Information Modeling)	Створення деталізованих 3D моделей будівельних об'єктів	Розробка плану впровадження, навчання персоналу	Підвищує ефективність планування та координації проекту
2. Big Data	Аналіз великих обсягів даних для прогнозування ризиків	Застосування машинного навчання для виявлення трендів	Забезпечує точне прийняття рішень на основі даних
3. IoT (Інтернет речей)	Моніторинг стану обладнання та умов на будмайданчику	Інтеграція сенсорних даних з адаптивними моделями	Дозволяє оперативно реагувати на зміни в реальному часі
4. Штучний інтелект	Аналіз даних для оптимізації процесів та мінімізації ризиків	Автоматизоване прогнозування та моделювання можливих сценаріїв	Покращує якість управління ризиками та ресурсами
5. Єдина інформаційна система	Об'єднання даних з різних джерел для всебічного аналізу проекту	Централізована обробка та аналіз даних	Сприяє прийняттю комплексних та обґрунтованих рішень

Джерело: розроблено на основі [6; 15]

ність у прийнятті рішень. Завдяки технологіям IoT та Big Data, керівники проектів отримують інформацію в режимі реального часу, що дозволяє швидко реагувати на будь-які зміни або відхилення від плану. Постійний моніторинг стану будівельного майданчика, обладнання та умов праці забезпечує підвищення рівня безпеки та зменшення ризиків аварійних ситуацій [10].

Автоматизація процесів та зниження впливу людського фактора є ще однією перевагою цифрових технологій. Використання штучного інтелекту для аналізу та планування будівельних процесів дозволяє мінімізувати помилки, які можуть виникати через людський фактор. Штучний інтелект може допомогти виявити потенційні ризики на основі аналізу попередніх проектів, що зменшує ймовірність їх виникнення у майбутньому. Крім того, цифрові технології забезпечують прозорість та контроль у реалізації будівельних проектів. Інформація про кожний етап проекту фіксується та доступна для аналізу, що дозволяє проводити оцінку ефективності управління ризиками та здійснювати контроль за дотриманням термінів та якості робіт [7].

Таким чином, цифрові технології стають невід'ємною складовою управління ризиками у будівництві. Вони дозволяють здійснювати комплексний аналіз та прогнозування ризиків, забезпечуючи більш точне планування, оптимізацію ресурсів та підвищення рівня безпеки. Інтеграція цих технологій у будівельні проекти сприяє зниженню ризиків та забезпечує більш стабільний та ефективний розвиток галузі в умовах цифрової економіки.

Адаптивні економічні моделі мають низку суттєвих переваг перед традиційними підходами, зумовлених їх здатністю до швидкого та гнучкого реагування на зміни в умовах сучасного ринкового середовища. Основні переваги таких моделей можна узагальнити в кількох ключових аспектах [6; 8]:

1. На відміну від традиційних моделей, адаптивні економічні моделі здатні миттєво змінювати свої параметри у відповідь на нові дані та обставини. Наприклад, при зміні цін на будівельні матеріали або при виявленні технічних проблем на будівельному

майданчику модель може автоматично коригувати план дій та рекомендувати оптимальні рішення для мінімізації витрат та уникнення затримок.

2. Адаптивні моделі працюють у режимі реального часу, що дозволяє приймати рішення на основі найсвіжіших даних. Це особливо важливо в будівельній галузі, де ризики можуть виникати несподівано, а оперативність у їх розв'язанні є критичним фактором. Традиційні підходи зазвичай базуються на статичних прогнозах та планах, які часто втрачають актуальність в умовах швидких змін. На цій основі можна запропонувати схему впровадження адаптивних економічних моделей в роботу будівельної компанії (рис. 2).

Елементи  $X_1, X_2, \dots, X_n$  на рисунку — вхідні змінні системи (наприклад, наявна ресурсна база, поставки матеріальних ресурсів, залучення кредитів, планові завдання з випуску та реалізації будівельної продукції). Елементи  $Y_1, Y_2, \dots, Y_n$  — вихідні змінні системи (наприклад, обсяги будівельної продукції ( $m^2$ ), рівень якісних показників використання ресурсної бази, фінансового результату тощо). Елементи  $Z_1, Z_2, \dots, Z_n$  характеризують поточний стан ризиків системи (наприклад, поточний рівень виконання плану будівельної продукції, поточний рівень кількісних і якісних показників використання ресурсної бази будівництва).

Індекси  $a_1, a_2, \dots, a_n$  — параметри системи (наприклад, норми і нормативи, прийняті для конкретної будівельної компанії за кількісними та якісними показниками використання ресурсної бази, фінансовими коефіцієнтами тощо). Входи і виходи системи здійснюють зв'язок системи із зовнішнім середовищем, тобто оцінюють потенційні ризики. Елементи  $Z_1, Z_2, \dots, Z_n$  фіксують усі ризики, які впливають на стан системи, що відбуваються за рахунок надходження вхідних сигналів і внаслідок внутрішніх процесів, що відбуваються в роботі будівельної компанії [9]. Це є принциповим через те, що адаптивна економічна модель може містити алгоритми машинного навчання для аналізу економічної ситуації та передбачення коливань вартості матеріалів. На основі отриманих прогнозів модель

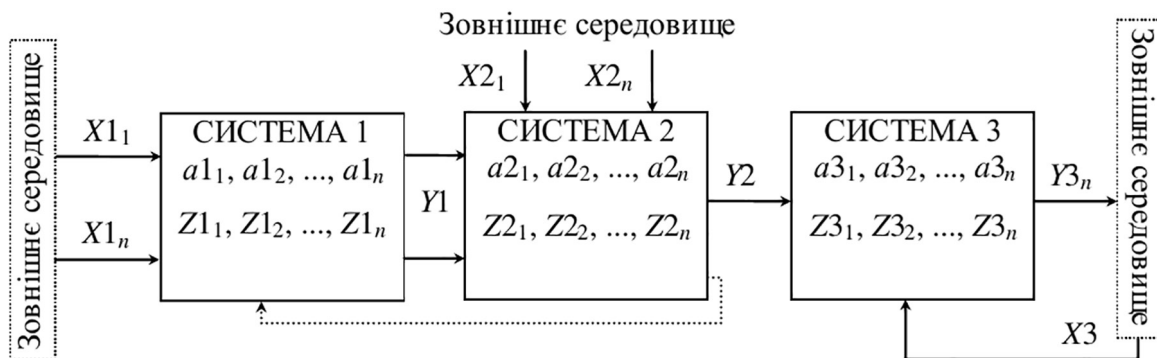


Рис. 2. Схематехніка впровадження адаптивних економічних моделей в роботу будівельної компанії  
 Джерело: розроблено автором

рекомендує оптимальні стратегії закупівлі матеріалів, планування будівельних робіт та розподілу ресурсів. Подібна інтеграція цифрових технологій з економічним аналізом дозволяє підвищити точність прогнозування ризиків та ефективність управління будівельними проектами і самим будівельним виробництвом (рис. 3).

Загалом, переваги адаптивних моделей у їхній здатності забезпечувати інтерактивне планування, оптимізацію ресурсів та скорочення витрат шляхом використання сучасних технологій аналізу даних,

що фактично дозволяє будівельним компаніям ефективніше керувати проектами, забезпечуючи виконання робіт у межах бюджету та запланованих термінів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Аналіз сучасного стану управління ризиками показав, що традиційні підходи до управління ризиками в будівництві, зокрема застосування страхування, резервування коштів та детального планування, мають певні недоліки в умовах цифрової економіки. Економічні, технічні, екологічні та соціальні ризики в будівельних проектах є значними, особливо

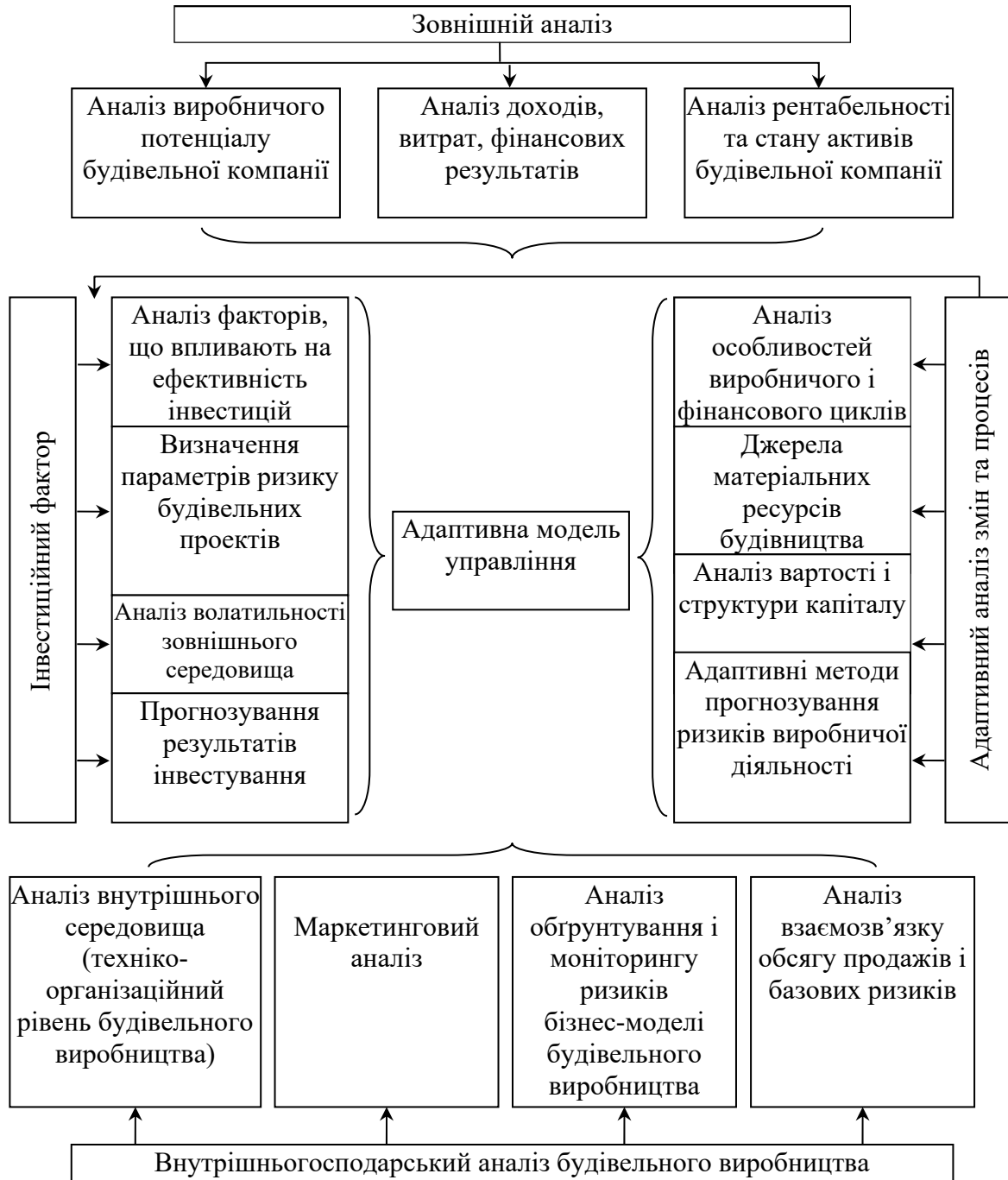


Рис. 3. Механізм оцінки будівельних ризиків в форматі адаптивного управління  
Джерело: розроблено автором

враховуючи їх тривалість, високі капіталовкладення та вплив зовнішніх факторів. Цифрові технології в управлінні ризиками формують практичні можливості для прогнозування та мінімізації ризиків у будівництві. Зокрема, BIM-технології дозволяють створювати високоточні цифрові моделі будівельних об'єктів, що забезпечує ефективну взаємодію між учасниками проекту та виявлення потенційних ризиків на ранніх етапах.

Розробка концепції інтеграції цифрових технологій з адаптивними економічними моделями дозволяє створити гнучкі системи управління ризиками у будівельних проектах. Впровадження адаптивних моделей, які здатні миттєво змінювати свої параметри у відповідь на нові дані та обставини, дозволяє ефективно управляти ризиками. Системи, інтегровані з цифровими технологіями, забезпечують зв'язок із зовнішнім середовищем та здійснюють моніторинг стану будівельного об'єкту, виявляючи потенційні

ризиками в режимі реального часу. Запропонована модель інтеграції дозволяє динамічно коригувати стратегії управління проектами на основі актуальних даних, зменшуючи негативний вплив ризиків та підвищуючи стійкість будівельної галузі.

Переваги адаптивних економічних моделей у порівнянні з традиційними підходами є очевидними через те, що адаптивні моделі забезпечують швидке та гнучке реагування на зміни ринкових умов, коливання цін на матеріали та інші фактори. Вони працюють у режимі реального часу, що дозволяє приймати рішення на основі найсвіжіших даних, підвищуючи ефективність управління ризиками та оптимізуючи використання ресурсів. Крім того, адаптивні моделі враховують численні ринкові фактори, такі як зміни попиту, валютних курсів, нормативно-правові зміни тощо, що підвищує точність прогнозування та забезпечує конкурентоспроможність будівельних компаній.

### Література

1. Данилюк І., Романовська О. Ризики в інжинірингу будівель: сутність, причини, напрямки вирішення. *Технічні науки та технології*. 2023. № 4 (30). С. 180–186. [https://doi.org/10.25140/2411-5363-2022-4\(30\)-180-186](https://doi.org/10.25140/2411-5363-2022-4(30)-180-186).
2. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *Economic synergy*. 2022. № 4. с. 82–91. <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-6>.
3. Кружилко О.Є., Ткалич І.М., Сірик А.О., Полукаров О.І. Теоретичні основи та інформаційне забезпечення оцінювання виробничого ризику. *Харчова промисловість*. 2019. С. 124–132.
4. Непомнящий О. Основні принципи і складові ризик-менеджменту при будівництві та експлуатації споруд: державно-управлінський аспект. *Публічне урядування*. 2019. № 1(16). С. 154–169. <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-16-1-154-169>.
5. Новиков О. Розмежування витрат для оцінки й аналізу ефективності управління ризиками інвестиційного проекту в будівництві. *Будівельні матеріали та виробі*. 2018. № 5–6(99). С. 109–111. <https://doi.org/10.48076/2413-9890.2018-99-15>.
6. Підлипний Ю.В., Гуштан Т.В., Каганець-Гаврилко Л.П., Самсонов О.С. Можливості інформаційного моделювання будівель для діджиталізованого управління ризиками в будівництві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2023. т. 33, № 1. С. 45–51. <https://doi.org/10.36930/40330107>.
7. Гавриш О.А., Кузнєцова К.О., Мельникова В.А. Ризик-менеджмент будівельних підприємств проектоорієнтованого типу: монографія. Під редакцією Лисецької Н.М. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 211 с.
8. Самойленко В.В. Особливості формування системи управління ризиками на підприємстві. *Вчені записки Таврійського Національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2022. Т. 33 (72). № 1. С. 28–36.
9. Соколова О.М. Управління ризиками інфраструктурних проектів в Україні на засадах публічно-приватного партнерства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69), № 1. С. 25–30.
10. Чайкіна А.О. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337/1292> (дата звернення: 20.09.2024).
11. Akintoye S. S., Macleod M. J. Risk analysis and management in construction. *International Journal of Project Management*. 1997. P. 31–38.
12. Badri A. The Challenge of Integrating OHS into Industrial Project Risk Management: Proposal of a Methodological Approach to Guide Future Research. *Minerals*. 2015. Vol. 5, Issue 4. P. 314–334. doi: 10.3390/min5020314.
13. La Torre D., Colapinto C., Durosini I., & Triberti S. Team Formation for Human-Artificial Intelligence Collaboration in the Workplace: A Goal Programming Model to Foster Organizational Change. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 2023. Vol. 70, Issue 5. P. 1966–1976. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3077195>.
14. Petrenko H., Hrynenko I., Nikolaiev H., Petrukha N., Ryzhakova H., Rohach K. Determination of system-wide determinants of dynamic development of construction enterprises in the concepts of compliance and risk management. *Management of the development of complex systems*. 2022. No 49. P. 105–112. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.49.105-112>.
15. Polukarov O. I., Prakhovnik N. A., Polukarov Y. O., Mitiuk L. O., Demchuk H. V. Assessment of occupational risks: New approaches, improvement, and methodology. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*. 2021. No 8(11). P. 79–86.



16. Singh N., Chouhan S. S. Role of Artificial Intelligence for Development of Intelligent Business Systems. *IEEE International Symposium on Smart Electronic Systems (iSES)*. 2021. 373–377. doi: 10.1109/iSES52644.2021.00092.
17. Takim R., Harris M., Nawaw, A. H. Building Information Modeling (BIM): A new paradigm for quality of life within Architectural, Engineering and Construction (AEC) industry. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*. 2013. No 101. P. 23–32. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.07.175>.

### References

1. Danyliuk, I., & Romanovska, O. (2023). Ryzyky v inzhynirynhu budivel: sutnist, prychyny, napryamky vyrishennya [Risks in construction engineering: essence, causes, solution directions]. *Technical Sciences and Technology*, 4(30), 180–186. [https://doi.org/10.25140/2411-5363-2022-4\(30\)-180-186](https://doi.org/10.25140/2411-5363-2022-4(30)-180-186) [in Ukrainian].
2. Zhosan, H. V. ta Kyrychenko, N. V. (2022). Upravlinnya tsyfrovizatsiyeyu biznes-protsesiv diyalnosti pidpnyemstva [Management of digitalization of business processes of the enterprise]. *Economic synergy*, 4, 82–91. <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-6> [in Ukrainian].
3. Kruzhylo, O. E., Tkalych, I. M., Sirik, A. O., Polukarov, O. I. (2019). Teoretychni osnovy ta informatsiyne zabezpechennya otsynuyvannya vyrobnychoho ryzyku [Theoretical foundations and information support for industrial risk assessment]. *Food Industry*, 124–132 [in Ukrainian].
4. Nepomnyashchyy, O. (2019). Osnovni pryntsyipy i skladovi ryzyk-menedzhmentu pry budivnytstvi ta ekspluatatsiyi sporud: derzhavno-upravlinskyy aspekt [Basic principles and components of risk management during construction and operation of facilities: public administration aspect]. *Public Management*, 1(16), 154–169. <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-16-1-154-169>.
5. Novykov, O. (2018). Rozmezhuvannya vytrat dlya otsinky y analizu efektyvnosti upravlinnya ryzykamy investytsiyynoho proektu v budivnytstvi [Differentiation of expenses for evaluation and analysis of the effectiveness of risk management of an investment project in construction]. *Building Materials and Products*, 5–6(99), 109–111. <https://doi.org/10.48076/2413-9890.2018-99-15> [in Ukrainian].
6. Pidlypnyi, Yu. V., Hushtan, T. V., Kahanets-Havrylo, L. P., & Samsonov, O. S. (2023). Mozhlyvosti informatsiyynoho modelyuvannya budivel dlya didzhytalizovanoho upravlinnya ryzykamy v budivnytstvi [Possibilities of building information modeling (BIM) for digitized risk management in construction]. *Scientific Bulletin of UNFU*, 33(1), 45–51. <https://doi.org/10.36930/40330107> [in Ukrainian].
7. Lysetska, N. M. (2023). Ryzyk-menedzhment budivnykh pidpnyemstv proektooriyentovanoho typu: monohrafiya [Risk management of construction enterprises of project-oriented type: monograph]. Kyiv: KPI named after Igor Sikorskyi [in Ukrainian].
8. Samoilenko, V. V. (2022). Osoblyvosti formuvannya systemy upravlinnya ryzykamy na pidpnyemstvi [Peculiarities of the formation of the risk management system at the enterprise]. *Scientific notes of the Tavri National University named after V.I. Vernadskyi. Series: Economics and management*, 33 (72), 1, 28–36 [in Ukrainian].
9. Sokolova, O. M. (2019). Upravlinnia ryzykamy infrastrukturykh proektiv v Ukraini na zasadakh publichno-privatnoho partnerstva [Risk management of infrastructure projects in Ukraine on the basis of public-private partnership] *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, 30 (69), 1, 25–30 [in Ukrainian].
10. Chaikina, A. O. (2022). Osoblyvosti intehratsiyi ryzyk-menedzhmentu v systemu upravlinnya pidpnyemstvom [Peculiarities of the integration of risk management into the enterprise management system]. *Economy and society*, 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1337/1292> [in Ukrainian].
11. Akintoye, S. S., Macleod, M. J. (1997). Risk analysis and management in construction. *International Journal of Project Management*, 31–38.
12. Badri, A. (2015). The Challenge of Integrating OHS into Industrial Project Risk Management: Proposal of a Methodological Approach to Guide Future Research. *Minerals*, 5 (4), 314–334. doi: 10.3390/min5020314.
13. La Torre, D., Colapinto, C., Durosini, I., & Triberti S. (2023). Team Formation for Human-Artificial Intelligence Collaboration in the Workplace: A Goal Programming Model to Foster Organizational Change. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70 (5), 1966–1976. doi: <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3077195>.
14. Petrenko, H., Hrynenko, I., Nikolaiev, H., Petrukha, N., Ryzhakova, H., Rohach, K. (2022). Determination of system-wide determinants of dynamic development of construction enterprises in the concepts of compliance and risk management. *Management of the development of complex systems*, 49, 105–112. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.49.105-112>.
15. Polukarov, O. I., Prakhovnik, N. A., Polukarov, Y. O., Mitiuk, L. O., Demchuk, H. V. (2021). Assessment of occupational risks: New approaches, improvement, and methodology. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 8 (11), 79–86.
16. Singh, N., & Chouhan, S. S. (2021). Role of Artificial Intelligence for Development of Intelligent Business Systems. *IEEE International Symposium on Smart Electronic Systems (iSES)*, 373–377. doi: <https://doi.org/10.1109/iSES52644.2021.00092>.
17. Takim, R., Harris, M., & Nawawi, A. H. (2013). Building Information Modeling (BIM): A new paradigm for quality of life within Architectural, Engineering and Construction (AEC) industry. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 101, 23–32. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.07.175>.

**Полянська Алла Степанівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та адміністрування  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

**Polyanska Alla**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Management and Administration  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*  
ORCID: 0000-0001-5169-1866

**Мартинець Володимир Богданович**

*аспірант кафедри менеджменту та адміністрування  
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*

**Martynets Volodymyr**

*PhD Student of the Department of Management and Administration  
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*  
ORCID: 0000-0001-5659-490X

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-9-10320

**ТРАНСФОРМАЦІЇ МОДЕЛІ БІЗНЕСУ  
В СТРАТЕГІЮ НА ЗАСАДАХ ЕКОСИСТЕМНОГО  
БАЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

**THE BUSINESS MODEL TRANSFORMATION INTO  
THE STRATEGY ON THE BASIS OF THE ECOSYSTEM  
VISION OF ENTERPRISE DEVELOPMENT**

**Анотація.** Вступ. Обґрунтовано актуальність дослідження питання трансформації моделі бізнесу у стратегію підприємства на засадах екосистемного бачення розвитку підприємств. Вирішення питань сучасного розвитку не можливе без взаємодії і співпраці усіх зацікавлених сторін. Найкраще врахувати взаємний вплив можливо з використанням ідеї екосистемного розвитку, що базується на законах та принципах співіснування. Обґрунтовано актуальність екосистемного підходу до формування бізнес-моделей для вирішення цілей сталого розвитку та екологічного висористання ресурсів. Використання засад екосистемного розвитку вимагає трансформації – переходу від традиційних способів організації співпраці до узгодженого із потребами та вимогами залучених до виконання поставлених стратегічних завдань.

**Мета.** Метою дослідження є розкриття концептуальних засад трансформації моделі бізнес-екосистеми у стратегію розвитку, виділення та характеристика основних етапів процесу змін на прикладі енергетичного підприємства.

**Матеріали та методи.** Для досягнення мети статті використано метод опитування, метод логічного моделювання, метод узагальнення та синтезу, метод структурно-логічного опису.

**Результати.** Розглянуто основні підходи до визначення моделі бізнесу, виділено етимологію моделі бізнес-екосистеми. Охарактеризовано дескриптори моделі бізнес-екосистеми, визначено характеристики екосистемного бачення розвитку підприємств та його роль у формуванні моделі бізнес-екосистеми на прикладі енергетичного підприємства. Виділено основні стратегічні напрями розвитку вітчизняної енергетики, окреслено екологічні виклики їх діяльності з фокусом на питання декарбонізації, управління відходами та енергоефективності. Обґрунтовано актуальність екосистемного підходу побудови бізнес-моделей та врахування його особливостей у процесах трансформації моделі бізнес-екосистеми у стратегію розвитку підприємства. Проведено опитування стейкхолдерів енергетичного підприємства, зокрема 38 внутрішніх та 34 зовнішніх. За результатами опитування сформовано логіко-структурний опис, який демонструє вплив відповідей респондентів на процеси трансформації. На основі виділення основних етапів процесу трансформації з використанням методу управління змінами ADKAR визначено основні дії та показники, які забезпечують реалізацію бажаних змін та їх контроль і моніторинг. Запропоновані принципи екосистемного розвитку бізнесу дозволять ефективно функціонувати

моделі бізнес-екосистеми та реалізувати етапи трансформації із максимальним врахуванням сучасних викликів і потреб, думок зацікавлених у змінах сторін, так і враховуючи напрацьовану методологію управління змінами.

Перспективи. Подальші дослідження спрямовані на поглиблене вивчення поведінки стейкхолдерів у процесах функціонування бізнес-екосистеми та визначення їх готовності та участі у процесах трансформації

**Ключові слова:** трансформація, модель, бізнес-екосистема, стратегія, концепція, енергетичні підприємства, процес змін.

**Summary.** Introduction. The relevance of research on the transformation of a business model into an enterprise strategy based on the ecosystem vision of enterprise development is substantiated. Solving issues of modern development is not possible without interaction and cooperation of all interested parties. The best way to take into account mutual influence is possible using the idea of ecosystem development, which is based on the laws and principles of coexistence. The relevance of the ecosystem approach to the formation of business models for solving the goals of sustainable development and ecological resource extraction is substantiated. Using the principles of ecosystem development requires a transformation – a transition from traditional ways of organizing cooperation to one coordinated with the needs and requirements of those involved in the implementation of strategic tasks.

**Purpose.** The purpose of the study is to reveal the conceptual foundations of the transformation of the business ecosystem model into a development strategy, to highlight and characterize the main stages of the change process on the example of an energy company.

**Materials and methods.** To achieve the goal of the article, the survey method, the method of logical modeling, the method of generalization and synthesis, and the method of structural-logical description were used.

**The results.** The main approaches to the definition of the business model are considered, the etymology of the business ecosystem model is highlighted. The descriptors of the business ecosystem model are characterized, the characteristics of the ecosystem vision of the development of enterprises and its role in the formation of the business ecosystem model on the example of an energy company are determined. The main strategic directions of the development of the domestic energy industry are highlighted, the environmental challenges of their activities are outlined, with a focus on the issues of decarbonization, waste management, and energy efficiency. The relevance of the ecosystem approach to building business models and taking into account its features in the processes of transformation of the business ecosystem model into the company's development strategy is substantiated. A survey of stakeholders of the energy company was conducted, including 38 internal and 34 external. According to the results of the survey, a logical-structural description was formed, which demonstrates the impact of the respondents' answers on the transformation processes. Based on the selection of the main stages of the transformation process using the ADKAR change management method, the main actions and indicators that ensure the implementation of the desired changes and their control and monitoring are determined. The proposed principles of ecosystem development of business will allow business ecosystem models to function effectively and implement transformation stages with maximum consideration of modern challenges and needs, opinions of parties interested in changes, and taking into account the developed change management methodology.

**Prospects.** Further research is aimed at an in-depth study of the behavior of stakeholders in the processes of functioning of the business ecosystem and determining their readiness and participation in transformation processes

**Key words:** transformation, model, business ecosystem, strategy, concept, energy enterprises, change process.

**Постановка проблеми.** Сфера енергетики складає основу розвитку економіки та є джерелом забезпечення енергетичними ресурсами промисловості та населення. Вона охоплює сукупність галузей економіки, до складу яких входять підприємства, що досліджують і використовують енергетичні ресурси з метою вироблення, перетворення, передавання і розподілу енергії [1] тощо. Залежно від типу енергетичного підприємства, його функції можуть варіюватися від виробництва енергії до її транспортування, розподілу та обслуговування споживачів. Зміни, пов'язані із розвитком енергетичної сфери визначають зміни у діяльності підприємств, що до неї належать. Важливим є визначення напрямів та критеріїв трансформації підприємств енергетичної сфери відповідно до сучасних напрямів сталого розвитку та ESG політики. Щоб досягти успіху на енергетичних ринках майбутнього, компаніям доведеться використовувати нові бізнес-моделі відповідно до їх позиції в межах існуючого портфеля продукції чи його удосконалення.

Незважаючи на те, що традиційні бізнес-моделі все ще мають велику цінність, успіх у енергетичному бізнесі може вимагати інвестування та партнерства з низкою компаній по всьому ланцюжку створення вартості. Сучасні стратегічні альянси та спільні бізнес-моделі виходять за рамки традиційних моделей розподілу капіталу та ризиків. Співпраця для реалізації спільного бачення на відміну від поділу ролей між учасниками співпраці найбільш повно розкривається шляхом створення пов'язаної екосистеми, виділення її лідерів та послідовників. Включення такої особливості у бізнес моделі вимагає дослідження трансформації екосистемного бачення розвитку організації у стратегію розвитку підприємства. Відтак, тема статті є актуальною та на часі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання зв'язку бізнес-моделі та стратегії підприємства досліджуються у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Дослідники зазначають, що бізнес-модель доволі часто ототожнюють із стратегією, помилково



підміняючи одне поняття іншим, або включаючи стратегію як один з компонентів до складу бізнес-моделі [2], що викликано тим, що бізнес-модель тісно пов'язана зі стратегією. Проте, перед ними стоять різні завдання, а саме бізнес-модель описує, як фірма перетворює створену цінність у прибуток, а стратегія фокусується на створенні стійкої конкурентної переваги [3], яка сьогодні досягається зокрема шляхом спроможності подолання криз, вирішення глобальних викликів [4] тощо. За результатами аналізу праць науковців визначено, що в сучасних умовах, коли постійно з'являються нові технології, змінюються споживчі переваги, формуються нові соціальні тренди, головним ключовим фактором успіху в конкурентній боротьбі стає правильне визначення актуальної бізнес-моделі підприємства. Успішні інноваційні продукти вже не є гарантом успіху на ринку, і тільки комплексна інноваційна діяльність, яка переходить на рівень перманентного моніторингу адекватності і мінливих умов бізнес-моделі, проектування її поліпшеної версії є визначальним фактором успіху в конкурентній боротьбі [5]. На сьогоднішні у підприємницькій практиці сформовано значний перелік бізнес-моделей, які використовують підходи та методи організації та управління діяльністю, що дозволяють підприємству адаптувати свої бізнес-процеси до зовнішнього середовища з урахуванням сучасних викликів та тенденцій розвитку. Існує досвід формування бізнес-моделей провідних компаній світу, які забезпечують їх успішність і конкурентоспроможність. Прикладами таких компаній є Amazon, Google, Apple, FedEx, Southwest, Wal-Mart, McDonald's, IKEA, Enterprise, eBay, Dell Computers, Starbucks, Skype, Groupon. Відзначимо, що успіх підприємства забезпечують ті бізнес-моделі, які базуються на сучасних технологіях, орієнтовані на споживача, а також здатні розвивати людські ресурси, і в кінцевому результаті надають підприємству ту унікальність, яка дозволяє реалізувати стратегічні цілі, сформовані на основі перспективного бачення ролі та цінності компанії. Можемо підсумувати, що формування моделі бізнес-екосистеми відбувається на основі вдосконалення існуючих бізнес-моделей, їх реінжинірингу за потреби, а обов'язковою умовою функціонування є принцип існування екосистеми як здатності до саморегулювання та здатності до виживання [6].

Науковці зазначають, що причинами змін у бізнес-моделях багатьох організацій стала необхідність трансформувати бізнес-процеси до умов і середовища функціонування організацій [7]. Можливості зміни шляху організації розглядають також через перегрупування — зміни, які не потребують фундаментального переосмислення змісту і характеристик діяльності, та трансформацію, що охоплює зміни в існуючих формах і способах діяльності [8, с. 337]. Створення ефективної бізнес-моделі фірми передбачає конструювання механізму формування

стратегічних переваг, які дозволяють найкращим чином задовольняти попит споживачів. Це вимагає фокусування на організаційних здібностях, які забезпечують успішний вибір технологій, необхідних для створення конкурентних характеристик товарів та послуг; структури витрат та доходів фірми, способу задоволення потреб споживачів; способу поєднання необхідних технологій; привабливого сегменту ринку; механізму присвоєння цінності [9]. Вимоги до бізнес моделі узагальнено у моделі бізнес-канви [10]. Дослідження питання успішної трансформації бізнесу в умовах появи новітніх викликів соціально-економічного розвитку дозволили узагальнити, що самі бізнес-моделі потребують трансформації унаслідок зміни поведінки споживачів і появи нових конкурентів, а оновлення бізнес-моделей не завжди потребує створення нового ринку чи принципово новітніх технологій, оскільки переваги від трансформації можна отримати на уже існуючому ринку з наявним асортиментом продукції чи надаваних послуг на основі формування ціннісної пропозиції для клієнта [11].

Звернемо увагу на зміст стратегічних переваг. В умовах Індустрії 4.0 такими перевагами є технологічні зміни і поширення новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. Відповідно цифрова трансформація вимагає від компаній зміни моделей поведінки та прийняття рішень, як щодо споживачів, так і працівників, власників, постачальників [12]. Відтак, цифрова трансформація впливає на бізнес-процеси та визначає зміни підходів у створенні, розвитку та оцінці бізнес-моделей у цифровому середовищі [13]. Перехід до Industry 5.0, що базується на технологічних і бізнес-принципах Індустрії 4.0 з акцентом на трьох принципах, узгоджених із ESG підходом, орієнтованим на людину, стійкість і сталість [14], посилює значення моделі бізнес-екосистеми, яку описують як економічну спільноту, побудовану на основі взаємодіючих організацій та окремих осіб, організацій ділового світу [15]. Пріоритетом сьогодення є прогресивні бізнес-моделі, які враховують принципи відкритості інновацій та модульності технологій, мережевого підходу до управління та цифровізації бізнес-процесів, створення спільної цінності та комерціалізації розробок, екологізації діяльності та партнерства із споживачами. Трансформація бізнес-моделей підприємств передбачає удосконалення всіх компонентів, зв'язків, процесів і структур, формуючи нові архітектури відповідно до викликів Індустрії 5.0 [16]. Визначені напрями трансформації бізнес-моделей забезпечать зростання екосистемного розвитку підприємств внаслідок консолідації складових екосистеми, збільшення ресурсоефективності, модернізації та екологізації управління бізнеспроцесами. Як відомо, термін «трансформація» походить від латинського слова «transformatio», що означає зміна, перетворення виду, форми, істотних властивостей, чого-небудь [17, с. 687].



Досліджуючи приклади цифрових (платформних) бізнес-моделей, які успішно впроваджуються та дозволяють компаніям досягати конкурентних переваг визначено, що основна мета платформної бізнесмоделі — об'єднати різні учасників на одній платформі, де вони можуть здійснювати обмін товарами, послугами, інформацією, або співпрацювати один з одним, а активна трансформація бізнес-моделей суб'єктів економічних відносин у контексті цифрової економіки забезпечує стійкий розвиток та успішне функціонування в сучасному бізнес-середовищі [18].

Фахівці фірми Делойт розглядають два важливі заходи у процесі впровадження та прискорення змін — обговорення нового бачення, яке б перетворювало стратегічні завдання в дії, та проведення попередніх дискусій, щоб забезпечити детальне планування операційних, організаційних та технологічних змін [19]. Досліджуючи факторний вплив на трансформацію основних бізнес-процесів підприємства враховують взаємопов'язані заходи, які сукупно створюють додаткову цінність для споживачів продукції [20].

Заслугує на увагу думка про те, що за змістом трансформація приводить до певних змін, а за наслідками її природа полягає у тому, що вінрезультати позначаються на стані різних систем. Внаслідок трансформації можуть відбуватися не тільки суто зміни, але й генезис нової системи, нових відносин або явищ. Трансформаційний процес визначається вже існуючою економічною системою та дає нам розуміння реальних механізмів трансформацій і здатності систем, у тому числі соціально-економічних, сприймати ці зміни [21].

Таким чином, трансформація передбачає зміни існуючої системи з допомогою відповідних механізмів, що забезпечують здатність перетворення існуючої моделі у стратегії розвитку підприємств. Екосистемне бачення бізнес моделі вносить у трансформацію певні особливості, зокрема: спільне розуміння, співпрацю та співіснування на взаємовигідних умовах. Звідси, потребують глибшого розуміння інструменти трансформації на засадах екосистемного бачення розвитку організації.

**Формулювання цілей статті. Метою статті** є охарактеризувати процес, визначити напрями та шляхи трансформації моделі бізнес-екосистеми енергетичного підприємства у стратегію його розвитку.

**Методика дослідження.** Для досягнення поставленої мети використано сучасні методи дослідження. Зокрема, використано контент аналіз публікацій з досліджуваної проблематики для визначення суті бізнес екомоделі, характеристик екосистемного підходу, обґрунтування доцільності методу ADKAR для опису процесу трансформації;

Проведено опитування для вивчення думки стейкхолдерів енергетичного підприємства щодо актуальності та результативності використання екосистемного підходу в управлінні енергетичним

підприємством. Для проведення опитування було залучено як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів. Зокрема, для дослідження екосистемного підходу у діяльності енергетичних підприємств було залучено 72 особи із складу керівників різних рівнів управління та фахівців підприємства (38 респондента) та його партнерів (представників 34 фірм партнерів).

Для підтвердження результатів проведеного опитування був визначений обсяг репрезентативної вибірки [22] за формулою:

$$n = \frac{t^2 \sigma^2 N}{\Delta_x^2 N + t^2 \sigma^2}, \quad (1)$$

де  $N$  — чисельність генеральної сукупності респондентів;  $N = 163$  для проведеного опитування;  $\sigma^2$  — середні квадратичні відхилення у вибірці;  $\sigma^2 = 0,25$  — розраховано для проведеного опитування;  $\Delta_x$  — гранична похибка репрезентативності;  $\Delta_x = 0,12$  — розраховано для проведеного опитування;  $t$  — коефіцієнт довіри, що залежить від визначення ймовірності граничної похибки;  $t = 2$  з довірчою ймовірністю 95%.

Розрахунок репрезентативної вибірки наведено нижче:

$$n = \frac{t^2 \sigma^2 N}{\Delta_x^2 N + t^2 \sigma^2} = \frac{2^2 \cdot 0,25 \cdot 163}{0,12^2 \cdot 163 + 2^2 \cdot 0,25} = 69.$$

Результати розрахунку показують, що якщо взяти для дослідження 69 респондента з 163 представників енергетичної сфери, то достовірність результатів щодо ознайомлення з екосистемним підходом наблизиться до 0,95, що є досить високим рівнем достовірності дослідження. Для підвищення репрезентативності вибірки провели опитування для  $n = 72$  осіб. Для кращого представлення результатів опитування використано графічні методи візуалізації. Метод синтезу використано з метою формування комплексного підходу до вирішення питання трансформації бізнес моделі у стратегію. У статті метод ADKAR, який використано для реалізації послідовних перетворень об'єднано із еко-системним баченням розвитку підприємств. Метод узагальнення у статті використано для об'єднання конкретних фактів, які є відповідями респондентів, у загальні висновки, на основі яких сформовано логічно-структурний опис процесу трансформації. Логічно-структурний метод використано для виділення структурних елементів процесу трансформації та логічного інтегрування у них змісту еко-системного бачення розвитку організації. Метод моделювання використано для побудови моделі логічно-структурного опису процесу трансформації моделі бізнес-екосистеми у стратегію розвитку підприємства.

**Результати дослідження.** Аналіз літературних джерел узагальнює, що на сьогодні поняття трансформації розглядають у контексті понять розвитку, змін, перебудови, поступу, адаптації тощо. Розуміння змісту трансформації дозволяє виділити

та вибрати ті його драйвери, які у підсумку перетворюють існуючий стан у бажаний. За результатами ознайомлення з літературними джерелами можемо визначити спільну ідею трансформації, суть якої полягає у безповоротній зміні певного стану об'єкту вивчення до стану, який визначений глобальними та локальними потребами, викликами, чи іншими стимулами змін. Важливим є обґрунтування рішення про вибір процесу трансформації, який би враховував умови екосистемного підходу до розвитку підприємств. А саме, говорячи про екосистему, ми розглядаємо її здатність балансувати до стану її стійкого функціонування. Зміна зовнішніх умов може призвести до необхідності повернення до іншого стану, що можемо спостерігати як у природніх, так і бізнес-екосистемах. У випадку природніх екосистем спостерігаємо природне регулювання, а за неможливості відтворення — повне знищення елементів екосистеми. Щодо прикладу з бізнес екосистемою, то бізнес є діяльністю, яка контролюється, і предметом контролю у бізнес екосистемі виступають як сформовані керівником бізнесу цілі так і визначені середовищем функціонування вимоги та критерії управління, які вимагають постійного моніторингу. Звідси, трансформація передбачає свідомі та контрольовані заходи та дії, які взаємовигідні та взаємоузгоджені з усіма зацікавленими сторонами, які об'єднані у модель бізнес екосистеми та які забезпечують стійкість або рівновагу її функціонування та зумовлює незворотні зміни стану системи та її життєздатність. Екосистемний підхід у бізнесі може значно покращити впровадження цілей сталого розвитку та енергетичного забезпечення шляхом врахування взаємодії між різними компонентами бізнес-екосистеми та забезпечення більш цілісного і системного підходу до управління ресурсами. Пропонуємо розглянути ключові аспекти, які враховує екосистемний підхід у досягненні цілей розвитку бізнесу: створення менталітету екосистеми та інвестування в управління змінами, щоб розширити фокус і усунути кордони; аналіз ресурсів та можливостей компанії, щоб визначити її поточну позицію на карті стратегії екосистеми; визначення бажаної майбутньої цільової позиції, використовуючи дані аналізу; реалізація стратегії, знайшовши партнерів за межами традиційних галузевих кордонів. Врахування зазначених аспектів забезпечує дотримання таких критеріїв екосистемного бачення трансформації:

1. Комплексне розуміння взаємозв'язків між агентами екосистеми з використанням екосистемного підходу допомагає краще зрозуміти, як різні компоненти екосистеми (економічні, соціальні, екологічні) взаємодіють між собою. Це сприяє виявленню потенційної синергії та конфліктів, що можуть вплинути на впровадження проекту. Стратегія може виграти від поєднання різних аспектів сталого розвитку, таких як використання відновлюваних джерел енергії, збереження біорізноманіття, соціальна справедливість тощо.

2. Гнучкість і адаптивне управління в умовах екосистемного підходу дозволяє стратегії бути більш гнучкою та адаптуватися до змінних умов навколишнього середовища або соціально-економічних умов. Це важливо для успішного впровадження проекту в умовах невизначеності, таких як кліматичні зміни або ринкові коливання. Завдяки постійному моніторингу ключових індикаторів стратегії, екосистемний підхід дає можливість швидко виявляти відхилення від запланованих результатів та вчасно вносити необхідні корективи.

3. Підвищення стійкості за рахунок зменшення ризиків та збільшення резистентності до зовнішніх факторів. Врахування різноманітних екосистемних взаємодій допомагає знизити ризики, пов'язані з екологічними катастрофами, соціальними конфліктами або невдалим використанням ресурсів. Стратегія, сформована на екосистемному підході, буде більш стійкою до зовнішніх впливів, таких як економічні кризи або політична нестабільність, завдяки ширшому і цілісному підходу до управління ресурсами.

4. Ефективне використання ресурсів та стимулювання інновацій у екосистемному підході передбачає ефективне та раціональне використання природних ресурсів з урахуванням їхньої обмеженості. Це дозволяє збільшити ефективність діяльності, мінімізуючи негативний вплив на навколишнє середовище та інтегрувати різні елементи екосистеми у розробці інноваційних рішень, які допоможуть більш ефективно використовувати ресурси та досягти цілей сталого розвитку.

5. Залучення зацікавлених сторін на засадах партнерства та колаборації. Екосистемний підхід сприяє створенню партнерств між різними зацікавленими сторонами, включаючи уряд, бізнес, громадські організації та місцеві громади. Це забезпечує більш широкий консенсус та підтримку проекту.

Таким чином, застосування екосистемного підходу може суттєво покращити реалізацію стратегії завдяки інтеграції різних інструментів її адаптації до змін, ефективному використанню ресурсів та усвідомленому залученню зацікавлених сторін. Це забезпечить більш цілісний підхід до ефективної реалізації моделі та сприятиме досягненню стратегічних цілей розвитку. Приклади застосування екосистемного підходу демонструють міжнародні компанії, зокрема Occidental, яка інвестувала у технологічну платформу екологічних сировинних товарів і створила новий ринок сирої нафти, диференційованої за кліматичними умовами. Крім того, Occidental співпрацює з Carbon Finance Labs над розробкою платформи обліку вуглецю для відстеження наскрізних викидів вуглецю через ланцюги постачання товарів. Традиційно галузі енергетики покладалися на корпоративне фінансування та реструктуризацію, щоб орієнтуватися на зміни, але ці заходи мають обмежену сферу застосування в енергетичній трансформації. Новий портфель товарів

і послуг, які відповідають сучасним викликами глобального потепління та сталого розвитку вимагати нових драйверів вартості (рис. 1).

Як бачимо із рис. 1, важливими елементами енергетичної трансформації є бізнес-моделі, які базуються на екосистемному баченні розвитку та необхідних для їх реалізації компетенції. Експерти з питань енергетичної трансформації окремо виділяють екосистемний розвиток, а відтак модель бізнес-екосистеми є одним із вимог успішної трансформації. Інвестиційні рішення компаній майбутнього пов'язують не лише із прибутковістю, але і з такими показниками вартості як скорочення викидів, заміна вуглеводневої енергетики атомною, збільшення частки відновлюваної енергії; у транспорті — із застосуванням біогазу, електротранспорту; в промисловості — генеруванням електроенергії з чистих джерел та водню. Свідченням цього є те, що за останні роки обсяги кредитів компаніям, пов'язаних із сталим розвитком, зросли в 30 разів до 143 мільярдів доларів, а Комісія з цінних паперів і бірж США створила робочу групу з питань клімату та ESG для моніторингу коштів та інвестицій ESG [24].

Отже, трансформація бізнесу — це процес фундаментальної зміни стану систем, процесів, людей і технологій у всьому бізнесі або бізнес-підрозділі для досягнення вимірних покращень ефективності, результативності та задоволеності зацікавлених сторін, а також задоволення сучасних викликів.

Враховуючи потенціал і потужності видобутку енергоресурсів в Україні, а також потребу енергетичної безпеки та енергонезалежності, важливо враховувати зазначені тенденції у діяльності на-

фтогазовидобувних підприємств. Прагнення забезпечити сталий та стабільний розвиток енергетичного сектору призвело до прийняття низки документів, які задекларовані в таких нормативних документах: Енергетична стратегія України до 2050 року, яка створює передумови для поєднання бізнес-цілей та цілей економічного розвитку з цілями в сфері охорони навколишнього середовища [25]; Стратегія низьковуглецевого розвитку України до 2050 р. [26]; Закон України «Про оцінку впливу на довкілля» від 23.05.2017 № 2059-VIII [27] із змінами та доповненнями (редакція 4.01.2024), який надає громадськості право подавати будь-які зауваження, заперечення та пропозиції, що підвищує рівень її участі в процесі оцінка екологічного впливу планованої діяльності суб'єкта управління. Розгортання російсько-української війни змусило повністю переглянути питання енергозабезпечення, енергоефективності та енергетичної безпеки.

Інтеграція України до ЄС і, відповідно, дотримання нормативно-правового контексту інтеграційних вимог свідчить про необхідність врахування їх основних положень у сучасних стратегічних напрямках розвитку енергетичного сектору. Національні довгострокові стратегії та стратегія ЄС мають охоплювати на перспективу щонайменше 30 років [28] питання щодо скорочення викидів парникових газів та збільшення абсорбції поглиначами. Політика захисту довкілля та клімату передбачає ряд заходів щодо екологізації, зменшення викидів парникових газів, впровадження системи екологічного менеджменту та міжнародного стандарту ISO 14001 є важливими стратегічними інструментом для підвищення

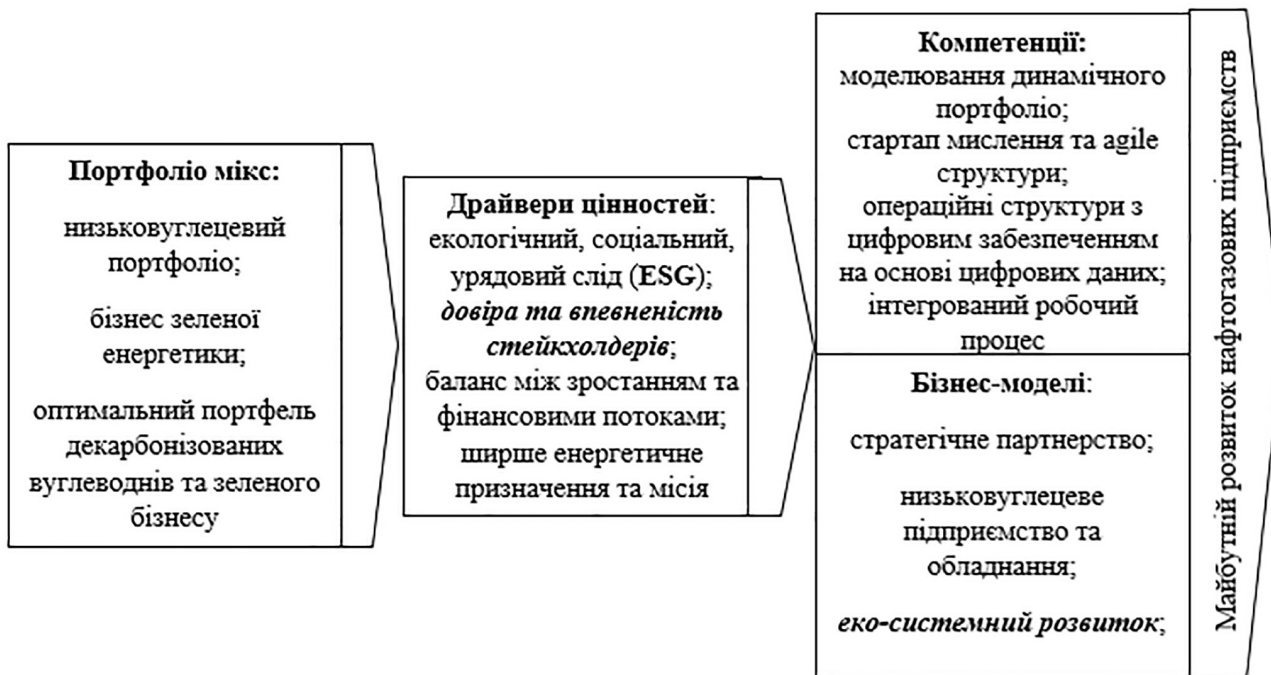


Рис. 1. Процес трансформації енергетичних підприємств  
Джерело: сформовано авторами на основі [23]



рівня довіри партнерів, інвесторів та суспільства до діяльності компанії [29]. Ці тенденції та виклики відображаються на розвитку енергетичних компаній та впливають на формування стратегії їх розвитку, опираючись на сформовані бізнес моделі та прагнучи їх адаптувати до бажаних змін. Побудова бізнес-моделей дозволяє визначити критерії, види діяльності та процеси, які підтримують підприємства для досягнення цілей та реалізації стратегії розвитку. Формування моделі бізнес-екосистеми підприємства енергетики потребує об'єднання зусиль зацікавлених сторін. Це, з одного боку, призведе до досягнення бізнес-цілей, задоволення потреб в енергетичних ресурсах різних груп споживачів, а з іншого — дотримання умов, що забезпечують баланс між діяльністю з реалізації стратегічних цілей та розробкою заходів з збереження здатності бізнес-екосистеми підтримувати свою структуру та функціональність під впливом зовнішніх факторів, враховуючи глобальні тенденції розвитку та стратегії розвитку енергетики.

Таким чином, реалізацію стратегічних цілей підприємства на основі узгодження бізнес-інтересів ми пов'язуємо із завданням мінімізації негативного впливу на довкілля шляхом формування моделі бізнес-екосистеми. Така модель дозволяє реалізувати потенціал підприємства та, при необхідності його посилити за рахунок усіх зацікавлених у цьому суб'єктів господарювання (рис. 2). У свою чергу, модель є інструментом реалізації стратегії розвитку компанії, враховує фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на формування стратегії та охоплює ті складові, які інтегрують бізнес-процеси, природні екосистеми та людей у процес трансформації. Вибір інструментів трансформації залежить від обраного типу трансформації. Екосистемний підхід у процесі трансформації передбачає участь зацікавлених сторін, співпраця з якими також є важливою для трансформації традиційної орієнтації діяльності енергетичних компаній на сталі результати та бізнес-інтереси. Урахування переваг екосистемного підходу створює додаткову вартість за рахунок зменшення шкоди навколишньому середовищу за участю суб'єктів бізнес-екосистеми. Зауважимо, що стратегічні цілі підприємства мають бути узгоджені з цілями екологізації, зорієнтованої на заходи зменшення негативного впливу на екологію. Запропонована в статті ідея екосистемного бачення трансформації передбачає виділення сфер діяльності, бізнес-процесів, сфер діяльності, які забезпечують виконання завдань підприємства з одночасним дотриманням положень затверджених нормативних документів, що декларують завдання щодо дотримання екологічної політики та екологічної відповідальності, а також сталого розвитку.

Виходячи із представленого на рис. 2 можемо підсумувати, що застосування інтегрованого підходу до управління групою внутрішніх і зовнішніх

стейкхолдерів моделі бізнес-екосистеми дозволяє враховувати принцип збалансованості їхніх інтересів із найвищою корисністю для кожної сторони. Модель екосистеми — це природне середовище, яке існує за принципом саморегуляції та спрямоване на створення умов для виживання всіх учасників цієї системи та регулюється законами природи.

Прагнучи задовольнити потреби споживачів, компанії використовують, зокрема, природні ресурси, які формують екосистему певної території. Досягаючи очікуваних результатів, організації займають відповідну частку ринку, формують імідж, розвивають бренд. Бізнес-екосистема базується на відповідних бізнес-структурах, використовуючи принципи саморегулювання для підтримки своєї життєздатності.

Зазначимо, що саме з цих причин у сучасному діловому світі підприємства створюють власні бізнес-екосистеми або винаходять способи приєднатися до існуючої, знаходячи перевагу, якої наразі в цій екосистемі немає. Зауважимо, що, як і природні екосистеми, підприємства, які є суб'єктами бізнес-екосистем, конкурують за виживання, пристосовуючись до умов господарювання, а іноді й зникаючи. Процес переходу від існуючого стану компанії до стратегічних цілей відбувається через трансформацію, яка визначена як процес фундаментальних змін систем, процесів, людей і технологій у всьому бізнесі або бізнес-підрозділі з метою досягнення вимірних покращень ефективності, результативності та задоволеності зацікавлених сторін. За словами експертів, процес трансформації базується на баченні необхідності змін та їх чіткому розумінні, яке формалізується через портфоліо-мікс-пакет, зокрема для енергетики — низьковуглецевий портфель, зелений енергетичний бізнес; оптимальний портфель декарбонізованих вуглеводнів і зелений бізнес. Реалізація заходів у переліку перспективних видів діяльності базується та підтримується ціннісними факторами, такими як екологічний, соціальний, урядовий слід (SEG); довіра та впевненість зацікавлених сторін; баланс між зростанням і фінансовими потоками. Все це можна реалізувати через бізнес-моделі, сформовані для конкретних цілей: стратегічне партнерство; низьковуглецеве підприємство та обладнання; розвиток екосистеми.

У сучасному світі практика менеджменту передбачає три види трансформації, які залежать від готовності компанії до змін, середовища, в якому компанія працює, та менеджменту, який розглядає зміни як необхідну умову розвитку організації, а саме: еволюцію як довгострокову, планову і добре виконана поступова зміна розподілу ресурсів і бізнес-сфер; зсув як раптовий стратегічний крок, який несе масові та раптові зміни в бізнес-моделях і базовій логіці створення вартості; шок викликаний зовнішніми подіями або зовнішнім тиском, які змушують компанію трансформуватися або принаймні спробувати трансформуватись [30].



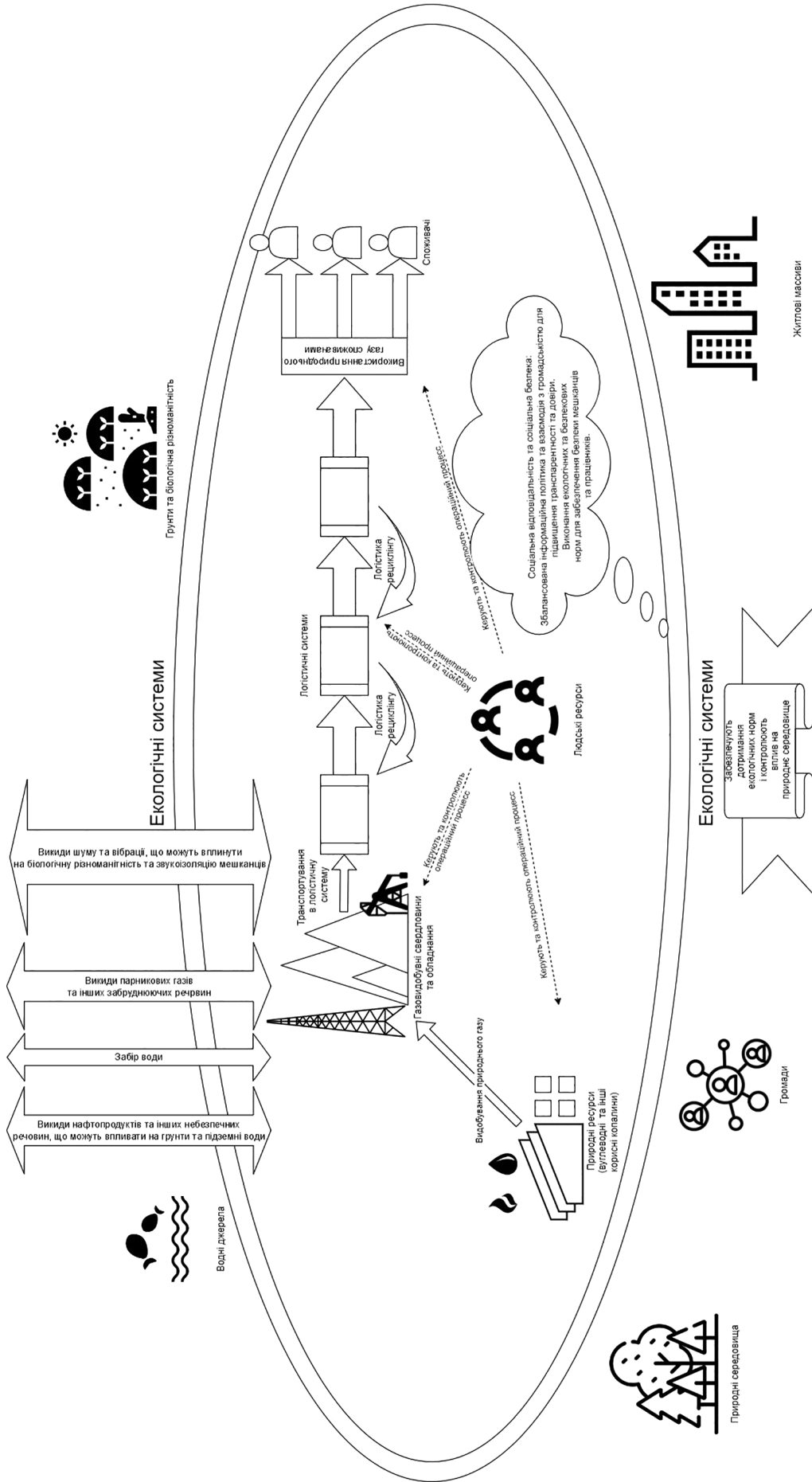


Рис. 2. Контекстуальна модель бізнес-екосистеми газовидобувного підприємства  
Джерело: авторська розробка

Досвід вітчизняних енергетичних компаній демонструє усі три типи трансформації, а саме: прийняття ряду нормативних актів та долучення до міжнародних ініціатив у питаннях розвитку енергетики відповідає еволюційному типу. Війна змусила внести зміни у порядок та характер трансформацій, змістивши акценти та антикризові заходи та спрямування зусиль та відновлення після руйнувань енергетичної інфраструктури. Рішення приймаються в умовах «шоку» та супроводжується впровадженням нових технологій, заміну старого обладнання новим, навчанням і підготовкою персоналу до роботи в нових умовах. Попри це, енергетичні компанії, інтегруючись у європейський енергетичний простір, трансформуються на вищій рівень розвитку. Функціонуючи на різних етапах ланцюга постачання енергетичних ресурсів до споживачів та створюючи умови для задоволення потреби країни в енергетичних ресурсах, діяльність вітчизняної компанії групи Нафтогаз об'єднує численні організації, які забезпечують виконання цього завдання. Взаємодіючи, компанія долучилась до Глобальної добровільної промислової ініціативи щодо посиленої системи моніторингу, звітності та зниження метанових викидів (Партнерство у боротьбі з викидами метану від нафтогазового сектору — Oil and Gas Methane Partnership 2.0). Вже 62 компанії нафтогазового сектору, що представляють 30% світового виробництва, приєдналися до цієї ініціативи, спрямованої на мінімізацію негативного впливу парникових газів, зокрема, викидів метану у навколишнє середовище [31].

Ставши учасником Глобального договору ООН (UN Global Compact), компанія взяла на себе зобов'язання вести діяльність з дотриманням десяти принципів Глобального договору ООН, працювати над досягненням Цілей сталого розвитку та щорічно звітувати про прогрес [32].

Пропонуємо розглянути досвід трансформації енергетичної компанії, яка впроваджує та планує розширювати заходи, які передбачені у сфері реалізації принципів ESG, які визначають напрями діяльності із інтеграції екологічних, соціальних і управлінських зобов'язань [33], зокрема:

- 1) трансформації, пов'язані зі зменшенням викидів CO<sub>2</sub> під час видобутку газу;
- 2) трансформації управління відходами, які компанія пов'язує з включенням у модель бізнес-екосистеми принципів «зеленої логістики» з метою створення системи моніторингу обсягів переробки та споживання відходів [34];
- 3) трансформації енергоефективності та енергозбереження, що реалізуються за допомогою процесів, які розглядають теплоізоляцію промислових приміщень як відносно дешевий спосіб збільшити їх теплову потужність, знижуючи витрати енергії та зменшуючи загальне навантаження на навколишнє середовище.

Заходи, які компанія реалізує враховують необхідні екологічні зміни у бізнес-моделі та потребують використання екосистемного бачення. Зокрема, процес трансформації відводить провідну роль розгляду питань співпраці та комунікацій, досвіду та знанням, оскільки досягнення стратегічних цілей передбачає залучення всіх зацікавлених учасників та досягнення порозуміння та взаємодії в процесі досягнення цілей стратегічного розвитку. За результатами проведеного дослідження зроблено оцінку ставлення учасників бізнес-екосистеми до процесів екологізації та узагальнити рівень екосистемного бачення розвитку енергетичних підприємств. В опитуванні щодо розуміння бізнес екосистеми взяли участь 72 особи, що представляють стейкхолдерів нафтогазовидобувного підприємства та співпрацюють на засадах партнерства і колаборації. Важливість питання екологізації діяльності енергетичної компанії підтвердило 75% респондентів (рис. 3). Екосистемне бачення розвитку підприємств базується на визначених за результатами опитування характеристиках. Зокрема, для успішного впровадження екосистемного підходу керівництво повинно усвідомити важливість кооперації з партнерами та використання цифрових платформ. Партнери та співробітники повинні мати мотивацію підтримувати кооперацію та використовувати спільні платформи. Учасники екосистеми повинні знати, як саме використовувати цифрові платформи та як ефективно кооперуватися з партнерами. Це може включати навчання, тренінги та обмін знаннями. Необхідно забезпечити технічну підтримку та ресурси для того, щоб учасники екосистеми могли ефективно використовувати спільні платформи і кооперуватися. Для закріплення кооперації та використання цифрових платформ необхідно створити механізми для регулярного оцінювання ефективності взаємодії, а також для надання зворотного зв'язку і винагороди за успішну співпрацю.

Сучасна модель бізнес-екосистеми базується на технологічних рішеннях, які спрямовані на зменшення екологічного сліду від діяльності енергетичної компанії, зокрема управління відходами, декарбонізація за рахунок зменшення викидів CO<sub>2</sub> та енергоефективність. Для реалізації цих заходів залучено широке коло стейкхолдерів, які співпрацюють і взаємодіють, головним чином на підставі укладених контрактів. Оцінка 77,3% респондентів щодо актуальності моделі бізнес-екосистеми для енергетичних підприємств свідчить про залученість, участь або розуміння важливості взаємодії у реалізації технологічних рішень (рис. 4).

Враховання думки респондентів щодо екосистемного розвитку бізнесу є досить важливою для того, щоб оцінити його роль, стан, виділити перспективи та визначити можливості трансформації результатів діяльності у стратегію розвитку як лідируючої у екосистемі компанії, так і її партнерів.

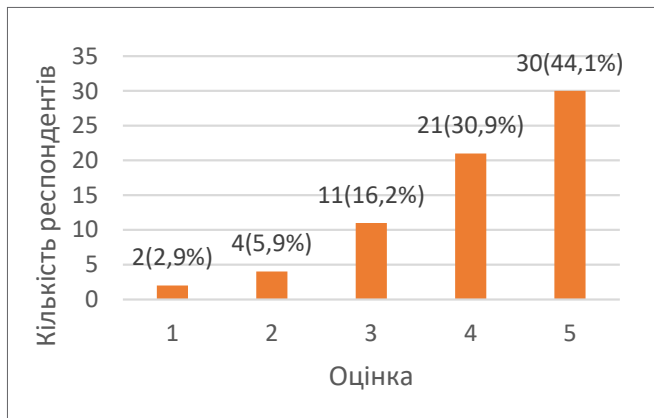


Рис. 3. Оцінка респондентами ставлення до процесів екологізації

Джерело: сформовано за результатами опитування

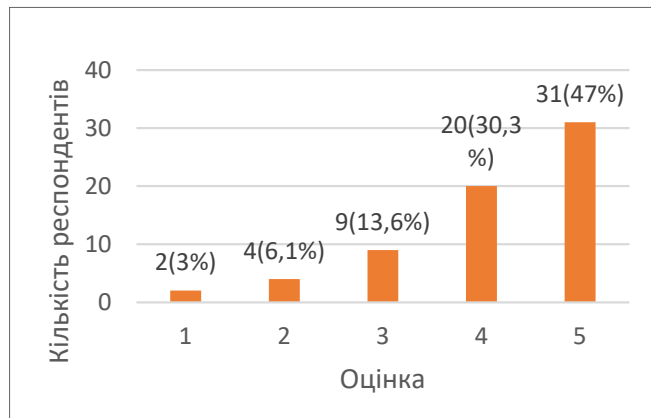


Рис. 4. Оцінка респондентами актуальності моделі бізнес-екосистеми для енергетичних підприємств

Джерело: сформовано за результатами опитування

З метою з'ясувати, до якої міри респонденти розуміють поняття бізнес-екосистеми було запропоновано відкрите запитання, відповіді на яке заслуговують на увагу, оскільки узагальнюють досвід та ідентифікують зміст бізнес-екосистеми, що є важливим у реалізації процесів трансформації. Зазначимо, що відповіді дали 51,4% респондентів, що також, на нашу думку, засвідчує зацікавленість більше половини респондентів у питаннях розуміння сучасних трендів розвитку бізнесу. Для кращої візуалізації представлено динаміку відповідей респондентів щодо ідентифікації поняття бізнес-екосистеми на рис. 5. Таким чином, як бачимо із отриманих результатів, усвідомленість поняття модель бізнес-екосистеми ідентифікується із: взаємодією із елементами системи; цілісністю функціонування системи; розвитком; оптимізацією; розвитком конкурентних відносин; стратегічним розвитком; заходами з екологізації. Відтак, взаємодія є досить важливим критерієм трансформації моделі у стратегію розвитку, оскільки дозволяє виявляти найбільш важливі детер-

мінанти даного процесу (комунікацій, на основі яких виникає взаємодія), включати і імплементувати ці елементи у трансформаційні процеси.

У розвиток необхідності глибшого розуміння поняття взаємодії було проведено опитування, результати якого було опубліковано у міжнародній монографії [35]. Для дослідження питання кооперації у 2022 році було проведено дослідження серед працівників АТ «Укргазвидобування». З'ясовано, що розгляд питань співпраці та комунікацій набуває особливої вагомості у процесі трансформацій, оскільки досягнення стратегічних цілей передбачає залучення усіх зацікавлених учасників та досягнення розуміння і взаємодії у процесі, розвиваючи політику кооперації та удосконалення комунікацій [36].

Результати запитань щодо усвідомлення змісту та значення співпраці з зацікавленими сторонами можуть бути використані для опису засад процесу трансформації (рис. 6–9), а основні моменти, які необхідно узгодити у співпраці, успадковані від поточного сприйняття людей, які представляють



Рис. 5. Ідентифікація екосистеми бізнесу за результатами відповідей респондентів

Джерело: сформовано за результатами опитування

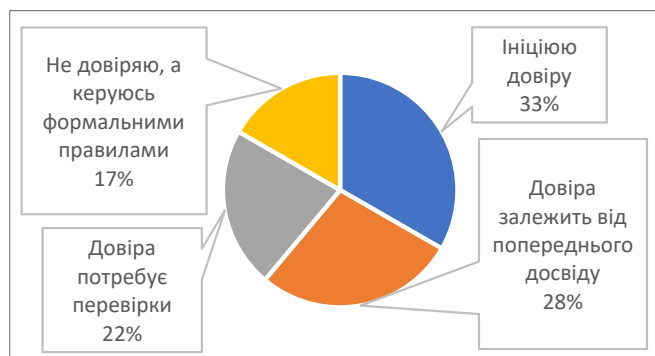


Рис. 6. Оцініть рівень довіри до представників інших підприємств, з якими ви співпрацюєте

Джерело: сформовано за результатами опитування

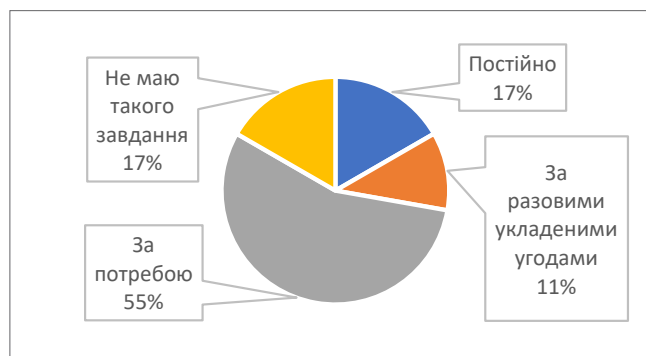


Рис. 7. Як часто потрібно співпрацювати із стейкхолдерами?

Джерело: сформовано за результатами опитування

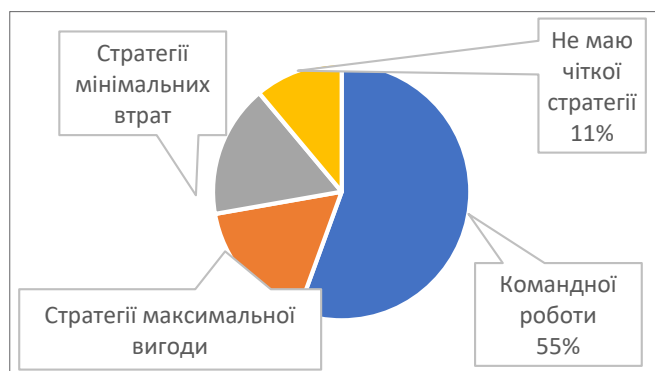


Рис. 8. Якої стратегії ви дотримуетесь під час взаємодії зі стейкхолдерами?

Джерело: сформовано за результатами опитування

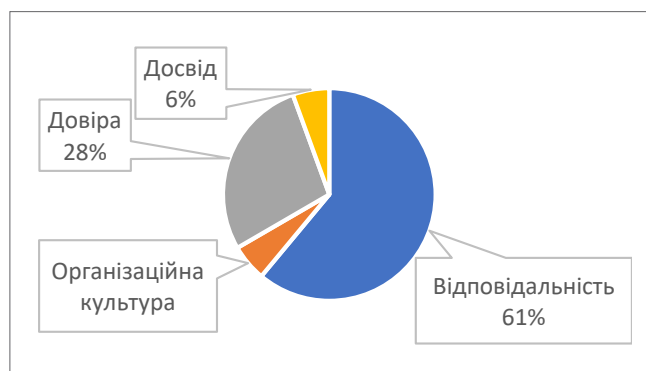


Рис. 9. Чого вимагає колаборація у першу чергу?

Джерело: сформовано за результатами опитування

підприємства під час реалізації бізнес-контрактів. Отримання результатів може сприяти створенню середовища та умов для співпраці, а саме: 60% представників схильні узагальнювати співпрацю із відповідальністю; у взаємодії зі стейкхолдерами лідирує командна робота; водночас 11% респондентів не мають чіткої стратегії взаємодії зі стейкхолдерами; відтак більшість респондентів розглядають співпрацю не постійним процесом, а одноразовою дією, а це вимагає відповідної політики формування співпраці.

Отримані відповіді визначають засади партнерства і колаборації на основі таких висновків: командна робота є визначальною, отже важливо впроваджувати засади командного менеджменту; частота співпраці за критерієм «коли потрібно» визначає передумови, які дозволяють створювати для погодження умов, критеріїв, змін у діяльності, контролю та узгодженості результатів діяльності; довіра є важливим критерієм співпраці, проте вона вимагає зусиль, відповідальності та ефективної роботи, оскільки відповіді щодо ініціювання довіри та її формування на основі попереднього досвіду є на майже на однаковому рівні відповідно 33% і 28%; відповідальність є визначальним критерієм колаборації. За результатами проведених досліджень та відповідей респондентів запропонована концепція трансфор-

мації моделі бізнес-екосистеми в стратегію розвитку підприємства, яка враховує особливості сфери енергетики — нафтогазовидобування. Трансформація відбувається шляхом врахування змін, що відповідають потенційним стратегічним цілям діяльності підприємств галузі та визначають перспективи розвитку підприємства. Зв'язок між екосистемним баченням розвитку та управлінням змінами пропонуємо розглядати за допомогою моделі ADKAR шляхом інтеграції рішень і дій екосистемного бачення розвитку у процеси та принципи управління змінами. Таким чином, результати проведених досліджень дозволили нам сформулювати логічно-структурний опис трансформації бізнес-екосистеми у стратегію розвитку підприємства (рис. 10).

Емпіричні дослідження дозволили розглянути трансформацію як процес перетворень (змін), виділяючи послідовність «вхід-види діяльності-вихід» із урахуванням результатів проведеного опитування, що надають гнучкості та адаптивності змінам, орієнтуючи їх на реальний стан моделі бізнес-екосистеми та готовність її учасників до змін (рис. 11). Таким чином, модель ADKAR може бути ефективно інтегрована із екосистемним баченням розвитку підприємств, забезпечуючи структурований процес управління змінами, що підвищує ефективність взаємодії





Рис. 10. Логічно-структурний опис трансформації моделі бізнес-екосистеми підприємства у стратегію за результатами проведеного опитування

Джерело: авторська розробка

і співпраці, та використовуючи сучасні організаційні бізнес-структури, включаючи партнерства, союзи, альянси, цифрових платформ тощо.

Важливо виділити принципи трансформації, які забезпечують правила виконання дій на кожному етапі трансформації та їх відповідність визначеним цілям. Зазначимо, щодо переліку принципів трансформації ми включаємо принципи, які дозволяють реалізувати зміни на засадах екосистемного бачення розвитку організації, зокрема: принцип стійкості забезпечує здатність бізнес-екосистеми витримувати зовнішні та внутрішні впливи, залишаючись функціональною і продуктивною, що досягається через ефективне управління ризиками, адаптивність до змін і збереження ключових ресурсів; принцип ефективності, що полягає в оптимальному використанні ресурсів для досягнення максимальних результатів та стосується як внутрішніх процесів, так і взаємодії з партнерами в бізнес-екосистемі, де мінімізуються витрати і максимізуються вигоди; принцип системності, який підкреслює інтеграцію всіх компонентів бізнес-екосистеми в єдину, добре налаштовану систему та включає взаємодію між різними відділами компанії, партнерами, постачальниками та клієнтами, щоб забезпечити гармонійне функціонування; принцип сталого розвитку, який означає підтримку довгострокової життєздатності бізнесу з урахуванням екологічних, економічних та соціальних аспектів; принцип технологічності, що підкреслює важливість використання сучасних технологій для підвищення конкурентоспроможності; принцип стратегічності, який означає, що всі дії в рамках бізнес-екосистеми

підпорядковані довгостроковій стратегії розвитку підприємства, що забезпечує орієнтацію на досягнення ключових цілей і побудову стійкої конкурентної переваги; принцип гнучкості, який стосується здатності швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та вимог ринку та забезпечує конкурентну перевагу завдяки можливості швидко реагувати на нові можливості або загрози; загальні принципи управління, які включають ефективне керування всіма аспектами бізнес-екосистеми, включаючи координацію дій між різними учасниками, забезпечення відповідності процесів стратегії та моніторинг результатів; принцип інтелігентності, який підкреслює важливість застосування передових аналітичних інструментів та методів для прийняття обґрунтованих рішень та включає збір і аналіз даних, впровадження штучного інтелекту та інших передових технологій; принцип стандартизації, що забезпечує єдність і взаємодію різних компонентів бізнес-екосистеми через загальні стандарти, що підвищує ефективність і зменшує ризики; принцип інтернаціоналізації, що стосується розширення бізнес-екосистеми на міжнародний рівень та передбачає адаптацію бізнес-моделі до різних культурних, економічних і правових умов, що дозволяє підприємству виходити на нові ринки і збільшувати глобальну присутність.

Кожен з цих принципів важливий для функціонування бізнес-екосистеми та відіграє важливу роль у трансформації моделі бізнес-екосистеми в стратегію розвитку підприємства.

**Висновки.** Трансформація стає предметом уваги, коли ситуація вимагає змін. Причому зміни, які

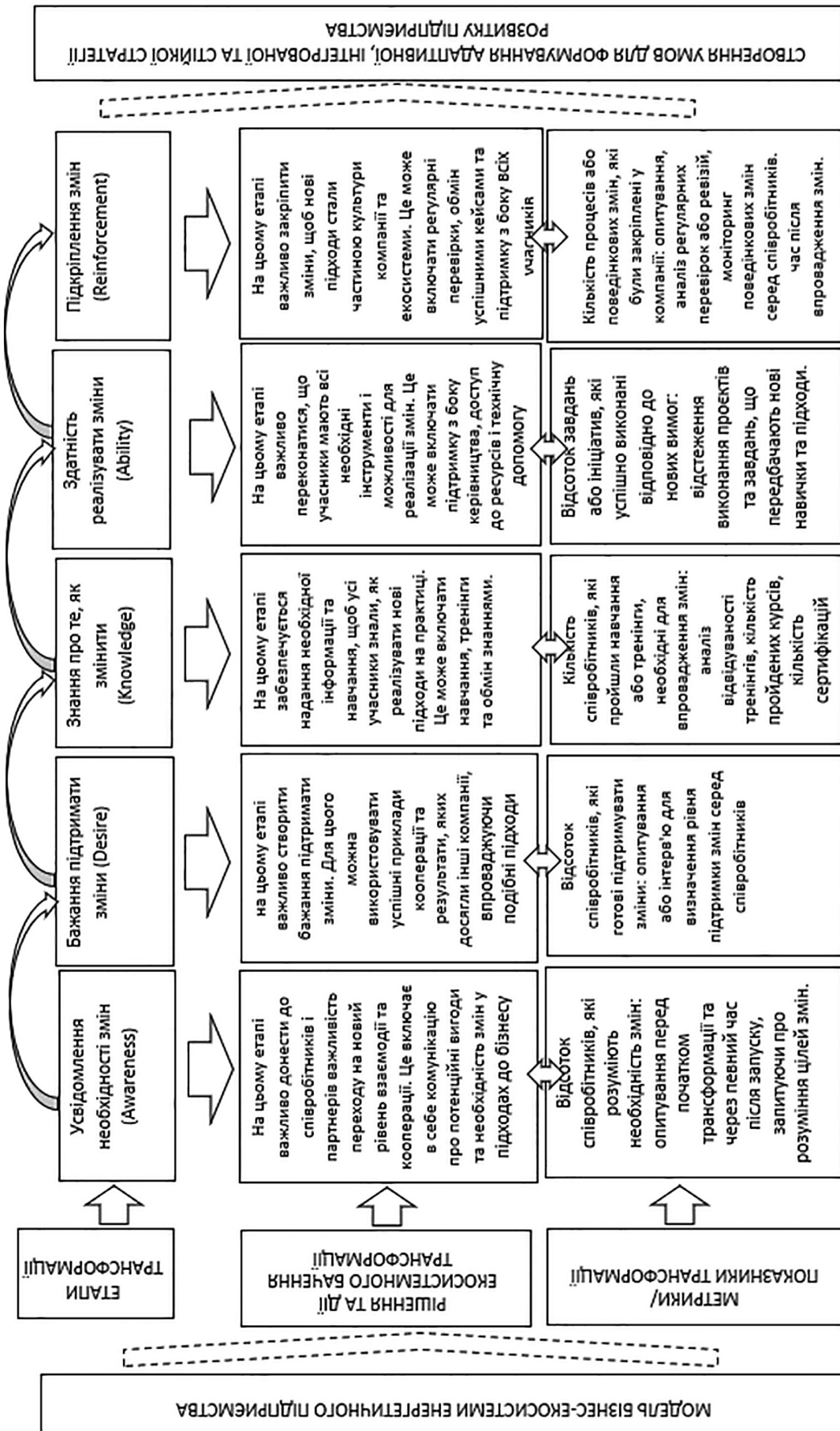


Рис. 11. Логічна схема трансформації моделі бізнес-екосистеми у стратегію з використанням методу ADKAR  
Джерело: авторська розробка

не тільки перетворюють поточний стан у бажаний, але змінюють його ідеологію у майбутньому, яка відповідає об'єктивним потребам, які визначені законами, владою, свідомістю тощо. Трансформація моделі бізнес-екосистеми у стратегію передбачає послідовний розгляд таких питань. Початковим етапом є визначення стратегічних цілей, оскільки спочатку потрібно визначити ключові результати, яких організація прагне досягти. Застосування екосистемного підходу звертає увагу на покращення співпраці, підвищення інноваційності або успішну цифрову трансформацію. З'ясування думки суб'єктів бізнес-екосистеми є важливим етапом підготовки до трансформації, оскільки дозволяє з'ясувати ставлення і готовність до змін. Наступним є розробка конкретних ініціатив на кожному етапі трансформації (відповідно до моделі ADKAR — усвідомлення, бажання, знання, здатність, підкріплення), які потрібно перетворити на дії, які допоможуть досягти поставлених цілей. Встановлення метрик і ключових показників для кожного етапу моделі ADKAR визначає критерії ефективності, за якими буде відстежуватися прогрес і оцінюватися успішність реалізації стратегії. Розподіл ресурсів супроводжує кожен етап та має на меті забезпечення необхідними ресурсами та можливостями для реалізації стратегічних ініціатив на кожному етапі та може включати навчання персоналу, інвестування в нові технології тощо. Впровадження та моніторинг розроблених заходів для реалізації стратегії впроваджуються поступово, з постійним моніторингом результатів і коригуванням дій залежно від досягнутого прогресу. Адаптація і підкріплення забезпечують стратегії можливість залишатися гнучкою, щоб адаптуватися до змінних умов, а досягнутим успіхам — підкріплення та

закріплення. Інтеграція в організаційну культуру повинна забезпечити довготривалий успіх за рахунок інтеграції принципів моделі як невід'ємної частини культури організації. Запропоновані принципи трансформації допомагають перетворити модель бізнес-екосистеми в стратегію розвитку підприємства, орієнтовану на довгостроковий успіх, стійкість і конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Незважаючи на акцент на специфіці діяльності підприємства нафтогазовидобування, що входить до складу паливного підсектору енергетичного сектору України, концепція трансформації моделі бізнес-екосистеми в стратегію розвитку підприємства має узагальнений характер і може бути використана для підприємств інших галузей. При цьому, важливо враховувати, що центральна точка трансформацій — орієнтація на принципи екосистемного бачення розвитку бізнес-моделей. Крім того, орієнтація на моделі бізнес-екосистеми є актуальним в умовах післявоєнного відновлення української економіки, а саме енергетичного сектору. Реконструкція має передбачати не лише відновлення фізичного стану, а й фундаментальне переосмислення методів, які дозволять задовольняти енергетичні потреби з найменшою шкодою для людей та навколишнього середовища та узгоджено участю усіх зацікавлених у процесі трансформації сторін. Необхідні подальші дослідження, щоб перевірити, чи враховують стратегії, наявні на підприємствах, перспективи та тенденції екосистемного розвитку галузі на основі розгляду міжнародного та національного законодавства та стандартів. Перспективи подальших досліджень також спрямовані на поглиблене вивчення поведінки стейкхолдерів у процесах функціонування бізнес-екосистеми та визначення їх готовності та участі у процесах трансформації.

### Література

1. Інституційна реформа енергетичного сектору України в контексті його інтеграції до ринку ЄС (підсумковий звіт). Братислава/Будапешт/Прага/Варшава/Київ, 2016. 202 с. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/Institutional%20Reform%20Ukraine's%20Energy%20Sector%20\[Final%20Report\\_UA\].pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/Institutional%20Reform%20Ukraine's%20Energy%20Sector%20[Final%20Report_UA].pdf) (дата звернення: 10.09.2024).
2. Levy M., Powell P. Exploring SME Internet Adoption: Towards a Contingent Model. *Electronic Markets*. 2005. Vol. 13, № 2. P. 173–181. URL: [https://www.electronicmarkets.org/fileadmin/user\\_upload/doc/Issues/Volume\\_13/Issue\\_01/V13I2\\_Exploring\\_SME\\_Internet\\_Adoption\\_Towards\\_a\\_Contingent\\_Model.pdf](https://www.electronicmarkets.org/fileadmin/user_upload/doc/Issues/Volume_13/Issue_01/V13I2_Exploring_SME_Internet_Adoption_Towards_a_Contingent_Model.pdf) (дата звернення: 25.08.2024).
3. Teece D. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, № 1. P. 172–194. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/12392/1/75%D0%A2.1-351-352.pdf> (дата звернення: 25.08.2024).
4. Голда Н. Конкурентоспроможність підприємств у контексті сталого розвитку. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 602–609. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21gnmksr.pdf> (дата звернення: 02.09.2024).
5. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. *Проблеми економіки*. 2020. № 2. С. 274–280. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-274-280>.
6. Cuofano G 2022 70+ business models patterns in 2022. the leading source of insights on business model strategy & tech business models. URL: <https://fourweekmba.com/what-is-a-business-model/> (дата звернення: 02.09.2024).
7. Тетерін О. А., Гойдаш Ю. Р., Процак К. В. Трансформація бізнес-моделі підприємства в умовах кризи. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. № 2 (9). URL: [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32706/menedzhment\\_223maket-200-211.pdf](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32706/menedzhment_223maket-200-211.pdf) (дата звернення: 08.09.2024).



8. Бажин І. І. Управління змінами. Харків : Консум, 2006. 384 с.
9. Лотиш О. Бізнес-модель як передумова розроблення стратегії фірми на ринку. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 5–6. С. 78–79. doi: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu).
10. Osterwalder A., Pigneur Y. *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc. 2010. 280 p.
11. Маслак О., Гришко Н., Яковенко Я., Шара В., Матвієць В. Трансформація бізнес-моделей у парадигмі посткризового відновлення економіки. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. (2). С. 11–16. doi: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.2.11>.
12. Ломачинська І., Войцеховська А., Чуркіна І. Трансформація бізнес-моделей підприємницької діяльності в умовах цифровізації економіки та фінансового сектору. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. 20, 3(49). doi: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.3\(49\).252791](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.3(49).252791).
13. Величко К., Цибульська Е. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>.
14. Ривак Н. Індустрія 5.0: перехід до стійкої та орієнтованої на людину промисловості. *В кн. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2022. Вип. 155 (3). С. 41–46. doi: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-3-7>.
15. Moore J. F. *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. 1996.
16. Нагара М. Б. Трансформація бізнес-моделі підприємства: екосистемний аспект. *Інтелект XXI*. 2023. № 1. doi: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.5>.
17. Економічна енциклопедія: у 3 т. Т. 3. П–Я / ред.: Б. Д. Гаврилишин, С. В. Мочерний. К. : Акад.; Т.: Акад. нар. госп-ва, 2002. 952 с.
18. Величко К. Ю., Цибульська Е. І. Трансформація бізнес-моделей компаній: сучасні виклики та перспективи у цифровій економіці. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39>.
19. Трансформація бізнес-моделі. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/strategy/solutions/business-model-transformation-offerings.html> (дата звернення: 25.08.2024).
20. Гречкосій І. Д., Осичка О. В., Ясинська С. Ю. Моделирование как инструмент стратегического управления эффективным экономическим оздоровлением современного предприятия. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2020. № 3–4 (74–75). С. 74–87.
21. Івченко Є. А. Трансформація як поняття та підходи до його розуміння в економічному контексті. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5827> (дата звернення: 02.09.2024).
22. Гудзь Ю. Ф. Визначення репрезентативної вибірки для дослідження переробних підприємств регіону. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. 8(1). URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/8\\_1\\_2016ua/15.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/8_1_2016ua/15.pdf) (дата звернення: 25.01.2022).
23. Eamonn K. Business ecosystems come of age. URL: [https://www2.deloitte.com/ontent/dam/insights/us/articles/platform-strategy-new-level-business-trends/DUP\\_1048-Business-ecosystems-come-of-age\\_MASTER\\_FINAL.pdf](https://www2.deloitte.com/ontent/dam/insights/us/articles/platform-strategy-new-level-business-trends/DUP_1048-Business-ecosystems-come-of-age_MASTER_FINAL.pdf) (дата звернення: 19.05.2022).
24. Chronis A., Tilghman N., Hardin K., Mittal A. Portfolio transformation in oil and gas. Capture hydrocarbon value or embrace green energy? 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/oil-and-gas/portfolio-optimization-oil-gas-chemicals.html> (дата звернення: 04.06.2022).
25. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року: Розпорядження КМУ від 21 квітня 2023 р. № 373-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 04.06.2022).
26. Стратегія низьковуглецевого розвитку України до 2050 року. URL: [https://menr.gov.ua/files/docs/Projekt/LEDS\\_ua\\_last.pdf](https://menr.gov.ua/files/docs/Projekt/LEDS_ua_last.pdf) (дата звернення: 04.06.2022).
27. Про оцінку впливу на довкілля : Закон України від 23.05.2017 № 2059-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2017. № 29. Ст. 315. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19#Text> (дата звернення: 11.09.2024).
28. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 2018/1999 від 11 грудня 2018 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/es-20181999.pdf> (дата звернення: 11.09.2024).
29. Екологізація виробництва. *Група Нафтогаз: офіційний сайт*. URL: <https://www.naftogaz.com/environmental-operations> (дата звернення: 25.08.2024).
30. Екологічна відповідальність АТ «Укргазвидобування». *Група Нафтогаз: офіційний сайт*. URL: <https://ugv.com.ua/uk/page/ekologicna-vidprovidalnist> (дата звернення: 25.08.2024).
31. Захист довкілля та клімат. *Група Нафтогаз: офіційний сайт*. URL: <https://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/0/7FC353BB390D0D9BC2257DEE004119F0?OpenDocument&Expand=5&> (дата звернення: 08.09.2024).
32. План розвитку ПСГ АТ «Укртрансгаз» 2022–2031 роки. *Укргазвидобування: офіційний сайт*. URL: <http://surl.li/attpl> (дата звернення: 08.10.2022).
33. Принципи ESG. *Укргазвидобування: офіційний сайт*. URL: <https://ugv.com.ua/uk/page/principi-esg> (дата звернення: 02.09.2024).
34. Polyanska A., Cichoń D., Verbovska L., Dudek M., Sala D., Martynets V. Waste management skills formation in modern conditions: the example of Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. 4(45). P. 323–334. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3814>.



35. Полянська А. С., Мартинець В. Б. Розвиток співпраці як умова реалізації моделі бізнес-екосистеми на прикладі управління енергетичними підприємствами. *Economic, social and legal aspects of enterprise management. Context of the political and economic crisis. Seria «Studia Ekonomiczne»: монографія.* Redaktor naukowy serii prof. UAM dr hab. Ryszard Kamiński. Poznan, 2022.

36. Полянська А., Кащенко Ю. Актуальність асинхронної комунікації в умовах віддаленої роботи. *Конкурентоспроможність національної економіки: матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції.* За заг. ред. проф. Г. М. Филлок: Київ, 2022. С. 173–176.

### References

1. Instytutsiina reforma enerhetychnoho sektoru Ukrainy v konteksti yoho intehtratsii do rynku YeS (pidsumkovyi zvit). Bratislava/Budapesht/Praha/Varshava/Kyiv, 2016. 202 s. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/Institutional%20Reform%20Ukraines%20Energy%20Sector%20\[Final%20Report\\_UA\].pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/Institutional%20Reform%20Ukraines%20Energy%20Sector%20[Final%20Report_UA].pdf) [in Ukrainian].
2. Levy M., Powell P. Exploring SME Internet Adoption: Towards a Contingent Model. *Electronic Markets*. 2005. Vol. 13, № 2. P. 173–181. URL: [https://www.electronicmarkets.org/fileadmin/user\\_upload/doc/Issues/Volume\\_13/Issue\\_01/V13I2\\_Exploring\\_SME\\_Internet\\_Adoption\\_Towards\\_a\\_Contingent\\_Model.pdf](https://www.electronicmarkets.org/fileadmin/user_upload/doc/Issues/Volume_13/Issue_01/V13I2_Exploring_SME_Internet_Adoption_Towards_a_Contingent_Model.pdf).
3. Teece D. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, № 1. P. 172–194 URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/12392/1/75%20%D0%A2.1-351-352.pdf>.
4. Holda N. Konkurentospromozhnist pidpriemstv u konteksti staloho rozvytku. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*. 2021. Vyp. 2 (25). S. 602–609. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21gnmksr.pdf> [in Ukrainian].
5. Prokhorova V. V. Biznes-modeli yak instrument koryhuvannya stratehichnykh pozytsii pidpriemstv na konkurentnykh ryunkakh. *Problemy ekonomiky*. 2020. № 2. С. 274–280. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-274-280> [in Ukrainian].
6. Cuofano G 2022 70+ business models patterns in 2022. the leading source of insights on business model strategy & tech business models. URL: <https://fourweekmba.com/what-is-a-business-model/>.
7. Teterin O. A., Hoidash Yu. R., Protsak K. V. Transformatsiia biznes-modeli pidpriemstva v umovakh kryzy. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*. 2023. № 2 (9). URL: [https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32706/menedzhment\\_223maket-200-211.pdf](https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32706/menedzhment_223maket-200-211.pdf) [in Ukrainian].
8. Bazhyn I. I. Upravlinnna zminy. Kharkiv: Konsum, 2006. 384 s. [in Ukrainian].
9. Lotysh O. Biznes-model yak peredumova rozroblennia stratehii firmy na rynku. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk*. 2022. № 5–6. S. 78–79. doi: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu) [in Ukrainian].
10. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation. John Wiley & Sons, Inc. 2010. 280 p.
11. Maslak O., Hryshko N., Yakovenko Ya., Shara V., Matviits V. Transformatsiia biznes-modelei u paradyhmi postkryzovoho vidnovlennia ekonomiky. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu “Kharkivskiy politekhnichnyi instytut” (ekonomichni nauky)*. 2022. (2). S. 11–16. doi: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.2.11> [in Ukrainian].
12. Lomachynska I., Voitsekhovska A., Churkina I. Transformatsiia biznes-modelei pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky ta finansovoho sektoru. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*. 2022. 20, 3(49). doi: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.3\(49\).252791](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.3(49).252791) [in Ukrainian].
13. Velychko K., Tsybul'ska E. Transformatsiia biznes-modelei kompanii: suchasni vyklyky ta perspektyvy u tsyfrovii ekonomitsi. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 52. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39> [in Ukrainian].
14. Ryvak N. Industriia 5.0: perekhid do stiikoi ta oriietovanoi na liudynu promyslovosti. V kn. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*. 2022. Vyp. 155 (3). S. 41–46. doi: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2022-3-7> [in Ukrainian].
15. Moore J. F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. 1996.
16. Nahara M. B. Transformatsiia biznes-modeli pidpriemstva: ekosystemnyi aspekt. *Intelekt XXI*. 2023. № 1. doi: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-1.5> [in Ukrainian].
17. Ekonomichna entsyklopediia: u 3 t. T. 3. P — Ya / red.: B. D. Havrylyshyn, S. V. Mochernyi. K.: Akad.; T.: Akad. nar. hosp-va, 2002. 952 s. [in Ukrainian].
18. Velychko K. Yu., Tsybul'ska E. I. Transformatsiia biznes-modelei kompanii: suchasni vyklyky ta perspektyvy u tsyfrovii ekonomitsi. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. Vyp. 52. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39> [in Ukrainian].
19. Transformatsiia biznes-modeli. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/strategy/solutions/business-model-transformation-offerings.html> [in Ukrainian].
20. Hrechkosii I. D., Osychnka O. V. Yasynska S. Yu. Modeliuvannya yak instrument stratehichnoho upravlinnia efektyvnym ekonomichnym ozdorovlenniam suchasnoho pidpriemstva. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen: zb. nauk. prats*. Odesa: Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet. 2020. № 3–4 (74–75). S. 74–87 [in Ukrainian].
21. Ivchenko Ye. A. Transformatsiia yak poniattia ta pidkhody do yoho rozuminnia v ekonomichnomu konteksti. *Efektivna ekonomika*. 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5827> [in Ukrainian].
22. Hudz Yu. F. Vyznachennia reprezentatyvnoi vybirky dlia doslidzhennia pererobnykh pidpriemstv rehionu. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. 2016. 8(1). URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/8\\_1\\_2016ua/15.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/8_1_2016ua/15.pdf) [in Ukrainian].

23. Eamonn K. Business ecosystems come of age. URL: [https://www2.deloitte.com/ontent/dam/insights/us/articles/platform-strategy-new-level-business-trends/DUP\\_1048-Business-ecosystems-come-of-age\\_MASTER\\_FINAL.pdf](https://www2.deloitte.com/ontent/dam/insights/us/articles/platform-strategy-new-level-business-trends/DUP_1048-Business-ecosystems-come-of-age_MASTER_FINAL.pdf).
24. Chronis A., Tilghman N., Hardin K., Mittal A. Portfolio transformation in oil and gas. Capture hydrocarbon value or embrace green energy? 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/oil-and-gas/portfolio-optimization-oil-gas-chemicals.html>.
25. Pro skhvalennia Enerhetychnoi stratehii Ukrainy na period do 2050 roku: Rozporiadzhennia KМУ vid 21 kvitnia 2023 r. № 373-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
26. Stratehiia nyzkovuhletsevoho rozvytku Ukrainy do 2050 roku. URL: [https://menr.gov.ua/files/docs/Proekt/LEDS\\_ua\\_last.pdf](https://menr.gov.ua/files/docs/Proekt/LEDS_ua_last.pdf) [in Ukrainian].
27. Pro otsinku vplyvu na dokillia: Zakon Ukrainy vid 23.05.2017 № 2059-VIII. *Vidomosti Verkhovnoi Rady*. 2017. № 29. St. 315. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2059-19#Text> [in Ukrainian].
28. Rehlament Yevropeiskoho Parlamentu i Rady (IeS) № 2018/1999 vid 11 hrudnia 2018 roku. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/es-20181999.pdf> [in Ukrainian].
29. Ekolohizatsiia vyrobnytstva. *Hrupa Naftohaz: ofitsiyni sait*. URL: <https://www.naftogaz.com/environmental-operations> [in Ukrainian].
30. Ekolohichna vidpovidalnist AT “Ukrhazvydobuvannia”. *Hrupa Naftohaz: ofitsiyni sait*. URL: <https://ugv.com.ua/uk/page/ekologicna-vidpovidalnist> [in Ukrainian].
31. Zakhyst dokillia ta klimat. *Hrupa Naftohaz: ofitsiyni sait*. URL: <https://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/0/7FC353BB390D0D9BC2257DEE004119F0?OpenDocument&Expand=5&> [in Ukrainian].
32. Plan rozvytku PSH AT “Ukrtranhaz” 2022–2031 roky. *Ukrhazvydobuvannia: ofitsiyni sait*. URL: <http://surl.li/attpl> [in Ukrainian].
33. Pryntsypy ESG. *Ukrhazvydobuvannia: ofitsiyni sait*. URL: <https://ugv.com.ua/uk/page/principi-esg> [in Ukrainian].
34. Polyanska A., Cichoń D., Verbovska L., Dudek M., Sala D., Martynets V. Waste management skills formation in modern conditions: the example of Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. 4(45). P. 323–334. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3814>.
35. Polianska A. S., Martynets V. B. Rozvytok spivpratsi yak umova realizatsii modeli biznes-ekosystemy na prykladi upravlinnia enerhetychnymy pidpriemstvamy. *Economic, social and legal aspects of enterprise management. Context of the political and economic crisis. Seria “Studia Ekonomiczne”: monohrafiia*. Redaktor naukowy serii prof. UAM dr hab. Ryszard Kamiński. Poznan, 2022.
36. Polianska A., Kashchenko Yu. Aktualnist asynkhronnoi komunikatsii v umovakh viddalenoj roboty. *Konkurento-spromozhnist natsionalnoi ekonomiky: materialy XX Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Za zah. red. prof. H. M. Fyliuk: Kyiv, 2022. S. 173–176 [in Ukrainian].

УДК 338.2

**Терещенко Світлана Іванівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки та підприємництва ім. проф. І. М. Брюховецького  
Сумський національний аграрний університет*

**Tereshchenko Svitlana**

*Dr. Sc. (Economics), Professor,  
Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship named after Prof. I. M. Bryukhovetskyi  
Sumy National Agrarian University  
ORCID: 0000-0002-8852-1091*

**Сапич Вадим Іванович**

*доктор економічних наук,  
доцент кафедри педагогіки, спеціальної освіти та менеджменту  
КЗ «Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»*

**Sapych Vadym**

*Dr. Sc. (Economics), Associate Professor of the  
Department of Pedagogy, Special Education and Management  
Sumy Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education  
ORCID: 0000-0002-8192-9692*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-9-10304

## **БІЗНЕС-ПРОЄКТУВАННЯ НА ЗАСАДАХ КООПЕРУВАННЯ ЯК НАПРЯМ ПОДАЛЬШОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

## **BUSINESS DESIGN ON THE BASIS OF COOPERATION AS A DIRECTION FOR FURTHER ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE**

**Анотація.** Вступ. Кооперація, як форма організації бізнесу, набирає все більшої популярності в сучасному світі. Вона дозволяє підприємствам об'єднати зусилля, ресурси та знання для досягнення спільних цілей та подолання викликів. Кооперація та бізнес-проекткування це два взаємопов'язані поняття, які можуть значно підвищити ефективність роботи підприємств. Об'єднання зусиль кількох компаній або підприємців дозволяє досягти синергії, розширити можливості та зменшити ризики. Стратегічне планування, в даному контексті, є одним із ключових напрямків економічного розвитку підприємства. Воно включає в себе процес визначення довгострокових цілей, розробки стратегій для їх досягнення та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Метою дослідження є обґрунтування об'єднання фінансових, матеріальних та людських ресурсів, що дозволяє реалізувати масштабні проекти, які були б недоступні для кожного учасника окремо в аграрному бізнесі.

Матеріали і методи. Теоретичною і методологічною основою дослідження слугували фундаментальні розробки вчених і практиків з бізнес-проекткування на засадах кооперування в аграрному підприємстві. Теоретична значимість полягає в уточненні теоретичних положень та методичних основ формування бізнес-проекту. В роботі використано наступні методи: історико-економічний метод – при аналізі теоретичних та методологічних основ дослідження проблеми; монографічний метод – для оцінки формування бізнес-проекту підприємства з використанням існуючих методик; абстрактно-логічний – для розробки рекомендацій щодо розробки бізнес-проекту на засадах кооперування.

Постановка проблеми. Стратегічне планування допомагає підприємству визначити свій напрям розвитку, зосередити зусилля на досягненні ключових цілей, ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до змін ринкових умов, забезпечуючи тим самим його стійкість та конкурентоспроможність.

*Результати.* Кооператив діє як ефективний механізм для зниження виробничих витрат та підвищення конкурентоспроможності своїх членів. Завдяки об'єднанню закупівель та збуту, кооператив досягає економії на масштабі, що дозволяє пропонувати більш конкурентоспроможну продукцію. Водночас кооператив забезпечує справедливу оплату постачальників, сприяючи довгостроковому співробітництву.

*Перспективи.* Кооперативи, як форма організації бізнесу, мають значний потенціал для розвитку в сучасному світі. Вони пропонують ефективний механізм для об'єднання зусиль, ресурсів та знань, що дозволяє досягти синергії та подолати виклики, які стоять перед окремими підприємствами.

**Ключові слова:** бізнес-проект, стратегічне проектування, фінансове планування, кооператив, кооперування.

**Summary.** Introduction. Cooperation, as a form of business organization, is gaining more and more popularity in the modern world. It allows enterprises to combine efforts, resources and knowledge to achieve common goals and overcome challenges. Cooperation and business planning are two interrelated concepts that can significantly increase the efficiency of enterprises. Combining the efforts of several companies or entrepreneurs allows to achieve synergy, expand opportunities and reduce risks. Strategic planning, in this context, is one of the key areas of economic development of the enterprise. It includes the process of defining long-term goals, developing strategies for their achievement, and adapting to changes in the external environment.

The purpose of the study is to substantiate the combination of financial, material and human resources, which allows the implementation of large-scale projects that would be inaccessible to each individual participant in agrarian business.

*Materials and methods.* The theoretical and methodological basis of the study was the fundamental developments of scientists and practitioners in business planning on the basis of cooperation in agrarian entrepreneurship. The theoretical significance lies in clarifying the theoretical provisions and methodical foundations of the formation of a business project. The following methods are used in the work: historical-economic method – in the analysis of the theoretical and methodological foundations of the study of the problem; monographic method – for evaluating the formation of the enterprise's business project using existing methods; abstract-logical – for the development of recommendations for the development of a business project on the basis of cooperation.

*Statement of the problem.* Strategic planning helps the enterprise determine its direction of development, focus efforts on achieving key goals, effectively use resources and adapt to changes in market conditions, thereby ensuring its sustainability and competitiveness.

*The results.* The cooperative acts as an effective mechanism for reducing production costs and increasing the competitiveness of its members. By combining purchases and sales, the cooperative achieves economies of scale, which allows it to offer more competitive products. At the same time, the cooperative ensures fair payment of suppliers, promoting long-term cooperation.

*Prospects.* Cooperatives, as a form of business organization, have significant potential for development in the modern world. They offer an efficient mechanism for combining efforts, resources and knowledge, which allows to achieve synergies and overcome the challenges facing individual enterprises.

**Key words:** business project, strategic planning, financial planning, cooperative, cooperation.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Економічні, соціальні, інституційні, інноваційні та соціальні аспекти розвитку кооперативних систем в умовах глобальних викликів сучасності знаходяться у центрі уваги таких провідних західних дослідників кооперативного руху: Бірчелла Дж. [11], Блазі Дж., Борчаги К., Дж. Мічі [12] та інших. Проблема трансформації, розвитку і посилення конкурентоспроможності кооперативного сектору економіки, ефективної взаємодії держави і кооперативних підприємств та організацій в Україні та зарубіжних країнах, міжнародної інтеграції споживчої кооперації присвячені праці таких вітчизняних вчених: Апопія В. В. [1], Бабенка С. Г. [2], Балабана П. Ю. [3], Гончаренка В. В. [4], Гороховського І. Л. [5], Зіновчука В. В. [10], Манжури О. В. [6], Пантелеймоненка А. О. [4], Саблука П. Т. [10] та інших.

**Метою статті** є обґрунтування об'єднання фінансових, матеріальних та людських ресурсів, що дозволяє реалізувати масштабні проекти, які були б недоступні для кожного учасника окремо в аграрному бізнесі.

**Матеріали і методи.** Теоретичною і методологічною основою дослідження слугували фундаментальні

розробки вчених і практиків з бізнес-проектування на засадах кооперування в аграрному підприємстві. Теоретична значимість полягає в уточненні теоретичних положень та методичних основ формування бізнес-проекту. В роботі використано наступні методи: історико-економічний метод — при аналізі теоретичних та методологічних основ дослідження проблеми; монографічний метод — для оцінки формування бізнес-проекту підприємства з використанням існуючих методик; абстрактно-логічний — для розробки рекомендацій щодо розробки бізнес-проекту на засадах кооперування.

**Виклад основного матеріалу.** Завданням Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 рр. є: «... сприяння розвитку різних форм кооперації та фермерства, забезпечення доступності ринків збуту для малих і середніх виробників сільськогосподарської продукції, а також впровадження нових технологій та обладнання для переробки сільськогосподарської сировини» [9].

Згідно з визначенням Міжнародного кооперативного альянсу: «кооператив є автономною асоціацією осіб, які добровільно об'єдналися для задоволення



своїх економічних, соціальних і культурних потреб через підприємство, що спільно володіється та управляється на демократичних засадах» [9].

Згідно із Законом України «Про сільськогосподарську кооперацію», «сільськогосподарський кооператив — це юридична особа, створена фізичними та/або юридичними особами, які є виробниками сільськогосподарської продукції і добровільно об'єдналися на основі членства та самоврядування для спільної господарської та іншої діяльності з метою задоволення економічних, соціальних та інших потреб» [9].

Враховуючи реалії конкурентного середовища сучасного агробізнесу та високу вартість входження у бізнес з переробки молочної сировини, успішна діяльність кооперативу, за наявності ряду об'єктивних передумов, сприятиме отриманню наступних переваг: формування оптових обсягів товарної продукції та доступ до закордонних ринків, доступ до сучасних технологій, зниження вартості матеріально-технічних ресурсів, зменшення накладних витрат, а також можливість отримання бюджетної підтримки та кредитування при необхідності.

Вибір кооперування, як форми організації для переробки власної молочної продукції окремих товаровиробників буде обґрунтований нами в дослідженні. Нами було проаналізовано стан, результати, потенціал та перспективи розвитку ТДВ «Маяк», зокрема як аграрного підприємства, що спеціалізується на виробництві молока, з акцентом на молоко типу А.

Напрямок діяльності для новостворюваного кооперативу з переробки молочної продукції, насамперед, ґрунтується на даних Асоціації виробників молока. Незважаючи на війну та блокування морських портів у 2022–2023 роках, Україна експортувала молочну продукцію на суму 344,6 млн. доларів, що на 39% більше порівняно з 2021 роком. У грошовому еквіваленті основними експортними категоріями є сухе молоко, яке складає 26% від загальної структури, і масло, що становить 24%. Основним ринком збуту є європейські країни завдяки логістичним перевагам, високим цінам та скасуванню митного регулювання [9].

Крім того, вибраний проєкт для розвитку надає потенційним учасникам можливість приймати рішення та впливати на виробничі і логістичні витрати, розподіл прибутку, управління та інші аспекти. Ще однією перевагою є перехід до створення виробництва на регіональному рівні з можливістю переробки близько 100 тон молочної сировини власного виробництва з дотриманням відповідних стандартів та санітарних норм. Це також сприятиме розвитку додаткових можливостей у галузі тваринництва, таких як племінна робота, підтримка поголів'я молочної корів (голштин), і формуванню умов для постачання на ринок продукції, що буде прийнятною для всіх категорій споживачів, особливо для дітей.

Підприємство, що нами аналізується, разом з іншими членами кооперативного об'єднання, в рамках

цього проєкту, буде захищене в поєднанні економічних, трудових та фінансових ресурсів для започаткування бізнесу, що спиратиметься на абсолютно нові виробничі, інноваційні та технологічні потужності. Оснащення заводських приміщень виробничим обладнанням, вартість якого понад 100 млн. грн, дасть можливість щодня виробляти більше 4 тис. кг солодкого вершкового масла (жирність 82%) та майже 8 тис. кг сухого знежиреного молока. За попередніми розрахунками, рентабельність виробництва за цим проєктом може перевищувати 25%.

Українська молочна промисловість продовжує орієнтуватися на експорт. Проте, через зменшення пропозицій молока та інші чинники, обсяги експорту останніми роками стабільно знижуються. Однак з початком війни молочний експорт є реальним джерелом розвитку для галузі. Вимушена міграція населення, падіння його купівельної спроможності призвели до суттєвого зниження споживання молочної продукції. Внаслідок цього, навіть при значному скороченні виробництва молока, надлишок продукції залишився надто великим. За таких обставин вітчизняним молочним виробникам вдалося подолати численні проблеми, спричинені війною, і в 2022–2023 роках вони збільшили експорт цієї сільськогосподарської продукції.

Понад 25% сирого молока, що потрапило на переробку, було використано для виготовлення продукції на експорт. Для порівняння, у 2021 році цей показник становив 17%. Згідно з даними Української асоціації бізнесу і торгівлі, частка молочного експорту в загальному аграрному експорті України становить 0,8%, а обсяг цього експорту є відносно невеликим у порівнянні з провідними країнами на світовому ринку молочних продуктів. За період 2022–2023 років Україна експортувала 700 тисяч тон молочної продукції, що відповідає обсягу молока на суму 420 мільйонів доларів США. Враховуючи зовнішньоекономічну кон'юнктуру та можливості потенційних учасників новостворюваного кооперативу — виробників сільськогосподарської продукції (сировинне забезпечення), основним напрямком діяльності стане переробка молока для виробництва визначених молочних продуктів.

Сільське господарство є одним з ключових напрямків діяльності в Сумському регіоні. Аграрні господарства спеціалізуються на вирощуванні зернових, соняшника, а також на розведенні великої рогатої худоби м'ясо-молочного напрямку. Таким чином, переробне підприємство матиме стабільне забезпечення сировиною, а також є очевидна можливість сформувати необхідний склад працівників і фахівців відповідного профілю. З використанням ситуаційного SWOT-аналізу, з урахуванням поточної ситуації в країні, була створена матриця сильних і слабких сторін для виробничого кооперативу (табл. 1).

Основною сировиною для підприємства буде зебиране коров'яче молоко, яке постачатимуть члени

Таблиця 1

**Аналіз передумов реалізації проекту**

<p><i>Сильні сторони</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– доставка сировини;</li><li>– територіальний охопит;</li><li>– сучасне обладнання;</li><li>– можливість використовувати у виробництві виключно натуральну сировину;</li><li>– достатність сировини для організації виробничого процесу.</li></ul>	<p><i>Можливості</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– формування «власної» сировинної бази;</li><li>– постійне виробництво продукції;</li><li>– вільний вихід на зовнішні ринки;</li><li>– реалізація продукції на експорт;</li><li>– популяризація української молочної продукції на зовнішніх ринках.</li></ul>
<p><i>Слабкі сторони</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– слабка реклама продукції;</li><li>– висока роздрібна ціна на продукцію;</li><li>– «новий продукт» на міжнародному ринку;</li><li>– висока залежність від власної сировинної бази.</li></ul>	<p><i>Загрози</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– постійне посилення конкуренції;</li><li>– воєнний стан в Україні;</li><li>– зменшення поголів'я, що спричиняє скорочення сировини;</li><li>– відсутність розробленої стратегії розвитку;</li><li>– складна логістика.</li></ul>

Джерело: сформовано авторами

сільськогосподарського кооперативу. Транспортують молоко в ізотермічних молочних цистернах. Протягом 10 годин температура молока в цистерні змінюється в межах  $\pm 2$  °C при температурі навколишнього середовища  $\pm 30$  °C. Кожну секцію заповнюють повністю однорідною сировиною. Доставка сировини буде здійснюватися відповідно до графіків поставок із сільськогосподарськими підприємствами. Ціна молока екстра ґатунку в середньому становить 21,67 грн/кг без податку на додану вартість. На ринку ціна коливається в межах від 20–30 грн/кг.

У місті Суми існує безліч торговельних мереж, де можна реалізувати запланований асортимент продукції. Товари також можуть постачатися на харчові підприємства, які використовуватимуть вершкове масло та сухе знежирене молоко як інгредієнти для виготовлення інших харчових продуктів. Незважаючи на те, що заплановане підприємство буде розташоване неподалік від кордону країни-агресора, що може створювати додаткові труднощі в організації виробництва та реалізації (безпека працівників, альтернативні джерела енергії, тривала логістика тощо), продукція користуватиметься високим попитом і планується для продажу за кордоном. Серед основних імпортерів гравців, крім Китаю, слід також відзначити регіони Південно-Східної Азії та Північної Африки. Для українського ринку характерний дисбаланс між попитом і пропозицією протеїну та жирів, але слабкий зовнішній попит знижує можливість для збільшення експортного прибутку, саме по сухому знежиреному молоку. Очікується, що розрахунковий рівень запасів на кінець першого півріччя досягне 8 тисяч тонн, що перевищує показники минулого року. Глобальний ринок очікує активізації імпортерів. Хоча Китай може не бути основним фактором, Південно-Східна Азія та Північна Африка можуть внести свій вклад у цьому напрямку. Традиційно, після літніх відпусток спостерігається сезонний зріст попиту та активності в ЄС. Тому в по-

зитивному сценарії ринок сухого молока зазвичай поживається ближче до осені [14; 15].

Російська військова агресія в Україну призвела до зниження попиту на молочну продукцію і змін у структурі її виробництва. Однак, відкриття торговельних кордонів, знецінення гривні та світова інфляція сприяють збільшенню виробництва сухого молока. У другій половині 2022 року та на початку 2023 року українські експортери досягли високих місячних результатів його реалізації.

У 2023 році світова кон'юнктура змінилася, і ціни на товар знизилися. Через високі витрати на логістику та ризики, пов'язані зі страхуванням, українські ціни на молочні продукти, включаючи сухе молоко, повинні мати обов'язковий дисконт. Додатковий тиск на ситуацію створює зростання виробництва сухого молока в Україні, яке викликано скороченням можливостей експорту сирних продуктів і кислотного казеїну. Внаслідок цього українські оператори змушені орієнтуватися на сухе молоко як товар, що може довше зберігатися на складах [15].

Технологічний цикл виробництва масла охоплює такі основні етапи: підготовку молока до переробки, отримання високо жирних вершків, їх обробку та перетворення на масло, а також підготовку готового продукту до реалізації.

Кооператив планує переробити 100 тон молока з жирністю 3,4%, що дозволить визначити обсяги виробництва кінцевого продукту. Виходячи з виробничих потужностей, кооператив розраховує переробити 100 тон молока та отримати відповідну кількість готової продукції.

Проведені розрахунки, засновані на переробці 100 тон молока на добу, дозволили визначити очікуваний вихід проміжних продуктів (наприклад, знежиреного молока, вершків) та кінцевої продукції (наприклад, масла, сиру). Отримані дані продемонстрували, що з такої кількості сировини можна отримати наступну кількість готових продуктів.

Таблиця 2

## Очікуваний вихід продукції

Продукт	Маса, кг
Вершки	9548,8
Знежирене молоко	90378,8
Масло вершкове, 82% жирності	4015,0
Маслянка	5422,5
Сухе незжирене молоко	7980,0

Джерело: сформовано авторами за власними розрахунками

Поряд з державною підтримкою, вирішальне значення для успіху кооперативу мають власні інвестиції його членів. Самостійні внески учасників кооперативу є ключовим фактором його стабільності та розвитку. Основним напрямками співпраці членів кооперативу є:

- залучення фінансових ресурсів для організації та підтримки роботи кооперативу;
- стабільне постачання кооперативу сировини відповідно встановленим стандартам якості;
- залучення до процесу формування матеріально-технічної бази кооперативу;
- безпосередня участь у роботі кооперативу, включаючи прийняття управлінських рішень;
- систематична робота по приведенню у відповідність внутрішніх виробничих процесів кооперативу наявним ресурсам сировини.

Незважаючи на сучасне обладнання, яке буде встановлено на виробничих майданчиках кооперативу, він все одно не зможе повністю замінити традиційний завод. Під час роботи кооперативу виникнуть певні обмеження, які всі його учасники повинні усвідомлювати та погодитися з ними.

Обмеження, з якими стикається кооператив, є об'єктивною реальністю, зумовленою значно меншими виробничими потужностями порівняно з великим молочним заводом. Кооператив не спроможний одночасно приймати, зберігати та обробляти різні сорти молока з різними якісними характеристиками. Забезпечення оперативного прийому та зберігання молока різних сортів і якості є складним завданням для кооперативу. Висока вартість сировини та матеріалів змушує нас звузити географію нашої діяльності. Оптимальним рішенням може стати використання сировини лише від членів кооперативу, якщо вони зможуть забезпечити необхідний обсяг молока.

Учасники кооперативу повинні усвідомлювати, що виробництво харчових продуктів вимагає обов'язкової сертифікації, а також постійного контролю якості, включаючи створення власної сертифікованої лабораторії. Вже існує досвід роботи кооперативів, які надають послуги сільськогосподарським виробникам, допомагаючи їм переробляти, продавати та просувати свою продукцію на ринку.

Для прикладу, незважаючи на різні результати роботи зернових кооперативів, учасники обох, як успішного, так і припиненого, не бажають публічно обговорювати свій досвід. Головна відмінність між цими кооперативами полягала в тому, що один з них керувався представником одного з підприємств-учасників, порушуючи таким чином принцип рівності всіх членів. Згодом розбіжності між членами кооперативу поглиблювалися, що призвело до його розпаду та повернення майна учасникам. І це призвело до втрати своїх можливостей на певному сегменті ринку. Як висновок, учасники кооперативу були більше зацікавлені в швидкому отриманні прибутку, ніж у довгостроковому розвитку об'єднання.

На відміну від першого, другий кооператив забезпечив стабільні фінансові надходження, які дозволили оплачувати послуги професійного менеджменту та підтримувати виробництво в належному стані. Завдяки незалежності керівника, кооператив здійснював зважену цінову політику та приймав об'єктивні управлінські рішення. Нейтральність менеджменту, забезпечена його незалежністю, стала основою для успішної роботи кооперативу.

Отже, кооператив виступає як сервісний центр для своїх членів, надаючи їм широкий спектр послуг, що сприяють підвищенню їхньої конкурентоспроможності. Кооператив є ефективним інструментом для об'єднання зусиль і ресурсів, що дозволяє його членам досягати кращих результатів, ніж при індивідуальній діяльності. Тому, собівартість продукції має бути такою, щоб вона була затребувана на ринку, і при цьому приносила дохід членам кооперативу. Вартість обслуговування постачальників сировини має бути справедливою і відображати їхній внесок у спільну справу, а також забезпечувати стабільний розвиток кооперативу.

Для обґрунтування доцільності створення нового підприємства такого типу необхідно провести детальну оцінку його фінансової ефективності. Людський капітал відіграє вирішальну роль у формуванні та розвитку кооперативу. З іншого боку, створення нового об'єднання дозволяє поєднати економічну ефективність з турботою про соціальний добробут працівників. Дані таблиці 3 свідчать про те, що для реалізації даного проекту по створенню молокозаво-



ду необхідно задіяти у виробничому процесі 25 осіб. Серед них: два оператори з приймання та пастеризації молока, чотири оператори випарної та сушки, чотири начальника змін, чотири слюсаря механіка та чотири лаборанта, якщо буде створено лабораторію. Передбачається, що заробітна плата кожного з працівників, які приймають участь у реалізації проекту, коливається в межах 15–18 тис. гривень. Інженеру необхідно виплачувати на місяць щонайменше 22000 грн, а інженеру-електрику — не менше 18000 грн на місяць.

В цілому загальна сума витрат на утримання персоналу для реалізації проекту становить майже 482 тис. грн. Потреба в працівниках розрахована згідно з технічними вимогами до виробничого процесу для успішної реалізації запропонованого проекту. Результати визначених обсягів матеріальних ресурсів, необхідних для роботи кооперативу при максимальному виробництві (100 тон сировини на добу), наведено в таблиці 4.

Дані таблиці 4 свідчать про те, що витратами на матеріали для реалізації даного проекту є: електроенергія, газ, вода. Електроенергії запропонований молокозавод буде витратити 86,2 кВт. год в розрахунок на 1 т молока; природного газу 28,6 м<sup>3</sup> на виробництво однієї тони молока; води 2,6 м<sup>3</sup> відповідно на виробництво однієї тони молока. Відповідно витрати на виробництво 100 т молока в розрізі витрат будуть становити: на електроенергію 56 тис. грн, на природний газ — майже 33 тис. грн, на воду майже 3 тис. грн. В цілому в проект закладено витрати на придбання матеріалів на суму 2,8 млн. грн при виробництві молока 100 тис. кг на добу.

Результати обчислення собівартості одиниці продукції (масло, сухе знежирене молоко) представлені в таблиці 5. Дані таблиці свідчать про те, що витрати на виробництво масла вершкового в розрахунок на 1 кг становлять 21,4 тис. грн. Найбільшу суму витрат у загальній сумі становлять витрати на придбання сировини — 76%. Витрати на оплату праці, аморти-

Таблиця 3

**Кількість працівників та загальна сума витрат на утримання персоналу для реалізації проекту**

№	Посада	чол.	Щомісячна ставка з/п, грн	З/п із нарахуваннями на ФЗП (22%)	Загальна сума витрат, грн
1	Оператор з приймання та пастеризації	2	15 000	18 300	36 600
2	Оператор випарної та сушки	4	15 000	18 300	73 200
3	Начальник зміни	4	18 000	21 960	87 840
4	Оператор фасування масла	1	15 000	18 300	18 300
5	Оператор фасування сухого молока	1	15 000	18 300	18 300
6	Водій автотранспорту	1	16 000	19 520	19 520
7	Вантажник	1	14 000	17 080	17 080
8	Слюсар-механік	4	15 000	18 300	73 200
9	Інженер-електрик	1	18 000	21 960	21 960
10	Головний інженер	1	22 000	26 840	26 840
11	Лаборант	4	14 000	17 080	68 320
12	Завідувач лабораторії	1	17 000	20 740	20 740
	Всього за місяць	25	x	x	481 900

Джерело: розроблено відповідно до рекомендацій щодо кадрового забезпечення, викладених у проєктній документації

Таблиця 4

**Результати обчислення матеріальних витрат на місяць**

№	Види витрат	Кількість молока, необхідна для виробництва одиниці продукції, 1т молока	Сума витрат, грн на 100 т
1	Електроенергія, кВт. год	86,2	56 030
2	Природний газ, м <sup>3</sup>	28,6	32 890
3	Вода, м <sup>3</sup>	2,6	2 730
4	Водовідведення, м <sup>3</sup>	2,6	2 860
	Всього на 100 т.	x	94 510
	Всього в місяць	x	2 835 300

Джерело: складено відповідно до рекомендацій щодо обладнання молочного заводу продуктивністю 100 000 кг/добу



зація ті інші витрати становлять решту. Така структура витрат є традиційною для виробництва молочної продукції. Але треба не забувати, що в країні війна і витрати, наприклад, на електроенергію можуть збільшитися в рази у зв'язку з відключенням електроенергії; витрати на логістику теж можуть збільшитися, чому і така значна сума в статті «Інші витрати».

Проаналізуємо наведені в таблиці 6 витрати на виробництво молока сухого знежиреного в розрахунку на 1 кг.

Дані таблиці свідчать про те, що витрати на виробництво 1 кг молока сухого незбираного становлять 22,6 тис грн. Як і по виробництву масла вершкового, найбільшу питому вагу в структурі витрат становлять витрати на оплату праці, на оплату електроенергії та інші витрати.

В цілому по проекту витрати на виробництво масла вершкового та молока сухого знежиреного становлять в розрахунку на 1 кг 44,1 тис. грн. Але все ж таки ця цифра є орієнтовною і може збільшуватися з урахуванням економічних змін, які останнім часом відбуваються в країні.

В таблиці 7 представлені проектні очікувані фінансові результати від виробництва масла вершкового та молока сухого незбираного в розрахунку на 1 кг продукції, в розрізі одного місяця реалізації проекту та річної суми доходів.

Так, обсяги реалізації згідно проектних даних по маслу вершковому становлять на рік 1,4 тис. тон,

молока сухого знежиреного — 2,9 тис. тон. Ціна за 1 кг масла вершкового становить 202 грн, молока сухого знежиреного майже 125 грн. Звідси дохід від реалізації продукції за рік повинен складати по маслу вершковому 29,2 млн. грн по молоку сухому знежиреному 36 млн. гривень. В результаті сплати податків та покриття витрат на виробництво чистий прибуток по маслу вершковому повинен бути в межах 8,3 млн. гривень по молоку сухому знежиреному 9,9 млн. грн.

Рентабельність в цілому по кооперативу повинна складати 23,1%, що дасть в подальшому можливість для економічного розвитку підприємства враховуючи реалії сьогодення. Значним фінансовим тягарем для новоствореного кооперативу є обслуговування кредиту на придбання виробничого обладнання вартістю 2,5 млн. євро.

Але сьогодні дуже актуальними є отримання грантів, якщо обґрунтуєш свій бізнесовий проект. Наприклад, грант у розмірі 8 млн. грн можуть отримати ФОПи або юридичні особи. Ця програма діє на постійній основі і спрямована на пряме придбання обладнання, інвестування в нові верстати та технології, оновлення виробничого парку, поповнення матеріально-технічної бази, закупівлю сучасного обладнання.

За перший квартал 2024 року програма «Доступні кредити 5–7–9%» видала кредитів на загальну суму 30 млрд. грн, якими скористалися 7713 під-

Таблиця 5

**Результати обчислення собівартості одиниці продукції — масло вершкове**

№	Показники	Значення для 1 кг продукції, грн	Сумарні виробничі витрати за місяць, тис. грн
1	Масло вершкове	177,9	21 428,1
1.1	Сировина та матеріали	138,0	16 622,1
1.2	Енергоресурси	13,3	1 602,0
1.3	Оплата праці	2,4	289,1
1.4	Амортизація	8,7	1 047,9
1.5	Інші витрати	15,5	1 867,0

Джерело: розраховано авторами

Таблиця 6

**Результати обчислення собівартості одиниці продукції — молоко сухе знежирене**

№	Показники	Значення для 1 кг продукції, грн	Сумарні виробничі витрати за місяць, тис. грн
1	Сухе знежирене молоко	94,6	22 647,2
1.1	Сировина та матеріали	76,7	18 362,0
1.2	Енергоресурси	5,2	1 244,9
1.3	Оплата праці	0,8	191,5
1.4	Амортизація	2,8	670,3
1.5	Інші витрати	9,1	2 178,5
Всього за проектом з урахуванням масла вершкового			44 075,0

Джерело: розраховано авторами

Таблиця 7

**Фінансове планування виробництва та збуту молочної продукції кооперативом**

№	Показники	Розрахунок		
		1 кг продукції	місяць	рік
1	Обсяги реалізації, т	x	x	x
1.1	Вершкове масло	x	120,45	1 445,4
1.2	Сухе знежирене молоко	x	239,4	2 872,8
2	Ціна реалізації, тис. грн/т	x	x	x
2.1	Вершкове масло	202,24	x	x
2.2	Сухе знежирене молоко	124,8	x	x
3	Дохід від реалізації, тис. грн	x	54 236,9	650 843,0
3.1	Вершкове масло	x	24 359,8	292 317,6
3.2	Сухе знежирене молоко	x	29 877,1	358 525,4
4	Виробничі витрати, тис. грн	x	44 075,3	528 903,6
4.1	Вершкове масло	177 900	21 428,1	257 137,2
4.2	Сухе знежирене молоко	94 600	22 647,2	271 766,4
5	Валовий прибуток, тис. грн	x	10 161,6	121 939,4
6	Податок, тис. грн	x	1 829,1	21 949,1
7	Чистий прибуток, тис. грн	x	8 332,5	99 990,3
8	Рентабельність виробництва, %		23,1	

Джерело: сформовано авторами на підставі попередніх розрахунків

приємців. Переробна промисловість стала одним з найбільших бенефіціарів програми «Доступні кредити 5–7–9%», отримавши близько 20% від загальної суми кредитування. Максимальна сума кредиту за програмою «Доступні кредити 5–7–9%» становить 50 млн. грн, а термін кредитування може сягати 5 років. Перевагами цієї державної програми є: можливість отримати кредити під знижену відсоткову ставку за умови створення нових робочих місць; забезпечення безперебійної роботи підприємства шляхом поповнення оборотних коштів на закупівлю сировини та матеріалів; можливість вибору між рівномірним погашенням кредиту та гнучким графіком, розробленим спеціально для аграріїв; при-

скорення темпів розвитку компанії за рахунок довгострокових інвестицій.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, можна зробити висновок, що запропонований проект створення аграрного кооперативу з переробки молока за участю ТДВ «Маяк» має великий потенціал для успішної реалізації і надає поштовх до економічного розвитку підприємства в цілому.

Кооперативи, як форма організації бізнесу, мають значний потенціал для розвитку в сучасному світі. Вони пропонують ефективний механізм для об'єднання зусиль, ресурсів та знань, що дозволяє досягти синергії та подолати виклики, які стоять перед окремими підприємствами.

### Література

1. Апопій В.В. Внутрішня торгівля та АПК України: ефективність взаємодії: монографія. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2007. 368 с.
2. Бабенко С.Г. Трансформація кооперативних систем у перехідній економіці: монографія. Київ : Наукова думка, 2003. 332 с.
3. Балабан П.Ю., Балабан М.П. Трансформація торгівлі споживчої кооперації в економіці ринкового типу: етапи розвитку, конкурентоспроможність, стратегічні пріоритети : монографія; Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 121 с.
4. Гончаренко В.В., Пантелеймоненко А.О. Основи діяльності кооперативних організацій. Вітчизняний та зарубіжний досвід: навчальний посібник. Полтава : ПУЕТ, 2012. 59 с.
5. Гороховський І.Л. Перспективи розвитку європейської споживчої кооперації в умовах глобальних викликів сучасності. *Економіст*. 2018. № 11. С. 24–31.
6. Манжура О.В. Проблеми і перспективи становлення кооперативної моделі національного господарства : монографія; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя : КПУ, 2015. 291 с.
7. Показники господарсько-фінансової діяльності підприємств і організацій підприємств і організацій спілок споживчих товариств областей. Київ : 2014–2020 рр.

8. Прахалад К. К., Рамасвами В. К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами; пер. з англ. М. Ставицького. Київ : Вид-во Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»»), 2005. 258 с.
9. Програма подальшого реформування споживчої кооперації України (затверджена постановою XXI (позачергового) з'їзду споживчої кооперації України 4 жовтня 2012 року). Київ : Укоопспілка, 2012. 15 с.
10. Кооперація в аграрній сфері виробництва / Українська академія держ. управління при Президенті України; Український НДІ продуктивності АПК / П. Т. Саблук, В. В. Зіновчук, Ю. Я. Лузан, Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік. Київ : УАДУ, 2003. 72 с.
11. Birchall J., Hammond-Ketilson L. Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis. Sustainable Enterprise Programme / International Labour Office, Job Creation and Enterprise Development Department. Geneva: ILO, 2009. 38 p.
12. Borzaga C., Michie J., Blasi J.R. The Oxford Handbook of Mutual, Cooperative and Co-owned Businesses. Oxford: Oxford University Press, 2017. 704 p.
13. Chan Kim W., Mauborgne Renée Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business School Press, 2005. 272 p.
14. Cocolina C. The Power of Cooperation. Brussels: Cooperatives Europe, 2017. 128 p.
15. Come On! Capitalism, Short-termism, Population and the Destruction of the Planet. A Report to the Club of Rome / E. von Weizsaecker, A. Wijkman and other. Springer, 2018. 220 p.

### References

1. Apopij, V. V. (2007). Vnutrishnia torhivlia ta APK Ukrainy: efektyvnist: monohrafiia [Domestic trade and the agricultural sector of Ukraine: the effectiveness of interaction]. Vydavnytstvo Lvivskoi komertsiiinoi akademii, 368 p. [in Ukrainian].
2. Babenko, S. H. (2003). Transformatsiia kooperatyvnykh system u perekhidnij ekonomitsi [Transformation of cooperative systems in a transition economy]. Naukova dumka, Kyiv, 332 p. [in Ukrainian].
3. Balaban, P. Yu. and Balaban, M. P. (2011). Transformatsiia torhivli spozhyvchoi kooperatsii v ekonomitsi rynkovoho typu: etapy rozvytku, konkurentospromozhnist', stratehichni priorytety [Transformation of consumer cooperative trade in a market-type economy: stages of development, competitiveness, strategic priorities]. Vysch. navch. zakl. Ukoopspilky "Poltav. un-t ekonomiky i torhivli", RVV PUET, Poltava, 121 p. [in Ukrainian].
4. Honcharenko, V. V. and Pantelejmonenko, A. O. (2012). Osnovy diialnosti kooperatyvnykh orhanizatsij. Vitchyznianyj ta zarubizhnyj dosvid [Fundamentals of Cooperative Organizations. Domestic and foreign experience]. PUET, Poltava, 59 p. [in Ukrainian].
5. Horokhovs'kyj, I. L. (2018). Prospects for the development of European consumer cooperation in the conditions of global challenges of modern times. *Economist*, no. 11, pp. 24–31 [in Ukrainian].
6. Manzhura, O. V. (2015). Problemy i perspektyvy stanovlennia kooperatyvnoi modeli natsional'noho hospodarstva [Problems and prospects of the formation of a cooperative model of the national economy]. Klasych. pryvat. un-t, KPU, Zaporizhzhia, 291 p. [in Ukrainian].
7. Indicators of economic and financial activity of enterprises and organizations of enterprises and organizations of unions of consumer societies of regions. Kyiv: 2014–2020 rr. [in Ukrainian].
8. Prakhalaд, K. K. and Ramasvami, V. K. (2005). Majbutnie konkurentsii. Tvorennia unikal'noi tsinnosti spil'no z kliientamy [The future of competition. Creating unique value together with customers]. Vyd-vo Olexsiiia Kapusty (pidrozdil "Ahentsiia "Standart""), Kyiv, 258 p. [in Ukrainian].
9. Prohrama podal'shoho reformuvannia spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy (zatverdzhena postanovoiu KhKhI (pozacherhovoho) z'izdu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy 4 zhovtnia 2012 roku) (2012), Ukoopspilka, Kyiv, 15 p. [in Ukrainian].
10. Kooperatsiia v ahrahnij sferi vyrobnytstva / Ukrain's'ka akademiia derzh. upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy; Ukrain's'kyj NDI produktyvnosti APK, P. T. Sabluk, V. V. Zinovchuk, Yu. Ya. Luzan, Yu. O. Lupenko, M. J. Malik (2003), UADU, Kyiv, 72 p. [in Ukrainian].
11. Birchall J. and Hammond-Ketilson L. (2009). Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis. Sustainable Enterprise Programme / International Labour Office, Job Creation and Enterprise Development Department, ILO, Geneva, 38 p.
12. Borzaga C., Michie J. and Blasi J.R. (2017). The Oxford Handbook of Mutual, Cooperative and Co-owned Businesses, Oxford University Press, Oxford, 704 p.
13. Chan Kim W. and Mauborgne Renée (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Harvard Business School Press, Boston, 272 p.
14. Cocolina C. (2017). The Power of Cooperation, Cooperatives Europe, Brussels, 128 p.
15. Come On! Capitalism, Short-termism, Population and the Destruction of the Planet. A Report to the Club of Rome / E. von Weizsaecker, A. Wijkman and other, Springer, 2018, 220 p.

**Яцкевич Інна Володимирівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту і маркетингу  
Одеська державна академія будівництва та архітектури*

**Yatskevych Inna**

*Doctor in Economics, Professor,  
Professor of the Department of Management and Marketing  
Odesa State Academy of Civil Engineering and Architecture  
ORCID: 0000-0003-0210-6135*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-9-10215

## ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ HR

### EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A COMPONENT OF EFFECTIVE HR MANAGEMENT

**Анотація.** Вступ. В умовах дисбалансу підприємницького середовища керівники (лідери) з високим рівнем емоційного інтелекту є рушійною силою змін на підприємстві. Вони є основною причиною збільшення уваги до емоційного інтелекту (галі – EQ). Якщо раніше керівник був тільки тим, хто міг тільки керувати працівниками або командою послідовників, то сьогодні керівники інші, – вони самосвідомі та збають про розвиток стосунків у відділі (відділі).

Сучасні керівники більш підзвітні та налаштовані на своїх колег і підлеглих, а також розуміють важливість емоційного настрою. Розуміння цього та емпатичний підхід є прямим результатом емоційного інтелекту. Як наслідок, емоційний інтелект створює керівників, які є відповідальними, самосвідомими, цінують і сприяють довірчим відносинам, розуміють і регулюють емоції у відділі (відділі, підприємстві), що є передумовою для формування нових елементів управління персоналом (галі – HR). У результаті питання щодо емоційного інтелекту як складової ефективного управління HR стає актуальним та своєчасним.

Мета. Метою роботи є дослідження емоційного інтелекту керівника відділу при управлінні HR за результатами дослідження й визначення позитивних й негативних емоцій при управлінні HR та аспектів емоційного інтелекту керівника відділу, що дозволяє ефективно здійснювати управлінням HR та охарактеризувати керівника як успішного та ефективного лідера.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження з емоційного інтелекту.

У процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для розкриття сутності та змісту емоційного інтелекту); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови таблиці результатів використання емоції при управлінні HR та схеми основних аспектів емоційного інтелекту керівника відділу при управлінні HR); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У роботі досліджено сутність емоційного інтелекту, що дозволило обґрунтувати його важливість та значимість при управлінні HR, що сприяє досягненню бажаних результатів, необхідних для продуктивності відділу. Визначено, що останні тенденції в оцінці ефективності керівників включають EQ як невід’ємний елемент лідерства та виокремлюють чотири основних його компоненти (самосвідомість, самоконтроль, соціальна обізнаність, управління відносинами).

У роботі зазначено, що всі емоції при управлінні HR функціональні та проявляються як позитивні або негативні та у роботі рекомендовано результати використання емоції при управлінні HR.

Автором рекомендовано основні аспекти EQ керівника відділу при управлінні HR (врахування інтересів персоналу, принцип призначення «ролі» працівника, мотивація персоналу, закріплення ідеології та інтересів підприємства персоналу, контроль стресостійкості персоналу), що дозволить оптимізувати процес управління персоналом на підприємстві.

У роботі обґрунтовано, що високий EQ керівника відіграє значну роль у продуктивності співробітників й посиленні його лідерських позицій. Тому йому важливо підвищити EQ за допомогою зазначених рекомендацій у роботі.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на впливові емоційного інтелекту на реалізацію бізнес-процесів на підприємстві, що надасть змогу покращити процес управління ними та зменшити ризики.

**Ключові слова:** емоційний інтелект, ефективність, керівник, лідер, персонал, управління, HR.



**Summary.** Introduction. In an imbalanced business environment, managers (leaders) with a high level of emotional intelligence are the driving force behind changes in the enterprise. They are the main reason for the increased attention to emotional intelligence (hereinafter – EQ). If earlier a leader was only someone who could only manage employees or a team of followers, today's leaders are different – they are self-aware and care about developing relationships in the unit (department).

Modern leaders are more accountable and attuned to their colleagues and subordinates, and they understand the importance of emotional attitude. This understanding and empathetic approach is a direct result of emotional intelligence. As a result, emotional intelligence creates leaders who are responsible, self-aware, value and promote trusting relationships, understand and regulate emotions in the department (unit, enterprise), which is a prerequisite for the formation of new elements of human resources management (hereinafter – HR). As a result, the issue of emotional intelligence as a component of effective HR management becomes relevant and timely.

**Objective.** The purpose of the study is to investigate the emotional intelligence of the head of the department in HR management based on the results of the study and to identify positive and negative emotions in HR management and aspects of the emotional intelligence of the head of the department, which allows to effectively manage HR and characterize the head as a successful and effective leader.

**Materials and methods.** The research materials are the works of domestic and foreign authors who conduct their scientific and practical research on emotional intelligence.

The following scientific methods were used in the course of the study: theoretical generalization and grouping (to reveal the essence and content of emotional intelligence); formalization, analysis and synthesis (to build a table of results of using emotion in HR management and a scheme of the main aspects of the emotional intelligence of the head of the department in HR management); logical generalization of the results (formulation of conclusions).

**Results.** The paper investigates the essence of emotional intelligence, which allowed to substantiate its importance and significance in HR management, which contributes to the achievement of the desired results necessary for the productivity of the department. It is determined that the latest trends in assessing the effectiveness of managers include EQ as an integral element of leadership and distinguish its four main components (self-awareness, self-control, social awareness, relationship management).

The paper notes that all emotions in HR management are functional and manifest themselves as positive or negative, and the results of using emotions in HR management are recommended.

The author recommends the main aspects of the EQ of the head of the department in HR management (taking into account the interests of the staff, the principle of assigning a «role» of the employee, motivation of the staff, consolidation of the ideology and interests of the enterprise of the staff, control of stress resistance of the staff), which will optimize the process of HR management in the enterprise.

The paper substantiates that a high EQ of a manager plays a significant role in the productivity of employees and strengthening his/her leadership position. Therefore, it is important for him to increase EQ with the help of the above recommendations in the work.

**Prospects.** In further scientific research, it is proposed to focus on the impact of emotional intelligence on the implementation of business processes in the enterprise, which will improve the process of managing them and reduce risks.

**Key words:** emotional intelligence, efficiency, manager, leader, staff, management, HR.

**Постановка проблеми.** В умовах дисбалансу підприємницького середовища керівники (лідери) з високим рівнем емоційного інтелекту є рушійною силою змін на підприємстві. Вони є основною причиною збільшення уваги до емоційного інтелекту (далі — EQ). Якщо раніше керівник був той, хто міг тільки керувати працівниками або командою послідовників, то сьогодні керівники інші, — вони самосвідомі та дбають про розвиток стосунків у підрозділі (відділі).

Сучасні керівники більш підзвітні та налаштовані на своїх колег і підлеглих, а також розуміють важливість емоційного настрою. Розуміння цього та емпатичний підхід є прямим результатом емоційного інтелекту. Як наслідок, емоційний інтелект створює керівників, які є відповідальними, самосвідомими, цінують і сприяють довірчим відносинам, розуміють і регулюють емоції у відділі (підрозділі, підприємства), що є передумовою для формування нових елементів управління персоналом (далі —

HR). І у результаті питання емоційного інтелекту як складової ефективного управління HR стає актуальним та своєчасним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питанням щодо сутності та змісту емоційного інтелекту досліджували науковці [1–4].

Так, у роботі [1] визначено, що розвинені навички емоційного інтелекту сприяють створенню більш продуктивного, мотивованого, здорового та щасливого робочого середовища.

Керівник виробництва в РЕДІ, Юлія Нікітюк визначає, що емоційний інтелект — це здатність розуміти власні емоції та давати їм раду: правильно та вчасно оцінювати, ідентифікувати та виражати їх [2].

У роботі [3] авторами визначається, що емоційний інтелект — це здатність людини визначати емоції, розуміти їх та ефективно ними керувати. Володіння емоційним інтелектом допомагає співробітникам працювати краще, продуктивніше, послаблювати конфлікти з іншими та будувати дружні

стосунки, які поліпшують управління продуктивністю організації.

Л. Чернобай та Ю. Широн у своїй роботі [4] визначають, що емоційний інтелект — це здатність усвідомлювати, розуміти, приймати та управляти власним емоційним станом у трудовій діяльності та під час прийняття управлінських рішень. Проте, питання щодо аспектів емоційного інтелекту керівника відділу при управлінні HR розглянуто не в повному обсязі, що потребує більш детального дослідження.

**Метою роботи** є дослідження емоційного інтелекту керівника відділу при управлінні HR у результаті дослідження й визначення позитивних й негативних емоцій при управлінні HR та аспектів емоційного інтелекту керівника відділу, що дозволяє ефективно здійснювати управлінням HR та охарактеризувати керівника як успішного та ефективного лідера.

**Матеріалами дослідження** є: праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження з емоційного інтелекту.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для розкриття сутності та змісту емоційного інтелекту); формалізації, аналізу та синтезу (для побудови таблиці результатів використання емоції при управлінні HR та схеми основних аспектів емоційного інтелекту керівника відділу при управлінні HR); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні роботодавці все частіше висловлюють незадоволення рівнем підготовки працівників. Серед працівників можна спостерігати дві протилежні тенденції. З одного боку, значна частина працівників сприймає роботу лише як засіб для задоволення матеріальних потреб, не прагнучи до професійного розвитку та самореалізації. Як наслідок — неякісне виконання роботи, низька продуктивність, відсутність креативності при реалізації поставлених завдань.

З іншого боку, все більше працівників бачать у роботі можливість для саморозвитку, реалізації своїх потенціалів та досягнення професійних висот. Дана тенденція є більш перспективною у світлі швидких технологічних змін та сукупності непротистих факторів, які впливають у період воєнних дій в країні, які вимагають від сучасних працівників постійного навчання та адаптації.

На сучасному ринку праці все більшої ваги набувають працівники, які мотивовані внутрішньо, прагнуть до саморозвитку та готові до постійного навчання. Ця тенденція створює нові виклики для емоційного інтелекту, які мають розробляти систему управління HR з урахуванням ефективної стратегії мотивації та розвитку.

Традиційно керівника асоціюють з раціональним плануванням та виконанням своїх функцій та обов'язків. Проте, не менш важливою є його здат-

ність мотивувати HR. Дослідження Д. Гоулмена [5] довели, що емоційний стан керівника безпосередньо впливає на атмосферу у відділі, визначаючи її успіх або невдачу. Позитивний настрій керівника створює сприятливий клімат для роботи, тоді як негативний — призводить до зниження ефективності, керівник повинен контролювати свої емоції й контролювати емоції інших, що відображає суть EQ.

EQ — життєво важлива здатність, якою повинен володіти керівник, оскільки вона гарантує, що він розпізнає емоції та погляди співробітників і пов'язує їх із обґрунтуванням прийняття управлінського рішення [1; 3]. Водночас, розуміння поведінки HR оптимізує процес використання його для досягнення бажаних результатів необхідних для продуктивності відділу.

Керівнику відділу важливо вивчати і розуміти EQ для досягнення високої продуктивності відділу, особистого задоволення та професійного успіху.

Останні тенденції в оцінці ефективності керівників включають EQ як невід'ємний елемент лідерства. Експерти вважають, що емоційний інтелект пов'язаний не лише з високим IQ, технічними вміннями, але й із навичками спілкування. Якщо ж лідер позбавлений емоційного інтелекту, його інші якості стають менш значущими.

Підприємницьке середовище є складним і вимогливим, характеризується складними циклами. Тому наявність технічних вмінь та комунікативних навичок — це одне, а наявність емоційного інтелекту — інше.

У роботах [1–5] розглядають чотири основних компоненти EQ які є базою для керівника-лідера:

1. Самосвідомість: здатність розпізнавати емоції, а також свої сильні та слабкі сторони, розпізнавати їхній вплив на продуктивність і стосунки.
2. Самоконтроль: здатність контролювати як позитивні, так і негативні емоції та імпульси, а також бути гнучким і пристосовуватися, якщо того вимагають ситуації.
3. Соціальна обізнаність: здатність співпереживати іншим, політично орієнтуватися та активно спілкуватися в мережі.
4. Управління відносинами: здатність надихати через переконливе спілкування, мотивацію, налагодження зв'язків і роззброєння конфліктів між людьми.

Зазначені компоненти EQ вказують на зміни — реальні або уявні — у відносинах між працівниками й керівником та працівником, що забезпечує ефективну реакцію та кращу адаптацію до змін.

Варто зазначити, що всі емоції при управлінні HR функціональні. Так, вони допомагають керівнику швидко реагувати на ситуації та мотивують HR до дій, а також сприяють розвитку соціальних зв'язків. Як наслідок, поведінка або дії керівника викликають позитивні або негативні емоції у HR, обидва впливають по-різному, що відображено у таблиці 1.

Таблиця 1

**Результати використання емоції при управлінні HR**

Позитивні емоції	Негативні емоції
Підтримка психологічної стійкості	Індикатор можливих ризиків
Розвиток критичного мислення	Залучення уваги до проблем
Подолання деструктивних емоцій	Незадоволеність знаннями
Форсування нових навичок	Опір HR
Формування психологічних ресурсів	

Джерело: авторська розробка

На практиці при управлінні HR негативні емоції провокуються, коли хтось або щось натискає «гарячу кнопку». Гарячі кнопки — це люди, слова, дії ситуації, які можуть керівника дратувати настільки, що він може вступити у конфлікт і викликати деструктивну відповідь. Чим «гарячіша» кнопка, тим більша ймовірність того, що він відчує сильні негативні емоції, почуття особистої провокації, автоматичну та імпульсивну відповідь і підвищену напругу. У ці часи вміння керівника керувати конфліктом має першочергове значення та особистий зміст.

Руйнівні негативні наслідків — зниження продуктивності, невиконання та недосягання поставлених завдань, опір працівників, повторення помилок, нестача пам'яті та уваги, несприятлива корпоративна культура.

Узагальнюючи вищесказане, окреслимо основні аспекти EQ керівника відділу при управлінні HR, рис. 1.

1. Врахування інтересів персоналу є ефективною практикою при управлінні HR. При управлінні HR важливо, щоб працівник розумів усвідомленість особистого вибору під час роботи у відділі, задовольняв свої інтереси і сприяв стабільній роботі колективу в цілому. Природно, що на практиці, працівник керується особистими інтересами під час працевлаштування на роботу та визначає для себе подальший план дій як усередині колективу, так і поза ним. Для керівника суттєвим аспектом є розуміння потреб і мотивацій працівника, що сприяє ефективній співпраці.

2. Принцип призначення «ролі» працівника, визначення для працівника «свого місця». З одного боку, це — міжособистісне, інформаційне, посередник, арбітр, помічник тощо [6; 7], — залежно від навичок та здібностей.

З іншого боку, практичний досвід функціонування підприємств показує, що працівник не може знайти себе та відповідний рід діяльності на підприємстві, і найчастіше це пов'язано з недостатніми або відсутніми необхідних знань, навичок і здібностей. Завдання керівника на основні EQ визначити знання, навички й здібності співробітника і призначити посаду, з урахуванням його інтересів та з перспективою його розвитку на підприємстві.

3. Мотивація персоналу полягає у формуванні зацікавленості персоналу в ефективній роботі та створення системи заохочень працівників за ефективну роботу. Для керівника головним завданням є утримання працівника, підвищення ефективності роботи за рахунок системи лояльності корпоративної культури, зниження ризиків плинності кадрів, пов'язаної з незацікавленістю працівника у роботі підприємства та відсутністю заохочення за якісну, ефективну й додаткову роботу.

4. Закріплення ідеології та інтересів підприємства персоналу, яка базується на формуванні потреб персоналу у розвитку підприємства. Така практика зараз активно впроваджується на підприємствах, формуючи їх структуру та залучаючи робочий ко-

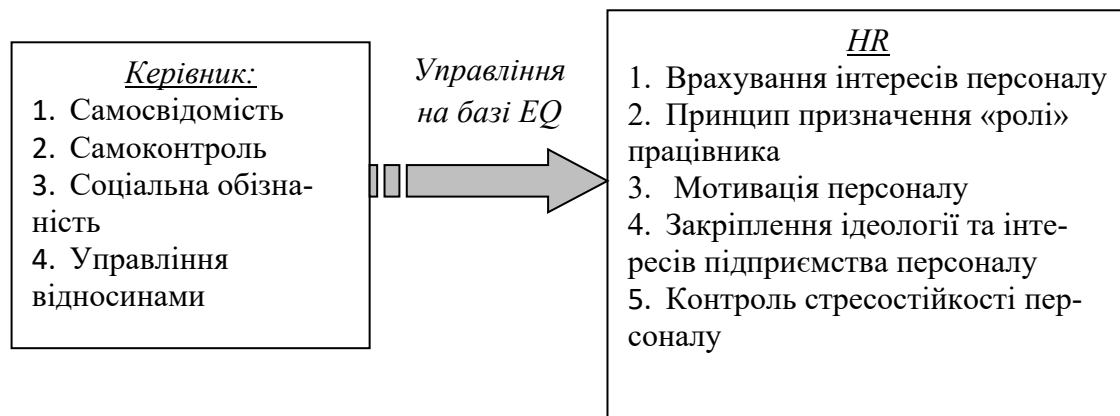


Рис. 1. Аспекти емоційного інтелекту керівника (EQ) відділу при управлінні HR

Джерело: авторська розробка



лектив до активної участі у житті підприємства. Це досягається шляхом мотивації співробітників, дотримання ділової етики підприємства, традицій та правил, як задокументованих, так і неформально встановлених у межах колективу чи окремих відділів.

5. Контроль стресостійкості персоналу є порівняно новим аспектом який сформувався у період воєнних дій в Україні. Сьогодні більшість людей працюють із різних регіонів і навіть країн, а ситуація на фронті та в тилу змінюється щодня. Стабільний обмін інформацією між колегами сприяє швидше і згуртованіше реагують на зміни. Під час воєнних дій керівник забезпечує гнучкість команди й вчасне реагування на непередбачувані ситуації. Завдання керівника на основні EQ здійснювати щоденні синхронізації у Zoom або у Google Meet, смол-талк, «щоденки» [8]. Це прості заходи для структурування думки працівників, психологічної підтримки, вирішення невеликих поточних проблем та завдань. Водночас, це сприяє вчасному виявленню проблем, які тільки насуваються, і вжити відповідних заходів або сформувані план дій для їхнього усунення.

Робота керівника полягає в ухваленні управлінських рішень та реалізації змін на підприємстві. Однак не всі співробітники є прихильниками ухвалених рішень або змін, які відбуваються у відділі. Як наслідок, керівник з високим EQ повинен знати як HR відреагує на певні зміни, та що потрібно зробити для формування сприятливої корпоративної культури. Він усуває проблеми, керуючи стосунками між працівниками та з ними.

Керівники без EQ, як правило, перешкоджають працівникам відділу співпрацювати. Співробітники не мають сміливості давати ідеї, пропозиції або відгуки на конкретне питання / ситуації через страх, що їх керівник відповість бурхливо. Водночас деякі конфлікти та ситуації можуть бути наповнені негативними емоціями за рахунок нерозуміння питання / ситуації, в чому й полягає конфлікт. Керівник повинен знати емоції працівників, залучених у питання / ситуації, щоб ефективно вирішити проблему або конфлікт.

Варто зазначити, що керівники відділів не повинні бути єдиними, хто повинен володіти EQ. На продуктивність співробітників впливає не лише те, що їх керівник має EQ, а й те, що вони теж його мають. Завдання керівника на основні EQ допомогти своїм співробітникам покращити свої EQ.

Високий EQ керівника відіграє значну роль у продуктивності співробітників й посиленні лідерських позицій. Тому йому важливо підвищити EQ за допомогою зазначених рекомендацій:

1. Уважно слухати та не засуджувати. Усе починається з того, що керівник має сильні навички активного слухання та прагне побачити світ таким, яким його бачать інші. По-справжньому слухати та враховувати іншу точку зору й зберігати своє ставлення найбільш відкритим, щоб створити безпечний

простір для обміну інформацією, що сприяє формуванню відчуття психологічної безпеки на роботі.

Для реалізації цієї рекомендації потрібно працювати над тим, щоб зрозуміти почуття іншої людини спроектувати їх людині. Слухаючи, керівник повинен звернути увагу на цінності та емоції, що стоять за самими фактами. Потрібно розповісти своє розуміння почуттів й емоції працівнику, щоб переконати, що їхні почуття та цінності дійсно зрозумілі.

2. Спілкуватися зі співробітниками на одному рівні. Коли керівник демонструє готовність допомогти своїм співробітникам і поважає їхні зусилля, керуючи EQ, показуючи, що він дбає про них як про окремих людей. Цей акт турботи зміцнює довіру між керівниками та їхніми співробітниками.

Співпереживання довгий час було м'яким навиком, який не розглядався як показник ефективності. Проте, сучасні й успішні лідери виявляють доброзичливість на робочому місці та більше «зосереджені на людині», завдяки чому вони можуть краще працювати з людьми з різних команд, відділів, країн, культур і походження.

3. Розблокувати мотивацію. У більшості випадків розуміння керівником, що мотивує співробітників, так само просто, як запитати їх — і по-справжньому прислухатися до їх відповідей. Коли керівник зрозуміє мотиви своїх співробітників, він зможе підвищити залученість, мотивацію, задоволеність роботою та покращити рівень їхнього утримання.

4. Прагнення більше зрозуміти інших та себе. Керівництво з емоційним інтелектом вимагає від працівників використовувати світовий досвід при реалізації питання / ситуації, щоб допомогти своїм працівникам повністю реалізувати свій потенціал.

Реалізація даних рекомендацій потребує від керівника розуміння того, які саме аспекти ідентичності можуть вплинути на їх поведінку, а також бажання вчитися та розпізнавати власні емоційні тригери та слабкі сторони. Ефективність керівника обмежується або посилюється залежно від того, наскільки добре він розуміє себе, як на нього дивляться інші і як він орієнтується в результатах взаємодії.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, підвищення самосвідомості допоможе керівнику покращити свій EQ та позиціонування себе як успішного та надійного лідера. Водночас, розвинені навички EQ у керівників відділів сприяють створенню більш продуктивного, мотивованого, здорового та сприятливого робочого середовища. Працюючи над EQ, керівник зможе запобігти негативному впливу своїх емоцій на роботу або на взаємини з колективом. Це означає, що він повинен знати, як використовувати свої сильні сторони і як подолати свої слабкості. Керівник з високим EQ не ігнорує проблеми, що виникають, або негативні почуття, а навпаки, — протистояти їм, діючи прагматично.

Проведені дослідження дають змогу визначити, що EQ є найважливішим компонентом ефективного



й успішного керівника та лідера. Керівник, що володіє самосвідомістю, чуйністю, емоційною регуляцією та соціальними навичками, краще підготовлений до взаємодії з HR та результативно управляти ним, управління конфліктами та прийняттям управлінських рішень.

У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на впливові емоційного інтелекту на реалізацію бізнес-процесів на підприємстві, що надасть змогу покращити процес управління ними та зменшить ризики.

### Література

1. Емоційний інтелект на робочому місці. *Experience Dropbox*. URL: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/emotional-intelligence#:~:text> (дата звернення: 20.08.2024).
2. Нікітюк Ю. Емоційний інтелект як ключовий софт-скіл співробітника в умовах невизначеності. *CASES*. URL: <https://cases.media/en/article/emociinii-intelekt-yak-klyuchovii-soft-skil-spivrobitnika-v-umovakh-neviznachenosti> (дата звернення: 20.08.2024).
3. Моторнюк У. І., Крохмальна Я. О. Емоційний інтелект у системі управління персоналом: структура та проблеми оцінювання. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8). С. 52–60. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29504/220972maket-56-64.pdf> (дата звернення: 20.08.2024).
4. Чернобай Л. І., Широно Ю. О. Емоційний інтелект в системі менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 227–232. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2019-5\\_0-pages-227\\_232.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-227_232.pdf) (дата звернення: 20.08.2024).
5. Goleman D. Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*. December 2013. URL: [https://www.researchgate.net/publication/40964875\\_Primal\\_leadership\\_The\\_hidden\\_driver\\_of\\_great\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/40964875_Primal_leadership_The_hidden_driver_of_great_performance) (дата звернення: 20.08.2024).
6. Ролі працівників. *Protrainup*. 2024. URL: <https://protrainup.com/uk/help/employee-management/roles> (дата звернення: 20.08.2024).
7. Управлінські ролі керівника. *Studentam.net.ua*. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/3301/97/#:~:text> (дата звернення: 20.08.2024).
8. Яцкевич І. В. Менеджмент та менеджери в умовах воєнного становища. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXIV Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю* (27 квіт. 2023 р.). Одеса : Одеська політехніка, 2023. С. 11–13.

### References

1. Emocijnyj intelekt na robochomu misci [Emotional intelligence in the workplace]. *Experience Dropbox*. URL: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/emotional-intelligence#:~:text> [in Ukrainian].
2. Nikitjuk, Ju. Emocijnyj intelekt jak ključovij soft-skil spivrobitnyka v umovakh nevyznachenosti [Emotional intelligence as a key soft-skill of an employee in conditions of uncertainty]. *CASES*. URL: <https://cases.media/en/article/emociinii-intelekt-yak-klyuchovii-soft-skil-spivrobitnika-v-umovakh-neviznachenosti> [in Ukrainian].
3. Motornjuk, U. I., & Krokhmaljna, Ja. O. (2022). Emocijnyj intelekt u systemi upravlinnja personalom: struktura ta problemy ocinjuvannja [Emotional intelligence in the system of personnel management: structure and problems of evalua]. *Menedzhment ta pidpryemnyctvo v Ukrajinі: etapy stanovlennja ta problemy rozvytku — Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*. № 2 (8). pp. 52–60. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/dec/29504/220972maket-56-64.pdf> [in Ukrainian].
4. Chernobai, L. I., & Shyron, Ju. O. (2019). Emocijnyj intelekt v systemi menedzhmentu [Emotional intelligence in the management system]. *Biznes Inform — Business Inform*. № 5. pp. 227–232. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2019-5\\_0-pages-227\\_232.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-227_232.pdf) [in Ukrainian].
5. Goleman, D. (2013). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/40964875\\_Primal\\_leadership\\_The\\_hidden\\_driver\\_of\\_great\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/40964875_Primal_leadership_The_hidden_driver_of_great_performance) (accessed: 20.08.2024) (in USA).
6. Roli pracivnykiv [Roles of employees]. (2024). *Protrainup*. URL: <https://protrainup.com/uk/help/employee-management/roles> (accessed: 20.08.2024) [in Ukrainian].
7. Upravlinsjki roli kerivnyka [Managerial roles of a manager]. *Studentam.net.ua*. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/3301/97/#:~:text> [in Ukrainian].
8. Jackevych, I. V. (2023) Menedzhment ta menedzhery v umovakh vojennoho stanovyssha [Management and managers in martial law conditions]. *Suchasnyj menedzhment: modeli, strateghiji, tekhnologhiji: materialy XXIV Vseukr. shhorich. student. nauk.-prakt. konf. za mizhnarod. Uchastju — Modern management: models, strategies, technologies: materials of the XXIV All-Ukrainian annual student scientific and practical conference with international participation* (pp. 11–13). Odesa: Odesjka politekhnika [in Ukrainian].

UDC 339.9

**Zavorodnya Elizaveta**

*Postgraduate of the Department of International Management  
State University of Trade and Economics*

**Завгородня Єлизавета Олександрівна**

*аспірантка кафедри міжнародного менеджменту  
Державного торговельно-економічного університету  
ORCID: 0000-0003-0549-7020*

**Melnyk Tetyana**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head at the Department of International Management  
State University of Trade and Economics*

**Мельник Тетяна Миколаївна**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри міжнародного менеджменту  
Державний торговельно-економічний університет  
ORCID: 0000-0002-3839-6018*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-9-10329

## CLASSIFICATIONS OF THE MAIN COMPONENTS OF COMPETITION IN THE GLOBAL MARKET OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES

## КЛАСИФІКАЦІЇ ОСНОВНИХ СКЛАДОВИХ КОНКУРЕНЦІЇ НА СВІТОВОМУ РИНКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

**Summary.** Introduction. In the global ICT market, analysing the competitive environment and organising its elements is important for making informed decisions and strategic planning.

*Purpose.* Accordingly, our study is aimed at expanding the theoretical concept of competition in the global ICT market.

*The main research methods used include analysis, synthesis, graphical (namely, tabular), abstraction and generalisation.*

*Results.* In particular, the article presents the authors' attempt to define the subjects, objects, items, and means of competition in the global market of information and communication technologies. In addition, we have characterised and proposed the authors' classifications of competition subjects in the ICT market, classifications of ICT companies, classifications of ICT research institutions and ICT sectors. Thus, we have classified the ICT market players by geography of influence, role in the innovation process, influence on ICT policy and development, type of interaction, type of contribution, and organisational affiliation. To classify ICT companies, we applied the following criteria: product/service portfolio, target market, revenue model, geographic coverage, size and scale, customer engagement practices, product lifecycle stage, and partnership ecosystem. In developing the classifications of research institutions, we took into account the characteristic aspects of global ICT R&D practices, such as ownership, sectoral affiliation, sources of research funding, organisational structure and types of collaboration. The classification of ICT sectors, in turn, is based on the main economic activities, geographical coverage, growth rates, investment focus, degree of innovation and market demand.

*The conclusions provide a brief summary of the main ideas and indicate promising areas for further research.*

**Key words:** ICT sector, ICT companies, competition, competition subject, information and communication technologies market, research institution.

**Анотація.** Вступ. На глобальному ринку ІКТ аналіз конкурентного середовища та впорядкування його елементів є важливим для прийняття обґрунтованих рішень та стратегічного планування.

Мета дослідження. Відповідно, наше дослідження спрямоване на розширення теоретичної концепції конкуренції на світовому ринку інформаційно-комунікаційних технологій.

Методи дослідження. Серед основних застосованих методів дослідження є аналіз, синтез, графічний (а саме табличний), абстрагування та узагальнення.

Результати. Зокрема, у статті наведено авторську спробу визначення суб'єктів, об'єктів, предметів та засобів конкуренції на світовому ринку інформаційно-комунікаційних технологій. Додатково, ми охарактеризували та запропонували авторські класифікації суб'єктів конкуренції на ІКТ-ринку, класифікації ІТ-компаній, класифікації науково-дослідних установ в ІКТ та ІТ-секторів. Таким чином, суб'єктів ІКТ-ринку ми класифікували за географією впливу, роллю в інноваційному процесі, впливом на політику та розвиток ІКТ, типом взаємодії, типом внеску та за організаційною приналежністю. Для класифікації ІТ-компаній ми застосували наступні критерії: портфоліо продуктів/послуг, цільовий ринок, модель доходу, географічне охоплення, розмір і масштаб, практики залучення клієнтів, стадія життєвого циклу продукту та екосистема партнерства. При формуванні класифікацій науково-дослідних установ ми врахували характерні аспекти глобальних практик із НДДКР в ІКТ, а саме форму власності, секторальну приналежність, джерела фінансування дослідницької діяльності, організаційну структуру та типи співпраці. Класифікація ІТ-секторів, в свою чергу, сформована з урахуванням основних видів економічної діяльності, географічного охоплення, темпів зростання, інвестиційного фокусу, ступеня інноваційності та ринкового попиту.

У висновках наведено короткий підсумок основних ідей та зазначено перспективні напрями подальших досліджень.

**Ключові слова:** ІТ-сектор, ІТ-компанії, конкуренція, суб'єкт конкуренції, ринок інформаційно-комунікаційних технологій, науково-дослідна установа.

**Problem.** In the global information and communication technologies (ICT) market, understanding the competitive environment, systematising and classifying its various components is a prerequisite for effective decision-making and strategic planning. In particular, the advantages of this approach include the following: (1) classifications offer a structured method of organising complex information, which allows for further in-depth analysis and research of ICT market players; (2) classifications help businesses and policy makers develop targeted strategies by understanding the roles and functions of market players to solve unique problems and use unique opportunities; (3) classification of global ICT market players allows for comparison and benchmarking of efficiency, identifying the best.

#### **Analysis of recent studies and publications.**

The study [1] presents the authors' attempt to form an agreed theoretical concept of such economic categories in the ICT sector of the national economy as competition (indicating the characteristics and strategic guidelines of competition in the global ICT market), competitive advantages (classification of competitive advantages of ICT companies depending on the nature of their formation) and competitiveness (systematisation of the features of competitiveness of the ICT sector). Despite the authors' attempt [1], the following questions still remain from a methodological point of view: "Who are the subjects of competition in the ICT?", "What is the object of competition in the ICT?", "What are the items of competition in the ICT?" and "What are the means of competition in the ICT?".

Certain features and trends of the world market of information and communication technologies are covered in scientific works [2–14] and others. However, despite the significant contribution to the understanding

of the specifics and dynamics of the global information and communication technologies market, each of these works is based on different structural components and segments of the global ICT market, which makes the scientific results of these studies complementary rather than aimed at a consistent solution to the scientific issue of competition in the global ICT market.

In addition, studies [15] and [16] are partially similar in topic and approach, in which the authors proposed their views on the classification of ICT companies. It is worth noting that in [15], the authors proposed to classify ICT companies according to two criteria: (1) organisational and technical characteristics; and (2) managerial, financial and economic characteristics. The groups of the first criterion include subclasses based on key technological areas, the nature of business organisation, the language of software development, work technologies and work methodology. The groups of the second criterion, in turn, include subclasses by the number of employees, type of business model, source of funding, form of business organisation, and market orientation. Additionally, [16, p. 119] classifies ICT companies according to the requirements for accounting: by customer (service, product, service-product), by taxation system (companies on the general system and companies on the simplified system), by types of projects (programming companies, product development companies). However, a relative drawback of scientific works [15] and [16] is the exclusive focus on business and tax practices of Ukraine without considering the international context of the information and communication technologies market.

#### **Purposes of the article (statement of the aim).**

Accordingly, the purpose of our study is to expand the

theoretical understanding of competition in the global market of information and communication technologies. To achieve this goal, we set the following tasks: (1) to clearly define the subjects, objects, items and means of competition in the global information and communication technologies market; (2) to define criteria and propose classifications of the global information and communication technologies market players, ICT companies, research institutions and ICT sectors.

**Results.** Competition in the global information and communications technology (ICT) market is a dynamic rivalry between companies and countries to innovate, gain market share and achieve technological progress in the development, implementation and use of ICT products/services/solutions on a global scale [1].

In the global ICT market, the **subjects of competition** are ICT professionals, technology enterprises and TNCs (e.g., equipment and technology suppliers, start-ups and entrepreneurs, investors, venture capitalists and incubators, etc.), research institutions (in cooperation with the state and companies develop, test and commercialise technological solutions), regions and states (exercising their influence through a comprehensive system of cooperation, regulation and standardisation), which compete to maximise the demand of different consumer groups by offering technological solutions for working with their unique data (a summary is provided in Table 1).

Accordingly, the **objects of competition** are the needs of different consumer groups and market segments (i.e., data suppliers and end users) for the collection, storage, structuring, systematisation, processing, analysis and transformation of unique data flows generated by consumers in the course of their lives into an informative source of knowledge for further targeted use, placement and/or distribution. The **item of competition** in the global ICT market, in turn, is specific technological solutions and offers (i.e., ICT goods and ICT services) aimed at performing specific operations with unique data flows in accordance with individual requests and needs of target users.

**Means of competition** in the global ICT market are the methods and strategies used by competitors to achieve their goals. Thus, ICT companies and tech MNCs achieve their strategic goals through innovation (namely, investments in R&D and IP protection), attracting and retaining competent ICT and management talents, strategic partnerships, mergers and acquisitions, global marketing and branding, implementation of UX-oriented technology solutions, operational efficiency and economies of scale, compliance, interaction with key stakeholders, etc. In view of this, we consider it appropriate to offer the author’s approach to the classification of ICT companies (Table 2).

In particular, when selecting the criteria for composing classifications of ICT companies (Table 2), we adhered to the following methodological considerations to form the theoretical basis for further empirical research:

- 1) the classification **“by product/service portfolio”** should emphasise the diversity and specialisation within the ICT sector, helping to identify core competencies and market segments for ICT companies;
- 2) the classification **“by target market”** should provide information on their strategic focus and customer base, helping to understand the types of customers, their specific needs, and how ICT companies tailor their products and services to meet these needs;
- 3) the classification **“by revenue model”** should consider how ICT companies generate revenue, sustain their operations and achieve profitability;
- 4) the classification **“by geographical coverage”** should reflect the degree of their presence in the international markets of information and communication technologies;
- 5) the classification **“by size and scale”** should focus on the company’s potential, market influence, availability of resources and operational complexity;
- 6) the classification **“by customer interaction models”** should reveal the nature and strategies of their interaction with target audiences;

Table 1

**Classifications of subjects (professionals, companies, states, etc.) in the information and communication technologies market**

Classification criterion	Subjects
by geography of influence	global stakeholders, national stakeholders, regional stakeholders, local stakeholders, community stakeholders
by role in the innovation process	financing and investment actors, R&D subjects, ICT implementation and deployment subjects, use and feedback subjects, regulatory and standardisation subjects
by impact on ICT policy and development	high impact subjects, moderate impact subjects, low impact subjects, developing impact subjects, supporting impact subjects
by type of interaction	active participants, passive participants, influencers, supporters, opponents
by contribution type	financial donors, knowledge donors, producers/suppliers of ICT goods/services/solutions, policy and regulatory subjects
by organisational affiliation	corporate, academic, governmental, non-profit and independent organisations

Source: authors’ elaboration



Table 2

**Classifications of companies in the information and communication technologies market**

Classification criterion	Types of ICT companies
by product/service portfolio	telecommunication companies, hardware companies, software development companies, service companies (IT services, cloud services, telecommunication services, technical support and maintenance), Internet and web services providers, IT solutions providers for database operations and analytics, IT solutions providers based on IoT and AI, content and media companies, personalised services developers
by target market	consumer-oriented; enterprise-oriented; SMEs focused on other ICT companies; education-oriented; government and public sector-oriented; healthcare-oriented; industrial-oriented; financial-oriented; energy-oriented
by revenue model	companies with subscription-based revenue model; companies with freemium revenue model; companies with advertising-based revenue model; e-commerce (transaction-based) companies; companies with licensing revenue model
by geographical coverage	global, regional, national, local, niche
by size and scale	large enterprises, medium-sized enterprises, small enterprises, start-ups, unicorns (start-ups worth more than USD1 billion)
by customer interaction models	B2B (business-to-business), B2C (business-to-consumer), C2C (consumer-to-consumer), B2G (business-to-government), G2C (government-to-citizen)
by product life cycle stage	early-stage start-ups, growth companies, mature companies, declining companies, recovering companies
by partnership ecosystem	strategic alliances, channel partnerships, technology partnerships, partnerships with equipment manufacturers, academic and research cooperation, etc.

Source: authors' elaboration

- 7) the classification “*by product lifecycle stages*” should take into account the maturity and evolution of ICT companies’ product offerings;
- 8) the classification “*by partnership ecosystem*” divides ICT companies based on the nature and extent of their collaborative relationships (e.g., taking into account approaches to using external expertise, resources and market access to drive growth and innovation).

In addition, *research institutions* (as participants in the ICT competitive environment) partake in public-private partnerships by applying for competitive grants from government agencies, private foundations and industry partners to finance research projects (with the potential creation of spin-off companies or licensing and technologies transfer for further commercialisation) and conduct interdisciplinary research

projects to create targeted solutions for different fields of knowledge (e.g. biology, healthcare, ecology, etc.) (Table 3).

According to the proposed classifications of the ICT research institutions (RIs) in Table 3, we note the following:

1. The criterion “*by ownership*” classifies RIs according to whether they are managed by *government entities* (focusing on research aligned with government policies and sustainable development goals), *private organisations* (focused on developing commercially viable technologies and innovations driven by market needs and profitability) or *public-private initiatives* (resulting from partnerships between public institutions and private ICT companies that leverage the strengths of both sectors and address both societal needs and commercial opportunities).

Table 3

**Classifications of research institutions (RIs) in information and communication technologies market**

Classification criterion	Types of research institutions (RIs)
by form of ownership	public, private and public-private
by economic sector	academic, industrial, public
by source of funding	government-funded RIs; industry-funded RIs; foreign-funded RIs; self-funded RIs; mixed-funded RIs
by organisational structure	centralised RIs, decentralised RIs, matrix RIs, hybrid RIs
by type of cooperation	scientific and industrial cooperation, public-private partnership, international cooperation, interdisciplinary cooperation, partnerships between industry representatives, inter-university cooperation

Source: authors' elaboration

2. The criterion “*by economic sector*” emphasises the different roles and contributions of each sector to research and innovation. Accordingly, *academic sector RIs* generate new knowledge, deepen scientific understanding and often collaborate with other sectors to apply research results for solving real-world problems; *industrial sector RIs* focus on applied research and innovation; and *public sector RIs* concentrate on research that serves the public interest and is in line with national development priorities.

3. The criterion “*by funding source*” emphasises financial support that stimulates R&D activities in ICT. Accordingly, examples of *government-funded RIs* include national laboratories, state universities, state research institutes, national innovation agencies, etc.; *industry-funded RIs* embrace corporate R&D centres, industry consortia, private universities, venture capital-funded R&D firms, technology parks, ICT companies’ innovation labs, business incubators, etc; *foreign-funded RIs* are international research consortia, research programmes of the World Bank/EU/UN/ITU/OECD, etc.; *self-funded RIs* — independent research laboratories, non-profit research organisations, institutes/centres with philanthropic/crowdfunding financing, etc; *mixed-funded RIs* — research centres of public-private partnerships, laboratories for academic-industrial cooperation, start-up accelerators at universities, hybrid technology transfer offices, etc.

4. The criterion “*by organisational structure*” indicates the hierarchical structure of the RIs, which affects decision-making and resource allocation. In particular, *centralised RIs* have a concentrated management structure in which decision-making, resource allocation and research activities are controlled from a single centre, while *decentralised RIs* have research activities and decision-making distributed among several locations or departments, promoting autonomy and flexibility; *matrix RIs* use a matrix structure in which R&D staff report to several functional/project managers or departments; *hybrid RIs* combine elements of centralised, decentralised and matrix structures.

5. The criterion “*by type of cooperation*” reveals the nature of partnerships in RIs. Thus, *academic-*

*industrial cooperation* involves interaction between academic researchers and industrial specialists to stimulate innovation and accelerate the commercialisation of research results; *public-private partnerships* use public resources and private sector expertise to solve social problems and create new technologies; *international cooperation in ICT* brings together research institutions from different countries to share knowledge and pool resources (examples include international research consortia/innovation networks/academic exchange programmes, bilateral and multinational research centres, etc.); within the framework of *interdisciplinary cooperation*, research institutes take into account the achievements and needs of different fields of knowledge to develop targeted ICT solutions (carried out in the format of cross-functional research institutes, interdisciplinary research laboratories and consortia, etc.); *partnerships between industry representatives* are often used to jointly develop technologies, share risks and accelerate innovation processes; *inter-university cooperation* involves scientists in joint projects, exchange of experience, etc. to deepen scientific knowledge and develop new technologies (the main forms are university consortia, joint postgraduate programmes, double degree programmes, inter-university research centres, etc.).

Furthermore, *the states* are implementing government strategies and initiatives, standards and regulations aimed at creating a favourable environment for entrepreneurship and innovation, as well as investments in modernising various aspects of digitalisation to ensure efficient operations with data flows [14].

In accordance with the nature and effectiveness of the interaction of competitors in information and communication technologies and common practices in the global ICT market, we consider it appropriate to propose the author’s approach to generalisation and classification of ICT sectors (Table 4).

It should be noted that when selecting criteria for composing classifications of ICT sectors (Table 4), we set the following objectives:

1. The classification “*by economic activity*” is to provide a comprehensive view of the main activities,

Table 4

**Classifications of information and communication technologies sectors**

Classification criterion	Type of ICT sector
by type of economic activity	ICT manufacturing, ICT services, Internet and digital services, ICT wholesale and retail, ICT research and development, ICT support and maintenance
by geographical coverage	local, national, regional, international, global
by growth rate	high-growth ICT sectors, stable ICT sectors, emerging ICT sectors, declining ICT sectors, transformational ICT sectors
by investment focus	capital-intensive ICT sectors, labour-intensive ICT sectors, R&D-intensive ICT sectors, technology-intensive ICT sectors, service-intensive ICT sectors
by the degree of innovation	highly innovative, moderately innovative, low innovative
by market demand	high-demand ICT sectors, medium-demand ICT sectors, low-demand ICT sectors

Source: authors’ elaboration

economic contributions and specific roles of the ICT sector (i.e., focusing on the specialisation of most of the country's ICT sector entities).

In particular, **ICT manufacturing** covers the design, production, assembly and quality control of ICT products (hardware and software) that contribute to the overall supply of technology on the market; **ICT services** include a wide range of services that support the use and management of ICT systems and technologies; examples of **Internet and digital services** include online broadcasting platforms, e-commerce websites, social media, digital marketing services, online education, etc.; **ICT wholesale and retail** play a crucial role in making ICT products available to end users; **ICT research and development** aims to innovate and improve ICT products, services and processes through scientific research and technological advancement; **ICT support and maintenance** refers to services provided to ensure the efficient and effective operation of ICT systems and technologies (i.e., troubleshooting, technical assistance, user training, regular updates, repairs and upgrades, etc.).

2. The classification "**by geographical coverage**" is to give emphasis to the degree of penetration of ICT sector entities into the local, national, regional, etc. ICT market.

Accordingly, **the local/local ICT sector** serves a specific locality and consists of local businesses, start-ups and suppliers that meet the needs of the community; **the national ICT sector** includes all national ICT companies, government initiatives and educational institutions involved in the development, implementation and regulation of ICT services and products; **the regional ICT sector** spans the boundaries of a geographical area (several countries or regions) and focuses on cooperation to enhance technological potential, share resources and address common challenges in technology adoption and infrastructure development; **the international ICT sector** spans national/regional ICT sectors, providing products and services in several countries (i.e., emphasis is placed on cross-border trade, investment and cooperation in technology development, often influenced by global trends and standards); **the global ICT sector** encompasses information and communication technologies worldwide, including all actors that contribute to the global ICT ecosystem.

3. The classification "**by growth rate**" is to illustrate how different ICT sectors affect the national economy in terms of growth potential, stability and their role in innovation and technological progress.

Thus, fast-growing ICT sectors are characterised by a significant increase in demand for products and services and a frequent use of new technologies and trends, as well as the attraction of significant investments and talent (e.g. cloud computing services, cybersecurity, AI and machine learning, 5G network development); **stable ICT sectors** demonstrate resis-

tant to changes operations with steady demand and predictable revenue streams (e.g. telecommunications, enterprise software, data centre services, IT consulting); **emerging ICT sectors** are in the early stages of growth and are characterised by new technologies or business models that have not yet reached maturity (e.g. quantum computing, blockchain technology, AR/VR, Smart City, etc.); **declining ICT sectors** experience declining demand, often due to technology obsolescence, market saturation, or changing consumer preferences (e.g., fixed-line telecommunications services, DVD and Blu-ray production, etc.); **transformational ICT sectors** are distinguished by their ability to fundamentally change the way businesses operate or consumers interact with technology, often by introducing disruptive innovations that reshape industries and create new market paradigms (e.g., Internet of Things, Fintech, EdTech, Smart Manufacturing, blockchain, etc.).

4. The classification by investment focus is to show how different ICT sectors allocate their resources, whether they prioritise capital expenditure, labour costs, research and development, technology or services.

Hence, **capital-intensive ICT sectors** are those areas of ICT that require significant financial investments in physical assets, infrastructure and technology (e.g. telecommunications infrastructure, data centres, hardware manufacturing, cloud computing, 5G networks); **labour-intensive ICT sectors** rely heavily on human labour rather than capital investment, often including tasks that require skilled and experienced personnel (e.g. ICT support services, custom software development, data entry services, technical support centres); **R&D-intensive ICT sectors** are currently AI, quantum computing, biotechnology ICT, fintech innovations; **technology-intensive ICT sectors** rely on advanced technologies to create products or services efficiently and effectively (e.g. semiconductor manufacturing, advanced robotics, ICT applications in nanotechnology, medical ICT, aerospace ICT); **service-intensive ICT sectors** focus on providing services rather than producing goods (e.g. software as a service (SaaS), ICT consulting, cloud services, cybersecurity services, digital marketing, e-commerce platforms).

5. The classification "**by the degree of innovation**" is to demonstrate the level of innovation in each segment of the ICT sector, and how they contribute to technological progress, the pace of introduction of new technologies and their role in shaping industry trends.

Accordingly, **highly innovative ICT sectors** are characterised by rapid technological development and a strong focus on research and development of revolutionary products, services or processes (e.g. AI, blockchain and advanced robotics); **moderately innovative ICT sectors** demonstrate a balanced approach to innovation, gradually introducing new technologies and improving their products and services (examples



include telecommunications, cloud computing, cybersecurity, e-commerce, etc.); **low innovative ICT sectors** demonstrate minimal technological progress and rely on established practices and technologies (e.g., outdated software, traditional data centres, fax machine production, etc.).

6. The classification “**by market demand**” is to illustrate how different segments of the ICT sector are affected by consumer and business needs, the level of demand and their overall market potential.

In particular, high-demand ICT sectors enjoy significant and sustained demand for their products, services and expertise, driven by rapid technological advancements, widespread adoption across industries, and a critical role in digital transformation and innovation (examples include AI, cloud computing, and machine learning); **medium-demand ICT sectors** are well developed and have a stable presence in the global ICT market, as the demand for their products/services/solutions, etc. is driven by the constant need to maintain, optimise and gradually update information systems (e.g., network administration, IT support services, database management, etc.); **low-demand ICT sectors** typically face limited growth prospects or a decreasing need for specialists (examples include companies specialising in the maintenance of legacy systems, certain types of hardware support or niche software applications, etc.).

**Conclusions.** Our study is aimed at supplementing theoretical information on competition in the global information and communication technologies market, in particular, through the authors’ definition of subjects (professionals, ICT companies, states, etc.),

objects (user needs), items (goods, services, solutions, etc.) and means of competition (methods and strategies of business behaviour of subjects).

We have categorised ICT market participants based on their geographic reach, role in the innovation process, impact on the ICT policy and development, interaction types, contribution methods, and organisational affiliation. To categorise ICT companies, we have used criteria such as product/service range, target market, revenue model, geographic scope, company size, customer engagement strategies, product lifecycle stages, and partnership networks. In creating classifications for research institutions, we have considered key aspects of global ICT R&D practices, including ownership, sector affiliation, research funding sources, organisational structure, and forms of collaboration. The classification of ICT sectors is developed by considering core economic activities, geographic reach, growth rates, investment priorities, innovation levels, and market demand.

It is noteworthy that the issues of systematisation and classification of consumer groups and their needs for ICT products/services/solutions (objects of ICT competition), ICT value propositions (items of ICT competition), methods/strategies used by competitors in the global ICT market (means of ICT competition) and measures/methods of state regulation of ICT remain prospects for further research in this area. Additionally, the justification and further setting of thresholds (minimum and maximum) for each of the groups of ICT subjects (professionals, ICT companies, states, etc.) proposed by the authors can be of interest for future case studies.

### Literature

1. Завгородня Є., Мельник Т. Теоретичні засади конкуренції та конкурентоспроможності ІТ-сектору. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-30>.
2. Zhang Y., Xu J., Yang W. Analysis of the evolution characteristics of international ICT services trade based on complex network. *Telecommunications Policy*. 2023. doi: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2023.102697>.
3. Чернишова Л. О., Новікова Л. В. Світовий ринок інформаційно-комунікаційних технологій: тенденції та перспективи розвитку. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 16. С. 15–19. doi: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/16.2>.
4. Колобердянко І., Чернявська А. Стан і тенденції міжнародного ринку торгівлі ІТ-послугами. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-63>.
5. Ковальчук І. І., Саркісян Л. Г. Визначення трендів розвитку світового ринку ІКТ під впливом цифровізації. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. № 1(11). С. 199–204. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/6709> (дата звернення: 29.08.2024).
6. Сокол К. М. Світовий ринок інформаційних технологій в контексті глобалізації світової економіки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 78–83. URL: <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/16.pdf> (дата звернення: 29.08.2024).
7. Кривов’язюк І. В., Стрільчук Р. М. ринок інформаційно-комунікаційних технологій та місце в ньому України. *Економічний форум*. 2018. № 7(2). С. 152–157. URL: <https://e-forum.com.ua/uk/journals/tom-4-2-2017> (дата звернення: 29.08.2024).
8. Ставицька А. В. Тенденції та перспективи оптимізації розвитку світового ринку інформаційних технологій в умовах глобалізації. *Економічний простір*. 2017. № 128. С. 24–33. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/archive/128/5.pdf> (дата звернення: 29.08.2024).



9. Ставицька А. В. Оцінка позиціонування країн на світовому ринку інформаційних технологій: статистичні виміри індексного аналізу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Т. 12, № 1. С. 126–130. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12\\_2\\_2017ua/28.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/28.pdf) (дата звернення: 29.08.2024).
10. Новікова А. П., Скоробогатова Н. Є. Аналіз розвитку світового та українського ринку ІТ-послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 3. С. 52–56. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/3\\_2018/12.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2018/12.pdf) (дата звернення: 29.08.2024).
11. Македон В. В., Ільченко Н. О. Кон'юнктура світового ринку іт-послуг в умовах економіки 4.0. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.8> (дата звернення: 29.08.2024).
12. Корецька В. О., Корецький О. В., Шлянчак С. О. Інформаційні технології як сучасна індустрія в світовій економіці. *Телекомунікаційні та інформаційні технології*. 2022. Т. 75, № 2. doi: <https://doi.org/10.31673/2412-4338.2022.021321>.
13. Ніколаєнко А. К. Аналіз інструментарію національного ІТ-ринку в умовах глобальних викликів. *Економічний простір*. 2023. № 188. С. 50–54. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-8>.
14. Zavorodnya E., Melnyk T. Factors affecting international competitiveness of ICT sector of the national economy. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2024. № 8. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-8-10179>.
15. Кораблінова І. А., Кульбацька Н. М. Актуальні проблеми дослідження ІТ-ринку України. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5997> (дата звернення: 29.08.2024).
16. Лаговська О. А., Лоскоріх Г. Л. Класифікація ІТ-підприємств: обліковий аспект. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 1(69). С. 115–119. doi: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-1-40>.

#### References

1. Zavorodnya, E. & Melnyk, T. (2023). Theoretical concept of competition and competitiveness in IT sector. *Economy and Society*, (52). doi: 10.32782/2524-0072/2023-52-30.
2. Zhang, Y., Xu, J. & Yang, W. (2023). Analysis of the evolution characteristics of international ICT services trade based on complex network. *Telecommunications Policy*, (48(3)). doi: 10.1016/j.telpol.2023.102697.
3. Chernyshova, L. & Novikova, L. (2021). World market of information and communication technologies: trends and development prospects. *Entrepreneurship and innovation*, (16), 15–19. doi: 10.37320/2415-3583/16.2.
4. Koloberdianko, I., & Cherniavska, A. (2021). State and trends of the international market on IT trade in services. *Economy and Society*, (32). doi: 10.32782/2524-0072/2021-32-63.
5. Kovalchuk, I. I. & Sarkisian, L. H. (2019). Determination of the trends of development of the global ICT market under the influence of digitalization. *Bulletin of Student Scientific Society*, 1(11), 199–204. Retrieved from <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/6709>.
6. Sokol, K. M. (2015). The World Market of Information Technology in the Context of Globalization of the World Economy. *Global and National Problems of Economy*, (3), 78–83. Retrieved from <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/16.pdf>.
7. Kryvovyazyuk, I. & Strilchuk, R. (2018). Market of information and communication technologies and place of Ukraine in it. *Economic Forum*, 7(2), 152–157. Retrieved from <https://e-forum.com.ua/uk/journals/tom-4-2-2017>.
8. Stavytska, A. (2017). Trends and prospects of optimization of the world information technology market development in globalization conditions. *Economic scope*, (128), 24–33. Retrieved from <http://prostir.pdaba.dp.ua/archive/128/5.pdf>.
9. Stavytska, A. V. (2017). Evaluation of countries positioning in the world information technology market: statistical measures of index analysis. *Uzhorod National University Herald. Series: International Economic Relations and World Economy*, 12(1), 126–130. Retrieved from [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12\\_2\\_2017ua/28.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/28.pdf).
10. Novikova, A. & Skorobogatova, N. (2018). Analysis of the world and Ukrainian IT services market development. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, (3), 52–56. Retrieved from [http://www.investplan.com.ua/pdf/3\\_2018/12.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2018/12.pdf).
11. Makedon, V. & Ilchenko, N. (2021). World market of IT services in the languages of economy 4.0. *Efektivna ekonomika*, (1). doi: 10.32702/2307-2105-2021.1.8.
12. Koretska, V. O., Koretsky, O. V. & Shlyanchak S. O. (2022). Information technologies as a modern industry in the world economy. *Telecommunication and Information Technologies*, 75(2). doi: 10.31673/2412-4338.2022.021321.
13. Nikolaienko, A. (2023). Analysis of the national IT market tools in the context of global challenges. *Economic scope*. doi: 10.32782/2224-6282/188-8.
14. Zavorodnya, E. & Melnyk, T. (2024). Factors affecting international competitiveness of ICT sector of the national economy. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. doi: 10.25313/2520-2294-2024-8-10179.
15. Korablinova, I. A. & Kulbatska, N. M. (2017). Actual problems of research of IT-market of Ukraine. *Efektivna ekonomika*, (12). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5997>.
16. Lahovska, O. & Loskorikh, G. (2019). Classification of IT enterprises: accounting aspect. *Problems of systemic approach in the economy*, (1(69)). doi: 10.32782/2520-2200/2019-1-40.

УДК 658

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

**Бірюк Олена Григорівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
професор кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

**Biriuk Olena**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Professor of the Department of Accounting and Consulting  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
ORCID: 0000-0001-6784-3035*

**Чала Катерина Геннадіївна**

*магістрантка ОПП «Облік і аудит»  
другого (магістерського) рівня вищої освіти  
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*

**Chala Kateryna**

*Master's Student in the Educational Program "Accounting and Audit"  
at the second (Master's) Level of higher Education  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-9-10319

## ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА OPTIMIZATION OF CASH FLOW MANAGEMENT FOR ENTERPRISES

**Анотація.** Вступ. Ефективне управління грошовими потоками є ключовим для стабільності підприємства в сучасній ринковій економіці. Проблеми щодо нерівномірності надходжень і витрат грошових потоків призводять до дефіциту ліквідності, підвищенню фінансових ризиків, загрози банкрутства та вимагають оптимізації управління грошовими потоками з метою мінімізації ризиків й підвищення рентабельності підприємства. До основних проблем в переважній більшості відносять відсутність регулярного моніторингу, брак кваліфікованих кадрів та неефективність звітності, що впливає на ускладнення управління грошовими потоками.

**Мета.** Основною метою дослідження є систематизація існуючих підходів і розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації управління грошовими потоками підприємства.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти у сфері регулювання грошових потоків; 2) праці зарубіжних і вітчизняних науковців, які містять результати досліджень щодо ефективного управління грошовими потоками суб'єктів господарювання; 3) джерела інформації для здійснення аналізу грошових потоків (фінансові звіти підприємства). У статті використовувались різні методи аналізу, включаючи порівняльний та систематичний аналіз, моделювання та практичні рекомендації, спрямовані на покращення фінансового стану підприємств.

**Результати.** Обґрунтовано, що основними факторами, які впливають на ефективність управління грошовими потоками, є прогнозування грошових надходжень і витрат, а також своєчасне коригування фінансових планів. З'ясовано, що оптимізація процесів збору та аналізу інформації про грошові потоки підвищує точність прогнозування та ефективність фінансового управління. Для покращення ситуації для підприємства, що досліджувалося розроблено ряд практичних рекомендацій, серед яких: оптимізація операційної діяльності (підвищення ефективності виробничих процесів та управління фінансовими зобов'язаннями), перегляд інвестиційної політики, а також зменшення витрат на фінансову діяльність через оптимізацію боргового навантаження. Розроблено рекомендації щодо впровадження внутрішніх управлінських звітів, що дозволяють моніторити реальні грошові потоки, виявляти відхилення від плану та оперативно реагувати на фінансові ризики. Впровадження внутрішньогосподарських звітів про рух грошових коштів у розрізі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності сприятиме підвищенню прозорості фінансового планування та допоможе покращити прогнозування майбутніх грошових потоків. Запропоновані заходи дозволять підвищити фінансову стабільність підприємства, зменшити фінансові ризики та сприяти його сталому розвитку.

Перспективи. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методів для синхронізації грошових потоків та заходів, спрямованих на уникнення надлишку або дефіциту грошових коштів, що сприятиме довгостроковій фінансовій стійкості підприємства.

**Ключові слова:** грошові потоки, управління грошовими потоками, фінансова стабільність, мінімізація ризиків, оптимізація, підприємство, внутрішньогосподарська звітність.

**Summary.** Introduction. Effective cash flow management is crucial for the stability of an enterprise in today's market economy. Issues related to the unevenness of cash inflows and outflows lead to liquidity shortages, increased financial risks, and the threat of bankruptcy, necessitating the optimization of cash flow management to minimize risks and increase profitability. The main challenges include the lack of regular monitoring, a shortage of qualified personnel, and inefficiencies in reporting, which complicate cash flow management.

**Purpose.** The main goal of the research is to systematize existing approaches and develop practical recommendations for optimizing cash flow management for enterprises.

**Materials and methods.** The research materials include: 1) regulatory acts governing cash flow regulation; 2) works by foreign and domestic scholars containing research results on effective cash flow management for businesses; 3) sources of information for cash flow analysis (company financial reports). The article employs various analysis methods, including comparative and systematic analysis, modeling, and practical recommendations to improve enterprises' financial condition.

**Results.** It has been substantiated that the key factors affecting the effectiveness of cash flow management are cash inflow and outflow forecasting, as well as timely adjustments to financial plans. It has been determined that optimizing the processes of collecting and analyzing cash flow information improves forecasting accuracy and financial management's effectiveness. A set of practical recommendations has been developed for the enterprise under study, including: optimizing operational activities (improving the efficiency of production processes and managing financial obligations), revising investment policies, and reducing financial activity costs by optimizing debt load. Recommendations for implementing internal management reports have been developed, allowing for the monitoring of actual cash flows, the identification of deviations from the plan, and the prompt response to financial risks. Implementing internal cash flow reports for operational, investment, and financial activities will enhance financial planning transparency and help improve future cash flow forecasting. The proposed measures will improve the enterprise's financial stability, reduce financial risks, and contribute to its sustainable development.

**Discussion.** The prospects for further research lie in the development of methods for synchronizing cash flows and measures aimed at avoiding cash surpluses or shortages, which will contribute to the long-term financial stability of the enterprise.

**Key words:** cash flows, cash flow management, financial stability, risk minimization, optimization, enterprise, internal reporting.

**Постановка проблеми.** Ефективне управління грошовими потоками є критичним фактором стабільного функціонування та розвитку підприємства в умовах сучасної ринкової економіки. Грошові потоки підприємства відображають як його здатність генерувати прибуток, так і забезпечувати безперервність господарської діяльності. Проте на багатьох підприємствах спостерігаються проблеми з нерівномірністю грошових надходжень та витрат, що призводить до дефіциту ліквідності, підвищення фінансових ризиків та загрози банкрутства. Необхідність забезпечення балансу між надходженнями і витратами підприємства з метою мінімізації ризиків, пов'язаних з ліквідністю, та підвищення рентабельності діяльності підприємства обумовлює актуальність дослідження щодо оптимізації управління грошовими потоками підприємства.

До ключових чинників, що зумовлюють низький рівень ефективності управління грошовими потоками відносять відсутність регулярного моніторингу грошових потоків протягом звітного періоду, нестача досвідчених і висококваліфікованих спеціалістів, відсутність чи неефективність внутрішньогосподарської та управлінської звітності, що в свою чергу впливає на недостатність облікового забезпечення

управління грошовими потоками. Тому, система оптимізації управління грошовими потоками підприємства потребує подальшого дослідження та вдосконалення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні, організаційні, методичні аспекти та принципи управління грошовими потоками досліджували вчені, серед яких І.Бланк [1], Н.Барабаш [2], О.Загородна [3], Н.Никонович [2], Н.Перловська [4], В.Серединська [3] та інші. В своїх дослідженнях науковці охопили значний спектр питань щодо теорії, методики, векторів удосконалення управління грошовими потоками.

Крім того в останні роки українські науковці значно приділяли увагу в своїх дослідженнях питанням, що пов'язані із оптимізацією управління грошовими потоками підприємств. Вони розглядали як теоретичні основи, так і прикладні моделі, що дозволяють підвищити ефективність управління грошовими потоками на підприємствах в умовах нестабільної економіки. В своїх працях науковці приділяли увагу дослідженням щодо: 1) застосування платіжного календаря як важливого інструменту при структуруванні грошових потоків — Голинський Ю., Луців Л., Шпаргала Д. [5]; 2) оцінювання



ефективності управління грошовими потоками підприємства на основі методів факторного аналізу — Кошельок Г. [6] та з використанням статистичних показників — Роганова Г. [7]; 3) оптимізації системи управління грошовими потоками для досягнення сталого розвитку і прибутковості — Жовна О. М., Риженко Д. С. [8], а у кризових умовах — Ясіновська, І., Кольба, Р. [9]; ефективності управління грошовими потоками враховуючи різні галузеві особливості — Налукова Н., Куліна Г., Ясіновська І., Кольба Р. [10], а також Єрмошкіна О. В. [11]. Ці дослідження є важливими як для теоретичного розвитку фінансового менеджменту, так і для практичного застосування на підприємствах, що прагнуть підвищити свою ефективність в умовах нестабільності та швидких змін на ринку.

**Мета статті.** Незважаючи на існуючі наукові розробки у сфері фінансового менеджменту, проблема формування ефективної системи управління грошовими потоками потребує подальшого вивчення, зокрема в контексті забезпечення стабільного функціонування підприємства шляхом здійснення раціонального управління такими потоками. Враховуючи це, метою дослідження є систематизація існуючих теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій з оптимізації управління грошовими потоками підприємств. Для реалізації поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- 1) здійснити комплексний аналіз грошових потоків в розрізі операційної, інвестиційної та фінансової діяльностей підприємства з метою надання рекомендацій для покращення фінансових показників підприємства;
- 2) здійснити розробку форм Внутрішньогосподарських звітів про надходження та витрачання грошових коштів в розрізі операційної, інвестиційної та фінансової діяльностей підприємства з метою прогнозування майбутніх грошових потоків та поліпшення планування джерел надходження і витрачання коштів.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти у сфері регулювання грошових потоків; 2) праці зарубіжних і вітчизняних науковців, які містять результати досліджень щодо ефективного управління грошовими потоками суб'єктів господарювання; 3) джерела інформації для здійснення аналізу грошових потоків (фінансові звіти підприємства) за період 2021–2023 рр. В процесі здійснення дослідження було використано такі методи: комплексний аналіз — при здійсненні всебічного аналізу грошових потоків підприємства в розрізі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності для виявлення проблем і можливостей оптимізації; порівняльний аналіз — про проведенні порівняння динаміки грошових потоків за різні періоди для визначення змін у фінансових показниках підприємства та виявлення позитивних і негативних тенденцій; систематизація теоретичних підходів —

при узагальненні існуючих теоретичних підходів до управління грошовими потоками з метою формування рекомендацій для практичного застосування; метод моделювання — для розробки Внутрішньогосподарських звітів і прогнозів, що дозволило визначити майбутні грошові потоки та спрогнозувати фінансову стабільність підприємства; практичні рекомендації — на основі результатів аналізу та теоретичних підходів розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації управління грошовими потоками; логічне узагальнення результатів — при наданні рекомендацій про вирішення проблемних аспектів та формулювання висновків ці методи дозволили провести глибокий аналіз грошових потоків підприємства та запропонувати конкретні заходи для підвищення ефективності управління.

**Виклад основного матеріалу.** Інформація про рух грошових потоків відіграє важливе значення як для внутрішніх, так й для зовнішніх стейкхолдерів, що обумовлено зацікавленістю партнерів та інвесторів про інформацію щодо генерування та використання грошових потоків. Джерелом інформації для здійснення аналізу таких потоків є фінансова звітність підприємства. Так, в Балансі (Звіті про фінансовий стан) (ф.№ 1) [12] інформація наводиться лише на початок та на кінець звітної періоду, що не дає можливості з'ясувати причини дефіциту чи надлишку грошових потоків. Натомість в Звіті про рух грошових коштів (ф. № 3) [12] детально відображено надходження та вибуття таких коштів в розрізі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Тому аналіз грошових потоків на підприємстві прийнято здійснювати в розрізі вказаних вище видів діяльності (табл. 1).

Аналіз грошових потоків ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за 2021–2023 роки показав значний відтік коштів у 2022 році (–137 394 тис. грн), але у 2023 році чистий потік зріс до 1 808 327 тис. грн. У 2022 році позитивний грошовий потік знизився на 32,77%, а в 2023 році зріс на 29,16%. Основні зміни стосувались операційної діяльності: спад на 23,93% у 2022 році та зростання на 30,74% у 2023 році. Інвестиційна діяльність демонструвала стале зниження, а у фінансовій діяльності суттєвих покращень не було. Негативний потік зріс у 2022 році на 605,68%, але скоротився на 21,03% у 2023 році, залишаючись високим. Проте ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» варто продовжувати роботу над стабілізацією показників щодо управління грошового потоку шляхом пропозицій, що наведені в табл. 2.

ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» необхідно зосередитися на підвищенні ефективності управління грошовими потоками через оптимізацію операційної діяльності та інвестицій. Особливу увагу варто приділити зниженню витрат на фінансову діяльність, покращенню управління боргами та оптимізації інвестиційних рішень для стабільної фінансової стратегії. Для надання детальних



Таблиця 1

**Динаміка грошового потоку ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за 2021–2023 рр. (в розрізі видів діяльності), (тис. грн)**

Показники	Роки			Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2022
<b>Позитивний грошовий потік, в т.ч.</b>	<b>40 102 771</b>	<b>26959488</b>	<b>34 820 476</b>	<b>-32,77</b>	<b>29,16</b>
– від операційної діяльності	35 003 706	26628626	34 814 773	-23,93	30,74
– від інвестиційної діяльності	3 399	6 580	5 703	93,59	-13,33
– від фінансової діяльності	5 095 666	324 282	-	-93,64	-
<b>Негативний грошовий потік, в т.ч.</b>	<b>(39846953)</b>	<b>(2276882)</b>	<b>(33012149)</b>	<b>-31,55</b>	<b>21,03</b>
– від операційної діяльності	33 179 945	27 157 225	32 539 629	-18,15	19,82
– від інвестиційної діяльності	129 818	88 118	353 785	-32,12	301,49
– від фінансової діяльності	6 537 190	31 539	118 735	-99,52	-100,00
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>255 818</b>	<b>(317 394)</b>	<b>1 808 327</b>	<b>-224,07</b>	<b>-669,74</b>

Джерело: інформація систематизована та узагальнена на підставі [13; 14]

рекомендацій слід здійснити аналіз грошових потоків за кожним видом діяльності окремо. Чистий рух коштів від операційної діяльності складається з позитивних і негативних потоків, основними джерелами яких є надходження від реалізації продукції, аванси, відсотки, неустойки, оренда та інші доходи.

В таблиці 3 представлена структура позитивного грошового потоку ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за 2021–2023 роки.

Аналіз грошових потоків ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за період 2021–2023 років показує позитивну динаміку, зокрема зростання реалізації продукції у 2023 році на 30,60% після падіння в 2022 році. Однак компанії варто звернути увагу на зниження авансів і інших надходжень. Підвищення відсотків на залишках коштів вказує на покращення ліквідності, хоча грошові надходження від боржників залишаються

під тиском. Витрати на оренду зменшилися, що є позитивним знаком. Незважаючи на виклики, загальний грошовий потік у 2023 році зріс на 30,74%. Наступні кроки повинні включати реалізацію рекомендацій з таблиці 4 для подальшого зміцнення фінансових показників.

Впровадження заходів, що наведені в табл. 4 дозволить не лише підвищити ефективність фінансових процесів, а й забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах мінливої економічної ситуації.

У структурі позитивного грошового потоку від операційної діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» основну частку складають надходження від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). У зв'язку з цим доцільно провести більш детальний аналіз грошових коштів та їх еквівалентів у розрізі видів, що наведені в таблиці 5. Такий підхід дозволить глибше оцінити джерела надходжень

Таблиця 2

**Пропозиції щодо оптимізації управління грошовими потоками в ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» (в розрізі видів діяльності)**

Вид діяльності	Пропозиції щодо оптимізації управління грошовими потоками
– операційна	– оптимізація через продовження збільшення позитивного грошового потоку від операційної діяльності, який у 2023 році зріс шляхом: 1) впровадження системи управління запасами, зменшення дебіторської заборгованості та підвищення ефективності виробничих процесів; 2) перегляду витрат на операційну діяльність і зосередження на скороченні витрат, які не приносять додаткової вартості; – зменшення негативного грошового потоку через розробку стратегії для зниження негативного грошового потоку шляхом скорочення витрат або перегляду основних операційних процесів; покращення управління фінансовими зобов'язаннями, щоб уникнути надмірних витрат на фінансування та обслуговування боргу
– інвестиційна	– оскільки позитивний грошовий потік від інвестиційної діяльності знизився практично до нуля, доцільно переглянути інвестиційну політику компанії шляхом фокусування на інвестиціях у проекти з більш короткими періодами окупності та мінімізацією ризиків.
– фінансова	– продовження роботи над зниженням витрат на фінансування шляхом залучення дешевого капіталу або перегляду структури фінансування; – оптимізація боргового навантаження з метою уникнення надмірних виплат за кредитами

Джерело: пропозиції наведені з урахуванням розрахунків в табл. 1

Таблиця 3

**Динаміка та структура позитивного грошового потоку від операційної діяльності  
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за 2021–2023 рр.**

Показник	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	Абсолютне		Відносне	
				2022 до 2021	2023 до 2022	2022 до 2021	2023 до 2022
Надходження від: – реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	34884424	26534295	34654463	(8350129)	8120168	-23,94	30,60
– надходження авансів від покупців і замовників	7 525	3 500	7 648	(4 025)	4 148	-53,49	118,51
– відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	11 272	15 068	63 491	3 796	48 423	33,68	321,36
– боржників неустойки (штрафів, пені)	4 247	339	224	(3 908)	-115	-92,02	-33,92
– операційної оренди	76 242	56 131	78 068	(20 111)	21 937	-26,38	39,08
Інші надходження	19 996	19 293	10 879	(703)	-8 414	-3,52	-43,61
<b>Разом надходжень</b>	<b>35003706</b>	<b>26628626</b>	<b>34814773</b>	<b>(8375080)</b>	<b>8186147</b>	<b>-23,93</b>	<b>30,74</b>

Джерело: інформація систематизована та узагальнена на підставі [13; 14]

і розробити ефективні заходи для подальшої оптимізації управління грошовими потоками.

Аналіз грошових коштів та їх еквівалентів ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за період 2021–2023 років вказує на значні зміни у фінансовому стані компанії. У 2022 році обсяг коштів на банківських рахунках знизився на 27,04%, але у 2023 році спостерігалось їх значне зростання на 199,09%, що свідчить про покращення фінансової стабільності. Грошові кошти на розподільчих рахунках у 2022 році також зменшилися, але в 2023 році зросли на 395,40%, вказуючи на активніше використання цих рахунків. Касові кошти зросли у 2022 році, але скоротилися у 2023 році, що може свідчити про зміну управлін-

ської політики. Загальний обсяг грошових коштів та їх еквівалентів зменшився у 2022 році, проте у 2023 році він зріс на 191,57%, досягнувши 2 712 662 тис. грн, що вказує на покращення ліквідності компанії.

Для подальшого успіху компанії важливо продовжувати оптимізацію управління грошовими коштами, враховуючи пропозиції з таблиці 6.

Впровадження заходів, що наведені в табл. 6 дозволить підвищити ефективність використання фінансових ресурсів, забезпечити стабільність грошових потоків і сприяти подальшому зміцненню ліквідності компанії.

До складових негативного грошового потоку від операційної діяльності відносять витрачання на

Таблиця 4

**Пропозиції щодо оптимізації управління позитивним грошовим потоком операційної діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»**

Канали надходження	Пропозиції щодо оптимізації управління позитивним грошовим потоком
– від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	– оцінити ринкові тенденції та адаптувати стратегію продажів до зміни попиту; – розглянути можливості диверсифікації асортименту для стабілізації доходів (розширити асортимент та ринки збуту);
– авансів від покупців і замовників	– запровадження програми лояльності для стимулювання авансових платежів і підвищення довіри до компанії
– відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	– оптимізувати управління ліквідністю, інвестуючи тимчасово вільні кошти для отримання додаткових доходів
– боржників неустойки (штрафів, пені)	– підтримка жорсткості стандартів кредитного контролю, які мінімізують ризики неплатежів
– операційної оренди	– продовження пошуків кращих умов оренди та ведення переговорів з орендодавцями для подальшого зниження витрат
– інші надходження	– аналіз складу інших надходжень і визначення можливих шляхів їхнього збільшення, зокрема через додаткові послуги або оптимізацію побічних джерел доходу

Джерело: пропозиції наведені враховуючи розрахунки в табл. 3

Таблиця 5

**Динаміка грошових коштів та їх еквівалентів  
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за 2021–2023 рр.**

Види грошових коштів та їх еквівалентів	Роки			Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2022
Рахунки в банках	1 170 692	854 128	2 554 648	-27,04	199,09
Грошові кошти на розподільчих рахунках	154 461	24 777	122 746	-83,96	395,40
Грошові кошти у касі	6 146	51 449	35 268	737,11	-31,45
<b>Гроші та їх еквіваленти разом</b>	<b>1 331 299</b>	<b>930 354</b>	<b>2 712 662</b>	<b>-30,12</b>	<b>191,57</b>

Джерело: інформація систематизована та узагальнена на підставі [13; 14]

оплату товарів (робіт, послуг), праці, відрахувань на соціальні заходи, зобов'язань з податків і зборів (податку на прибуток, ПДВ, інших), авансів, повернення авансів, цільових внесків, зобов'язань за страховими контрактами, фінансових установ на надання позик, інші витрати.

У ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» структура негативного грошового потоку від операційної діяльності за 2021–2023 роки представлена складовими, наведеними в таблиці 7. Такий аналіз дозволить глибше оцінити основні джерела витрат і розробити заходи для подальшої оптимізації операційних витрат компанії.

Аналіз негативного грошового потоку від операційної діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» за 2021–2023 роки виявив такі ключові моменти: 1) у 2022 році витрати на придбання товарів знизилися на 19,75%, що може свідчити про оптимізацію закупівель, але в 2023 році зросли

на 21,62% через підвищення цін або збільшення обсягів закупок; 2) витрати на оплату праці підвищилися на 21,60% у 2022 році, а в 2023 році зменшилися на 3,83% через оптимізацію персоналу; 3) податкові витрати зменшилися у 2022 році, але в 2023 році зросли на 41,68% через зміни в законодавстві або збільшення операційної діяльності; 4) інші витрати зросли на 20,62% у 2022 році, але у 2023 році зменшилися на 54,02%, що свідчить про покращення управління витратами. Загалом, негативний грошовий потік зменшився на 18,15% у 2022 році, але в 2023 році зріс на 19,82%. Компанії слід продовжувати оптимізувати управління негативним грошовим потоком, спираючись на рекомендації в таблиці 8.

Для уникнення коливань витрат доцільно запровадити регулярне фінансове планування та прогнозування, що дозволить краще розподіляти грошові потоки і реагувати на зміни ринкових умов. Ком-

Таблиця 6

**Пропозиції щодо оптимізації управління грошовими коштами та їх еквівалентами  
в ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»**

Види грошових коштів та їх еквівалентів	Пропозиції щодо оптимізації управління грошовими коштами та їх еквівалентів
Рахунки в банках	<b>Оптимізація управління ліквідністю:</b> – продовження ефективного використання коштів на рахунках у банках, оскільки значне збільшення цих коштів у 2023 році свідчить про можливість подальшого покращення ліквідності; – розроблення стратегії для оптимального розподілу грошових коштів між поточними рахунками та інвестиціями для отримання додаткових доходів від вільних коштів
Грошові кошти на розподільчих рахунках	<b>Раціональне використання розподільчих рахунків:</b> – необхідно продовжувати активну роботу з розподільчими рахунками, оскільки збільшення їхнього обсягу в 2023 році вказує на можливість використання цих коштів для оперативних розрахунків або короткострокових інвестицій
Грошові кошти у касі	<b>Підвищення контролю над касовими операціями:</b> – зменшення грошових коштів у касі у 2023 році свідчить про зменшення операцій з готівкою. Варто продовжувати цей тренд, збільшуючи безготівкові розрахунки, що сприятиме зниженню ризиків, пов'язаних з готівкою
Гроші та їх еквіваленти разом	<b>Планування та прогнозування грошових потоків:</b> – впровадження регулярного планування та прогнозування грошових потоків для уникнення значних коливань обсягів грошових коштів у майбутньому, що дозволить покращити управління оборотними коштами та забезпечити стабільність фінансових ресурсів

Джерело: пропозиції наведені враховуючи розрахунки в табл. 5

Таблиця 7

**Динаміка негативного грошового потоку від операційної діяльності  
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» за 2021–2023 рр.**

Показники	Роки			Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2022
<b>Витрачання на оплату:</b>	<b>-29108378</b>	<b>-23358546</b>	<b>-28409099</b>	<b>-19,75</b>	<b>21,62</b>
– товарів (робіт, послуг)					
– праці	-776361	-944039	-907882	21,60	-3,83
– відрахувань на соціальні заходи	-389609	-406049	-203311	4,22	-49,93
– зобов'язань з податків і зборів	-1576317	-1256672	-1468844	-20,28	16,88
– зобов'язань з податку на додану вартість	-885536	-741034	-932267	-16,32	25,81
– зобов'язань з інших податків і зборів	-690781	-515638	-536577	-25,35	4,06
– авансів	-1325400	-1187239	-1548341	-10,42	30,42
Інші витрачання	-3880	-4680	-2152	20,62	-54,02
<b>Разом витрачань</b>	<b>-33179945</b>	<b>-27157225</b>	<b>-32539629</b>	<b>-18,15</b>	<b>19,82</b>

Джерело: інформація систематизована та узагальнена на підставі [13; 14]

панії варто розглянути довгострокові угоди з ключовими постачальниками для зниження витрат і стабільності цін в періоди економічної нестабільності. Впровадження заходів, що наведені в табл. 8 допоможе зменшити витрати, покращити ефективність фінансових процесів і забезпечити стабільність грошових потоків у майбутньому.

Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності визначається позитивними та негативними потоками. До позитивних належать надходження від реалізації фінансових інвестицій, необоротних активів, отриманих відсотків і дивідендів, погашення позик, а також вибуття дочірніх підприємств. Негативні

потоки включають витрати на придбання фінансових інвестицій, необоротних активів, виплати за деривативами, надання позик та придбання дочірніх підприємств. В ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за 2021–2023 роки чистий рух коштів від інвестиційної діяльності в основному пов'язаний з рухом необоротних активів, що представлено в таблиці 9.

Аналіз грошового потоку від інвестиційної діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за 2021–2023 роки показав: 1) у 2021 році надходження від продажу необоротних активів становили 3399 тис. грн, у 2022 році збільшилися до 6580 тис.

Таблиця 8

**Пропозиції щодо оптимізації управління негативним грошовим потоком від операційної діяльності в ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»**

Види витрачань операційної діяльності	Пропозиції щодо оптимізації управління негативним грошовим потоком від операційної діяльності
Витрачання на оплату товарів (робіт, послуг)	– <i>оптимізація закупівель</i> (доцільно здійснювати детальний аналіз витрат на оплату товарів і послуг з метою пошуку можливостей для зниження витрат за рахунок ефективніших закупівель, переговорів з постачальниками про знижки або зміни умов оплати)
Витрачання на оплату праці	– <i>ефективне управління персоналом</i> (оскільки витрати на оплату праці в 2022 році зросли, а у 2023 році зменшилися, вважаємо за доцільним знайти баланс між оптимізацією штату та підтримкою високого рівня мотивації працівників шляхом здійснення регулярного аналізу продуктивності праці та перегляду політики винагороди)
Витрачання на оплату, зобов'язань з податків і зборів	– <i>управління податками та соціальними зобов'язаннями</i> (доцільно продовжувати ефективне управління податковими зобов'язаннями та соціальними витратами для зниження загального податкового навантаження на компанію шляхом залучення податкових консультантів з метою мінімізації витрат у рамках чинного законодавства)
Інші витрачання	– <i>контроль за непрямими витратами</i> (у 2023 році значне скорочення інших витрат свідчить про ефективність управління, тому компанії доцільно продовжувати посилений контроль за непрямими витратами, щоб уникати їх необґрунтованого збільшення в майбутньому)

Джерело: пропозиції наведені враховуючи розрахунки в табл. 7



Таблиця 9

**Динаміка грошового потоку від інвестиційної діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за 2021–2023 рр., тис. грн.**

Показник	Роки			Відхилення Відносне	
	2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2022
<b>Надходження від:</b>					
– реалізації необоротних активів	3 399	6 580	5 703	93,59	-13,33
– інших видів інвестиційної діяльності	–	–	–	–	–
<b>Разом надходжень</b>	<b>3 399</b>	<b>6 580</b>	<b>5 703</b>	<b>93,59</b>	<b>-13,33</b>
<b>Витрачання на:</b>					
– придбання необоротних активів	-129 818	-88 118	-353 785	-32,12	301,49
– інші види інвестиційної діяльності	–	–	–	–	–
<b>Разом витрачань</b>	<b>-129 818</b>	<b>-88 118</b>	<b>-353 785</b>	<b>-32,12</b>	<b>301,49</b>
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>-126 419</b>	<b>-81 538</b>	<b>-348 082</b>	<b>-35,50</b>	<b>326,90</b>

Джерело: інформація систематизована та узагальнена на підставі [13; 14]

грн (на 93,59%), але у 2023 році знизилися на 13,33%; інші джерела надходжень відсутні, що свідчить про обмежену активність в інвестиційній сфері; 2) основні витрати пов'язані з придбанням необоротних активів, які у 2023 році зросли на 301,49% у порівнянні з 2022 роком, що може свідчити про активне розширення виробництва. Чистий рух грошових коштів від інвестиційної діяльності є від'ємним у всі три роки через те, що витрати значно перевищують надходження. Компанії варто продовжити оптимізацію управління грошовим потоком, реалізуючи рекомендації, наведені в таблиці 10.

Впровадження заходів, наведених у табл. 10, допоможе оптимізувати інвестиційну діяльність ком-

панії, зменшити негативний грошовий потік від інвестицій та забезпечити стійкість у майбутньому.

Чистий рух коштів від фінансової діяльності формується з позитивних і негативних потоків. До позитивних потоків належать надходження від власного капіталу, отримані позики, продаж частки в дочірньому підприємстві та інші доходи. Негативні потоки складаються з витрат на викуп акцій, погашення позик, виплату дивідендів, відсотків, заборгованості з фінансової оренди, придбання частки в дочірньому підприємстві та інших платежів. У ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за 2021–2023 роки чистий рух коштів від фінансової діяльності в основному пов'язаний

Таблиця 10

**Пропозиції щодо оптимізації управління грошовим потоком від інвестиційної діяльності в ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»**

Пропозиція	Розшифровка пропозиції щодо оптимізації управління грошовим потоком від інвестиційної діяльності
Оптимізація інвестиційної стратегії	– через високі інвестиційні витрати компанії варто переглянути стратегію, зосередившись на активах, що забезпечать максимальну рентабельність у короткостроковій перспективі; – рекомендується тимчасово призупинити великі капіталовкладення та оптимізувати існуючі активи для підвищення їхньої ефективності
Диверсифікація інвестиційних джерел	– оскільки надходження обмежені реалізацією необоротних активів, слід розглянути можливості диверсифікації доходів, наприклад, отримання відсотків або дивідендів
Підвищення ефективності управління	– необхідно проводити регулярний аудит необоротних активів для виявлення неефективних, що зменшить витрати на їх утримання
Контроль за інвестиційними витратами:	– зростання витрат на придбання активів у 2023 році потребує строгого контролю за проектами. Рекомендується розробити систему пріоритетності інвестиційних витрат для уникнення перевищення бюджету.
Аналіз рентабельності інвестицій	– для сталого розвитку компанії слід регулярно аналізувати рентабельність інвестицій, щоб підтвердити, що вкладені кошти приносять прибуток або сприяють довгостроковому розвитку.

Джерело: пропозиції наведені враховуючи розрахунки в табл. 9

Таблиця 11

**Динаміка грошового потоку від фінансової діяльності  
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за 2021–2023 рр., тис. грн.**

Показник	Роки			Відхилення відносно	
	2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2022
<b>Надходження від:</b>					
– отримання позик	5095666	324282	0	- 93,64	- 100,00
<b>Разом надходжень</b>	<b>5 095 666</b>	<b>324 282</b>	<b>0</b>	- 93,64	- 100,00
<b>Витрачання на:</b>					
– погашення позик	-6267839	-	-	- 100,00	
– відсотків	-269351	-31539	-118735	- 88,29	276,47
<b>Разом витрачань</b>	<b>- 6537190</b>	<b>-31539</b>	<b>-118735</b>	<b>-99,52</b>	<b>276,47</b>
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>- 1441524</b>	<b>292743</b>	<b>-118735</b>	<b>- 120,31</b>	<b>- 140,56</b>

Джерело: інформація систематизована та узагальнена на підставі [13; 14]

із отриманням і погашенням позик та відсотків (табл. 11).

Аналіз грошового потоку від фінансової діяльності ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за 2021–2023 роки показав: 1) у 2021 році компанія отримала великі надходження від позик (5 095 666 тис. грн), але у 2022 році ця сума різко зменшилася до 324 282 тис. грн, а в 2023 році надходження повністю відсутні. Це вказує на зменшення зовнішнього фінансування; 2) у 2021 році підприємство активно погашало позики (-6 267 839 тис. грн), проте у 2022 та 2023 роках витрат на погашення не було, можливо, через закриття більшості зобов'язань раніше; 3) витрати на сплату відсотків зросли у 2023 році з -269 351 тис. грн у 2021 році до -118 735 тис. грн, що свідчить про збільшення

боргового навантаження; 4) чистий рух коштів від фінансової діяльності у 2021 році був негативним (-1 441 524 тис. грн), покращився у 2022 році, але знову впав у 2023 році до -118 735 тис. грн, що вказує на труднощі в управлінні фінансами. Для покращення ситуації компанії варто продовжувати оптимізацію фінансової діяльності, враховуючи пропозиції з таблиці 12.

Впровадження заходів, зазначених у табл. 12, покращить фінансовий стан підприємства та оптимізує його грошові потоки. Коефіцієнтний аналіз є важливою складовою дослідження грошових потоків, який дозволяє оцінити ефективність, рентабельність та ліквідність цих потоків (табл. 13).

Коефіцієнт ефективності грошового потоку показує, наскільки грошовий потік від основної діяльності

Таблиця 12

**Пропозиції щодо оптимізації управління грошовим потоком від фінансової діяльності в ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»**

Пропозиція	Розшифровка пропозиції щодо оптимізації управління грошовим потоком від фінансової діяльності
Оптимізація фінансування через залучення позик	– доцільно проаналізувати ринок кредитування з метою залучення більш вигідних позик; – при умові якщо поточна кредитна політика неефективна, то варто переглянути стратегію залучення фінансування
Зменшення витрат на сплату відсотків	– доцільно здійснювати переговори з кредиторами для зниження відсоткових ставок або рефінансування на більш вигідних умовах; – варто розглянути можливість реструктуризації боргу;
Оптимізація управління активами	– доцільно здійснити ревізію фінансових інвестицій і можливих дивідендів, що допоможе підприємству отримати додаткові надходження та зменшити залежність від зовнішнього фінансування;
Управління грошовими потоками	– доцільно посилити контроль за рухом коштів і здійснювати планування, яке дозволить краще контролювати фінансові витрати та мінімізувати фінансові ризики
Диверсифікація джерел фінансування	– доцільно розглянути можливість диверсифікації джерел фінансування, залучаючи не лише позики, але й інші форми інвестицій, такі як випуск корпоративних облігацій чи залучення інвесторів

Джерело: пропозиції наведені враховуючи розрахунки в табл. 11

Таблиця 13

**Коефіцієнтний аналіз грошових потоків  
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за 2021–2023 рр.**

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Коефіцієнт ефективності грошового потоку	0,01	-0,01	0,05
Коефіцієнт рентабельності грошового потоку	2,83	2,07	-0,23
Коефіцієнт ліквідності грошового потоку	1,01	0,99	1,05

Джерело: інформація систематизована та узагальнена на підставі [13; 14]

покриває операційні та неопераційні витрати. У 2022 році він став від’ємним, що свідчить про зниження ліквідності, але в 2023 році показник зріс у 5 разів у порівнянні з 2021 роком. Коефіцієнт рентабельності чистого грошового потоку знизився з 2021 до 2023 року через збитки у 2022 (685 222 тис. грн) та 2023 (422 555 тис. грн). Коефіцієнт ліквідності показує достатність позитивного грошового потоку для покриття витрат. Нормативне значення становить понад 1. У 2021 та 2023 роках показники відповідали нормативу, свідчаючи про достатність грошового потоку. У 2022 році спостерігається зниження значень коефіцієнтів через негативний чистий грошовий потік. Фінансові менеджери можуть прогнозувати джерела надходжень і витрат, впроваджуючи внутрішні звіти про надходження та витрачання грошових коштів.

На основі аналізу фінансові менеджери можуть прогнозувати джерела надходжень і витрат, а також визначати майбутні грошові потоки. Рекомендується запровадити внутрішні звіти про надходження та витрачання коштів за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю (табл. 14, 15, 16).

Внутрішньогосподарські звіти є важливими для ефективного управління фінансами компанії. Вони допомагають не лише в моніторингу поточних фінансових потоків, але й у плануванні майбутніх витрат і доходів. Це дозволяє краще управляти грошовими ресурсами, своєчасно реагувати на мож-

ливі фінансові труднощі та приймати обґрунтовані рішення для забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Наступним етапом управління грошовими потоками є оцінка збалансованості грошових потоків. Такий аналіз дає змогу дослідити узгодженість позитивного та негативного грошового потоку. Для успішної комерційної діяльності негативним явищем є не лише дефіцит, а й надлишок грошових коштів.

У разі наявності дефіциту підприємство може зазнати втрати платоспроможності, зниження ліквідності активів, зростання кредиторської заборгованості та як наслідок — зростання тривалості виробничого циклу.

У протилежному випадку, коли наявний надлишок коштів, підприємство ризикує зниженням їх реальної вартості внаслідок інфляції та втратою потенційного доходу, оскільки ці ресурси могли бути залученими до обігу.

Динаміка синхронізації грошових потоків ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» за 2021–2023 рр. наведена на рис. 1.

З рис. 1 видно, що грошові потоки підприємства були синхронізованими впродовж 2021–2022 р. У результаті 2023 року сума надходжень перевищила суму відтоків на 5,5%.

Оскільки виникла розбіжність між позитивними і негативними грошовими потоками необхідно вжити відповідних заходів. Наприклад, ці кошти можна

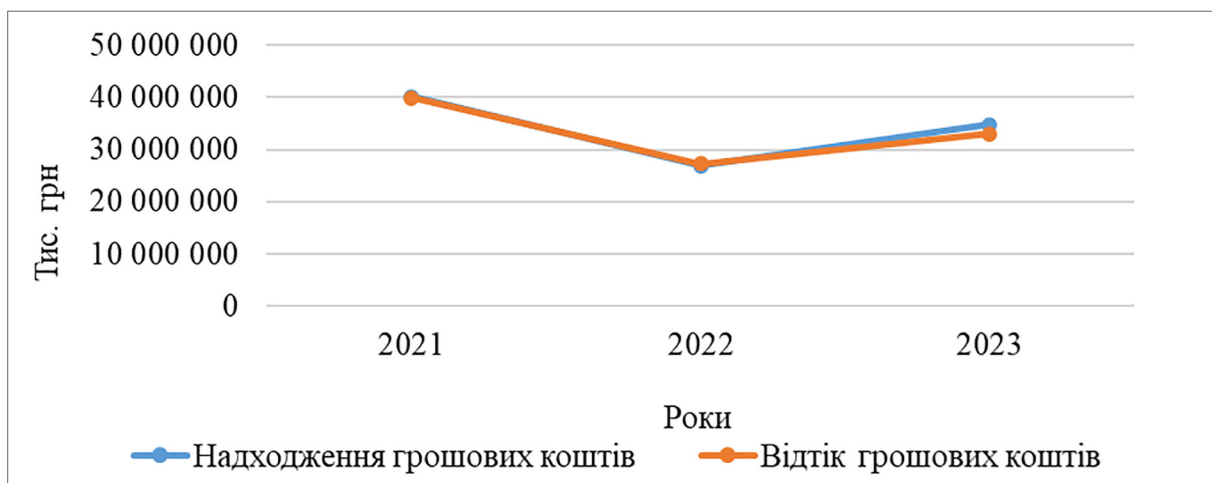


Рис. 1. Динаміка синхронізації грошових потоків ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за 2021–2023 рр.

Таблиця 14

**Внутрішньогосподарський звіт  
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна»  
про надходження та витрачання грошових коштів  
в результаті операційної діяльності за вересень 2024 р.**

(тис. грн.)

Код рядка	Канали надходження і витрачання грошових коштів	За планом		Фактично	
		за місяць	з початку року	за місяць	з початку року
3000	<b>Надходження від:</b> – реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	29000000	28000000	2887871,92	25990847,25
3005	– повернення податків і зборів	0	0	0	0
3006	<i>у тому числі ПДВ</i>	0	0	0	0
3010	– цільового фінансування	0	0	0	0
3011	<i>отримання субсидій, дотацій</i>	0	0	0	0
3015	– надходження авансів від покупців і замовників	500	6000	637,33	5 736,00
3020	– повернення авансів	0	0	0	0
3025	– відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	5 200	47 000	5 290,92	47 618,25
3035	– боржників неустойки (штрафів, пені)	0	0	18,67	168,00
3040	– операційної оренди	6 500	58 550	6 500	58 550,00
3045	– отримання роялті, авторських винагород	0	0	0	0
3050	– страхових премій	0	0	0	0
3055	– фінансових установ від повернення позик	0	0	0	0
3095	Інші надходження	1 000	8 500	906	8 159,25
	<b>Разом надходжень</b>	<b>2913200</b>	<b>28120050</b>	<b>2901224,84</b>	<b>26111078,75</b>
3100	<b>Витрачання на оплату:</b> – товарів (робіт, послуг)	23000000	21500000	2367424,92	21306824,25
3105	– праці	75 000	690 000	75 656,83	680 911,50
3110	– відрахувань на соціальні заходи	17 000	155 000	16 942,58	152 483,25
3115	– зобов'язань з податків і зборів	123 000	1 100 000	122 403,67	1 101 633,00
3116	<i>зобов'язань з податку на прибуток</i>	0	0	0	0
3117	<i>зобов'язань з ПДВ</i>	78 000	700 000	77 688,92	699 200,25
3118	<i>зобов'язань з інших податків і зборів</i>	45 000	405 000	44 714,75	402 432,75
3135	– авансів	130 000	1 200 000	129 028,42	1 161 255,75
3140	– повернення авансів	0	0	0	0
3145	– цільових внесків	0	0	0	0
3150	– зобов'язань за страховими контр-ми	0	0	0	0
3155	– фінансових установ на надання позик	0	0	0	0
3190	Інші витрачання	200	1 800	179,33	1 614,00
	<b>Разом витрачань</b>	<b>23468200</b>	<b>25751800,00</b>	<b>2834039,42</b>	<b>25506354,75</b>
<b>3195</b>	<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>-20555000</b>	<b>2368200</b>	<b>67185,42</b>	<b>604724,00</b>
Головний бухгалтер Звіт підготував		<b>Міщенко Шевченко</b>	<b>Міщенко Н. Г. Шевченко А. В</b>		

Джерело: розроблено авторами



Таблиця 15

**Внутрішньогосподарський звіт  
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»  
про надходження та витрачання грошових коштів  
в результаті інвестиційної діяльності  
за вересень 2023 р.**

(тис. грн.)

Код рядка	Канали надходження і витрачання грошових коштів	За планом		Фактично	
		за місяць	з початку року	за місяць	з початку року
3200	<b>Надходження від:</b> реалізації фінансових інвестицій	0	0	0	0
3205	– реалізації необоротних активів	0	5703	0	5703
3215	– отриманих відсотків	0	0	0	0
3220	– отриманих дивідендів	0	0	0	0
3225	– від деривативів	0	0	0	0
3230	– від погашення позик	0	0	0	0
3235	– від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	0	0	0	0
3250	Інші надходження	0	0	0	0
3251					
3252					
	<b>Разом надходжень</b>	<b>0</b>	<b>5703</b>	<b>0</b>	<b>5703</b>
3255	<b>Витрачання на:</b> придбання фінансових інвестицій	0	0	0	0
3260	– придбання необоротних активів	40000	270000	- 39309,44	- 265338,75
3270	– виплати за деривативами	0	0	0	0
3275	– витрачання на надання позик	0	0	0	0
3280	– витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	0	0	0	0
3290	Інші платежі				
	<b>Разом витрачань</b>	<b>40000</b>	<b>270000</b>	<b>- 39309,44</b>	<b>- 265338,75</b>
<b>3295</b>	<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>-40000</b>	<b>-264297</b>	<b>- 39309,44</b>	<b>- 259635,75</b>
Головний бухгалтер Звіт підготував		<b>Міщенко Шевченко</b>		<b>Міщенко Н.Г. Шевченко А.В.</b>	

*Джерело:* розроблено авторами

інвестувати в дослідження ринку чи збільшення асортименту продукції.

Для оптимізації управління грошовими коштами наведені вище етапи потрібно автоматизувати на рівні всього підприємства. Таким чином підвищиться ефективність управління, зокрема завдяки зменшенню впливу людського фактору.

Єдина система управління грошовими коштами може включати планування руху грошових коштів, управління ресурсами, контроль виконання бюджетів, план-факт аналіз.

Крім цього управління грошовими потоками дозволяє підприємству передбачати обсяг грошових коштів у певний період фінансового року, що дозволяє попередити кризові ситуації, або ж навпаки надлишок коштів. Впровадження та подальше вдосконалення платіжного календаря дозволить збалансувати надходження та витрачання коштів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Ефективне управління грошовими потоками надзвичайно важливе, оскільки від цього залежить розвиток підприємства. Головними етапами управ-

Таблиця 16

**Внутрішньогосподарський звіт  
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»  
про надходження та витрачання грошових коштів  
в результаті фінансової діяльності\*  
за вересень 2023 р.**

(тис. грн.)

Код рядка	Канали надходження і витрачання грошових коштів	За планом		Фактично	
		за місяць	з початку року	за місяць	з початку року
3300	<b>Надходження від:</b> – власного капіталу	0	0	0	0
3305	– отримання позик	0	0	0	0
3310	– надходження від продажу частки в дочірнього підприємстві	0	0	0	0
3340	Інші надходження	0	0	0	0
3341					
3342					
	<b>Разом надходжень</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
3345	<b>Витрачання на:</b> викуп власних акцій	0	0	0	0
3350	– погашення позик	0	0	0	0
3355	– сплату дивідендів	0	0	0	0
3360	– відсотків	10 000	90 000	- 9 894,58	89 051,25
3365	– сплату заборгованості з фінансової оренди	0	0	0	0
3370	– придбання частки в дочірнього підприємстві	0	0	0	0
3375	– виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	0	0	0	0
3390	Інші платежі	0	0	0	0
3391					
3392	<b>Разом витрачань</b>	<b>10 000</b>	<b>90 000</b>	<b>- 9 894,58</b>	<b>- 89 051,25</b>
<b>3395</b>	<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>-10 000</b>	<b>-90 000</b>	<b>- 9 894,58</b>	<b>- 89 051,25</b>
Головний бухгалтер Звіт підготував		<b>Міщенко Шевченко</b>		<b>Міщенко Н.Г. Шевченко А.В.</b>	

Джерело: розроблено авторами

ління є аналіз динаміки, планування та синхронізація грошових потоків.

Виконаний аналіз грошових потоків ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА» за 2021–2023 рр. в розрізі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності дозволив виявити ключові проблеми та тенденції, що негативно впливають на ефективність управління фінансами. Це дало змогу сформулювати конкретні рекомендації для покращення фінансових показників підприємства.

Запропоновані рекомендації з оптимізації грошових потоків, засновані на результатах аналізу, включають впровадження більш ефективних методів

управління ліквідністю, скорочення витрат на фінансування та покращення управління боргами, що допоможе знизити фінансові ризики та підвищити стабільність підприємства.

Розробка та впровадження форм Внутрішньогосподарських звітів про надходження та витрачання грошових коштів дозволить підвищити прозорість і точність фінансового планування. Ці звіти стануть важливим інструментом для прогнозування майбутніх грошових потоків, що сприятиме своєчасному реагуванню на зміни в діяльності підприємства. Впровадження зазначених звітів також дозволить підприємству поліпшити планування джерел надхо-

дження і витрачання коштів, що підвищить ефективність управління грошовими ресурсами та забезпечить фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Систематизація теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій забезпечили комплексний підхід до управління грошовими потоками, що допоможе ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

уникнути надмірних витрат, покращити ліквідність і стабілізувати їх фінансовий стан.

Подальшими перспективами досліджень у даному напрямку є дослідження інструментів синхронізації надходжень та видатків грошових коштів, зокрема розробка превентивних заходів які унеможливають виникнення надлишку коштів.

### Література

1. Бланк І. О. Управління грошовими потоками. 2-ге вид. перероб. і доп. Київ. Ніка-Центр. 2007. 752 с.
2. Барабаш Н. С., Никонович Н. О. Аналіз грошових потоків в системі фінансового менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2010. № 2. Т 2. С. 164–167.
3. Загородна О. М., Серединська В. М. Оперативне управління грошовими потоками. *Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет: Економічна думка*. 2012. Вип. 10. Ч. 4. С. 100–105.
4. Перловська Н. В. Моніторинг управління грошовими потоками підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08 / Донецький національний університет. Д., 2008. 23 с.
5. Голинський Ю., Луців Л., Шпартала Д. Оптимізація грошових потоків підприємств та їх прогнозування. *Молодий вчений*. 2018. 2 (54). С. 687–690. URL: <https://molodyvchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5207> (дата звернення: 20.09.2024).
6. Кошельок Г. Оцінювання ефективності управління грошовими потоками підприємства на основі методів факторного аналізу. *European Journal of Economics and Management*. 2018. Vol. 4, Issue 6. С. 45–52. URL: [https://eujem.cz/wp-content/uploads/2018/eujem\\_2018\\_4\\_6/08.pdf](https://eujem.cz/wp-content/uploads/2018/eujem_2018_4_6/08.pdf) (дата звернення: 20.09.2024).
7. Роганова Г. Впровадження статистичних показників до методики аналізу ефективності грошових потоків підприємств. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Г. Шевченка. Економіка*. 2019. Вип. 1 (202). С. 34–42.
8. Жовна О. М., Риженко Д. С. Організація системи та механізму управління грошовими потоками підприємства. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5042> (дата звернення: 20.09.2024).
9. Ясіновська І., Кольба Р. Шляхи підвищення ефективності системи управління грошовими потоками підприємства в умовах війни. *Молодий вчений*. 2023. 11 (123). С. 168–174. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-11-123-34>.
10. Налукова Н., Кулина Г. Оцінка ефективності управління грошовими потоками підприємства. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. Вип. 1. С. 49–58. doi: <https://doi.org/10.35774/ibo2020.01.049>.
11. Єрмошкіна О. В. Управління фінансовими потоками промислових підприємств: теорія, практика, перспективи: моногр. Д. : Нац. гірн. ун-т, 2009. 479 с.
12. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: затв. наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 року № 73. Дата оновлення: 07.11.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2010-23#n58> (дата звернення: 12.09.2024).
13. Фінансова звітність ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» за 2022 рік. URL: [https://promotions.metro.ua/finansova\\_zvitnist\\_metro\\_2022/page/1?\\_gl=1\\*12v8vbs\\*local\\_ga\\*NjM0MTkwOTM2LjE3Mjc0NDM4NTY.\\*local\\_ga\\_QTSLSYDDZN\\*MTcyNzQ0Mzg1NS4xLjEuMTcyNzQ0MzkwNi45LjAuMA.\\*\\_gcl\\_au\\*NzkzNjA2NDk2LjE3Mjc0NDM4NTI](https://promotions.metro.ua/finansova_zvitnist_metro_2022/page/1?_gl=1*12v8vbs*local_ga*NjM0MTkwOTM2LjE3Mjc0NDM4NTY.*local_ga_QTSLSYDDZN*MTcyNzQ0Mzg1NS4xLjEuMTcyNzQ0MzkwNi45LjAuMA.*_gcl_au*NzkzNjA2NDk2LjE3Mjc0NDM4NTI) (дата звернення: 12.09.2024).
14. Фінансова звітність ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ Україна» за 2023 рік. URL: [https://promotions.metro.ua/final-financial-statements\\_metro\\_ye23/page/1?\\_gl=1\\*ucyooc\\*local\\_ga\\*NjM0MTkwOTM2LjE3Mjc0NDM4NTY.\\*local\\_ga\\_QTSLSYDDZN\\*MTcyNzQ0Mzg1NS4xLjEuMTcyNzQ0Mzg1NS42MC4wLjA.\\*\\_gcl\\_au\\*NzkzNjA2NDk2LjE3Mjc0NDM4NTI](https://promotions.metro.ua/final-financial-statements_metro_ye23/page/1?_gl=1*ucyooc*local_ga*NjM0MTkwOTM2LjE3Mjc0NDM4NTY.*local_ga_QTSLSYDDZN*MTcyNzQ0Mzg1NS4xLjEuMTcyNzQ0Mzg1NS42MC4wLjA.*_gcl_au*NzkzNjA2NDk2LjE3Mjc0NDM4NTI) (дата звернення: 12.09.2024).

### References

1. Blank I. O. Upravlinnia hroshovymy potokamy. 2-he vyd. pererob. i dop. Kyiv. Nika-Tsentr. 2007. 752 s.
2. Barabash N. S., Nykonovych N. O. Analiz hroshovykh potokiv v systemi finansovoho menedzhmentu pidpriemstva. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii "Ekonomichni nauky"*. 2010. № 2. Т 2. S. 164–167.
3. Zahorodna O. M., Seredynska V. M. Operatyvne upravlinnia hroshovymy potokamy. *Ekonomichniy analiz: zb. nauk. prats. Ternopilskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet: Ekonomichna dumka*. 2012. Vyp. 10. Ch. 4. S. 100–105.
4. Perlovska N. V. Monitorynh upravlinnia hroshovymy potokamy pidpriemstv: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.08 / Donetskyi natsionalnyi universytet. D., 2008. 23 s.

5. Holynskiy Yu., Lutsiv L., Shparhala D. Optymizatsiia hroshovykh potokiv pidpriemstv ta yikh prohnozuvannia. *Molodyi vchenyi*. 2018. 2 (54). S. 687–690. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5207> (access date: 20.09.2024).
6. Koshelok H. Otsiniuvannia efektyvnosti upravlinnia hroshovymy potokamy pidpriemstva na osnovi metodiv faktornoho analizu. *European Journal of Economics and Management*. 2018. Vol. 4, Issue 6. C. 45–52. URL: [https://eujem.cz/wp-content/uploads/2018/eujem\\_2018\\_4\\_6/08.pdf](https://eujem.cz/wp-content/uploads/2018/eujem_2018_4_6/08.pdf) (access date: 20.09.2024).
7. Rohanov H. Vprovadzhenia statystychnykh pokaznykiv do metodyky analizu efektyvnosti hroshovykh potokiv pidpriemstv. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu im. T.H. Shevchenka. Ekonomika*. 2019. Vyp. 1 (202). S. 34–42.
8. Zhovna O. M., Ryzhenko D. S. Orhanizatsiia systemy ta mekhanizmu upravlinnia hroshovymy potokamy pidpriemstva. *Efektivna ekonomika*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5042> (access date: 20.09.2024).
9. Iasinovska I., Kolba R. Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia hroshovymy potokamy pidpriemstva v umovakh viiny. *Molodyi vchenyi*. 2023. 11 (123). S. 168–174. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-11-123-34>.
10. Nalukova N., Kulyna H. Otsinka efektyvnosti upravlinnia hroshovymy potokamy pidpriemstva. *Instytut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii*. 2020. Vyp. 1. S. 49–58. doi: <https://doi.org/10.35774/ibo2020.01.049>.
11. Iermoshkina O. V. Upravlinnia finansovymy potokamy promyslovykh pidpriemstv: teoriia, praktyka, perspektyvy: monohr. D.: Nats. hirn. un-t, 2009. 479 s.
12. Natsionalne polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 1 “Zahalni vymohy do finansovoi zvitnosti”: zatv. nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 07.02.2013 roku № 73. Data onovlennia: 07.11.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z2010-23#n58> (access date: 12.09.2024).
13. Finansova zvitnist TOV “METRO KESh END KERI Ukraina” za 2022 rik. URL: [https://promotions.metro.ua/finansova\\_zvitnist\\_metro\\_2022/page/1?\\_gl=1\\*12v8vbs\\*local\\_ga\\*NjM0MTkwOTM2LjE3Mjc0NDM4NTY.\\*local\\_ga\\_QT-SLSYDDZN\\*MTcyNzQ0Mzg1NS4xLjEuMTcyNzQ0MzkwNi45LjAuMA.\\*\\_gcl\\_au\\*NzgzNjA2NDk2LjE3Mjc0NDM4NTI](https://promotions.metro.ua/finansova_zvitnist_metro_2022/page/1?_gl=1*12v8vbs*local_ga*NjM0MTkwOTM2LjE3Mjc0NDM4NTY.*local_ga_QT-SLSYDDZN*MTcyNzQ0Mzg1NS4xLjEuMTcyNzQ0MzkwNi45LjAuMA.*_gcl_au*NzgzNjA2NDk2LjE3Mjc0NDM4NTI) (access date: 12.09.2024).
14. Finansova zvitnist TOV “METRO KESh END KERI Ukraina” za 2023 rik. URL: [https://promotions.metro.ua/financial-statements\\_metro\\_ye23/page/1?\\_gl=1\\*ucyocg\\*local\\_ga\\*NjM0MTkwOTM2LjE3Mjc0NDM4NTY.\\*local\\_ga\\_QT-SLSYDDZN\\*MTcyNzQ0Mzg1NS4xLjAuMTcyNzQ0Mzg1NS42MC4wLjA.\\*\\_gcl\\_au\\*NzgzNjA2NDk2LjE3Mjc0NDM4NTI](https://promotions.metro.ua/financial-statements_metro_ye23/page/1?_gl=1*ucyocg*local_ga*NjM0MTkwOTM2LjE3Mjc0NDM4NTY.*local_ga_QT-SLSYDDZN*MTcyNzQ0Mzg1NS4xLjAuMTcyNzQ0Mzg1NS42MC4wLjA.*_gcl_au*NzgzNjA2NDk2LjE3Mjc0NDM4NTI) (access date: 12.09.2024).



УДК 657.421.3

**Бондаренко Наталія Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку, аудиту, аналізу і оподаткування  
Університет митної справи та фінансів*

**Bondarenko Natalia**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of  
Accounting, Auditing, Analysis and Taxation  
University of Customs and Finance*

**Ільчак Дар'я Іванівна**

*магістр  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

**Pchak Daria**

*Master's degree  
Oles Honchar Dnipro National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-9-10277

## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ АУДИТУ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### PECULIARITIES OF ORGANIZING AN AUDIT OF INTANGIBLE ASSETS AT AN ENTERPRISE

**Анотація.** Вступ. В умовах глобалізації ринку та стрімкого розвитку інформаційних технологій, роль нематеріальних активів значно зростає, оскільки вони забезпечують підприємствам можливість адаптуватися до нових умов, розширювати ринки збуту та розробляти інноваційні продукти. Через відсутність у таких активів матеріальної форми і наявності певних суперечностей визнання витрат на їх створення можуть існувати проблемні моменти в процесі обліку таких активів. Для усунення та попередження помилок в окресленій ділянці обліку необхідно забезпечити якісний аудит нематеріальних активів на підприємстві.

**Мета.** Метою даної роботи є дослідження теоретико-організаційних аспектів аудиту нематеріальних активів та з'ясування його ролі на українських підприємствах

**Матеріалами дослідження є:** 1) нормативно-правове забезпечення щодо обліку нематеріальних активів; 2) праці вітчизняних вчених, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері організації обліку та аудиту нематеріальних активів.

**В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи:** порівняльний аналіз, аналіз законодавства, синтез та узагальнення інформації.

**Результати дослідження.** У ході дослідження було з'ясовано, що аудит нематеріальних активів є комплексним процесом, який вимагає від аудитора глибоких знань як бухгалтерських стандартів, так і специфіки нематеріальних активів. Завдяки ретельному проведенню аудиту можна забезпечити достовірність фінансової звітності підприємства та виявити потенційні ризики, пов'язані з обліком нематеріальних активів. З урахуванням окреслених труднощів, які виникають при аудиті нематеріальних активів, обґрунтовано доцільність впровадження у процес аудиту тесту внутрішнього контролю операцій, що дозволить отримати первинну інформацію про обліковий об'єкт, яка має враховуватися при визначенні етапів, плану та програми аудиту. Розроблено робочий документ валідації фінансової звітності щодо нематеріальних активів, який уособлює в собі арифметичну перевірку, звірку табличних приміток з даними фінансової звітності та загальний висновок аудитора щодо одержаних результатів в ході перевірки. Використання робочого документу дозволить врахувати особливості діяльності підприємства та оптимізувати представлення даних за результатами здійсненої перевірки.

**Перспективи.** Подальші дослідження у цій галузі можуть бути спрямовані на розробку нових інструментів і методик для більш точної та ефективної оцінки нематеріальних активів. Вивчення впливу змін у регуляторному середовищі, а також тенденцій у розвитку цифрової економіки на практику аудиту нематеріальних активів, може дати можливість удосконалити методики аудиту та сприяти підвищенню прозорості фінансової звітності.

**Ключові слова:** нематеріальні активи, аудит, організація аудиту, етапи аудиту, програма аудиту, робочий документ, підприємство.

**Summary.** Introduction. In the context of market globalization and rapid development of information technologies, the role of intangible assets is growing significantly, as they provide companies with the ability to adapt to new conditions, expand sales markets and develop innovative products. Due to the lack of tangible form of such assets and certain contradictions in the recognition of expenses for their creation, there may be problems in the process of accounting for such assets. In order to eliminate and prevent errors in this area of accounting, it is necessary to ensure a high-quality audit of intangible assets at the enterprise.

**Objective.** The purpose of this work is to study the theoretical and organizational aspects of the audit of intangible assets and to clarify its role in Ukrainian enterprises.

The research materials are: 1) regulatory and legal support for the accounting of intangible assets; 2) works of domestic scientists conducting their scientific and practical research in the field of organization of accounting and audit of intangible assets.

In the course of the study, the following scientific methods were used: comparative analysis, analysis of legislation, synthesis and generalization of information.

**Results of the study.** The study found that the audit of intangible assets is a complex process that requires the auditor to have in-depth knowledge of both accounting standards and the specifics of intangible assets. A thorough audit can ensure the reliability of the company's financial statements and identify potential risks associated with the accounting of intangible assets. Given the difficulties encountered in the audit of intangible assets, the author substantiates the expediency of introducing an internal control test of operations into the audit process, which will provide primary information about the accounting object, which should be taken into account when determining the stages, plan and program of the audit. A working document for the validation of financial statements in respect of intangible assets has been developed, which includes an arithmetic check, reconciliation of the tabular notes with the financial statements and the auditor's general conclusion on the results obtained during the audit. The use of a working document will allow to take into account the specifics of the company's activities and optimize the presentation of data based on the results of the audit.

**Prospects.** Further research in this area may be aimed at developing new tools and techniques for a more accurate and efficient valuation of intangible assets. Studying the impact of changes in the regulatory environment, as well as trends in the development of the digital economy on the practice of auditing intangible assets, may make it possible to improve audit methods and contribute to the transparency of financial statements.

**Key words:** intangible assets, audit, audit organization, audit stages, audit program, working document, enterprise.

**Постановка проблеми.** Успішний розвиток підприємства та забезпечення його конкурентних переваг на ринку в умовах активного впровадження інновацій значною мірою залежить від використання у його діяльності нематеріальних активів (НМА). Важливим аспектом ефективного управління сучасним підприємством є прозоре і повне розкриття інформації щодо НМА. Оскільки ці активи не мають фізичної форми та існують певні суперечності щодо визнання витрат на їх створення, на практиці часто виникають труднощі в обліку НМА. У зв'язку з цим актуальним стає забезпечення якісного аудиту нематеріальних активів для уникнення та попередження помилок в процесі їх обліку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вітчизняні науковці всебічно досліджували питання, пов'язані з визнанням, класифікацією, обліком і аудитом нематеріальних активів. Зокрема, Л. В. Безкоровайна [1] досліджувала особливості обліку нематеріальних активів відповідно до національних і міжнародних стандартів. В. Я. Плаксієнко, Ю. А. Верига та К. В. Карпенко [2] з'ясували роль інтелектуальних активів у системі обліку та звітності. Остапенко А. В. [3] запропонувала класифікацію нематеріальних активів за ознаками, що дозволяють виділити їх основні складові як об'єкту бізнесу. Розглядали питання методики проведення

аудиторської перевірки нематеріальних активів: Н. М. Левченко, Н. С. Понікарова [4], О. Т. Олендій, І. К. Шушакова [5].

Незважаючи на досягнення в галузі наукових досліджень, питання організації аудиту нематеріальних активів в умовах економічної нестабільності та частих змін у законодавстві залишаються актуальними і потребують подальшого детального аналізу.

**Мета статті.** Метою даної роботи є дослідження теоретико-організаційних аспектів аудиту нематеріальних активів та з'ясування його ролі на українських підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Нематеріальні активи представляють собою складну категорію активів, яка відрізняється певними характеристиками. Однією з основних їх ознак є відсутність матеріальної форми. Іншою важливою характеристикою є очікування отримання економічних вигід у майбутньому від їх використання. Ці активи зазвичай класифікують за кількома ознаками, серед яких: об'єкти промислової власності, об'єкти природного середовища, об'єкти права користування, об'єкти авторського права, а також об'єкти суміжних прав і інші. Основу для оцінювання нематеріальних активів складають господарські договори, розпорядчі документи та інші бухгалтерські документи, які підтверджують факт витрат, пов'язаних з їх придбанням.

Для кращого розуміння трактування поняття «нематеріальні активи» в цілях правильного оцінювання та обліку активів проаналізуємо положення основних нормативно-правових актів, що регулюють ці питання, та тлумачення з наукової літератури (табл. 1).

Таблиця 1

**Трактування сутності поняття «нематеріальні активи» у нормативно-правових актах та наукових працях**

Джерело	Визначення
НП(С)БО 8 «Нематеріальні активи» [6]	немонетарний актив, який не має матеріальної форми та може бути ідентифікований
Податковий кодекс України: від 02.12.2010 № 2755-VI [7] (п. 14.1.120 вилучено на підставі ЗКУ № 1797-VIII від 21.12.2016)	право власності на результати інтелектуальної діяльності, у тому числі промислової власності, а також інші аналогічні права, визнані об'єктом права власності (інтелектуальної власності), право користування майном та майновими правами платника податку в установленому законодавством порядку, у тому числі набуті в установленому законодавством порядку права користування природними ресурсами, майном та майновими правами.
Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій: Закон України від 14.09.2006 № 143-V [8]	об'єкт (об'єкти) права інтелектуальної власності, а також інші аналогічні права, визнані в порядку, встановленому законодавством, об'єктом права власності
НП(С)БО в державному секторі 122 «Нематеріальні активи» [9]	немонетарний актив, який не має матеріальної форми та може бути ідентифікований.
МСБО 38 «Нематеріальні активи» [10]	немонетарний актив, який не має фізичної субстанції та може бути ідентифікований.
Про затвердження Інструкції з бухгалтерського обліку основних засобів і нематеріальних активів банків України: Постанова Національного банку України; Інструкція від 20.12.2005 № 480 [11]	немонетарний актив, який не має матеріальної форми, не є утримуваними грошима та активами, що мають бути отримані у фіксованій або визначеній сумі грошей, та може бути ідентифікований.
Методичні рекомендації з обліку нематеріальних активів [12]	нематеріальними активами вважаються немонетарні активи, що не мають матеріальної форми та можуть бути ідентифіковані (незалежно від строку їх корисного використання (експлуатації))
Безкоровайна Л. В [1]	об'єкт права власності конкретного підприємства, умовна вартість об'єктів інтелектуальної та промислової власності.
Плаксієнко В. Я., Верига Ю. А. [2]	майно, що не має матеріально-речовинної форми, яке є власністю підприємства та приносить йому економічну вигоду.
Остапенко А. В. [3]	довгострокові активи, які не мають фізичної субстанції, але мають вартість. Це активи, які використовуються в операційній діяльності та забезпечують власнику певні права, але не існують фізично.
Банера Н. П., Гелей Л. О., Пилипенко С. М. та Мороз В. П. [13]	Нематеріальні активи включають немонетарні ресурси, які не мають фізичної форми, можуть бути ідентифіковані та зберігаються підприємством для використання понад один рік (або операційний цикл, якщо він перевищує цей термін) з метою виробництва, торгівлі, адміністративних цілей або здачі в оренду іншим особам.
Вакаров В. М. [14]	Нематеріальний актив — ресурс, контрольований підприємством в результаті минулих подій, використання якого, як очікується, призведе до надходження економічних вигід у майбутньому, що не має матеріальної форми, може бути ідентифікований та утримується підприємством з метою використання впродовж періоду, який більше одного року (або одного операційного циклу, якщо він перевищує один рік) для 10 виробництва, торгівлі, в адміністративних цілях чи наданні в оренду іншим особам.
Куцик В. І., Медвідь Я. Я. [15]	майно, що не має матеріально-речовинної форми, яке є власністю підприємства та приносить йому економічну вигоду.
Гевлич Л. Л., Мошура Л. О. [16]	категорія, яка виникає внаслідок володіння правами на об'єкти інтелектуальної власності або обмежені природні ресурси для використання в господарській діяльності для отримання прибутку.
Дядюн О. О. [17]	активи, які не мають матеріально-речової форми, але приносять підприємству додатковий прибуток або створюють умови для його отримання.

Джерело: узагальнено авторами

На основі аналізу представленої таблиці, можна зробити висновок, що трактування поняття «нематеріальні активи» у нормативно-правових актах України є різноманітним та залежить від конкретного контексту і завдань, які ставлять перед собою регулюючі органи.

Нормативно-правові документи, що регулюють облік і аудит нематеріальних активів, демонструють різні підходи до їх визначення та класифікації. Зокрема, деякі документи акцентують увагу на аспектах інтелектуальної власності, в той час як інші зосереджуються на правах користування, вартості або здатності приносити економічну вигоду. Такі відмінності в підходах можуть призводити до неоднозначного тлумачення і практичного застосування поняття нематеріальних активів, що у свою чергу може ускладнювати процес обліку і аудиту.

Це свідчить про необхідність комплексного підходу до вдосконалення та уніфікації методик обліку й аудиту нематеріальних активів. Важливо, щоб ці підходи відповідали міжнародним стандартам, що забезпечить більш чітке і однозначне розуміння поняття нематеріальних активів та їх практичного використання. Уніфікація стандартів допоможе забезпечити прозорість і порівнюваність фінансової інформації, що є важливим для підвищення довіри інвесторів та інших зацікавлених сторін.

В економічній літературі поняття нематеріальних активів визначається різними підходами, залежно від контексту їх використання та характеру господарської діяльності. Нематеріальні активи, як правило, розглядаються як об'єкти, що не мають фізичної форми, але можуть бути ідентифіковані, оцінені та використовуватися підприємствами для отримання економічної вигоди протягом тривалого періоду. Вони охоплюють інтелектуальну власність, патенти, торгові марки, авторські права, а також права на використання природних ресурсів чи спеціальні ліцензії.

Окрім цього, часто наголошується на важливості їх використання не лише для виробничих чи адміністративних потреб, але й у комерційній діяльності, де вони можуть приносити дохід через оренду або передачу прав. Важливою характеристикою нематеріальних активів є їх здатність генерувати довгострокову економічну вигоду, що робить їх стратегічно важливим ресурсом для сучасних підприємств.

Водночас підходи до класифікації нематеріальних активів можуть варіюватися. Деякі дослідники акцентують увагу на аспектах інтелектуальної власності, тоді як інші приділяють більше уваги можливостям використання активів у виробничих та адміністративних процесах. З огляду на це, визначення і класифікація нематеріальних активів є важливою складовою управління підприємствами, що сприяє ефективному плануванню та розвитку бізнес-стратегій.

Таким чином, нематеріальні активи відіграють ключову роль у сучасній економіці, оскільки спри-

ють формуванню конкурентних переваг і забезпеченню довгострокової економічної вигоди для підприємств. Незважаючи на відсутність матеріальної форми, вони мають значний вплив на фінансові результати та стратегії підприємств, особливо в умовах цифровізації економіки та зростання ролі інтелектуального капіталу. Однак відсутність єдиного підходу до визначення та класифікації цих активів ускладнює їх облік та аудит. Тому необхідність уніфікації підходів, які відповідали б міжнародним стандартам, є критично важливою для забезпечення прозорості, порівнюваності фінансової інформації та підвищення довіри інвесторів і інших зацікавлених сторін.

У сучасних умовах, коли економіка все більше орієнтована на знання і інновації, значення нематеріальних активів зростає. Вони стають ключовими для створення і підтримки конкурентних переваг, залучення інвестицій і забезпечення стійкого розвитку підприємства. Нематеріальні активи можуть визначати корпоративну цінність і допомагати в досягненні стратегічних цілей завдяки своєму внеску в інноваційні процеси, покращення бренду і розширення ринкових можливостей.

Отже, для ефективного управління та оцінки нематеріальних активів важливо забезпечити їх точний облік та правильну оцінку відповідно до сучасних нормативних стандартів і методик. Це дозволяє не тільки відповідати вимогам законодавства, а й максимально використовувати їх потенціал для підвищення загальної вартості і конкурентоспроможності підприємства.

Одним із ключових критеріїв визнання нематеріальних активів у бухгалтерському обліку є їх оцінювання. Формування вартості таких активів залежить від способів їх надходження на підприємство. Зазвичай на підприємствах первісна вартість нематеріальних активів формується у результаті власних розробок або придбання за грошові кошти. Важливим аспектом проведення аудиту нематеріальних активів є перевірка організації їх обліку, яка забезпечується різноманітними методами та способами.

Процес організації аудиту розпочинається з формування мети та відповідних завдань. Мета, об'єкти, основні завдання та етапи аудиту нематеріальних активів які допоможуть впорядкувати процес аудиту та забезпечити його ефективність наведено на рисунку 1.

Під час проведення аудиту нематеріальних активів аудитор керується такими законодавчими актами та діючими нормативами (рис. 2).

Аудит нематеріальних активів має на меті перевірити, чи повністю, достовірно та відповідно до законодавства відображена інформація про ці активи у фінансовій звітності підприємства. Через свою специфіку, нематеріальні активи складні для аудиту, оскільки їхня оцінка часто суб'єктивна і залежить від багатьох факторів. Тому основний акцент в аудиті робиться на перевірці наявності та достовірності



## АУДИТ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ

**МЕТА:** метою аудиту нематеріальних активів на підприємстві виступає висловлення незалежної думки щодо достовірності, повноти, правильності та своєчасності документального оформлення операцій з нематеріальними активами, відображення їх в обліку та звітності відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності та облікової політики підприємства, а також доведення інформації про невідповідність керівництву суб'єкта господарювання

**ОБ'ЄКТИ:** групи НМА; первісна, залишкова, справедлива та ліквідаційна вартість НМА; документальне оформлення операцій з НМА; порядок оцінки та переоцінки НМА; порядок та метод нарахування зносу НМА

### Завдання аудиту нематеріальних активів:

- ідентифікація об'єктів нематеріальних активів та перевірка їх наявності;
- встановлення наявності та дійсності документів на права інтелектуальної власності;
- аналіз документів, що підтверджують права підприємства на об'єкти промислової власності та підтвердження їх відповідності вимогам;
- аналіз документів, що підтверджують права підприємства на об'єкти промислової власності та підтвердження їх відповідності вимогам;
- перевірка складання фінансової звітності з дотриманням вимог облікової політики та стандартів фінансової звітності;
- аналіз документів, що підтверджують вартість нематеріальних активів та визначення реальності їх оцінки

**Інформаційне забезпечення аудиту нематеріальних активів:** Наказ про облікову політику в частині обліку НМА; документи, що дозволяють використання НМА на підприємстві; первинні документи з обліку НМА; облікові реєстри, що використовуються для відображення господарських операцій з обліку НМА; головна книга, звітність підприємства.

### ОСНОВНІ ЕТАПИ АУДИТУ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ:

I. Підготовчий етап

II. Аудит наявності нематеріальних активів

III. Документально-аналітична перевірка надходження, використання (руху), відтворення, реалізації та вибуття нематеріальних активів

IV. Перевірка достовірності даних про НМА, що відображені у звітності

V. Завершальний етап

VI. Підсумковий етап

Рис. 1. Модель організації аудиту нематеріальних активів  
Джерело: узагальнено авторами

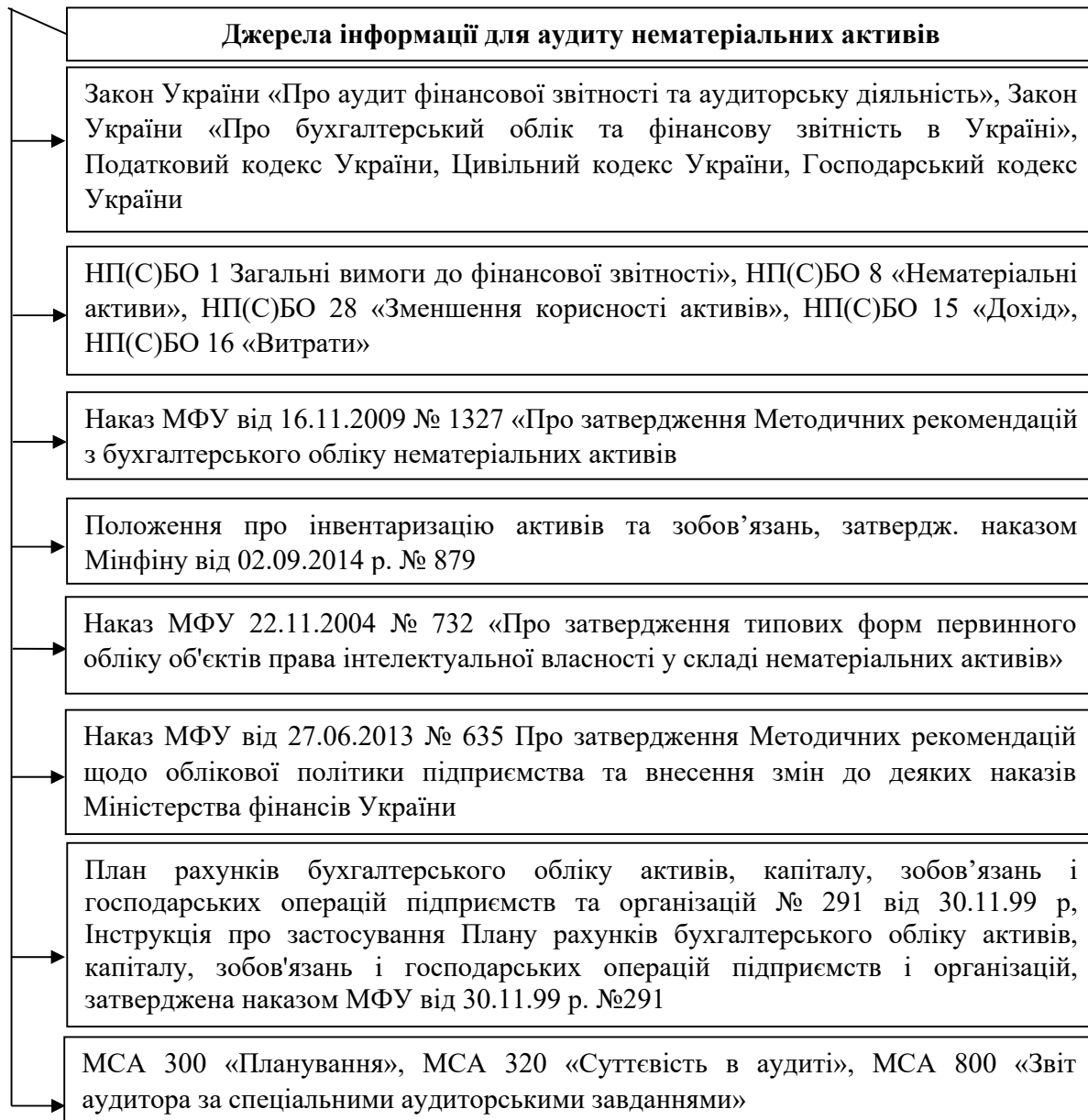


Рис. 2. Основні законодавчі акти та діючі нормативи для аудиту НМА

Джерело: узагальнено авторами

Таблиця 2

**Документальне підтвердження використання нематеріальних активів**

Об'єкти нематеріальних активів	Документальне підтвердження нематеріального характеру активів
Авторські права	Авторський договір на рукопис, малюнок, ескіз, відеокліп, нотний запис
Права на програмне забезпечення та бази даних	Договір купівлі-продажу, авторський договір, диск з програмою, технічна документація
Права на патенти, корисні моделі та промислові зразки	Ліцензійний договір, патент, свідоцтво на товарний знак
Права на засоби індивідуалізації юридичної особи (товарний знак, знак обслуговування, фірмове найменування)	Договір про відчуження, ліцензійний договір, свідоцтво на товарний знак
Права на ноу-хау	Договір про передавання, опис ноу-хау
Право на користування земельними ділянками й природними ресурсами	Документ про право власності, ліцензія на користування надрами

Джерело: узагальнено авторами

бухгалтерських та юридичних документів, які підтверджують права на володіння цими активами (табл. 2).

Аудит нематеріальних активів є складним процесом, який вимагає від аудитора глибокого розуміння як бухгалтерських стандартів, так і специфіки самих нематеріальних активів. Ці активи, такі як патенти, ліцензії, торгові марки та ноу-хау, мають суттєвий

вплив на фінансовий стан підприємства, тому їхня правильна оцінка та відображення в обліку є критично важливими.

Розробка плану і програми аудиту обліку нематеріальних активів ґрунтується на попередніх даних про об'єкт дослідження. Таким чином, варто зауважити на тому, що якість проведення аудиту

Таблиця 3

**Етапи аудиту нематеріальних активів**

Етап	Зміст етапів аудиту НМА
Підготовчий етап	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Розробка плану аудиту:</b> Визначення обсягу та методу перевірки НМА, оцінка ризиків, пов'язаних із НМА, та розробка програми аудиту.</li> <li><b>Ознайомлення з обліковою політикою компанії:</b> Вивчення методів обліку, амортизації, переоцінки та визнання НМА, які застосовуються на підприємстві.</li> <li><b>Визначення ключових осіб:</b> Ідентифікація відповідальних осіб за облік та управління НМА для організації взаємодії під час аудиту.</li> <li><b>Ознайомлення з інформаційною системою обліку:</b> Перевірка можливостей системи для відстеження та обліку НМА, аналіз використання спеціалізованого програмного забезпечення.</li> </ol>
Аудит наявності нематеріальних активів	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Інвентаризація НМА:</b> Проведення фактичної перевірки наявних НМА, їх відповідність обліковим даним, перевірка наявності документів, що підтверджують права власності.</li> <li><b>Оцінка правового статусу:</b> Аналіз юридичних документів (ліцензії, патенти, договори) для підтвердження прав на використання або володіння НМА.</li> <li><b>Виявлення внутрішньостворених НМА:</b> Перевірка процесів створення та обліку НМА, які були створені всередині підприємства, аналіз їх оцінки та правомірності визнання.</li> </ol>
Документально-аналітична перевірка надходження, використання (руху), відтворення, реалізації та вибуття нематеріальних активів	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Аналіз документів про надходження НМА:</b> Перевірка первинних документів (акти прийому-передачі, договори купівлі-продажу), правильність відображення у бухгалтерському обліку.</li> <li><b>Перевірка руху НМА:</b> Аналіз записів про використання НМА, перевірка правильності нарахування амортизації, аналіз документів про переміщення НМА між підрозділами.</li> <li><b>Відтворення НМА:</b> Аналіз витрат на модернізацію чи вдосконалення НМА, правильність обліку цих витрат.</li> <li><b>Реалізація та вибуття НМА:</b> Перевірка документів про продаж, списання чи ліквідацію НМА, аналіз правильності відображення цих операцій у бухгалтерському обліку, перевірка відповідності процедур облікової політиці.</li> </ol>
Перевірка достовірності даних про нематеріальні активи, що відображені у звітності	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Оцінка амортизації:</b> Перевірка правильності нарахування амортизації за кожним НМА, аналіз відповідності строків корисного використання вимогам стандартів та політиці компанії.</li> <li><b>Перевірка переоцінки НМА:</b> Аналіз підходів до переоцінки НМА, підтвердження використання незалежних оцінювачів, перевірка правильності відображення результатів переоцінки у звітності.</li> <li><b>Аналіз тестів на знецінення:</b> Перевірка наявності та правильності проведення тестів на знецінення, аналіз впливу знецінення на фінансові показники.</li> <li><b>Перевірка відображення НМА у фінансовій звітності:</b> Аналіз повноти та точності інформації про НМА у балансі, примітках до фінансової звітності, перевірка відповідності міжнародним стандартам (якщо застосовуються).</li> </ol>
Завершальний етап	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Підготовка аудиторського висновку:</b> Узагальнення результатів перевірки, формулювання висновків щодо достовірності та повноти відображення НМА у звітності.</li> <li><b>Обговорення з керівництвом:</b> Представлення керівництву підприємства виявлених помилок чи недоліків, обговорення можливих коригувань та пропозицій щодо покращення облікової політики стосовно НМА.</li> <li><b>Виправлення виявлених помилок:</b> Підготовка рекомендацій щодо виправлення помилок, якщо такі були виявлені, та контроль за їх виконанням.</li> </ol>
Підсумковий етап	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Звітність:</b> Оформлення кінцевого звіту, який включає в себе результати аудиту, рекомендації щодо поліпшення процесів обліку НМА, оцінку відповідності облікової політики та практики обліку НМА вимогам законодавства та стандартам.</li> <li><b>Підготовка до наступного аудиту:</b> Внесення інформації про виявлені проблеми та ризики до плану наступного аудиту, рекомендації щодо покращення процесу аудиту на майбутнє.</li> <li><b>Моніторинг виконання рекомендацій:</b> Оцінка виконання рекомендацій, наданих після попередніх аудитів, та їх впливу на покращення обліку НМА.</li> </ol>

Джерело: побудовано авторами

Таблиця 4

**Програма перевірки нематеріальних активів**

Перевіряється: _____ Період перевірки: Керівник аудиторської групи: Склад аудиторів: Запланована кількість людино-годин:					
№ з/п	Етап перевірки	Процедури перевірки	Код робочого документу	Виконавець	Примітки
1.	Дослідження установчих документів підприємства	Перевірка: – висвітлення критеріїв визнання та оцінки нематеріальних активів у обліковій політиці підприємства; – визначення термінів корисного використання нематеріальних активів в обліковій політиці та відповідності їх чинному законодавству; – висвітлення способів нарахування амортизаційних відрахувань за окремими групами нематеріальних активів; – висвітлення організації аналітичного обліку нематеріальних активів.			
2.	Аудит операцій по надходженню та вибуттю НМА	Перевірка: – джерел надходження нематеріальних активів; – правильності оформлення придбаних нематеріальних активів; – правильності визначення сум ПДВ при придбанні нематеріальних активів; – правильності використання форм первинних документів; – обліку й оподаткування операцій із продажу виключних прав на об'єкти нематеріальних активів положенням нормативних актів; – обліку операцій по передачі невиняткових прав на нематеріальний актив положенням нормативних актів; – бухгалтерського обліку й оподаткування операцій по безоплатній передачі нематеріальних активів положенням нормативних актів; – бухгалтерського обліку й оподаткування операцій по передачі нематеріальних активів як внесок до статутного капіталу положенням нормативних актів; – бухгалтерського обліку операцій по списанню нематеріальних активів положенням нормативних актів.			
3.	Аудит амортизації НМА	Перевірка: – правильності нарахування і відображення в обліку амортизації нематеріальних активів; – відповідності методів амортизації нематеріальних активів, які використовують.			
4.	Аудит операцій, пов'язаних із наданням права на використання НМА	Перевірка: – наявності та правильності оформлення договорів на використання нематеріальних активів; – відповідності бухгалтерського обліку прав на використання нематеріальних активів положенням нормативних актів.			



Продовження табл. 4

5.	Інвентаризація НМА	Перевірка: – періодичності проведення інвентаризацій нематеріальних активів та їх відповідності законодавчим актам; – правильності оформлення результатів інвентаризацій.			
6.	Перевірка відповідності показників фінансової звітності показникам синтетичного і аналітичного обліку	Перевірка: – організації синтетичного й аналітичного обліку нематеріальних активів у бухгалтерії підприємства та за матеріально відповідальними особам у місцях експлуатації; – відображення у звітності нематеріальних активів за їх видами та відповідність даним синтетичного й аналітичного обліку; – відображення у звітності сум амортизаційних відрахувань нематеріальних активів та їх відповідність даним синтетичного й аналітичного обліку.			
Керівник аудиторської групи: (підпис)					

Джерело: побудовано авторами

нематеріальних активів значною мірою пов'язана з чітко відокремленими етапами проведення аудиторської перевірки. В результаті проведеного дослідження ми виокремили шість етапів аудиту НМА (підготовчий, фізичну перевірку, аудит статей звітності та заключний), що узагальнено в табл. 3.

Дотримання даної послідовності виокремлених етапів аудиту нематеріальних активів надає змогу аудитору заощадити час та ефективно провести перевірку, отримати всі необхідні матеріали з метою складання звіту за результатами перевірки про стан обліку НМА на підприємстві.

Програма аудиту НМА уособлює в собі розвиток плану перевірки, перелік аудиторських процедур, що необхідні для практичної реалізації плану перевірки. У таблиці 4 наведено програму проведення аудиторської перевірки нематеріальних активів та операцій з ними, яку було складено на основі аналізу практичних рекомендацій науковців, що відображають актуальні тенденції в обліку та оцінці нематеріальних активів.

При проведенні аудиту нематеріальних активів можуть виникати численні труднощі, що зумовлені специфічними характеристиками цих активів. Нематеріальні активи, такі як патенти, торгові марки, авторські права та комерційні знання, часто є складними для точного оцінювання та обліку через їх нематеріальну природу та відсутність фізичної форми. Це може ускладнювати процес перевірки і висунення обґрунтованих висновків щодо їх вартості та впливу на фінансову звітність підприємства.

У таблиці 5 узагальнено основні проблеми, які часто виникають при аудиті нематеріальних активів, та з'ясовано як вони можуть вплинути на ефективність аудиту та прийняття рішень на основі його результатів.

Отже, аудит нематеріальних активів є комплексним процесом, який вимагає від аудитора глибоких знань як бухгалтерських стандартів, так і специфіки нематеріальних активів. Завдяки ретельному проведенню аудиту можна забезпечити достовірність фінансової звітності підприємства та виявити

Таблиця 5

**Проблеми, які часто виникають при аудиті нематеріальних активів**

Проблема	Опис
Недостатня увага до юридичної форми документів	Багато підприємств зосереджуються на кількісній оцінці нематеріальних активів, ігноруючи якісний аспект, пов'язаний з юридичним оформленням прав. Це може призвести до ризику втрати прав на цінні активи або виникнення судових спорів.
Відсутність чіткої політики управління нематеріальними активами	На багатьох підприємствах відсутня чітко розроблена політика управління нематеріальними активами, що призводить до неефективного використання цих активів та втрати потенційних економічних вигід.
Недостатня інтеграція внутрішнього контролю нематеріальних активів з іншими системами контролю	Внутрішній контроль нематеріальних активів часто розглядається як окремий блок, не пов'язаний з іншими аспектами діяльності підприємства. Це ускладнює виявлення та усунення проблем.

Джерело: систематизовано авторами

потенційні ризики, пов'язані з обліком нематеріальних активів.

Як показують дослідження, існуюча система контролю на більшості підприємств часто обмежується формальною перевіркою документації. Тобто, основна увага приділяється тому, чи правильно оформлені документи, що підтверджують наявність активів та операції з ними. Такий підхід, хоча і є необхідним, не дозволяє отримати повну картину стану підприємства, особливо стосовно таких нематеріальних активів, як патенти, торгові марки, ноу-хау та інші.

Нематеріальні активи відіграють все більш важливу роль у сучасному бізнесі, оскільки саме вони часто визначають конкурентні переваги підприємства. Однак, на відміну від матеріальних активів, нематеріальні активи складніше оцінити та проконтролювати. Тому для забезпечення достовірності інформації про нематеріальні активи та оцінки ефективності їх використання необхідний більш глибокий і комплексний підхід, який передбачає проведення внутрішнього аудиту.

Підсумовуючи вище зазначене та враховуючи важливість системи внутрішнього контролю на кожному підприємстві, для оцінки даної системи з боку обліку нематеріальних активів ми пропонуємо користуватися розробленою нами анкетною тестування, яку наведено в табл. 6.

Впровадження у процес перевірки тесту внутрішнього контролю операцій з НМА дозволить отримати

первинну інформацію про обліковий об'єкт, яка має враховуватися при визначенні етапів, плану та програми перевірки.

Провідним напрямом досягнення транспарентності фінансової звітності в сучасних умовах є таксономія фінансової звітності в форматі XBRL. Тому, важливе місце на даному етапі запровадження цього формату в обліку українських підприємств посідає валідація, що уособлює в собі перевірку показників звітності на відповідність правилам валідації Таксономії UA XBRL.

Ми пропонуємо застосовувати під час проведення аудиту НМА на підприємстві розроблений нами робочий документ аудитора щодо перевірки показників звітності на відповідність правилам валідації (табл. 7).

Запропонований нами робочий документ уособлює в собі три складові: арифметичну перевірку НМА, звірку табличних приміток з даними фінзвітності та загальний висновок аудитора щодо одержаних результатів в ході перевірки.

Отже, застосування аудиту як форми контролю дозволяє суб'єкту господарювання отримати висновок професіонала щодо правильності відображення в обліку об'єктів нематеріальних активів, достовірності переоцінки, правильності документального оформлення операцій з НМА та висвітлення інформації про них у фінансовій звітності.

В сучасних умовах розвитку українських підприємств необхідною є розробка методики контролю за

Таблиця 6

**Тест внутрішнього контролю операцій з НМА**

№ з/п	Зміст питання	Варіанти відповіді			Примітки
		Так	Ні	Інформація відсутня	
1.	Доступ до комп'ютеризованого обліку заробітної плати мають тільки особи, яким необхідний такий доступ у межах службових обов'язків				
2.	Чи розроблені посадові обов'язки працівників, які здійснюють облік НМА на підприємстві?				
3.	Чи проводиться інвентаризація НМА				
4.	Як часто проводиться інвентаризація				
5.	Чи оформлюються результати інвентаризації? Як саме				
6.	Чи перевіряється правильність віднесення об'єктів до НМА				
7.	Яким методом нараховується амортизація				
8.	Чи перевіряється правильність нарахування амортизації на об'єкти НМА				
9.	Чи здійснюється переоцінка НМА, як оформлюються її результати?				
10.	Чи розподілені нематеріальні активи за групами				
11.	Чи наявні у бухгалтерії підприємства первинні документи, які є підставою для прийняття до обліку або зняття з обліку об'єктів НМА				
12.	Чи відповідають записи аналітичного та синтетичного обліку записам у формах бухгалтерської звітності по рахунку 12 «Нематеріальні активи»				

Джерело: побудовано авторами

Таблиця 7

**Робочий документ валідації фінансової звітності щодо НМА**

Клієнт, Період перевірки	Виконавець	Дата перевірки	Документ містить ___ додатків на сторінках
1. Арифметична перевірка нематеріальних активів як складової необоротних активів підприємства. Висновок: _____			
2. Звірка табличних приміток з даними фінансової звітності. Висновок: _____			
Загальний висновок щодо відповідності та точності показників фінансової звітності щодо нематеріальних активів _____ _____			
Виконав: _____ Перевірив: _____			

*Джерело: побудовано авторами*

ефективністю використання НМА, оскільки аудиторська перевірка нематеріальних активів вимагає ретельної підготовки та детального планування. Контроль за даною обліковою категорією має враховувати особливості специфіки діяльності суб'єкта господарювання та системи бухгалтерського обліку.

Запропоновані нами тест внутрішнього контролю та робочий документ валідації фінансової звітності щодо нематеріальних активів дозволять врахувати особливості діяльності підприємства та оптимізують представлення даних за результатами здійсненої перевірки.

**Література**

- Безкоровайна Л. В. Проблема ідентифікації та оцінки нематеріальних активів. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2018. Т. 24, № 1 (74), С. 109–113.
- Плаксінко В. Я., Верига Ю. А., Кулик В. А., Карпенко Є. А. Облік, оподаткування та аудит : навч. посіб. [для студ. вищих навч. закл.]. Київ : ЦУЛ. 2019. 509 с.
- Остапенко А. В. Нематеріальні активи в інноваційному розвитку підприємства. *Економічний вісник НГУ*. 2008. № 4. С. 57–62.
- Левченко Н. М., Понікарова Н. С. Удосконалення методики аудиту нематеріальних активів з метою систематизації результатів аудиторських процедур. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки*. 2011. № 2. Т. 1. С. 118–121.
- Олендій О. Т., Шушакова О. Т. Методичні засади проведення аудиту нематеріальних активів. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5(43). С. 291–297.
- Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи»: затв. наказом Міністерства фінансів України від 18.10.1999 р. № 242. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Text> (дата звернення: 09.08.2024).
- Податковий кодекс України від 02.12.2010 р., № 2755-VI. URL: <http://www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755> (дата звернення: 09.08.2024)
- Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій : Закон України від 01.06. 2010 року № 2289-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16#Text> (дата звернення: 09.08.2024).
- Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 122 «Нематеріальні активи»: затв. наказом Міністерства фінансів України від 12.10.2010 № 1202. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1018-10#Text> (дата звернення: 10.08.2024).
- Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 «Нематеріальні активи» від 01.01.2012 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_050#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_050#Text) (дата звернення: 10.08.2024).
- Про затвердження Інструкції з бухгалтерського обліку основних засобів і нематеріальних активів банків України : Постанова НБУ від 20.12.2005 № 480. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0040-06#Text> (дата звернення: 09.08.2024).
- Про затвердження Методичних рекомендацій з бухгалтерського обліку нематеріальних активів : Наказ Міністерства фінансів України від 16.11.2009 р. № 1327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1327201-09#Text> (дата звернення: 11.08.2024).

13. Банера Н.П., Гелей Л.О., Пилипенко С.М., Мороз В.П. Облік і аудит : навчальний посібник / заг. ред. О.Скаска. Львів : Растр-7, 2017. 504с. URL: [http://lpkafoa.lviv.ua/wp-content/uploads/2011/12/Oblik\\_Audyt\\_2017.pdf](http://lpkafoa.lviv.ua/wp-content/uploads/2011/12/Oblik_Audyt_2017.pdf) (дата звернення: 12.08.2024).

14. Вакаров В.М. Сучасні підходи до аудиту нематеріальних активів. *Облік, аналіз, аудит і оподаткування в умовах глобалізації економіки: матер. І Міжнар. Наук.-практ. Інтерн.-конференц.* (м. Ужгород, 21 квітня 2017 р.). Ужгород : УжНУ «Говерла», 2017. С. 383–385. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib> (дата звернення: 12.08.2024).

15. Куцик В.І, Медвідь Я.Я. Особливості формування активів торговельного підприємства в сучасних умовах. *Вісник НЛТУ*. 2018. № 18. С. 169.

16. Гевлич Л.Л., Мошюра Л.О. Методика аудиту нематеріальних активів: вітчизняна та зарубіжна практика. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 888–893.

17. Дядюн О.О. Планування та етапи аудиту нематеріальних активів підприємства. *Держава та регіони*. 2021. № 2 (119). С. 79–85.

### References

1. Bezkorovina L.V. (2018). Problema identyfikatsii ta otsinky nematerialnykh aktyviv. *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova*. Vol. 24. № 1 (74). S. 109–113. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21836/1/5.pdf> [in Ukrainian].

2. Plaksienko V.Y., Veriga Y.A., Kulyk V.A., Karpenko E.A. Accounting, taxation and audit: a textbook. [Kyiv: TsU L. 2019. 509 s. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream> [in Ukrainian].

3. Ostapenko A.V. (2008). Nematerialni aktyvy v innovatsiinomu rozvytku pidpriemstva. *Ekonomichni visnyk NHU*. № 4. S. 57–62 URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe) [in Ukrainian].

4. Levchenko N.M., Ponikarova N.S. (2011). Udoskonalennia metodyky audytu nematerialnykh aktyviv z metoiu systematyzatsii rezultativ audytorskykh protsedur. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*. № 2. Vol. 1. S. 118–121 [in Ukrainian].

5. Olendii O.T., Shushakova O.T. (2013). Metodychni zasady provedennia audytu nematerialnykh aktyviv. *Innovatsiina ekonomika*. № 5(43). S. 291–297 [in Ukrainian].

6. Natsionalne Polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku 8 “Nematerialni aktyvy”: zatv. nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 18.10.1999. № 242. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Text> [in Ukrainian].

7. Podatkovi kodeks Ukrainy vid 02.12.2010, № 2755-VI. URL: <http://www.zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755> [in Ukrainian].

8 Pro derzhavne rehuliuвання diialnosti u sferi transferu tekhnolohii: Zakon Ukrainy vid 01.06. 2010 № 2289-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16#Text> [in Ukrainian].

9. Natsionalne Polozhennia (standart) bukhhalterskoho obliku v derzhavnomu sektori 122 “Nematerialni aktyvy”: zatv. nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 12.10.2010 № 1202. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1018-10#Text> [in Ukrainian].

10. Mizhnarodnyi standart bukhhalterskoho obliku 38 “Nematerialni aktyvy” vid 01.01.2012. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_050#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_050#Text) [in Ukrainian].

11. Pro zatverdzhennia Instruksii z bukhhalterskoho obliku osnovnykh zasobiv i nematerialnykh aktyviv bankiv Ukrainy: Postanova NBU vid 20.12.2005 № 480. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0040-06#Text> [in Ukrainian].

12. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii z bukhhalterskoho obliku nematerialnykh aktyviv: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrainy vid 16.11.2009. № 132. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1327201-09#/Text> [in Ukrainian].

13. Banera N.P., Helei L.O., Pylypenko S.M., Moroz V.P. (2017). Oblik i audyt: navchalnyi posibnyk / zah. red. O. Skasko. Lviv: Rastr-7, 504 s. URL: [http://lpkafoa.lviv.ua/wp-content/uploads/2011/12/Oblik\\_Audyt\\_2017.pdf](http://lpkafoa.lviv.ua/wp-content/uploads/2011/12/Oblik_Audyt_2017.pdf) [in Ukrainian].

14. Vakarov V.M. (2017). Suchasni pidkhody do audytu nematerialnykh aktyviv. *Oblik, analiz, audyt i opodatkuvannia v umovakh hlobalizatsii ekonomiky: mater. I Mizhnar. Nauk.-prakt. Intern.-konferents* (m. Uzhhorod, 21 kvitnia 2017 r.). Uzhhorod: UzhNU “Hoverla”, S. 383–385. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib> [in Ukrainian].

15. Kutsyk V.I., Medvid Ya.Ia. (2018). Osoblyvosti formuvannia aktyviv torhivelnogo pidpriemstva v suchasnykh umovakh. *Visnyk NLTU*. № 18. S. 169 [in Ukrainian].

16. Hevlych L.L., Moshura L.O. (2018). Metodyka audytu nematerialnykh aktyviv: vitchyzniana ta zarubizhna praktyka. *Ekonomika i suspilstvo*. № 16. S. 888–893 [in Ukrainian].

17. Diadiun O.O. (2021). Planuvannia ta etapy audytu nematerialnykh aktyviv pidpriemstva. *Derzhava ta rehiony*. № 2 (119). S. 79–85 [in Ukrainian].



**Коршикова Рената Сергіївна**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*професор кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу*

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

**Korshykova Renata**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Professor of the Accounting and Consulting Department*

*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

ORCID: 0000-0002-1367-2450

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-9-10326

## ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ ДЛЯ АНАЛІЗУ СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

## EVALUATION OF MANAGEMENT REPORTING'S INDICATORS FOR ANALYSIS OF THE ENTERPRISE'S ECONOMIC SECURITY STATE

**Анотація.** Вступ. Забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах постійних цінових коливань та інфляційних зрушень в значній мірі залежить від якості інформації, що міститься в управлінській звітності. Тому дослідження відповідних методик, які дозволять максимально повно та коректно відобразити в системі управлінського обліку наслідків цінових змін для визначення їх впливу на стан економічної безпеки, є актуальними для будь-якого суб'єкту господарювання. Такий підхід надасть підприємствам можливість ефективніше управляти ресурсами та знижувати ризики в нестабільних економічних умовах.

В статті розглядаються особливості оцінювання фінансових даних управлінської звітності в умовах змін індексів цін як на загальному рівні, так і на рівні окремих товарних груп, що дозволить реалізувати в практичній площині концепції збереження власного капіталу будь-якого суб'єкту господарювання і забезпечити певний рівень його економічної безпеки.

**Мета.** Метою дослідження є вивчення можливостей відображення наслідків цінових змін у звітності підприємства за допомогою аналізу розроблених в світовій практиці прийомів та методик у сфері фінансового обліку та надання на цій основі пропозицій щодо врахування впливу такого явища на оцінювання показників управлінських звітів для забезпечення економічної безпеки підприємства.

**Матеріали і методи.** Проведене дослідження базувалося на застосуванні таких методів наукового пізнання як аналогія, порівняння, формалізація, логічне узагальнення результатів, економіко-статистичний метод. При цьому були опрацьовані нормативні акти України й вимоги міжнародних стандартів у сфері бухгалтерського обліку, а також результати теоретико-прикладних праць науковців.

**Результати.** Важливою ознакою сучасного світового господарства є наявність постійних цінових змін на товари, які зумовлені низкою факторів. За таких умов управлінська звітність, яка використовує традиційні підходи щодо оцінювання інформації, набуває суттєвих обмежень. Це не дозволяє в повній мірі забезпечити збереження капіталу підприємства, що може створити загрозу його економічній безпеці. З метою підвищення якості даних управлінської звітності було рекомендовано застосування підходів інфляційного обліку, які передбачають здійснення коригувань історичних даних на вплив змін у загальному рівні цін в країні або у цінах окремих товарів (активів). При цьому для досягнення максимального ефекту рекомендовано комплексний підхід, який реалізується через впровадження на підприємствах стабілізаційного обліку. Продемонстровано, що його впровадження є складнішим у порівнянні з традиційною практикою, але отримані дані будуть більш достовірними, що покращить облікове забезпечення прийняття управлінських рішень та сприятиме довгостроковій фінансовій стійкості підприємства.

**Перспективи.** Постійні глобалізаційні зміни створюють нові виклики для суб'єктів господарювання, що модифікують умови його функціонування і впливають на стан його економічної безпеки. Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (ESRS), застосування яких поступово стає обов'язковою вимогою для все більшого кола підприємств, зумовлюють

зміни у методах управління, бізнес-стратегіях, ризик-менеджменті тощо. Суб'єкти господарювання мають надавати усім зацікавленим стейкхолдерам значний масив як фінансової, так і не фінансової інформації, що спричинить ускладнення процесу формування насамперед управлінської звітності. Тому, подальші наукові дослідження мають висвітлювати шляхи вдосконалення змісту управлінської звітності, що, з одного боку, допоможуть оцінити та розкрити прогрес підприємства на шляху до досягнення цілей сталого розвитку, а, з іншого, не погіршать стан його економічної безпеки.

**Ключові слова:** економічна безпека бізнесу, управлінська звітність, оцінка, концепція збереження капіталу, індекс цін, стабілізаційний облік.

**Summary.** Introduction. Ensuring the economic security of an enterprise amidst constant price fluctuations and inflationary shifts largely depends on the quality of information contained in the management reporting. Therefore, the study of relevant methods that allow for a more comprehensive and accurate reflection of the impact of price changes in the management accounting system, and determining their influence on the enterprise's economic security, is crucial for any business entity. This approach will provide businesses with the opportunity to manage resources more effectively and reduce risks in unstable economic conditions.

The article examines the features of evaluating financial data in management reports under changing price indices, both at the general level and for specific product groups. This will enable the practical implementation of capital maintenance concepts for any business entity and ensure a certain level of its economic security.

**Purpose.** The purpose of the research is to study the possibilities of reflecting the consequences of price changes in the company's reporting using the analysis of techniques and methods developed in the world and domestic practice in the field of financial accounting and to provide, on this basis, proposals to take into account the impact of such a phenomenon on the evaluation of the indicators of management reports to ensure the economic security of the company.

**Materials and methods.** The conducted research was based on the application of such methods of scientific knowledge as analogy, comparison, formalization, logical generalization of results, economic and statistical method. At the same time, the normative acts of Ukraine and the requirements of international standards in the field of accounting, as well as the results of the theoretical and applied works of scientists, were worked out.

**Results.** An important feature of the modern world economy is the presence of constant price changes for goods, which are caused by a number of factors. Under such conditions, management reporting, based on the principles of traditional approaches to evaluating information, acquires significant limitations. This does not allow to fully ensure the maintenance of the enterprise's capital, which can create a threat to its economic security. In order to improve the quality of management reporting data, it was recommended to use inflation accounting approaches, which involve making adjustments to historical data for the impact of changes in the general level of prices in the country or in the prices of individual goods (assets). At the same time, in order to achieve the maximum effect, a comprehensive approach is recommended, which is implemented through the introduction of stabilization accounting at enterprises. It has been demonstrated that its implementation is more difficult compared to traditional practice, but the data obtained will be more reliable, which will improve accounting support for management decisions and contribute to the long-term financial stability of the enterprise.

**Discussion.** Constant globalization changes create new challenges for business entities that modify the conditions of its functioning and affect the state of its economic security. European sustainability reporting standards (ESRS), the application of which is gradually becoming a mandatory requirement for an increasing number of enterprises, lead to changes in management methods, business strategies, risk management, etc. Business entities must provide all interested stakeholders with a significant array of both financial and non-financial information, which will complicate the process of forming, first of all, management reporting. Therefore, further scientific research should highlight ways to improve management reporting, which, on the one hand, will help to evaluate and reveal the progress of the enterprise on the way to achieving the goals of sustainable development, and, on the other hand, will not worsen the state of its economic security.

**Key words:** economic security of business, management reporting, evaluation, the concept of capital maintenance, price index, stabilization accounting.

**Постановка проблеми.** Інфляційні зрушення та коливання цін на окремі товари можуть мати суттєвий вплив на показники діяльності підприємства. При цьому система бухгалтерського обліку України, яка базується на принципах грошового вимірника та історичної собівартості, хоча і має ряд переваг, в умовах цінових змін призводить до низки проблем, які в узагальненому вигляді можна окреслити так: невірне відображення виробничих та фінансових можливостей підприємства; викривлення величини фінансового результату; надмірний розподіл прибутку та завищення його оподаткування;

некоректна база для порівняння та аналізу даних різних звітних періодів. Усе перелічене не дозволяє в повній мірі забезпечити збереження власного капіталу підприємства, тим самим створюючи загрозу економічній безпеці останнього.

Проблема відображення наслідків змін цін у фінансовій звітності, що оприлюднюється, частково вирішується через запровадження відповідних стандартів на міжнародному та національному рівнях. Але при підготовці управлінських звітів, а також операційних й фінансових бюджетів підприємства, які виступають базою планування його діяльності

і формують аналітично-інформаційне забезпечення для оцінки стану економічної безпеки підприємства, вплив зазначених вище несприятливих факторів підприємства враховують не завжди або неповною мірою. В умовах постійного зростання індексів інфляції та специфічних цінових індексів, що підтверджується даними Державної служби статистики України, виникає об'єктивна проблема якості управлінської звітності, яка базується на традиційних підходах до історичної оцінки та номінальної вартості грошей. Отже, необхідно визначити методи, які сприятимуть більш коректній оцінці показників управлінської звітності, що, у свою чергу, дозволить об'єктивніше аналізувати стан економічної безпеки підприємства.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідженню питань, пов'язаних із забезпеченням економічної безпеки підприємства, присвячено багато наукових праць, у т.ч. і з врахуванням особливостей того чи іншого сектору економіки. Так, ряд авторів розглядає загальні підходи до створення механізму, який дозволив би забезпечувати сталість розвитку суб'єктів господарювання, і докладно аналізують його окремі елементи [1]. Інші науковці [2; 3] пропонують власні моделі оцінки стану економічної безпеки підприємства за видами управління з врахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів. Роботи деяких дослідників [4] присвячені питанням інформаційно-аналітичного забезпечення оцінювання рівня ризиків для формування безпекової стратегії управління. Своєю чергою в багатьох працях висвітлюються окремі теоретичні та практичні аспекти формування управлінської звітності [5; 6; 7], у т.ч. у нестабільному економічному середовищі.

Згідно з офіційними статистичними даними за останні роки в Україні фіксується досить значне зростання цін, що засвідчується динамікою індексів цін споживачів та виробників промислових товарів. Цей чинник сучасного етапу розвитку вітчизняної економіки зумовлений наслідками пандемії та військовою агресією РФ проти України. Поряд з тим наявність глобальної інфляції констатується і на світовому рівні, що спричинює певні зрушення у міжнародному бізнесі. Проте аналіз публікацій показав, що нині вітчизняні науковці не приділяють увагу впливу цього явища на управлінську звітність. Це може суттєво погіршити якість її змісту, зменшити ефективність системи управління підприємством і негативно вплинути на стан економічної безпеки підприємства.

**Мета статті.** Метою дослідження є вивчення розроблених у сфері фінансового обліку прийомів та методик відображення наслідків цінових змін та надання відповідних пропозицій щодо врахування впливу такого явища на оцінювання показників управлінських звітів для підвищення рівня економічної безпеки підприємства. При цьому було поставлено такі завдання: проаналізувати концепції збереження капіталу підприємства як одного

з важливих показників, що характеризує стан його економічної безпеки, окреслити можливості різних методів інфляційного обліку щодо врахування впливу цінових змін на оцінку показників діяльності підприємства та обґрунтувати відповідний обліковий підхід стосовно наслідків коливань цін, який доцільно застосовувати в плануванні та управлінській звітності вітчизняних підприємства, приймаючи до уваги стан загального та специфічних індексів цін.

**Матеріали і методи.** Дослідження ґрунтувалося на вивченні вимог, що містяться у нормативно-правових актах забезпечення організації та ведення бухгалтерського обліку суб'єктів господарювання в умовах цінових змін, а також положень відповідних міжнародних стандартів фінансової звітності й результатами праць науковців за вказаною проблематикою. Під час його здійснення використовувалися різноманітні методи наукового пізнання, зокрема, аналогія, порівняння, формалізація, економіко-статистичний метод, логічне узагальнення результатів, що дозволило комплексно та системно підійти до аналізу предмету дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** Цінові коливання перманентно супроводжують усі етапи історії становлення та розвитку світового господарства. Вони можуть виникати як на макроекономічному рівні у вигляді інфляційних або дефляційних процесів, так і на рівні окремих товарних груп/послуг/секторів економіки. Перший вид цінових змін вимірюється індексом споживчих цін (ІСЦ) або індексом інфляції, а другий — індексами цін виробників. Проте особливу увагу вивченню цього економічного явища почали приділяти в двадцятому столітті через глобальні соціально-економічні зрушення того часу. Вчені ґрунтовно досліджували його причини та наслідки, шукаючи шляхи їх коректного відображення в обліку та звітності підприємства.

Користувачів фінансової інформації насамперед цікавить, чи відбулося по закінченні операційного циклу відновлення власного капіталу підприємства. Цей показник займає особливе місце серед елементів фінансової звітності, оскільки операційний цикл підприємства часто подають як рух капіталу або кругообіг капіталу. Власний капітал трактується як чисті активи підприємства, тому його величина безпосередньо залежить від оцінки активів та зобов'язань. З іншого боку, зміни капіталу тісно пов'язані з фінансовим результатом діяльності. Отже, всі додаткові доходи та витрати, які виникають під впливом цінових змін, мають знайти своє відображення в звітності. Тому основною задачею було знайти такий обліковий підхід, за допомогою якого можна реалізувати так звані концепції збереження капіталу.

В загальному розумінні збереження власного капіталу суб'єкта господарювання означає такий порядок вимірювання прибутку звітного періоду, який би «підтримав» величину власного капіталу в кінці цього періоду на рівні не меншому від його



значення на початок того самого періоду. При цьому залежно від сутнісних ознак капіталу в економічній літературі розглядається кілька його видів, основними з яких є фінансовий капітал та фізичний капітал. Капітал вважається фінансовим, якщо трактувати його як грошовий еквівалент чистих активів підприємства. Поряд з тим, цей елемент можна ототожнювати з виробничим потенціалом (потужністю) суб'єкта господарювання, що зумовило появу поняття «фізичний капітал». Таким чином, якщо мета підприємства полягає у збереженні номінальної величини або купівельної спроможності первісно інвестованих в нього ресурсів, то в його стратегію буде закладено концепцію збереження фінансового капіталу. Своєю чергою, якщо акцент робиться на підтримці та розвитку операційної спроможності підприємства, то керівництво має приділяти увагу забезпеченню концепції збереження фізичного капіталу [8, п. 8.2]. Звідси фінансовий результат діяльності підприємства буде вимірюватися по-різному: прибуток згідно з концепцією збереження фінансового капіталу виникне, якщо грошова сума чистих активів станом на кінець періоду перевищуватиме її початкове значення, а відповідно до концепції збереження фізичного капіталу — при перевищенні операційної спроможності (ресурсів) підприємства в кінці періоду над її початковим станом. При цьому порівняння здійснюються після врахування усіх операцій з власниками підприємства.

Приймаючи до уваги, що власний капітал та прибуток підприємства беруть участь у розрахунку значної кількості коефіцієнтів, які дозволяють визначити ступінь його фінансової самостійності та кредитоспроможності, збільшення їх величин можна вважати одним з важливих факторів забезпечення економічної безпеки підприємства. Так, наприклад, показник власного капіталу виступає певним захисним бар'єром для фінансових ризиків, тим самим забезпечуючи підприємству можливість долати економічні труднощі (підвищення рівня витрат, зниження обсягів продажу тощо), а також є надійним внутрішнім джерелом інвестицій у нові проекти. Своєю чергою позитивний фінансовий результат за період свідчить про успішність бізнес-моделі та управлінських рішень, а також про здатність підприємства генерувати додаткові ресурси для подальшого розвитку у майбутньому. Отже, усі зацікавлені в розвитку підприємства стейкхолдери потребують дані про його фінансовий стан та результати діяльності, що є основою для оцінювання рівня його економічної безпеки наразі та перспектив зміни її стану в майбутньому.

Проте слід підкреслити, що застосування концепцій капіталу та його збереження стосувалося лише формування фінансової звітності для забезпечення інформаційних потреб зовнішніх користувачів, що було реалізовано у положеннях відповідних міжнародних та національних облікових стандартів —

МСБО 29 «Фінансова звітність в умовах гіперінфляції» [9] та НП(С)БО 22 «Вплив інфляції» [10]. Проте керівництву суб'єкта господарювання, обробляючи накопичені за звітний період дані, також необхідно приймати до уваги таку ознаку сучасного економічного середовища як постійні цінові коливання, що особливо характерно для поточного етапу розвитку України. Так, згідно з офіційними даними графік динаміки кумулятивних змін індексу споживчих цін в Україні за останні 10 років становить 404% [11]. При цьому за вказаний період спостерігається цікава тенденція, коли підсумковий індекс цін виробників в нашій країні «хронічно випереджає індекс інфляції, відходячи від нього все далі» [12]. Ці факти не можуть не викликати занепокоєння керівництва будь-якого суб'єкта господарювання, а їх наслідки безумовно мають бути відображені в його управлінській звітності. Призначення всієї сукупності внутрішніх звітів — від звіту про виконання бюджетів до управлінських балансу, звіту про прибутки та збитки та звіту про грошові потоки — полягає у забезпеченні керівництва підприємства різноманітною інформацією для здійснення ним комплексного аналізу минулих операцій, фактів та подій, прогнозування тенденції розвитку підприємства в майбутньому та прийняття обґрунтованих економічних рішень. Управлінська звітність забезпечує аналіз фінансових і нефінансових показників, оцінку ефективності діяльності, планування ресурсів і стратегічне управління, сприяючи досягненню цілей підприємства і забезпечуючи його економічну безпеку. Невраховання цінових змін, що фіксуються в економіці України з моменту набуття нею незалежності, спричинить некоректність результатів будь-якого аналізу та зроблених на його основі висновків й професійних суджень. При цьому на перший план виходить такий елемент методу бухгалтерського обліку як оцінка. Вірно обрані підприємства методи вимірювання та оцінки його активів, зобов'язань, фінансового результату та, відповідно, власного капіталу є важливою передумовою якісного інформаційного забезпечення управління підприємством.

Управлінський облік є невід'ємною частиною системи бухгалтерського обліку підприємства разом з фінансовим обліком. Значна кількість інформаційних джерел в зазначених складниках облікової системи мають спільне походження, а мета їх обох — надання доречної інформації про підприємство користувачам звітності. Отже, управлінський облік може «запозичувати» деякі методи та прийоми аналогічні тим, що передбачені у фінансовому обліку.

Ретроспективний аналіз економічної літератури дозволив виявити два ключові підходи до врахування впливу змін цін на статті фінансової звітності суб'єкта господарювання, які узагальнено називаються «методи інфляційного обліку»: метод обліку загальної купівельної спроможності та метод обліку поточної вартості. Вони дозволяють відповідно



відобразити вплив зміни загального рівня цін або оцінити дію зміни цін окремих товарів, що призводить до зростання або зниження вартості активів підприємства, на фінансовий стан, результати діяльності та грошові потоки. Таким чином, перший метод вирішує проблему одиниці вимірювання господарських операцій підприємства, коригуючи його немонетарні активи та немонетарні зобов'язання на зміни в індексах споживчих цін, забезпечуючи реалізацію концепції збереження фінансового капіталу підприємства. Другий метод дає відповідь на питання вибору бази (основи) оцінки показників звітності, допомагаючи відновити фізичний капітал через перегляд величин «немонетарних» витрат (собівартості продажу та амортизації необоротних активів) та балансової вартості основних засобів та запасів залежно від змін індексів виробників.

За таких умов при складанні управлінської звітності (балансу, звіту про прибутки та збитки та звіту про рух грошових коштів) та розробці бюджетів для ключових показників діяльності підприємства для надання їм максимальної достовірності та об'єктивності необхідно дотримуватися двох вимог одночасно. По-перше, для усіх періодів використовувати однорідний засіб вимірювання статей, тобто грошову одиницю з однаковою купівельною спроможністю, а, по-друге, застосовувати поточні (справедливі) ціни на дату завершення звітного періоду. Це дозволить створити методику, яка одночасно підтримуватиме концепції збереження фінансового та фізичного капіталу.

Слід зазначити, що підхід, який охоплював би відображення у фінансовій звітності впливу загальних та специфічних цінових коливань, обговорювався в роботах зарубіжних науковців ще на початку 20-го століття [13]. В подальшому неодноразово робилися подальші спроби створити всеохоплюючу методику в цьому напрямку. Так, Р.Дочвейлер [14] запропонував систему складання фінансової звітності, яка була б заснована на історичній собівартості, але поряд з цим передбачала б здійснення коригування на зміну загального рівня цін та надання інформації про зміни у поточній вартості немонетарних активів підприємства. Своєю чергою Дж. Уїлсон [15] пропонував відмовитися від застосування виключно одного індексу (загального або щодо окремих активів), а поєднати використання спеціальних індексів для коригування немонетарних активів з індексом загального рівня цін для монетарних статей. Також одним з рішень було здійснення так званого «коригування на залучені кошти» (англ. — «gearing») [16], яке застосовувалося до величин собівартості продажу та витрат на амортизацію основних засобів, попередньо скоригованих на вплив відповідних специфічних індексів виробників. Тобто у разі виникнення запозичень, такий вид фінансування слід відобразити як додатковий компонент формування фінансового результату. Якщо діяльність суб'єкта господарювання фінансується виключно за рахунок

власних джерел, коригування не потрібно. Такий підхід пояснювався тим, що в періоди інфляції, якщо монетарні зобов'язання підприємства перевищують його монетарні активи, втрат від знецінення грошової одиниці зазнають насамперед кредитори. Це узгоджується з основним правилом методу обліку загальної купівельної спроможності: в період зростання загального рівня цін у підприємства виникають додаткові вигоди від наявності у нього зобов'язань, оскільки для погашення боргів необхідна менша кількість ресурсів (під кутом зору поточної купівельної спроможності). Отже, зобов'язання щодо повернення отриманої позики звичайно зафіксовано у певній сумі грошових коштів, у той час як частка чистих операційних активів, яка фінансується за рахунок залученого від кредиторів капіталу, змінює свою поточну вартість. Тому, при формуванні прибутку/збитку необхідно зменшити величину коригувань, які передбачені методом поточної вартості, на суми коригувань на залучене фінансування, які визначаються пропорційно питомій вазі залучених коштів, виходячи з їх середнього значення за період, в загальній сумі фінансування діяльності підприємства. Іншими словами коригування на залучене фінансування визначатиметься як співвідношення чистих запозичень у вигляді перевищення сум зобов'язань над активами та середнє значення власного капіталу за звітний період.

Розглянута вище пропозиція, на нашу думку, є найбільш оптимальною для врахування поточної ситуації з динамікою індексів загального та специфічного рівня цін у нашій країні. Рішення, яке поєднує риси обох методів інфляційного обліку, можна визначити як метод стабілізаційного обліку, основні ознаки якого полягають в наступному:

1. Збереження звичного порядку відображення господарських операцій, тобто їх результати оцінюються в грошових одиницях на основі цін, що були актуальними на момент здійснення цих операцій.

2. Відображення в управлінському балансі результатів періодичних коригувань вартості немонетарних активів до їх справедливої вартості та включення різниці від переоцінки до звіту про фінансові результати окремою статтею для зручності подальшого аналізу ефективності та результативності діяльності підприємства.

При цьому в управлінській звітності треба розробити підхід для певних статей балансу, які є результатом розрахунків самого підприємства, зокрема, відстрочених податкових активів та зобов'язань. Зважаючи на їхню сутність, вони не впливають на можливості адаптивної поведінки суб'єкта господарювання. Одним із варіантів вирішення цього питання є їх виключення із складу активів/зобов'язань з одночасним вирахуванням/додаванням до величини власного капіталу.

Вартість монетарних статей не переглядається, вона відповідає їх реальній поточній оцінці.

3. Коригування фінансового результату з метою формування резерву для відновлення купівельної спроможності власного капіталу підприємства. Величина вказаного резерву розраховується спрощеним методом: сума чистих активів станом на початок звітного періоду збільшується (зменшується) на зміну індексу загального рівня цін за цей період.

Загалом процес формування фінансового результату в управлінській звітності звітного періоду передбачатиме наступні дії:

- визначення поточної вартості чистих активів підприємства на початок та кінець звітного періоду;
- коригування поточної вартості чистих активів на величину відстрочених податкових активів (зобов'язань) для відображення реального зростання капіталу за період.
- збільшення величини чистих активів підприємства на кінець звітного періоду на суму нарахованих дивідендів та зменшення на суму додаткових вкладень з боку учасників.
- визначення чистої зміни в капіталі підприємства
- вирахування з отриманого результату чистої зміни в капіталі величини інфляційного коригування на знецінення грошової одиниці

Отже, прибуток (збиток) розраховуватиметься як різниця між початковим та кінцевим сальдо чистих активів (капіталу) підприємства, що виражені у поточних ринкових цінах, скориговані на величину, необхідну для підтримки фінансового капіталу впродовж вказаного періоду. Своєю чергою нерозподілений прибуток в управлінському балансі станом на кінець звітного періоду визначається на основі відкоригованого прибутку/збитку управлінського звіту про фінансові результати, який враховуватиме усі вигоди/втрати як від знецінення грошової одиниці в якій вимірюються результати господарських операцій, такі і від володіння немонетарними активами.

Таким чином, запропонований метод стабілізаційного обліку дозволяє коректніше визначити фінансовий результат та фінансовий стан підприємства, що забезпечує більш достовірні вихідні дані для розрахунку показників, на основі яких здійснюється аналіз стану економічної безпеки підприємства. Однак цей підхід також має певні недоліки, оскільки він «успадковує» проблемні аспекти кожного з методів інфляційного обліку, що покладені в його основу. Так, наприклад, дискусійними можуть бути такі питання: вибір бази для визначення поточної вартості немонетарних активів (ціна їх продажу чи придбання на дату звітування), джерела отримання інформації про них, період, з якого починати формувати кумулятивний індекс загального рівня цін, індекс загального рівня цін для проведення коригувань у разі транснаціонального підприємства тощо. Тому можна констатувати, що поточні оцінки сформовані підприємством не завжди будуть об'єктивними, що спричиняється серед іншого і поведінковою складовою процесу прийняття рішень,

а скориговані на інфляцію дані можуть бути невірні інтерпретовані користувачами. Тим не менш результати, отримані за допомогою методу стабілізаційного обліку, можна вважати найефективнішим засобом забезпечення збереження власного капіталу, а отже і запорукою економічної безпеки будь-якого підприємства. При цьому названі вище недоліки методу стабілізаційного обліку можна зменшити або повністю усунути за допомогою ретельно обґрунтованою обліковою політикою щодо усіх дискусійних аспектів, пов'язаних із здійсненням коригувань показників управлінської звітності.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Система бухгалтерського обліку України, що базується на принципах історичної собівартості, не завжди точно відображає вплив цінових змін на фінансові показники підприємств, що може негативно позначатися на їх економічній безпеці. Це особливо стосується управлінської звітності, щодо якої не існує єдиних стандартів і де такі коливання часто враховуються лише частково (наприклад, фактор інфляції).

Заходи, спрямовані на збереження фінансового та фізичного капіталу підприємств, є вкрай актуальними для забезпечення їх економічної стабільності. Використання відповідних методик дозволить їм уникнути викривлення фінансових показників, надмірного оподаткування та виникнення «надлишкових» дивідендів власникам підприємства.

Основні підходи до вирішення проблеми відображення цінових змін у звітності підприємств включають метод обліку загальної купівельної спроможності та метод обліку поточної вартості. Вони дозволяються забезпечити більш коректну оцінку фінансових результатів та стану чистих активів, враховуючи інфляційні процеси та зміну індексів цін виробників. Для досягнення максимального ефекту в складанні управлінської звітності пропонується поєднання ключових методичних аспектів обох методів інфляційного обліку і впровадження комплексного підходу у вигляді стабілізаційного обліку. Хоча його застосування є більш трудомістким порівняно з традиційними моделями та з підходами часткових врахувань цінових змін, отримані дані є значно реалістичнішими. Це сприятиме покращенню якості управлінської звітності та забезпеченню економічної стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

Питання підтримання й підвищення рівня економічної безпеки підприємства на сучасному етапі розвитку світового господарства мають розглядатися не лише за допомогою традиційних підходів. Формування відповідного обліково-аналітичного забезпечення на основі якісно побудованої системи управлінського обліку та звітності є базою для планування та прийняття управлінських рішень щодо поліпшення фінансової стійкості та незалежності суб'єкта господарювання. Проте сучасні тенденції, які передбачають демонстрацію відповідності діяльності підприємства цілям сталого розвитку

(Sustainability Development Goals — SDGs), розробленими ООН, змінюють підходи до самого керування підприємством і вимагатимуть внесення корективів в його бізнес-стратегію, управління ризиками, процедури внутрішнього контролю та аудиту тощо. Наразі на глобальному рівні триває процес розробки та впровадження європейських стандартів звітності про сталий розвиток (European Sustainability Reporting Standards — ESRS) [17], призначених для забезпечення послідовних методів моніторингу, вимірювання та звітування щодо прогресу підприємства на цьому шляху. Але суб'єкти господарювання не повинні чекати уніфікованих рекомендацій, а мають

самостійно визначити свої ініціативи та показники, за якими вони звітуватимуться. Тому наступними кроками в здійсненні досліджень за даним напрямком має стати розробка внутрішніх політик та показників, щоб продемонструвати свою прихильність і прогрес у сфері сталого розвитку. Це вимагатиме перегляду підходів щодо змісту управлінської звітності, яка має забезпечити накопичення не тільки вже звичних для неї, але й нових показників, які дозволять показати усім групам зацікавлених стейхолдерів внесок підприємства у вирішення проблем екології, гендерної рівності, подолання бідності, відповідального споживання та виробництва тощо.

### Література

1. Zinina O. V., Olentsova J. A. Elements of sustainable development of agricultural enterprises. *IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci.* 2020. 421. 022003. doi: <http://doi.org/10.1088/1755-1315/421/2/022003>; URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/421/2/022003>.
2. Illiashenko O., Rudnichenko Y., Momot T., Havlovska N. The enterprise economic security system: the state assessment using management functional types. *International Journal for Quality Research*. 2019. 14(1). P. 183–200. doi: <http://doi.org/10.24874/IJQR14.01-12>.
3. Pushak Y., Lagodiienko V., Basiurkina N., Nemchenko V., Lagodiienko N. Formation the system for assessing the economic security of enterprise in the agricultural sector. *Business: Theory and Practice*. 2021. 22(1). P. 80–90. doi: <http://doi.org/10.3846/btp.2021.13013>.
4. Гнилицька Л., Франчук В., Мельник С., Наконечна Н., Леськів Г., Гобела В. Безпекоорієнтована модель оцінювання ризику підприємницької діяльності. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. 4(45). С. 202–210. doi: <http://doi.org/10.55643/fcaptr.4.45.2022.3838>.
5. Гуцаленко Л., Попова О. Управлінська звітність в контексті удосконалення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень. *Економіка і управління бізнесом*. 2022. Т. 13, № 2. doi: [http://dx.doi.org/10.31548/bioeconomy13\(2\).2022.28-41](http://dx.doi.org/10.31548/bioeconomy13(2).2022.28-41).
6. Поліщук О., Шимко Н. Управлінська звітність підприємства: інформаційне значення й оптимальна структура. *Економіка та суспільство*. 2021. 32. doi: <http://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-42>.
7. Музиченко А. О., Лазаришина І. Д. Системність управлінської звітності. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. doi: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.13>.
8. Концептуальна основа фінансової звітності. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/2019\\_RB\\_ConceptualFramework\\_ukr\\_AH.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/2019_RB_ConceptualFramework_ukr_AH.pdf) (дата звернення 10.09.2024).
9. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 29 «Фінансова звітність в умовах гіперінфляції». URL: [http://mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9C%D0%A1%D0%91%D0%9E%2029\\_ukr\\_2023.pdf](http://mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9C%D0%A1%D0%91%D0%9E%2029_ukr_2023.pdf) (дата звернення: 01.09.2024).
10. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 22 «Вплив інфляції»: затв. наказом Міністерства фінансів України від 28.02.2002 р. № 147. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0269-02#Text> (дата звернення: 02.09.2024).
11. Індекс інфляції в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 02.09.2024).
12. Індекс цін виробників. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/prodprice/> (дата звернення: 02.09.2024).
13. Sweeney W. Inflation Accounting. N. Y. Harper&Bros, 1936. 312 p.
14. Dochweiler R. C. The practicability of developing multiple financial statements — a case-study. *Accounting review*. 1969. Vol. 44. P. 729–742.
15. Wilson J. P. Taking a wider view of accounting for inflation. *Management Accounting*. 1975. P. 130–157.
16. The Inflation Accounting Steering Group. Background papers to the Exposure Draft on current cost accounting. *Tolley Publishing Company Limited*, 1976. 60 p.
17. *Європейська комісія: офіційний сайт*. URL: [https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31\\_en](https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31_en) (дата звернення: 05.09.2024).



### References

1. Zinina, O. V., & Olentsova, J. A. (2020). Elements of sustainable development of agricultural enterprises. *IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci.*, 421, 022003. doi: <http://doi.org/10.1088/1755-1315/421/2/022003>; URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1755-1315/421/2/022003>.
2. Illiashenko, O., Rudnichenko, Y., Momot, T., & Havlovska, N. (2019). The enterprise economic security system: the state assessment using management functional types. *International Journal for Quality Research*, 14(1), 183–200. doi: <http://doi.org/10.24874/IJQR14.01-12>.
3. Pushak, Y., Lagodiienko, V., Basiurkina, N., Nemchenko, V., & Lagodiienko, N. (2021). Formation the system for assessing the economic security of enterprise in the agricultural sector. *Business: Theory and Practice*, 22(1), 80–90. doi: <http://doi.org/10.3846/btp.2021.13013>.
4. Hnylytska, L., Franchuk, V., Melnyk, S., Nakonechna, N., Leskiv, H., & Hobela, V. (2022). Bezpekoorrientovana model otsiniuvannia ryzyku pidpriemnytskoi diialnosti. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(45), 202–210. doi: <http://doi.org/10.55643/fcaptop.4.45.2022.3838> [in Ukrainian].
5. Hutsalenko, L., & Popova, O. (2022). Upravlinska zvitnist v konteksti udoskonalennia informatsiinoho zabezpechennia pryiniattia upravlinskykh rishen. *Ekonomika i upravlinnia biznesom*, 13, 2. doi: [http://dx.doi.org/10.31548/bioeconomy13\(2\).2022.28-41](http://dx.doi.org/10.31548/bioeconomy13(2).2022.28-41) [in Ukrainian].
6. Polishchuk, O., & Shymko, N. (2021). Upravlinska zvitnist pidpriemstva: informatsiine znachennia y optimalna struktura. *Ekonomika ta suspilstvo*, (32). doi: <http://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-42>. [in Ukrainian].
7. Muzychenko, A. O., & Lazaryshyna, I. D. (2024). Systemnist upravlinskoï zvitnosti. *Efektivna ekonomika*, 7. doi: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.13> [in Ukrainian].
8. Kontseptualna osnova finansovoi zvitnosti. (2024). Retrieved from [https://mof.gov.ua/storage/files/2019\\_RB\\_ConceptualFramework\\_ukr\\_AH.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/2019_RB_ConceptualFramework_ukr_AH.pdf) [in Ukrainian].
9. Mizhnarodnyi standart bukhholderskoho obliku 29 «Finansova zvitnist v umovakh hiperinflatsii». (2024). Retrieved from [http://mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9C%D0%A1%D0%91%D0%9E%2029\\_ukr\\_2023.pdf](http://mof.gov.ua/storage/files/Hide/%D0%9C%D0%A1%D0%91%D0%9E%2029_ukr_2023.pdf) [in Ukrainian].
10. Natsionalne polozhennia (standart) bukhholderskoho obliku 22 «Vplyv inflatsii»: zatv. nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 28.02.2002 r. № 147. (2024). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0269-02#Text> [in Ukrainian].
11. Indeks inflatsii v Ukraini. (2024). Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> [in Ukrainian].
12. Indeks tsin vyrobnykiv. (2024). Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/prodprice/> [in Ukrainian].
13. Sweeney, W. (1936). *Inflation Accounting*. N.Y. Harper&Bros.
14. Dochweiler, R.C. (1969). The practicability of developing multiple financial statements — a case-study. *Accounting review*, 44, 729–742.
15. Wilson, J.P. (1975). Taking a wider view of accounting for inflation. *Management Accounting*, 130–157.
16. The Inflation Accounting Steering Group. Background papers to the Exposure Draft on current cost accounting. (1976). *Tolley Publishing Company Limited*.
17. *European Commission*. (2024). Retrieved from [https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31\\_en](https://finance.ec.europa.eu/news/commission-adopts-european-sustainability-reporting-standards-2023-07-31_en).



**Остапець Антон Олександрович**

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

**Ostapets Anton**

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

ORCID: 0000-0001-7048-6112

**Парасій-Вергуненко Ірина Михайлівна**

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

**Parasii-Verhunencko Iryna**

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

ORCID: 0000-0001-6506-6965

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-9-10265

## **ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ РИЗИКУ ДЛЯ ПРОЦЕСУ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ІТ**

### **DEVELOPMENT OF KEY RISK INDICATORS FOR THE RISK MANAGEMENT PROCESS IN IT INDUSTRY ENTERPRISES**

**Анотація.** Вступ. У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та цифровізації, підприємства галузі ІТ стикаються з численними викликами та ризиками, які можуть негативно вплинути на їх діяльність. Одним із ключових інструментів для забезпечення стабільного функціонування ІТ-компаній є ефективний ризик-менеджмент. Процеси аналізу та контролю ризиків передбачають формування мір та величин, відносно до яких здійснюватиметься оцінювання та контроль за потенційними загрозами. В системі ризик-менеджменту ці величини мають назву ключових показників ризику (KRI). У цій статті розглядаються методологічні підходи до формування KRI для підприємств галузі ІТ, а також їх роль у забезпеченні стійкості та безперервності бізнес-процесів в умовах невизначеності та змін.

**Мета.** Мета дослідження полягає в розробці та обґрунтуванні ключових показників ризику (KRI) для підприємств галузі ІТ на основі класифікації ризиків, розробленій і опублікованій авторами в попередніх публікаціях, та які можуть бути ефективно застосовані в процесі управління ризиками на підприємствах галузі. Це дозволить забезпечити своєчасне виявлення, оцінку, моніторинг та мітигацію ризиків, що сприятиме підвищенню стійкості та конкурентоспроможності підприємств у динамічному середовищі галузі інформаційних технологій.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) найкращі практики провідних вітчизняних та іноземних організацій галузей інформаційних технологій та підприємницького ризик-менеджменту; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що здійснюють дослідження в сфері ризик-менеджменту підприємств; 3) минулі публікації авторів статті, що будуть використані в якості класифікаційної основи.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики поняття ключових показників ризику та його функцій); формалізації, аналізу та синтезу (для порівняння ключових показників ризику з ключовими показниками ефективності, формування показників у відповідності до наведеної раніше класифікації); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

**Результати.** У науковій статті розкрито послідовність формування ключових показників ризику, що будуть використані в подальшому у процесах аналізу та контролю ризиків підприємств галузі ІТ, їх характеристики, процес формування. Запро-

понований ряд показників буде сприяти поліпшенню процесу аналізу та контролю ризиків і використовуватись як базові величини для оцінки потенційних втрат за умови настання ризику та для здійснення управлінських рішень по їх контролю.

Перспективи. У майбутніх наукових дослідженнях буде проведено кількісну оцінку ключових показників ризику, їхніх метричних характеристик і допустимого рівня ризику для підприємств на основі реальних даних компаній. Крім того, значення ключових показників ризику можуть бути адаптовані або масштабовані в залежності від розміру підприємства. Це дозволить покращити процеси управління ризиками та зменшити потенційні втрати у разі настання ризику.

**Ключові слова:** risk, key risk indicator, key performance indicator, risk management, IT industry enterprise, risk analysis and control.

**Summary.** Introduction. In the context of modern rapid development in information technology and digitalization, IT industry enterprises face numerous challenges and risks that can adversely affect their operations. One of the key tools for ensuring the stable functioning of IT companies is effective risk management process. The processes of risk analysis and control involve the establishment of metrics and values against which potential threats will be assessed and monitored. In the risk management system, these metrics are referred to as key risk indicators (KRI). This article examines the methodological approaches to forming KRIs for IT enterprises, as well as their role in ensuring business process resilience and continuity in conditions of uncertainty and change.

**Purpose.** The purpose of the study is to develop and substantiate key risk indicators (KRIs) for IT industry enterprises based on the risk classification previously developed and published by the authors. These KRIs can be effectively applied in the risk management process within IT companies, enabling timely identification, assessment, monitoring, and mitigation of risks. This approach will contribute to enhancing the resilience and competitiveness of enterprises in the dynamic environment of the information technology sector.

**Materials and methods.** Research materials include: 1) best practices of leading domestic and foreign organizations in the fields of information technology and enterprise risk management; 2) articles and works written by Ukrainian and foreign authors who conduct research in the field of enterprise risk management; 3) previous publications by the authors of the article, which will be used as a classification basis.

The following scientific methods were used in the research process: theoretical generalization and grouping: to characterize the concept of key risk indicators and their functions; formalization, analysis, and synthesis: to compare key risk indicators with key performance indicators and to develop indicators in accordance with the previously presented classification; logical generalization of results: to formulate conclusions based on the research conducted.

**Results.** The scientific article outlines the sequence of forming key risk indicators that will be used in the subsequent processes of risk analysis and control for IT industry enterprises, along with their characteristics and the formation process. The proposed set of indicators will contribute to improving the risk analysis and control process and will be used as baseline metrics for assessing potential losses in the event of a risk occurrence and for making management decisions regarding their control.

**Discussion.** In further research it is proposed to focus on the order of documentation and reflection in the accounts and in the reporting of expenses for remuneration of employees of the enterprise, as well as the development of appropriate methods of their analysis. This will improve the methodology and organization of accounting and cost analysis of employees.

**Key words:** analysis, accounting, costs of remuneration of employees, labor costs, costs of social benefits, management accounting.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та глобальної цифровізації, підприємства галузі ІТ України постійно стикаються з численними викликами та ризиками, які можуть суттєво вплинути на їхню стабільність та конкурентоспроможність. Ці ризики охоплюють як технічні, так і організаційні аспекти, починаючи від потенційних кіберзагроз до управління ресурсами та інновацій. Незважаючи на значний розвиток інструментів ризик-менеджменту, велика кількість ІТ-компаній не надає процесам ризик-менеджменту достатньої уваги і досі не мають чітких та адаптованих до специфіки їх діяльності ключових показників ризику (KRI), які б дозволяли своєчасно ідентифікувати загрози, оцінювати їхній потенційний вплив і ефективно управляти ними.

Відсутність таких показників призводить до того, що процес ризик-менеджменту в ІТ-компаніях є не-

достатньо систематизованим, що, в свою чергу, може спричинити зростання ймовірності фінансових та репутаційних втрат та порушення безперервності бізнес-процесів. З огляду на все вищезазначене, виникає необхідність у розробці науково обґрунтованих ключових показників ризику, адаптованих до умов і специфіки діяльності підприємств галузі ІТ, що дозволить підвищити ефективність ризик-менеджменту та забезпечити стійкий розвиток підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у формування базових концепцій формування ключових показників ризику, їх характеристик та використання у процесах ризик-менеджменту підприємства внесли американські вчені Дж. Девіс (J. F. Davies), М. Фінлі (M. Finlay), Т. Маклінеген (T. McLenaghan) та Д. Уілсон (D. Wilson) [1], також велику увагу процесам ризик-менеджменту підприємств та формуванню ключових

показників ризику приділено у книгах італійського науковця Серджіо Скандіццо (S. Scandizzo) [2]. Окремі аспекти методології впровадження та обчислення ключових показників ризику в сфері археології розглянуті в роботах словенських науковців Б. Печека (B. Pesek) та А. Ковачича (A. Kovacic) [3]. Окрім вищезазначених авторів, ключові показники ризику і їх впровадження в процес ризик-менеджменту підприємств розглянуто в книгах А. Родрігес (A. Rodrigues) та В. Чадха (V. Chadha) [4]. Значну увагу типології та рольовій моделі впровадження ключових показників ризику приділено в статті українських науковців Д. Расшивалова та М. Ружковського [5]. Окремі аспекти порівняння ключових показників ефективності та ключових показників ризику і використання їх у стратегічному ризик-менеджменті розглянуті у статтях І. Федулової [6]. Також аспектам контролю за ризиками за допомогою ключових показників ризику та алгоритм взаємодії розглянуті у роботах К. Ратушної [7].

**Метою статті.** Мета дослідження полягає в розробці та обґрунтуванні ключових показників ризику (KRI) для підприємств галузі ІТ на основі класифікації ризиків, розробленій і опублікованій авторами в попередніх публікаціях, та які можуть бути ефективно застосовані в процесі управління ризиками на підприємствах ІТ-галузі. Це дозволить забезпечити своєчасне виявлення, оцінку, моніторинг та мітигацію ризиків, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню стійкості та конкурентоспроможності підприємств у динамічному середовищі галузі інформаційних технологій.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) найкращі практики провідних вітчизняних та іноземних організацій галузей інформаційних технологій та підприємницького ризик-менеджменту; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що здійснюють дослідження в сфері ризик-менеджменту підприємств; 3) минулі публікації авторів статті, що будуть використані в якості класифікаційної основи

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики поняття ключових показників ризику та його функцій); формалізації, аналізу та синтезу (для порівняння ключових показників ризику з ключовими показниками ефективності, формування показників у відповідності до наведеної раніше класифікації); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

**Виклад основного матеріалу.** Українські ІТ-компанії за сферою діяльності здебільшого спираються на іноземних клієнтів та співпрацюють з ними, що, в свою чергу, веде до необхідності інтеграції у світову ІТ-спільноту. Позитивною стороною даного процесу є використання багаторічних методів і практик стосовно аналізу та контролю ризиків. Оскільки за своїм визначенням, аналіз представляє собою процес детального вивчення об'єкта, явища або

системи з метою розділення їх на складові частини і вивчення кожної з цих частин окремо, одним з важливих ключових елементів є визначення показників, що будуть аналізуватись. У сфері ризик-менеджменту використовується поняття ключових показників ризику (Key Risk Indicator). Спеціалісти профільної американської компанії Techtarget [8] визначають ключові показники ризику як метрику, призначену для вимірювання вірогідності того, що поєднана ймовірність настання події та її наслідків перевищить ризик-апетит організації та матиме надзвичайно негативний вплив на здатність організації бути успішною. Ключові показники ризику відіграють важливу роль у процесах управління ризиками підприємства і виступають в якості завчасного попередження про потенційні ризики, що можуть завдати шкоди організації та мати негативний вплив на її фінансовий стан. Також вони служать для постійного процесу моніторингу ризиків і виявлення слабких місць у цих процесах для подальшого їх удосконалення.

Дуже важливим аспектом в дослідженні поняття ключових показників ризику є розуміння того, що вони не мають спільного з ключовими показниками ефективності, не зважаючи на те, що вони є важливими інструментами для оцінювання ефективності операційних процесів і процедур організації. Ключові показники ефективності та ключові показники ризику виконують різні функції.

Ключові показники ефективності використовуються для оцінки того, наскільки організації досягають поставлених цілей та завдань, і здебільшого охоплюють позитивну складову, таку як зростання доходів, задоволеність клієнтів та операційну ефективність. Вони є важливими для відстеження прогресу, прийняття стратегічних рішень та покращення загальної ефективності.

На відміну від ключових показників ефективності, ключові показники ризику призначені для виявлення ризиків та вразливостей, які можуть вплинути на операції та цілі організації. Ключові показники ризику можуть бути як позитивними, так і негативними, вказуючи як на підвищений ризик, так і на ефективність зусиль з їх пом'якшення. Також вони допомагають організаціям передбачати потенційні проблеми.

Організаціям, від малих бізнесів до великих підприємств, необхідно підтримувати збалансований підхід до використання як ключових показників ефективності для оптимізації ефективності, так і ключових показників ризику для управління ризиками. Таким чином, обидва показники допомагають організаціям рухатися до довгострокового успіху та стійкості.

Відмінність між ключовими показниками ефективності та ключовими показниками ризику можна побачити в таблиці 1.

Оскільки створення і визначення ключових показників ризику є важливим етапом процесу ризик-



Таблиця 1

Порівняння ключових показників ефективності і ключових показників ризику

Фактор	Ключовий показник ефективності	Ключовий показник ризику
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>Повна зайнятість, необхідна для оптимальної роботи компанії;</li> <li>Задоволеність працівників компанією та умовами роботи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рівень відсутності працівників у проєкті;</li> <li>Рівень незадоволеності працівників компанією та умовами праці.</li> </ul>
Процеси	<ul style="list-style-type: none"> <li>Виробництво важливого продукту/ надання послуг підтримується на рівні, достатньому для задоволення попиту;</li> <li>Існуючі характеристики продуктів/наданих послуг є задовільними та забезпечують очікувану цінність і результати для клієнтів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Падіння показників виробництва продуктів/ надання послуг до неприйняттого рівня;</li> <li>Падіння показників продажів, зниження рівня конкурентоспроможності через невідповідність конструкції виробів сучасним вимогам.</li> </ul>
Технології	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мінімізація порушень роботи ІТ-систем через кібератаки шляхом регулярного оновлення систем кібербезпеки;</li> <li>Мінімізація перебоїв у роботі бізнесу завдяки резервному копіюванню систем, файлів даних і баз даних до їх найновішої точки відновлення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Невчасність рівня оновлення систем кібербезпеки організації;</li> <li>Невідповідність періодичності резервного копіювання до поточного часу</li> </ul>

менеджменту, доцільним є розуміння їх призначення. Отже, ключові показники ризику призначені для:

1. **Раннього попередження про ризики.** Ключові показники ризику служать в якості системи раннього попередження про ризики перед тим, як їх вплив у разі настання стане більшим, і вжиття заходів по контролю за ними;

2. **Ідентифікації та послаблення ризиків.** Завдяки вчасному виявленню ризиків або ж зміни в їх кількісних показниках, організації можуть негайно вжити міри з їх пом'якшення задля мінімізації потенційного або очікуваного негативного впливу;

3. **Грамотного розподілу ресурсів і підвищення ефективності організації.** Зосередження на пріоритетних ризиках та вчасне розподілення ресурсів на їх контроль роблять процеси ризик-менеджменту більш цілеспрямованими та стратегічними;

4. **Комунікації та звітності.** Ключові показники ризику надають стандартизований спосіб передачі інформації про ризики зацікавленим сторонам, від керівництва до членів ради директорів, що, в свою чергу, покращує процес звітності та сприяє підвищенню відповідальності у керуванні ризиками як спільною відповідальністю.

5. **Моніторингу відповідності.** Ключові показники ризику можуть допомагати організаціям контролювати та забезпечувати дотримання нормативних вимог і стандартів задля уникнення юридичних та регуляторних проблем;

6. **Підтримки прийняття рішень.** Чітке уявлення про ризиковий ландшафт допомагає організаціям приймати більш обґрунтовані та стратегічні рішення, ефективно розподіляти ресурси та коригувати свої стратегії за потреби;

7. **Безперервного вдосконалення.** Знання, отримані на основі наданих ключовими показниками ризику даних, можуть бути використані для

вдосконалення стратегій та процесів управління ризиками, а також для загального покращення діяльності організації.

Також окрім зазначеного вище призначення ключових показників ризику, кожен показник має відповідати наступним характеристикам:

8. **Кількісність** (пов'язана з числовими показниками витрат або потенційних витрат);

9. **Вимірюваність** (точність вимірювання і чіткість показників);

10. **Підтверджуваність** (висока ступінь впевненості в можливості настання);

11. **Відповідність** (вимірювання необхідності прийняття рішень).

Зважаючи на наведені вище характеристики та призначення, процес створення ключових показників ризику (KRI) вимагає ретельного і вдумливого підходу з метою забезпечення ефективного моніторингу потенційних ризиків в організації. Даний процес включає в себе 8 етапів, що мають бути пройдені відповідним підрозділом організації і відповідати характеристикам, наведеним в таблиці 2.

На першому етапі створення ключових показників ризику співробітники підрозділу, що займається їх аналізом та контролем, разом топ-менеджментом компанії, а також з зацікавленими особами, проводять всебічну оцінку потенційних загроз, що можуть негативно вплинути на досягнення стратегії та цілей компанії. В подальшому після розуміння цілей та стратегії важливим аспектом є категоризація та класифікація ризиків, з якими компанія може стикатись під час своєї діяльності. Відповідно до класифікації, що була визначена в минулих публікаціях авторів [10], стає можливим визначення ключових показників ризиків для організації галузі ІТ. На основі даної класифікації, ключові показники ризику, що можуть бути використані під час процесу ризик-менеджменту, наведені в табл. 3.



Таблиця 2

**Процес створення ключових показників ризику**

<b>Етап</b>	<b>Опис</b>
<b>Розуміння організації</b>	Глибоке розуміння цілей, операцій, галузі та ландшафту ризиків. Даний процес допомагає визначенню області, в якій потрібно здійснювати моніторинг ризиків. Обов'язковим є врахування внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на організацію.
<b>Визначення категорій ризиків</b>	Категоризація типів ризиків, з якими стикається організація. Найбільш поширеними типами є фінансові, операційні та комплаєнс-ризиків. Розуміння цих категорій допомагає визначити обсяг розробки ключових показників ризику.
<b>Залучення зацікавлених сторін</b>	Залучення вищого менеджменту, керівників підрозділів та команди з управління ризиками до процесу створення ключових показників ризиків. Спільні обговорення можуть допомогти визначити ключові проблемні області та інформацію, необхідну для ефективного моніторингу цих областей.
<b>Визначення факторів ризику</b>	Визначення в кожній категорії ризиків конкретних факторів ризику, які є специфічними, вимірюваними та пов'язаними з цілями організації. Наприклад, для моніторингу фінансових ризиків, факторами можуть бути коефіцієнти ліквідності, рівень заборгованості або концентрація доходів.
<b>Встановлення порогів та тригерів</b>	Пороги представляють допустимий діапазон для кожного фактора ризику. За умови перевищення порогу, відбувається сповіщення або подальше розслідування. Пороги повинні базуватися на історичних даних, галузевих еталонах та ризиковому апетиті організації.
<b>Визначення джерел та методів вимірювання даних для кожного KRI.</b>	До даних можуть належати фінансові звіти, операційні дані, регуляторні документи та галузеві еталони. Також необхідним є розробка методів для збору та вимірювання даних, пов'язаних з кожним ключовим показником ризику.
<b>Аналіз, звітування та візуалізація зібраних даних.</b>	Розрахунок значень KRI може здійснюватися за допомогою математичних формул або статистичного аналізу, залежно від природи фактора ризику. Також необхідним є створення системи для звітування та візуалізації ключових показників ризику, наприклад, через інформаційні панелі та звіти.
<b>Документація всієї структури ключових показників ризиків.</b>	Включення обґрунтування вибору конкретних ключових показників ризиків та їхніх відповідних порогів. Потім необхідно задокументувати політики та процедури моніторингу ключових показників ризиків для забезпечення їх легкої доступності.

Джерело: узагальнено авторами за [8]

В таблиці 3 наведена велика кількість ключових показників ризику, не всі з яких можуть стосуватись діяльності конкретної ІТ-компанії, тож після формування переліку, важливим етапом є залучення зацікавлених сторін, а саме керівників підрозділів, проєктів, топ-менеджменту з метою визначення ключових слабких місць та аспектів, що потребують найбільшої уваги. В результаті переговорного процесу кількість показників ризику може змінюватись в кількості, але під його кінець, перелік має бути сформований і відбутись більш детальний процес стосовно визначення факторів виникнення ризикових подій.

Наступним етапом є кількісна оцінка і встановлення порогів, за яких значення ключового показника ризику набуде величини, достатньої для приділення йому уваги. Дані порогові або тригери можуть бути використані як сигнал для необхідності початку процесу контролю ризику.

В подальшому після формування порогів та тригерів важливим етапом є визначення джерел отримання інформації. Джерелами отримання інформації можуть бути як внутрішні, так і зовнішні, до них входять фінансові звіти, операційні дані різ-

них підрозділів компанії, нормативні документи та галузеві контрольні показники. Увесь перелік даних має пройти усесторонню обробку з метою оцінки відповідності даних ключовим показникам ризику та можливості їх подальшого застосування.

Результатом процесу аналізу даних є можливість їх інтеграції в існуючі інструменти обробки з метою їх подальшої візуалізації та можливості проведення певних репортингових маніпуляцій. Окрім інтеграції в існуючі системи, такі як, Tableau, Microsoft Power BI, Qlik Sense, Looker, проаналізовані дані можуть бути використані для розробки власних інструментів для звітування та візуалізації про ризикові події.

Останнім етапом створення ключових показників ризику є чітка і послідовна документація, що спростить в подальшому можливість роботи з даними та інструментами різними підрозділами компанії.

Запропоновані в таблиці 3 ключові показники ризику в подальшому будуть використані в процесі аналізу та контролю за ризиковими подіями.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Результатом проведеного в даній статті дослідження є сформований перелік ключових

Таблиця 3

**Ключові показники ризику ІТ-компанії згідно до авторської класифікації**

Тип/вид ризику та опис	Ключові показники ризику
<p><b>Юридичні</b> (Ризики, пов'язані з законами, зовнішніми та внутрішніми правилами, політиками та рекомендаціями, внутрішніми питаннями чи етикою).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість змін у регуляторних вимогах, що стосуються організації, за певний період;</li> <li>• Частота та серйозність регуляторних штрафів або санкцій;</li> <li>• Кількість невдалих регуляторних аудитів або перевірок;</li> <li>• Кількість випадків порушень політик організації;</li> <li>• Кількість та частота сповіщень про конфлікт інтересів;</li> <li>• Кількість скарг або запитів на захист даних (наприклад, запити згідно з GDPR);</li> <li>• Кількість поточних судових справ;</li> <li>• Юридичні витрати у відсотках від доходу;</li> <li>• Кількість скарг клієнтів, пов'язаних з юридичними питаннями.</li> </ul>
<p><b>Політичні</b> (Ризики, пов'язані за змінами к політичній обстановці в країні, зміною законодавства тощо, які можуть спонукати інвесторів відмовитись чи обмежити інвестиції).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість та частота прийняття нових законів або змін до існуючого законодавства;</li> <li>• Частота та масштаб регуляторних змін, які можуть вплинути на конкретні галузі або ринки;</li> <li>• Частота змін уряду або керівництва країни, яка може вплинути на політичний курс;</li> <li>• Кількість міжнародних конфліктів або суперечок, які можуть вплинути на торгівлю або інвестиції;</li> <li>• Кількість та частота змін у торговельних угодах;</li> <li>• Частота та результати виборів, які можуть призвести до змін у політичному ландшафті;</li> <li>• Частота змін у законах про працю, які можуть вплинути на зайнятість та трудові витрати;</li> <li>• Частота змін у податковій політиці, які можуть вплинути на фінансові результати компанії;</li> <li>• Зміни у політиці національної або міжнародної безпеки, які можуть вплинути на операційну діяльність компанії.</li> </ul>
<p><b>Операційні</b> (Ризики, пов'язані з внутрішніми процесами, системами, людьми та зовнішніми подіями).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість інцидентів відмови критично важливого обладнання;</li> <li>• Рівень продуктивності праці у порівнянні з встановленими нормами;</li> <li>• Кількість рекламцій на випущений продукт/надані послуги;</li> <li>• Кількість випадків затримок в наданні послуг;</li> <li>• Відхилення фактичних витрат від бюджетних показників;</li> <li>• Кількість інцидентів, пов'язаних з невиконанням зобов'язань постачальниками;</li> <li>• Кількість скарг клієнтів, пов'язаних з якістю обслуговування, якістю продукту;</li> <li>• Час реагування на запити та скарги клієнтів;</li> <li>• Кількість проектів, що виходять за рамки бюджетних або часових обмежень.</li> </ul>
<p><b>Економічні</b> (Ризики, пов'язані з ситуацією в економічному середовищі, що можуть негативно вплинути на фінансовий стан, операційну діяльність організації, стратегії розвитку та загальну стійкість компанії).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рівень інфляції в країні чи регіоні;</li> <li>• Коливання обмінного курсу валюти;</li> <li>• Відсоток доходів або витрат в іноземній валюті;</li> <li>• Рівень заборгованості компанії щодо власного капіталу;</li> <li>• Кредитний рейтинг компанії;</li> <li>• Рівень дефолтів серед клієнтів або постачальників;</li> <li>• Коливання на фондовому ринку та їхній вплив на капіталізацію компанії;</li> <li>• Рівень кредитоспроможності основних банківських партнерів;</li> <li>• Частота та масштаби банківських криз;</li> <li>• Рівень прямих іноземних інвестицій;</li> <li>• Індeksi інвестиційної привабливості, стабільності країни або регіону.</li> </ul>
<p><b>Стратегічні</b> (Ризики, пов'язані з прийняттям рішень на рівні стратегії компанії, які можуть вплинути на досягнення її довгострокових цілей і місії).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Темпи зростання або скорочення ринку, на якому оперує компанія;</li> <li>• Зміни в ринкових частках основних конкурентів;</li> <li>• Частота нових регуляторних ініціатив, що впливають на галузь;</li> <li>• Рівень інвестицій у дослідження та розробки;</li> <li>• Кількість нових технологій або інновацій, впроваджених на ринку;</li> <li>• Зміни у вподобаннях та потребах клієнтів;</li> <li>• Рівень задоволеності клієнтів та їх лояльності;</li> <li>• Кількість конкурентів на ринку, поява нових;</li> <li>• Частота значних змін у стратегіях та показниках основних конкурентів;</li> <li>• Частота та серйозність репутаційних криз;</li> <li>• Надійність та стабільність ключових постачальників і партнерів;</li> <li>• Рівень стабільності у країнах, де компанія здійснює операційну діяльність;</li> <li>• Зміни у торговельних угодах або політичні санкції;</li> <li>• Частота змін у керівництві компанії;</li> <li>• Кількість стратегічних проектів, що виконуються поза графіком і за межами бюджету;</li> <li>• Частота невдач або затримок у реалізації стратегічних ініціатив.</li> </ul>

Продовження табл. 3

<p><b>Пов'язані з IT-інфраструктурою</b> (Ризики, пов'язані з інформаційними технологіями та системами організації).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість збоїв у роботі IT-систем;</li> <li>• Час відновлення роботи систем після збоїв;</li> <li>• Відсоток часу безвідмовної роботи систем;</li> <li>• Час відгуку критичних систем та додатків;</li> <li>• Час реагування на інциденти безпеки;</li> <li>• Частота відмов критичного обладнання (сервери, мережеві пристрої);</li> <li>• Середній час відновлення після відмови;</li> <li>• Відсоток систем, які працюють не на останніх версіях програмного забезпечення;</li> <li>• Середній час встановлення оновлень та патчів;</li> <li>• Кількість і частота інцидентів, викликаних плановими роботами;</li> <li>• Рівень використання мережевої пропускної здатності;</li> <li>• Відсоток невдало завершених резервних копій;</li> <li>• Час реагування IT-персоналу на запити користувачів;</li> <li>• Кількість скарг від користувачів на роботу IT-систем;</li> <li>• Відсоток відповідності IT-послуг договірним угодам про рівень обслуговування;</li> <li>• Кількість порушень SLA;</li> <li>• Рівень виконання планів з обслуговування та модернізації IT-інфраструктури;</li> <li>• Кількість виявлених вразливостей в IT-системах;</li> <li>• Час між виявленням вразливості та її усуненням.</li> </ul>
<p><b>Пов'язані з кадровим потенціалом</b> (Ризики, пов'язані з людським фактором, які можуть вплинути на ефективність та стійкість бізнесу).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коефіцієнт плинності кадрів (відсоток працівників, які залишили компанію протягом певного періоду);</li> <li>• Коефіцієнт плинності серед ключових працівників та керівництва;</li> <li>• Результати опитувань щодо задоволеності працівників;</li> <li>• Рівень залученості та мотивації працівників;</li> <li>• Середня тривалість лікарняних та неоплачуваних відпусток;</li> <li>• Відсоток невиконання планів та завдань працівниками;</li> <li>• Кількість випадків порушення дисципліни або кодексу поведінки;</li> <li>• Кількість дисциплінарних заходів та звільнень;</li> <li>• Час, необхідний для заповнення вакантних посад;</li> <li>• Відсоток нових працівників, які не пройшли випробувальний термін;</li> <li>• Відсоток витрат на персонал у загальних операційних витратах компанії;</li> <li>• Кількість внутрішніх конфліктів та скарг працівників;</li> <li>• Час, необхідний для вирішення конфліктів та скарг;</li> <li>• Кількість порушень трудового законодавства та регуляторних вимог.</li> </ul>
<p><b>Пов'язані з втратою чи витоком інформації</b> (Ризики, пов'язані із захистом інформаційних активів, збереженням, резервуванням даних та інформації)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість інцидентів безпеки, пов'язаних з втратою даних або витоком інформації;</li> <li>• Кількість спроб несанкціонованого доступу до інформаційних систем;</li> <li>• Кількість успішних атак, що призвели до витоку даних;</li> <li>• Відсоток чутливих даних, які зберігаються в зашифрованому вигляді;</li> <li>• Кількість інцидентів, пов'язаних з незашифрованими даними;</li> <li>• Кількість порушень політик доступу до даних;</li> <li>• Відсоток працівників, які пройшли навчання з інформаційної безпеки;</li> <li>• Кількість випадків втрати або крадіжки фізичних носіїв даних (наприклад, ноутбуків, USB-накопичувачів);</li> <li>• Кількість випадків, коли фізичні носії даних були залишені без нагляду або незахищеними;</li> <li>• Частота проведення перевірок та аудитів інформаційної безпеки;</li> <li>• Кількість виявлених аномалій у системах моніторингу;</li> <li>• Відсоток систем, які відповідають галузевим стандартам безпеки (наприклад, ISO/IEC 27001);</li> <li>• Час, необхідний для повного розслідування та усунення наслідків інциденту;</li> <li>• Кількість звітів про підозрілі активності, поданих працівниками.</li> </ul>
<p><b>Соціальні</b> (Ризики, пов'язані із соціальними аспектами діяльності.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість негативних згадок у ЗМІ та соціальних мережах;</li> <li>• Індекс репутації компанії у галузі (наприклад, за результатами опитувань або досліджень);</li> <li>• Рівень задоволеності клієнтів за результатами опитувань;</li> <li>• Кількість скарг клієнтів та час їх вирішення;</li> <li>• Рівень дотримання стандартів корпоративної соціальної відповідальності;</li> <li>• Рівень задоволеності працівників умовами праці;</li> <li>• Кількість страйків або інших форм протестів серед працівників;</li> <li>• Рівень задоволеності працівників програмами інклюзії;</li> <li>• Кількість скарг на дискримінацію та їхнє вирішення;</li> <li>• Відсоток постачальників, які відповідають соціальним стандартам компанії;</li> </ul>

Продовження табл. 3

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість випадків порушення етичних норм та їхнє вирішення;</li> <li>• Рівень дотримання екологічних стандартів та нормативів.</li> </ul>
<p><b>Ринкові</b> (Ризики, пов'язані з ринковими умовами, які можуть вплинути на діяльність та стратегії організації.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість нових конкурентів на ринку;</li> <li>• Зміни в конкурентних стратегіях, таких як ціни, маркетингові кампанії та нові продукти;</li> <li>• Коливання цін на основні продукти або послуги;</li> <li>• Відхилення цін від середнього рівня на ринку;</li> <li>• Частота та обсяг цінових змін;</li> <li>• Зміни в обсягах продажів;</li> <li>• Коливання попиту на основні продукти або послуги;</li> <li>• Зміни в перевагах та поведінці споживачів;</li> <li>• Частота змін у законодавстві, що стосується галузі;</li> <li>• Вплив нових регуляцій на витрати та операційні процеси компанії, її продукти;</li> <li>• Рівень задоволеності клієнтів продукцією або послугами;</li> <li>• Частота технологічних інновацій та їх вплив на ринок;</li> <li>• Вплив міжнародних економічних та політичних подій на ринок;</li> <li>• Вплив глобальних криз, таких як пандемії або природні катастрофи;</li> <li>• Відсоток нових та втрачених клієнтів;</li> <li>• Рівень лояльності клієнтів;</li> <li>• Коливання доходів та прибутків компанії;</li> <li>• Відсоток невиконаних фінансових прогнозів;</li> <li>• Зростання або коливання відсотку дебіторської заборгованості;</li> <li>• Доступність кваліфікованої робочої сили.</li> </ul>
<p><b>Пов'язані з деактуалізацією коду програмного забезпечення</b> (Ризики, пов'язані з застаріванням або недостатньою актуальністю програмного забезпечення)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість оновлень програмного коду, випущених за певний період;</li> <li>• Середній інтервал між випусками оновлень;</li> <li>• Відсоток коду, що використовує застарілі технології або фреймворки;</li> <li>• Кількість компонентів, які більше не підтримуються постачальником;</li> <li>• Кількість виявлених вразливостей у програмному коді;</li> <li>• Час, необхідний для виправлення виявлених вразливостей;</li> <li>• Число зареєстрованих дефектів або багів у програмному забезпеченні;</li> <li>• Відсоток критичних багів, що впливають на основну функціональність;</li> <li>• Відсоток коду, покритого автоматичними тестами;</li> <li>• Кількість тестів, що провалилися, під час інтеграційного тестування;</li> <li>• Повнота та актуальність технічної документації;</li> <li>• Кількість проблем сумісності при інтеграції з новими системами або технологіями;</li> <li>• Частота оновлень, що вимагаються для підтримки сумісності;</li> <li>• Частота та тривалість затримок у розробці нових функцій або релізів;</li> <li>• Загальні витрати на підтримку та обслуговування застарілого коду;</li> <li>• Відсоток бюджету на ІТ, витраченого на технічний борг;</li> <li>• Кількість критичних компонентів, розроблених сторонніми постачальниками;</li> <li>• Зростання витрат на інфраструктуру через неефективний або застарілий код;</li> <li>• Рівень задоволеності користувачів програмним забезпеченням;</li> <li>• Кількість скарг від користувачів щодо продуктивності або функціональності.</li> </ul>
<p><b>Інтеграційні</b> (Ризики, пов'язані з процесом інтеграції інформаційних технологій.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Частота та тривалість затримок у виконанні етапів інтеграції;</li> <li>• Відсоток завершених завдань відповідно до запланованого графіку;</li> <li>• Перевищення бюджету на ІТ-інтеграцію;</li> <li>• Співвідношення фактичних витрат до запланованих витрат;</li> <li>• Кількість інцидентів, пов'язаних з проблемами якості даних;</li> <li>• Кількість збоїв або відмов після інтеграції;</li> <li>• Час простою системи через проблеми інтеграції;</li> <li>• Зміни у швидкості обробки даних та продуктивності системи;</li> <li>• Кількість скарг користувачів на зниження продуктивності;</li> <li>• Частота оновлень або виправлень для забезпечення сумісності;</li> <li>• Кількість виявлених вразливостей після інтеграції;</li> <li>• Час реагування на інциденти безпеки, пов'язані з інтеграцією;</li> <li>• Кількість запитів на технічну підтримку після інтеграції;</li> <li>• Рівень прийняття нових систем користувачами;</li> <li>• Кількість негативних відгуків або скарг від користувачів;</li> <li>• Повнота та актуальність документації щодо інтеграційних процесів;</li> <li>• Кількість бізнес-процесів, які зазнали змін через інтеграцію;</li> <li>• Кількість звернень до технічної підтримки, пов'язаних з інтеграцією;</li> <li>• Середній час вирішення інцидентів;</li> </ul>



Продовження табл. 3

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Відсоток ризиків, які були ідентифіковані та успішно усунені;</li> <li>• Кількість інцидентів, пов'язаних з невідповідністю нормативним вимогам.</li> </ul>
<p><b>Ризики кіберзлочинності</b> (Ризики, пов'язані з впливом на організацію кіберзлочинів)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Загальна кількість виявлених кіберінцидентів за певний період;</li> <li>• Частота виникнення кіберінцидентів;</li> <li>• Кількість інцидентів, пов'язаних з різними типами атак (фішинг, шкідливе ПЗ, DDoS, і т.д.);</li> <li>• Частота виникнення конкретних типів загроз;</li> <li>• Середній час виявлення кіберінциденту;</li> <li>• Середній час реагування на кіберінцидент;</li> <li>• Кількість виявлених вразливостей у програмному забезпеченні та системах;</li> <li>• Частота виявлення нових вразливостей;</li> <li>• Кількість інцидентів, що призвели до витоку даних;</li> <li>• Кількість інцидентів, що спричинили фінансові втрати;</li> <li>• Кількість інцидентів, що спричинили зупинку бізнес-процесів;</li> <li>• Відсоток систем, захищених останніми оновленнями безпеки;</li> <li>• Кількість користувачів, які стали жертвами фішингових атак;</li> <li>• Відсоток користувачів, які пройшли навчання з кібербезпеки;</li> <li>• Кількість виявлених аномалій у мережевому трафіку;</li> <li>• Частота спрацювання систем моніторингу безпеки;</li> <li>• Кількість кіберінцидентів, пов'язаних з постачальниками або партнерами;</li> <li>• Відсоток третіх сторін, які відповідають вимогам безпеки;</li> <li>• Результати оцінок безпеки (наприклад, рівень успішності пен-тестів);</li> <li>• Частка бюджету ІТ, витраченого на кібербезпеку;</li> <li>• Кількість інцидентів, що призвели до втрати або крадіжки даних;</li> <li>• Обсяг втрачених або викрадених даних;</li> <li>• Відсоток систем, що відповідають вимогам стандартів та нормативів безпеки (наприклад, GDPR, ISO/IEC 27001);</li> <li>• Кількість оцінених та ідентифікованих кіберризиків;</li> <li>• Рівень критичності оцінених ризиків;</li> <li>• Кількість скарг користувачів, пов'язаних з безпекою;</li> <li>• Рівень задоволеності користувачів заходами безпеки.</li> </ul>

Джерело: узагальнено авторами

показників ризику, що можуть бути використані в процесах ризик-менеджменту підприємств галузі ІТ. Перелік даних показників може бути масштабований в залежності від специфіки бізнесу конкретної компанії а також від специфіки конкретного проекту. Враховуючи поточні умови зовнішнього середовища, в яких здійснюють діяльність українські ІТ-компанії, ризик-менеджмент є все більш важливою процедурою і компанії вимушені створювати окремі підрозділи для протидії і контролю за ризиками, тому наведені

у статті ключові показники ризику можуть бути використані в процесах аналізу та контролю ризиків цими підрозділами.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на кількісних характеристиках наведених показників, документальному оформленню та впровадженню їх в існуючі системи аналізу та контролю ризиків. Це надасть змогу створити універсальну систему аналізу та контролю ризиків ІТ-компаній.

### Література

1. Davies J., Finlay M., McLenaghan T., Wilson D. Key risk indicators — their role in operational risk management and measurement. ARM and RiskBusiness International. Prague, 2006. P. 1–32.
2. Scandizzo S. Risk Mapping and Key Risk Indicators in Operational Risk Management. *Economic Notes*. 2005. 34. P. 231–256.
3. Peček B., Kovačič A. Methodology of monitoring key risk indicators. *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*. 2019. Vol. 32, No. 1. P. 3485–3501.
4. Rodriguez A., Chadha V. Key Risk Indicators. Risk Books, 2015. 202 p.
5. Rasshyvalov D., Rushkovskiy M. Use of the key risk indicators method in risk management strategies. *Actual Problems of International Relations*. 2022. No. 153. P. 69–80.
6. Fedulova, I. Risk management strategy. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2019. Vol. 2019, No. 1. P. 65–74.

7. Ратушна К. Розробка методики оцінювання та контролю системи управління даними у клінічних випробуваннях за допомогою ключових показників ризиків. *Клінічна фармація*. 2015. Т. 19, № 1. С. 17–24.
8. Kirvan P., Tucci L. What is a Key Risk Indicator (KRI) and Why is it Important?. *CIO*. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/key-risk-indicator-KRI> (дата звернення: 01.09.2024).
9. What are Key Risk Indicators? URL: <https://safetyculture.com/topics/risk-management/key-risk-indicators/> (дата звернення: 01.09.2024).
10. Назарова К., Парасій-Вергуненко І., Остапець А. Класифікація ризиків компаній ІТ-індустрії. *Scientia Fructuosa*. 2023. Т. 150, № 4. С. 120–137.

#### References

1. Davies, J., Finlay, M., McLenaghan, T., & Wilson, D. (2006). Key risk indicators — their role in operational risk management and measurement. *ARM and RiskBusiness International*. Prague. pp. 1–32.
2. Scandizzo, S. (2005). Risk Mapping and Key Risk Indicators in Operational Risk Management. *Economic Notes*. 34. pp. 231–256.
3. Peček, B., & Kovačič, A. (2019). Methodology of monitoring key risk indicators. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*. Vol. 32, no. 1. pp. 3485–3501.
4. Rodriguez, A., & Chadha, V. (2015). Key Risk Indicators. Risk Books. 202 p.
5. Rasshyvalov, D., & Rushkovskiy, M. (2022). Use of the key risk indicators method in risk management strategies. *Actual Problems of International Relations*. No. 153. pp. 69–80.
6. Fedulova, I. (2019). Stratehiia ryzyk-menedghmentu [Risk management strategy]. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. Vol. 2019, No. 1. pp. 65–74 [in Ukrainian].
7. Ratushna, K. (2015). Rozrobka metodyky otsiniuvannia ta kontroliu systemy upravlinnia danymy u klinichnykh vyprobuvanniakh za dopomohoiu kliuchovykh pokaznykiv ryzykiv [Development of a methodology for assessing and controlling the data management system in clinical trials using key risk indicators]. *Klinichna farmaciia*. Vol. 19, № 1. pp. 17–24.
8. Kirvan, P., Tucci L. What is a Key Risk Indicator (KRI) and Why is it Important?. *CIO*. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/key-risk-indicator-KRI>.
9. What are Key Risk Indicators? URL: <https://safetyculture.com/topics/risk-management/key-risk-indicators/>
10. Nazarova, K., Parasii-Verhunencko, I., & Ostapets, A. (2023). Klasyfikaciia ryzykiv kompaniy IT-industrii [IT companies' risks classification] *Scientia Fructuosa*. Vol. 150, № 4. pp. 120–137.

**Бортнік Світлана Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки і торгівлі*

*Волинський національний університет імені Лесі Українки*

**Bortnik Svitlana**

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Economics and Trade*

*Lesia Ukrainka Volyn National University*

ORCID: 0000-0003-2687-7866

**Наумчук Вадим Валентинович**

*здобувач другого рівня вищої освіти*

*ОПП «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»*

*Волинського національного університету імені Лесі Українки*

**Naumchuk Vadym**

*Applicant for higher Education at the second Level of the*

*Lesya Ukrainka Volyn National University*

ORCID: 0009-0009-6785-8304

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-9-10337

**АНАЛІЗ ВПЛИВУ УРБАНІЗАЦІЇ  
НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК МАЛОГО  
ТА СЕРЕДЬОГО БІЗНЕСУ В МІСТІ:  
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

**ANALYSIS OF THE IMPACT OF URBANIZATION  
ON THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF SMALL  
AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN THE CITY:  
PROBLEMS AND PROSPECTS**

**Анотація.** Вступ. Процеси урбанізації чинять суттєвий вплив на економіку будь-якої країни, оскільки міста є не лише рушіями економічного зростання територій, а й концентрації населення, осередків підприємницької діяльності в одному місці, що сприяє підвищенню продуктивності економіки внаслідок спеціалізації, впровадженню інновацій та більш ефективному використанню потенціалу розвитку в умовах активізації глобалізаційних процесів. Однак в умовах стрімкого зростання міських територій малий та середній бізнес стикається з новими викликами та можливостями, внаслідок чого постає необхідність визначення проблем та перспектив розвитку малого і середнього бізнесу в умовах урбанізаційних процесів.

**Мета дослідження.** Оцінка впливу процесів урбанізації на розвиток малого й середнього бізнесу, а також визначення можливостей активізації підприємництва в урбанізованому середовищі.

**Матеріали і методи.** Матеріали дослідження: 1) офіційні дані державної служби статистики України з питань розвитку підприємницької діяльності, дані демографічної статистики; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що стосуються питань урбанізації, розвитку міст, а також публікації, присвячені розвитку малого і середнього бізнесу.

В дослідженні використано такі методи: теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу при оцінці динаміки зміни кількості і розмірів підприємств малого і середнього бізнесу; метод синтезу при виявленні викликів та перспектив розвитку малого та середнього підприємництва; методи узагальнення для формулювання висновків.

**Результати.** У статті проаналізовано процес урбанізації в глобальному та українському контекстах. Виділено основні причини зростання урбанізації в Україні. Виокремлено основні виклики, з якими стикається малий і середній бізнес в умовах урбанізації: економічні, соціальні, інфраструктурні, екологічні, інноваційні та регуляторні, а також підкреслено можливості, які відкриваються перед МСБ у міському середовищі, зокрема зростання споживчого попиту та інновацій.

Розглянуто досвід України під час повномасштабної війни та доведено необхідність підтримки малого бізнесу для відновлення економіки.

Перспективи. доцільно у подальших дослідженнях зосередитися на формуванні детальних фінансових планів розвитку бізнесу з врахуванням наявних ризиків, оптимізації логістичних ланцюгів, а також активізації інвестування в цифровізацію та автоматизацію бізнес-процесів підприємств.

**Ключові слова:** урбанізація, розвиток малого та середнього бізнесу, стратегія розвитку малого і середнього бізнесу, перспективи, виклики, можливості розвитку МСБ.

**Summary.** Introduction. Urbanization processes have a significant impact on the economy of any country, since cities are not only drivers of economic growth of territories, but also concentrations of population and business centers in one place, which contributes to increased economic productivity through specialization, innovation and more efficient use of development potential in the context of intensified globalization processes. However, in the context of rapid growth of urban areas, small and medium-sized businesses face new challenges and opportunities, which necessitates identifying the problems and prospects for the development of small and medium-sized businesses in the context of urbanization processes.

The purpose of the study. To assess the impact of urbanization processes on the development of small and medium-sized businesses, as well as to identify opportunities for enhancing entrepreneurship in an urbanized environment.

Materials and methods. Research materials: 1) official data of the State Statistics Service of Ukraine on the development of entrepreneurial activity, demographic statistics; 2) works of domestic and foreign authors on urbanization, urban development, as well as publications on the development of small and medium-sized businesses.

The following methods were used in the study: theoretical generalization, comparative analysis in assessing the dynamics of changes in the number and size of small and medium-sized enterprises; synthesis method in identifying challenges and prospects for the development of small and medium-sized enterprises; methods of generalization for drawing conclusions.

Results. The article analyzes the process of urbanization in the global and Ukrainian contexts. The main reasons for the growth of urbanization in Ukraine are highlighted. The main challenges faced by small and medium-sized businesses in the context of urbanization are highlighted: economic, social, infrastructure, environmental, innovation and regulatory, as well as the opportunities that open up for SMEs in the urban environment, in particular, the growth of consumer demand and innovation. The experience of Ukraine during the full-scale war is considered and the need to support small businesses for economic recovery is proved.

Prospects. it is advisable in further research to focus on the formation of detailed financial plans for business development, taking into account existing risks, optimization of logistics chains, as well as intensification of investment in digitalization and automation of business processes of enterprises.

**Key words:** urbanization, development of small and medium-sized businesses, strategy for the development of small and medium-sized businesses, prospects, challenges, opportunities for SME development.

**Постановка проблеми.** Урбанізація є одним із ключових процесів, що впливають на розвиток економіки в сучасному світі. В умовах стрімкого зростання міських територій, зміни інфраструктури та демографічних зрушень, малий та середній бізнес (МСБ) стикається з новими викликами та можливостями. Однак, попри значний потенціал для розвитку, багато МСБ виявляються недостатньо підготовленими до змін, що зумовлені урбанізаційними процесами.

На сьогодні недостатньо досліджень, які б детально аналізували вплив урбанізації на розвиток малого та середнього бізнесу в умовах сучасних українських міст. Це утруднює формування ефективних стратегій розвитку для МСБ, що враховують особливості міських умов. Відсутність систематичного підходу до вирішення цієї проблеми може призвести до зниження економічної активності в містах та втрати потенційних можливостей для розвитку МСБ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В останні роки все більше досліджується питання урбанізації та її впливу на різні галузі життя, це можуть бути такі праці науковців, як А. Шимків [1], О. Мухаревич [2], Г. Комарницька, Ю. Шипуліна,

Н. Ілляшенко [3], К. Вяткін, Р. В'яткін [4], М. Марущак, І. Гущук, О. Довгалець [5] та ін.

Дослідженням ролі малого та середнього бізнесу в економіці країни присвячено багато доробків вітчизняних та іноземних учених. Зокрема, уваги заслуговують праці таких науковців, як Н. Ситник, С. Козак [6], О. Дудчик, М. Яренчак, Л. Бабіян [7], А. Ельхаддад, І. Ахновська [8] та ін.

Проте, незважаючи на значні напрацювання, залишаються недостатньо дослідженими питання впливу урбанізації на економічне зростання країни, питання її впливу на бізнес в місті.

**Постановка завдання. Метою статті** є дослідження і аналіз впливу урбанізації на економічний розвиток України та перспективи розвитку малого й середнього бізнесу зокрема в умовах зростання міст, а також визначення можливостей активізації розвитку підприємництва в урбанізованому середовищі.

**Виклад основного матеріалу.** Зміна структури виробництва та розвиток технологій постійно стимулюють міграцію населення із сільської місцевості до міст. Цей процес, відомий як урбанізація, особливо помітно прискорився у ХХ столітті після Другої світової війни. За століття частка міського населення



зросла з 10% до понад 50% на сьогоднішній день. За прогнозами, до 2050 року в містах буде проживати близько 80% світового населення.

Урбанізація — це складний і багатогранний процес зростання ролі міст у суспільстві, що проявляється у збільшенні кількості міського населення, розширенні міських територій, поширенні міського способу життя та впливу міських соціально-економічних і культурних стандартів на все населення, включно з сільськими районами. Вона є результатом індустріалізації, соціально-економічних змін, а також глобалізаційних процесів, які посилюють роль міст як центрів економічної, культурної та політичної діяльності.

На основі проаналізованої інформації можна виокремити наступні причини зростання урбанізації, які наведені у табл. 1.

Урбанізація має глибокий вплив на глобальну економіку. Міста є двигунами економічного зростання, оскільки концентрація населення та діяльності в одному місці сприяє підвищенню продуктивності, інновацій та спеціалізації.

Зростання міст сприяє збільшенню глобального ВВП. Економічне зростання спостерігається там, де продуктивні сили розподілені ефективно, а промисловість сприяє розвитку виробництва. Навіть якщо ці сили розташовані нерівномірно і зосереджені в сільській місцевості. Міста, завдяки своїм можливостям, можуть більш ефективно їх використовувати, сприяючи переміщенню ресурсів і виробництва у міське середовище, що в подальшому призводить до зростання ВВП країни.

До того ж, зростання доходів домогосподарств і підприємств часто обумовлене так званім ефектом масштабу, який полягає не лише в концентрації великих виробничих площ, але й у залученні сучасного обладнання та робочої сили. Промислові об'єкти, зосереджені в містах, мають кращий доступ до кре-

дитних ресурсів для капітального переобладнання за потреби, а також для залучення інвестицій тощо.

В Україні процес урбанізації відбувався швидше, ніж у середньому по світу. Наприкінці ХХ століття майже 67,5% українців вже були міськими жителями, а станом на 2022 р. їх кількість зросла до 69,5% (рис. 1).

Містом вважається населений пункт, де більшість мешканців працює в несільськогосподарських галузях та має більш компактну забудову. В Україні до міст відносяться всі поселення, де проживає понад 10 тисяч осіб, а також ті з меншим населенням, які історично стали містами.

Згідно зі статистикою, в Україні є 461 місто. Найбільша їх кількість зосереджена в східних областях, а найменша — у південних і північних регіонах. Найвища щільність населення спостерігається в містах Львівської, Харківської, Луганської та Донецької областей. Міста класифікуються за населенням на малі (до 50 тисяч осіб), середні (50–100 тисяч), великі (100–500 тисяч), дуже великі (500–1000 тисяч) та міста-мільйонники (понад 1 мільйон осіб). Найчисленнішою є група малих міст, що складає 81% від загальної кількості. Вона включає міста з населенням менше 10 тисяч осіб, які можуть суттєво відрізнитися за рівнем соціально-економічного розвитку.

У дев'яти найбільших містах України проживає більше третини міського населення. Це міста-мільйонники Київ, Харків, Одеса та дуже великі міста Львів, Дніпро, Кривий Ріг, Запоріжжя, Донецьк та Севастополь [10]. Усі ці міста є центрами міських агломерацій — територіально зосереджених урбаністичних утворень. Найбільшими агломераціями в Україні є Донецько-Макіївська, Дніпропетровсько-Дніпродзержинська та Київська агломерації.

У даний час повномасштабне вторгнення суттєво вплинуло на міграційні процеси в Україні, які

Таблиця 1

### Основні причини зростання урбанізації

Причини	Пояснення
Глобальна індустріалізація	Це зміна від аграрної економіки до нової, що ґрунтується на розвитку промисловості. Промислова революція збільшила попит на робочу силу в міських фабриках, що стимулювало активне зростання міської забудови.
Комерція	Ще одним важливим фактором, що сприяє урбанізації, є торгівля. Міста з розвинутою інфраструктурою є привабливими для різних комерційних операцій, що безумовно стимулює розвиток бізнесу. А де є бізнес, там завжди є люди.
Ринок праці	Міста пропонують багато можливостей для працевлаштування, що постійно привертає людей із сільських місцевостей. Тому багато хто часто переїжджає в міські райони в пошуках добре оплачуваних вакансій.
Модернізація та зміна способу життя	Оскільки міські райони стають дедалі технологічнішими, з розвинутою інфраструктурою, медичними закладами, освітніми установами та іншими соціальними вигодами, все більше людей обирають життя в таких умовах.
Соціальні аспекти	До цієї категорії входять такі аспекти, де міста явно перевершують сільську місцевість: покращене житлове середовище, розвинена система освіти, високоякісна медична допомога, кращі умови для відпочинку та активне соціальне життя.

Джерело: авторська розробка

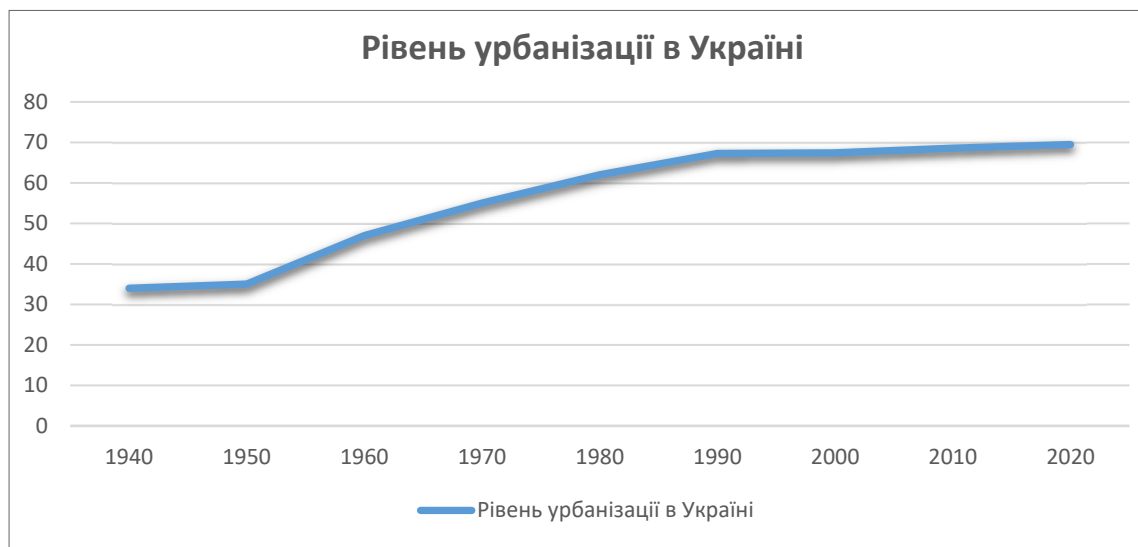


Рис. 1. Зростання рівня урбанізації в Україні

Джерело: розроблено на основі [9]

пришвидшують темпи урбанізації західних областей. Яскравим прикладом є місто Львів, за словами мера Андрія Садового, населення за період повномасштабного вторгнення збільшилось на 150 тис. осіб [11]. Якщо ця тенденція збережеться, то демографічний ландшафт країни може суттєво змінитися.

Здатність України ефективно інтегрувати внутрішньо переміщених осіб у економічне життя є критично важливою для відновлення та подальшого економічного зростання країни. Проте, для цього необхідні значні інвестиції в інфраструктуру, освіту та перекваліфікацію кадрів. Для населення уряд розробляє грантові програми, однією з таких є «Робота». У місті Буча, Київської області з'явилося підприємство з пошиву сумок та взуття. Його відкрила місцева жителька завдяки урядовому гранту за проектом «Робота» [12]. Також, держава залучає міжнародні гранти, завдяки підтримці Міжнародної організації з міграції (МОМ) та Уряду Німеччини підприємці з Луганщини відкрили навесні 2023 року оригінальний заклад швидкого і корисного харчування [13].

У сучасній економіці України промислові підприємства відіграють значну роль, тоді як у світовій економіці спостерігається зростання сфери послуг. В умовах глобалізації ринок послуг сприяє підвищенню конкурентоспроможності національних економік та поліпшенню добробуту населення. Україна поки що повільно переходить до економіки послуг, і ця тенденція нерівномірна по регіонах. Промисловість залишається важливою для Сходу та Півдня країни. На Заході України спостерігається зменшення частки сільського господарства, але й водночас із початком повномасштабного вторгнення релокувалося багато бізнесу з окупованих територій.

Сучасні українські міста відстають від світових стандартів за рівнем ділової активності, якості життя та інфраструктури. В умовах цього дисбалансу

пріоритетом має стати просторовий розвиток, в основі якого одним ключових факторів має бути зростання малого та середнього бізнесу.

Малий та середній бізнес (МСБ) є фундаментом економіки України, особливо під час війни, коли підприємці продовжують створювати робочі місця і сплачувати податки, підтримуючи бюджети різних рівнів. За словами президента Володимира Зеленського, малий і середній бізнес є основою економіки України, створює 60% ВВП, забезпечує 7 млн. робочих місць та 40% податкових надходжень.

Структура малого та середнього бізнесу в Україні в період з 2014 по 2022 рік не зазнала суттєвих змін. Малі підприємства продовжували домінувати, складаючи близько 95% від загальної кількості, тоді як частка середніх підприємств становила 5% (табл. 2).

За останніми даними державної служби статистики України, у 2022 році кількість малих і середніх підприємств в Україні склала 1,7 мільйона, що на 11,4% менше порівняно з 2021 роком. Однак ці показники не охоплюють тимчасово окуповані території.

Повномасштабна війна в Україні завдала значної шкоди малому та середньому бізнесу. Багато компаній змушені були припинити роботу або переїхати, що призвело до скорочення виробництва та збуту. Це, в свою чергу, негативно вплинуло на економіку країни та рівень зайнятості.

Через повномасштабне вторгнення РФ кількість зайнятих працівників у МСБ в 2022 році зменшилась на 15,8% порівняно з 2021 роком (рис. 2).

Незважаючи на війну, малі та середні підприємства, які дають роботу трьом чвертям працездатного населення, продовжують бути головним джерелом зайнятості в Україні.

Цього року малий бізнес успішно долає серйозні виклики, ще раз підтверджуючи свою важливість і витривалість.

Таблиця 2

**Кількість діючих суб'єктів господарювання в Україні протягом 2014–2022 рр.**

Рік	Підприємства				
	Усього, од.	малі		середні	
		од.	%	од.	%
2014	341 001	324 598	95,2	15 906	4,66
2015	343 440	327 814	95,45	15 203	4,43
2016	306 369	291 154	95,03	14 832	4,84
2017	338 256	322 920	95,47	14 937	4,42
2018	355 877	339 374	95,36	16 057	4,51
2019	380 597	362 328	95,2	17 751	4,66
2020	373 822	355 708	95,15	17 602	4,71
2021	370 834	352 722	95,12	17 502	4,72
2022	261 924	246 647	94,17	14 783	5,64

Джерело: розроблено на основі [14]

В умовах урбанізації малий та середній бізнес є важливим рушієм економічного розвитку, створення робочих місць та стимулювання інновацій, сприяючи покращенню якості життя у міських громадах, та й країни в цілому.

При розширенні міських територій та зростанні населення бізнес стикається з певними викликами (рис. 3).

Першим викликом є економічні фактори. Висока орендна плата в містах зростає разом із розвитком, що створює додатковий тягар для МСБ. Наступним фактором є конкуренція, адже у міських зонах вона збільшується як з боку великих корпорацій, так і з боку інших МСБ, що вимагає швидкої адаптації від підприємців. Крім того, зміни в попиті на продукцію та послуги в урбанізованих середовищах відбуваються швидше, що вимагає від МСБ оперативного реагування. Додатково, доступ до фінансів часто є складним завданням для МСБ, оскільки банки надають перевагу великим компаніям.

Другим викликом є соціальні аспекти урбанізації. Зокрема, зміни на ринку праці можуть призвести до нестачі кваліфікованої робочої сили або її міграції в інші сфери. Крім того, МСБ можуть стикатися з проблемами інтеграції різних соціальних груп, що особливо важливо у мультикультурних містах. Далі слід зазначити демографічні зміни, адже зростання міського населення вимагає адаптації до нових соціальних та культурних умов, що впливає на споживчу поведінку.

Третім важливим викликом є інфраструктурні проблеми. Перевантажені транспортні системи великих міст ускладнюють логістику, підвищують вартість транспортних послуг та збільшують час доставки. Також міська інфраструктура не завжди здатна витримати зростання підприємницької активності, що може спричинити перебої з водопостачанням, електрикою чи інтернетом. Крім того, МСБ можуть мати обмежений доступ до промислових зон через їх високу вартість чи брак ресурсів.

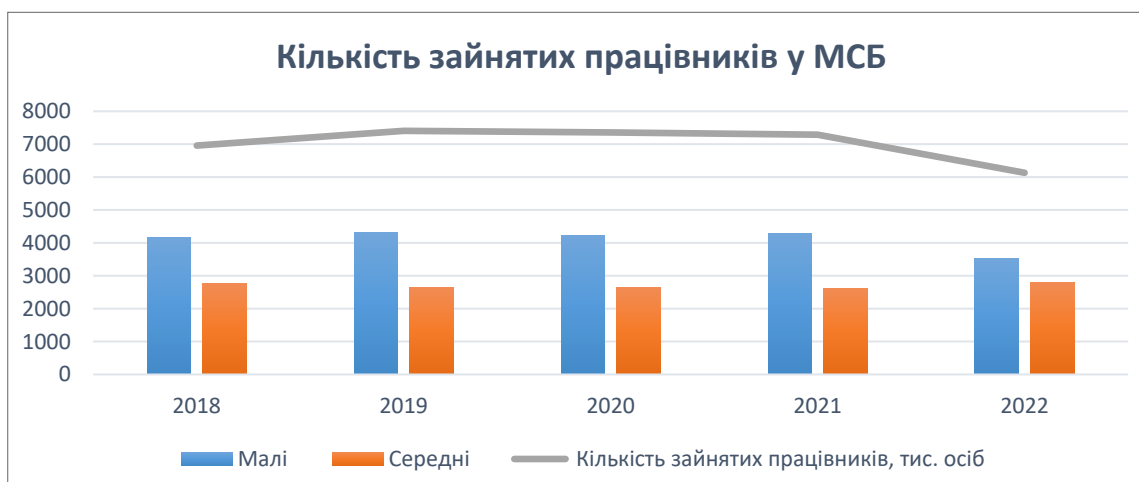


Рис. 2. Динаміка розподілу кількості працівників, зайнятих на малих та середніх підприємствах України протягом 2018–2022 рр.

Джерело: узагальнено на основі [15]

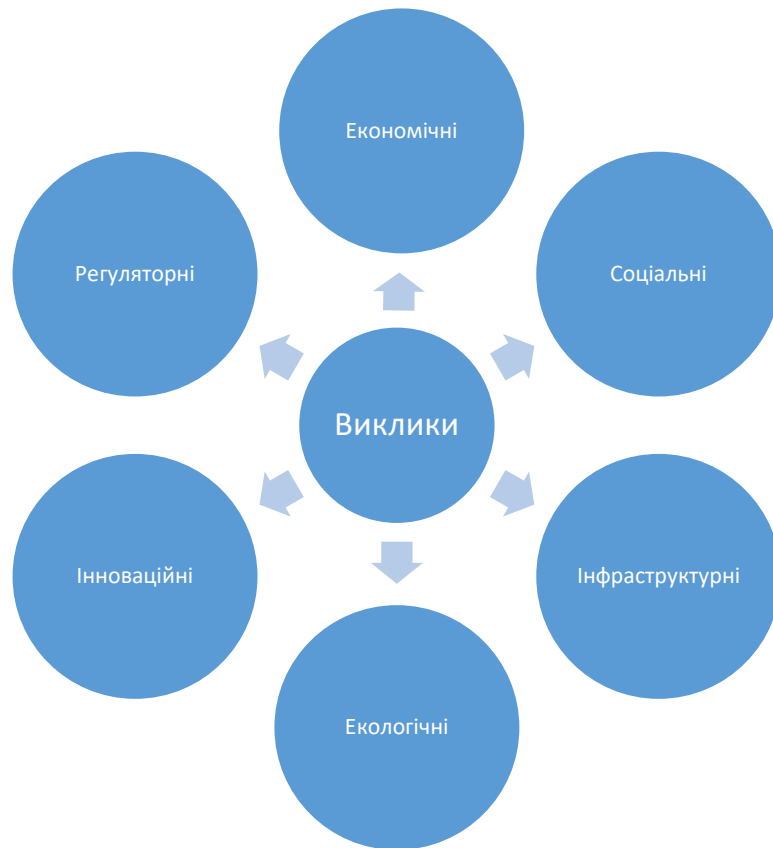


Рис. 3. Виклики для МСБ при урбанізації  
Джерело: авторська розробка

Крім того, існують екологічні виклики. Підвищення екологічних стандартів, таких як скорочення викидів або відповідальне поводження з відходами, часто вимагає від МСБ додаткових інвестицій. Далі, забруднення довкілля, характерне для урбанізованих зон, негативно впливає на здоров'я працівників і може збільшити витрати на покращення умов праці. Також важливо враховувати ризики, пов'язані зі змінами клімату, зокрема природні катастрофи, які можуть становити загрозу для підприємств у певних секторах, як, наприклад, агробізнес.

Наступним викликом є інноваційні аспекти. МСБ часто мають брак ресурсу у новітніх технологій, що знижує їхню конкурентоспроможність. Також недостатне впровадження цифрових інструментів може обмежити присутність МСБ у сучасних цифрових каналах збуту та маркетингу. Крім того, конкуренція на ринку інновацій стає все жорсткішою через переваги великих компаній, які мають більше ресурсів для впровадження новітніх рішень.

Також, регуляторні виклики є значною проблемою для МСБ. Складність отримання дозволів у урбанізованих зонах, де багато сфер діяльності регулюються (зокрема будівництво, екологія), створює бюрократичні перепони для МСБ. Жорсткі нормативні вимоги, такі як безпека, праця та податки, також ускладнюють ведення бізнесу. Крім того, зміна законодавства

в міських регіонах, зокрема щодо оподаткування та оренди, змушує МСБ пристосуватись до нових умов.

Урбанізація, безумовно, створює певні виклики для малого та середнього підприємництва, але й стимулює його розвиватись, тому поруч із труднощами відкриваються і нові перспективи для зростання, які виокремлені в табл. 3.

Урбанізоване середовище стимулює підприємництво у всіх сферах, відкриваючи нові перспективи для зростання.

МСБ є надзвичайно вразливим до змін в економічному середовищі, тому він першим відчуває на собі вплив будь-яких кризових явищ. Це змушує підприємства стикатися зі складними викликами, що перешкоджають їхньому зростанню та успіху. Війна значно вплинула на всі аспекти діяльності МСБ, зокрема на фінанси, виробництво, логістику, комунікації, інформацію, інновації та організацію. Підприємці відчувають серйозні наслідки війни та змушені в умовах невизначеності оперативно реагувати на численні ризики для збереження й відновлення свого виробничого потенціалу та робочих місць.

У відповідь на ці виклики державна політика під час повномасштабної війни була спрямована на активну підтримку малого та середнього бізнесу через податкові пільги, субсидовані кредити, грантові програми тощо.



Таблиця 3

**Перспективи для МСБ в умовах урбанізації**

Перспектива	Пояснення
Зростання споживчого попиту	Урбанізація призводить до зростання чисельності міського населення, що створює нові ринки для МСБ. Збільшення населення означає більшу кількість потенційних клієнтів, що стимулює попит на різні товари та послуги. Малий та середній бізнес може скористатися цією можливістю, пропонуючи продукти та послуги, які задовольняють потреби урбанізованого населення.
Інфраструктурний розвиток	Урбанізація сприяє розвитку міської інфраструктури, включаючи транспорт, зв'язок, енергопостачання та інші комунальні послуги. Ці зміни позитивно впливають на МСБ, оскільки забезпечують доступ до необхідних ресурсів та сприяють ефективному функціонуванню підприємств.
Інновації та технологічні можливості	Великі міста є осередками нових технологій. Урбанізація створює сприятливе середовище для розвитку стартапів та впровадження інноваційних рішень у МСБ. Це дозволяє їм оптимізувати свої процеси, підвищити продуктивність та знизити витрати.
Підтримка з боку уряду та міжнародних організацій	Уряди та міжнародні організації часто підтримують МСБ у міських районах через різні програми та гранти. Це може включати фінансову допомогу, консультаційні послуги, навчання та інші форми підтримки, що сприяють розвитку МСБ.

Джерело: авторська розробка

Необхідність подальших заходів для створення сприятливих умов для відновлення й розвитку МСБ підтверджується його здатністю адаптуватися та виконувати важливі соціально-економічні функції навіть у складних умовах.

У даний час важливо об'єднати міжнародну та національну підтримку для зміцнення стійкості та розвитку МСБ, які є основою економіки України.

**Висновок.** Урбанізація є ключовим процесом, що значно впливає на соціально-економічний розвиток. Перехід від аграрної до промислової економіки та індустріалізація спричиняють міграцію населення до міст. Це явище є рушійною силою економічного зростання, зокрема через розвиток ринку праці, бізнесу та інновацій.

Процес урбанізації, що охоплює Україну, має як позитивні, так і негативні наслідки для малого та середнього бізнесу. З одного боку, міста надають підприємцям доступ до більшої кількості споживачів, розвиненої інфраструктури та інноваційних можливостей. З іншого боку, МСБ стикаються з високою конкуренцією, складними регуляторними вимогами та іншими викликами. Війна посилила ці труднощі, проте одночасно продемонструвала стійкість і адаптивність українського бізнесу.

На основі проведеного аналізу впливу урбанізації на МСБ, враховуючи умови війни, доцільно виокремити наступні рекомендації. По-перше, слід розробити детальний фінансовий план, який допоможе врахувати ризики, зумовлені військовими діями, та стабільність бізнесу. По-друге, необхідно оптимізувати логістичні ланцюжки та розробити можливість релокації бізнесу на безпечнішу територію у разі загострення бойових дій. Це дозволить зберегти ділові процеси та мінімізувати збитки у випадку погіршення ситуації. По-третє, інвестування в цифровізацію та автоматизацію бізнес-процесів є ключовим для підвищення ефективності та адаптивності до нових умов. Це дозволить зменшити залежність від фізичних ресурсів та забезпечити безперервність роботи навіть за умов обмеженого доступу до офісів. Також, варто брати активну участь у державних та міжнародних програмах підтримки бізнесу так як, це може забезпечити доступ до фінансової допомоги, грантів та інших ресурсів, що у свою чергу дозволить покрити додаткові витрати.

Для успішного відновлення економіки України уряду необхідно розробити комплекс заходів, спрямованих на підтримку МСБ, зокрема через створення сприятливого бізнес-клімату в містах та надання фінансової підтримки підприємцям.

**Література**

- Шимків А. Вплив урбанізації на містобудівні процеси. *Економічна експертиза та землевпорядкування: зб. матеріалів доп. Всеукр. наук.-практ. конф.* (м. Тернопіль, 18 грудня 2020 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2020. С. 138–140. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41286/1/138.pdf> (дата звернення: 26.09.2024).
- Мухаревич О. Вплив урбанізації на гідрологічний режим водних об'єктів. Київ : Національний авіаційний університет, 2021. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/51199> (дата звернення: 26.09.2024).
- Комарницька Г.О., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Вплив урбанізації на інноваційний розвиток регіонів України. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 3. С. 336–345. doi: 10.21272/mmi.2017.3-31; URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66057> (дата звернення: 26.09.2024).

4. В'яткін К. І., В'яткін Р. С. Вплив урбанізації на розвиток соціуму. *Науковий вісник будівництва*. 2018. Т. 93, № 3. С. 172–180. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvb\\_2018\\_93\\_3\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvb_2018_93_3_28) (дата звернення: 26.09.2024).
5. Марущак М. І., Гущук І. В., Довгалець О. М., Коробко Л. Р., М'ялюк О. П. Урбанізація та її вплив на глобальне здоров'я. *Health & Education*. 2024. (1). Р. 54–61. URL: <https://journals.medacad.rivne.ua/index.php/health-education/article/view/112> (дата звернення: 26.09.2024).
6. Ситник Н. С., Козак С. І. Роль малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки України. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26–1. С. 83–87. URL: [http://bses.in.ua/journals/2018/26\\_1\\_2018/18.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/18.pdf) (дата звернення: 26.09.2024).
7. Дудчик О. Ю., Яренчак М. В., Бабінян Л. Н. Роль малого та середнього бізнесу в економіці України. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 6(74). С. 65–70. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/5533> (дата звернення: 26.09.2024).
8. Ельхаддад А. А., Ахновська І. О. Роль та місце релокованого бізнесу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 381–386. URL: <http://srd.pdaba.edu.ua:8080/handle/123456789/12834> (дата звернення: 26.09.2024).
9. Населення. *Державна служба статистики України*. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/ds/nas\\_rik/nas\\_u/nas\\_rik\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/ds/nas_rik/nas_u/nas_rik_u.html) (дата звернення: 26.09.2024)
10. Ukraine: Provinces and Major Cities URL: <https://www.citypopulation.de/en/ukraine/cities/> (дата звернення: 26.09.2024).
11. Населення Львову зросло на 150 тисяч після повномасштабного вторгнення Росії. URL: <https://www.ostro.org/news/naselennya-lvovu-zroslo-na-150-tysyach-pislya-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-rosiyi-i402823> (дата звернення: 26.09.2024).
12. Підприємця з Бучі відкрила власне виробництво взуття завдяки проекту «Робота». URL: <https://suspilne.media/kyiv/605949-pidpriemica-z-buci-vidkrila-vlasne-virobnictvo-vzutta-zavdaki-proektu-erobota/> (дата звернення: 26.09.2024).
13. Втратили дім і бізнес, та не креативність. Підприємці з Луганщини за грант відкрили в Бучі заклад з корисним фастфудом. URL: <https://shotam.info/pidpriyemtsi-z-luhanshchyny-za-hrant-vidkryly-v-buchi-zaklad-z-korysnym-fastfudom/> (дата звернення: 26.09.2024).
14. Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств / Показники діяльності суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва. *Державна служба статистики України*. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm) (дата звернення: 26.09.2024).
15. Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств / Кількість зайнятих працівників у суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва за видами економічної діяльності. *Державна служба статистики України*. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm) (дата звернення: 26.09.2024).

### References

1. Shymkiv A. The impact of urbanisation on urban development processes. *Economic expertise and land management: coll. additional materials All-Ukrainian science and practice conf.* (Ternopil, December 18, 2020). Ternopil: ZUNU, 2020. P. 138–140 URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41286/1/138.pdf> [in Ukrainian].
2. Mukharevych O. Impact of urbanisation on the hydrological regime of water bodies. Kyiv: National Aviation University, 2021. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/51199> [in Ukrainian].
3. Komarnytska H. O., Shipulina Y. S., Plyashenko N. S. Influence of urbanisation on the innovative development of the regions of Ukraine. *Marketing and innovation management*. 2017. No. 3. P. 336–345. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66057> [in Ukrainian].
4. Vyatkin K. I., Vyatkin R. S. The impact of urbanisation on the development of society. *Scientific Bulletin of Construction*. 2018. Vol. 93, No. 3. P. 172–180. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvb\\_2018\\_93\\_3\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvb_2018_93_3_28) [in Ukrainian].
5. Marushchak M. I., Hushchuk I. V., Dovhalets O. M., Korobko L. R., Mialiuk O. P. Urbanisation and its impact on global health. *Health & Education*. 2024. (1). P. 54–61. URL: <https://journals.medacad.rivne.ua/index.php/health-education/article/view/112> [in Ukrainian].
6. Sytnyk N. S., Kozak S. I. The role of small and medium-sized businesses at the present stage of development of the Ukrainian economy. *Black Sea Economic Studies*. 2018. Issue 26–1. P. 83–87. URL: [http://bses.in.ua/journals/2018/26\\_1\\_2018/18.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/18.pdf) [in Ukrainian].
7. DUDChyk O., Yarenchak M., Babinyan L. The role of small and medium-sized businesses in the economy of Ukraine. Problems of the systemic approach in economics. 2019. No. 6(74). С. 65–70. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/5533> [in Ukrainian].
8. Elhaddad A. A., Akhnovska I. O. The role and place of relocated business in Ukraine under martial law. *Economic space*. 2024. No. 190. P. 381–386. URL: <http://srd.pdaba.edu.ua:8080/handle/123456789/12834> [in Ukrainian].
9. State Statistics Service of Ukraine. Population. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/ds/nas\\_rik/nas\\_u/nas\\_rik\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/ds/nas_rik/nas_u/nas_rik_u.html) [in Ukrainian].

10. Ukraine: Provinces and Major Cities URL: <https://www.citypopulation.de/en/ukraine/cities/>.
11. Lviv's population grew by 150,000 after russia's full-scale invasion. URL: <https://www.ostro.org/news/naselennya-lvovu-zroslo-na-150-tysyach-pislya-povnomasshtabnogo-vtorgnennya-rosiyi-i402823> [in Ukrainian].
12. Entrepreneur from Bucha opens her own shoe production thanks to the eRobota project. URL: <https://suspilne.media/kyiv/605949-pidpriemica-z-buci-vidkrila-vlasne-virobnictvo-vzutta-zavdaki-proektu-erobota/> [in Ukrainian].
13. They lost their home and business, but not their creativity. Entrepreneurs from Luhansk region open a healthy fast food restaurant in Bucha with a grant. URL: <https://shotam.info/pidprijemtsi-z-luhanshchyny-za-hrant-vidkryly-v-buchi-zaklad-z-korysnym-fastfudom/> [in Ukrainian].
14. State Statistics Service of Ukraine. Economic statistics / Economic activity / Activity of enterprises / Performance indicators of large, medium, small and micro enterprises. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/size\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm) [in Ukrainian].
15. State Statistics Service of Ukraine. Economic statistics / Economic activity / Activity of enterprises / Number of employed workers in large, medium, small and microenterprises by type of economic activity. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/size\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm) [in Ukrainian].

УДК 330.131.7:336.30

**Ачкасова Світлана Анатоліївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародної торгівлі, митної справи та фінансових технологій  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

**Achkasova Svitlana**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of International Trade, Customs and Financial Technologies  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*  
ORCID: 0000-0001-7233-0189

**Вовченко Артем Олександрович**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*

**Vovchenko Artem**

*Obtainer of the third (Educational and Scientific) Level of Higher Education  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*  
ORCID: 0000-0002-7428-4494

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-9-10305

## ФАКТОРИНГ ДЛЯ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКУ НЕПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПРИ УПРАВЛІННІ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### FACTORING TO REDUCE THE RISK OF INSOLVENCY IN THE MANAGEMENT OF RECEIVABLES OF THE ENTERPRISE

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

**Анотація.** Вступ. Стаття присвячена дослідженню питання використання факторингу для зниження ризику неплатоспроможності при управлінні дебіторською заборгованістю підприємства. Забезпечення достатнього обсягу фінансування діяльності підприємств є надзвичайно важливим та актуальним питанням в умовах неплатоспроможності контрагентів.

**Мета.** Метою дослідження є обґрунтування доцільності використання факторингу для зниження ризику неплатоспроможності при управлінні дебіторською заборгованістю підприємства.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: наукові праці вітчизняних авторів, сферою наукових інтересів яких є ліквідність, платоспроможність підприємства, управління грошовими потоками, ризик його неплатоспроможності та застосування факторингових послуг під час управління дебіторською заборгованістю підприємства. Під час проведення дослідження застосовано такі наукові методи: теоретичного узагальнення (для характеристики показників ліквідності підприємства в контексті ризику неплатоспроможності); формалізації та синтезу (для розробки методичного підходу оцінки готовності підприємства до використання факторингу для зниження ризику неплатоспроможності); логічного узагальнення (формулювання висновків).

**Результати.** Запропоновано методичний підхід до оцінки готовності підприємства до використання факторингу для зниження ризику неплатоспроможності складається з чотирьох етапів: На першому етапі проводиться оцінка ліквідності підприємства за допомогою коефіцієнтів загальної та швидкої ліквідності. Результатом є визначення достатності або нестачі грошових коштів для покриття дебіторської заборгованості та короткострокових зобов'язань. На другому етапі надаються характеристики дебіторської заборгованості підприємства. Використовується SWOT-аналіз для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз в управлінні дебіторською заборгованістю. Третій етап включає застосування фінансових критеріїв для вибору факторингової компанії або банку. Аналізуються витрати на факторинг, строки договорів, обсяги фінансування та наявність забезпечення для зниження ризику неплатоспроможності. На четвертому етапі за допомогою матричного методу підприємство класифікується за рівнем готовності до впровадження факторингу (високий, середній, низький). На основі цього визначаються заходи для покращення управління дебіторською заборгованістю та



забезпечення платоспроможності. Цей підхід дозволяє систематично оцінити готовність підприємства до використання факторингу та визначити ефективні заходи для зниження ризиків неплатоспроможності.

*Перспективи.* Під час проведення майбутніх наукових досліджень запропоновано приділити особливу увагу питанням побудови шкал для показника рівня готовності підприємства до використання факторингу для зниження ризику неплатоспроможності, що сприятиме покращенню фінансового забезпечення діяльності підприємств.

**Ключові слова:** ризик неплатоспроможності, факторинг, підприємства.

**Summary.** Introduction. The article is devoted to the study of the issue of using factoring to reduce the risk of insolvency in the management of the company's receivables. Ensuring a sufficient amount of financing for the activities of enterprises is an extremely important and urgent issue in the conditions of insolvency of counterparties.

*Purpose.* The purpose of the study is to justify the feasibility of using factoring to reduce the risk of insolvency in the management of the enterprise's receivables.

*Materials and methods.* The research materials include: scientific works of domestic authors whose field of scientific interests is liquidity, solvency of the enterprise, management of cash flows, the risk of its insolvency and the use of factoring services during the management of the receivables of the enterprise. During the research, the following scientific methods were applied: theoretical generalization (to characterize the company's liquidity indicators in the context of insolvency risk); formalization and synthesis (for the development of a methodical approach to assessing the readiness of an enterprise to use factoring to reduce the risk of insolvency); logical generalization (formulation of conclusions).

*Results.* A methodical approach to assessing the company's readiness to use factoring to reduce the risk of insolvency is proposed and consists of four stages: At the first stage, an assessment of the company's liquidity is carried out using the coefficients of general and quick liquidity. The result is a determination of the sufficiency or lack of cash to cover receivables and short-term liabilities. At the second stage, the characteristics of the company's receivables are provided. A SWOT analysis is used to identify strengths and weaknesses, opportunities and threats in accounts receivable management. The third stage includes the application of financial criteria for choosing a factoring company or bank. Factoring costs, terms of contracts, amounts of financing and the availability of security to reduce the risk of insolvency are analyzed. At the fourth stage, using the matrix method, the enterprise is classified according to the level of readiness for the introduction of factoring (high, medium, low). Based on this, measures are determined to improve the management of receivables and ensure solvency. This approach makes it possible to systematically assess the readiness of the enterprise to use factoring and to determine effective measures to reduce the risks of insolvency.

*Discussion.* During future scientific research, it is proposed to pay special attention to the issue of building scales for the indicator of the level of readiness of the enterprise to use factoring to reduce the risk of insolvency, which will contribute to the improvement of the financial support of enterprises.

**Key words:** insolvency risk, factoring, enterprises.

**Постановка проблеми.** Забезпечення достатнього обсягу фінансування діяльності підприємств є надзвичайно важливим та актуальним питанням в умовах неплатоспроможності контрагентів. Це питання набуває особливої актуальності у зв'язку з затримками у виплатах з боку дебіторів, що може привести до погіршення фінансового стану підприємства, порушення його грошових потоків і, зрештою, до неплатоспроможності самого підприємства. В таких умовах виникає необхідність використання інструментів, які б не тільки забезпечували прискорення отримання коштів, але й мінімізували ризики неплатежів.

Впровадження змін у реформуванні регулювання факторингу в Україні [6] сприятиме розвитку факторингових послуг та розширенню інструментів фінансового забезпечення діяльності підприємств.

Факторинг є одним з ефективних механізмів управління дебіторською заборгованістю, який дозволяє підприємствам отримувати фінансування. Проте, недостатня поінформованість про особливості використання факторингових послуг і можливі ризики їх застосування створює необхідність більш глибокого дослідження цієї проблеми. Таким чином,

виникає необхідність в визначенні ефективних заходів щодо зниження ризику неплатоспроможності підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок щодо формування наукового підґрунтя розвитку підходів до оцінювання та управління ризиком неплатоспроможності підприємств відображено в наукових працях вчених. С. Пустовгар [12] удосконалив методичне забезпечення діагностики неплатоспроможності підприємств на основі моделювання сценаріїв розвитку неплатоспроможності з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також потенціалу відновлення платоспроможності [12].

О. Омельченко та І. Вороновська у праці [10] досліджено підходи до зниження ризику неплатоспроможності підприємства, що може бути забезпечено шляхом ефективного управління грошовими потоками, оскільки неплатоспроможність може виникати як наслідок незбалансованості різних видів грошових потоків у часі. Отже, синхронізація надходження і виплат коштів, що досягається під час здійснення управління грошовими потоками підприємства,

надає змогу усунути фактор виникнення його неплатоспроможності [10]. А. Жолнерчик та І. Єрасевою у праці [3] проаналізовано фінансові механізми управління грошовими потоками підприємства [3].

В. Нагайчук [9] обґрунтовано, що під час розробки політики раціонального управління платоспроможністю підприємства окремо доцільно розробляти комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ліквідності та прискорення оборотності у розрізі окремих видів поточних активів (товарно-матеріальних запасів, дебіторської заборгованості, поточних фінансових інвестицій) [9].

У праці [11] та [4] запропоновано визначення політики погашення дебіторської заборгованості, зокрема шляхом використання факторингових схем. Обґрунтовано, що в умовах наявної кризи неплатежів, нестачі власних оборотних засобів використання факторингу стає вагомим інструментом росту українського ринку товарів і послуг [4].

У праці [13] визначено, що для управління розміром дебіторської заборгованості існують такі види погашення дебіторської заборгованості, тобто рефінансування: облік векселів, форфейтинг та факторинг. Встановлено переваги та недоліки факторингу як форми рефінансування дебіторської заборгованості [13]. У праці Н. Внукової та Н. Опешко [1] досліджено питання страхування ризиків факторингу.

Отже, широке коло питань ефективного управління ризиком неплатоспроможності підприємства ґрунтується на оптимізації грошових потоків, синхронізації надходжень і здійснення витрат, а також через на використанні факторингу. Особлива увага приділяється забезпеченню ліквідності підприємства та прискоренню оборотності поточних активів. У контексті сучасної економічної нестабільності, факторинг стає важливим інструментом для зменшення ризику неплатоспроможності підприємств.

Отже, питання використання факторингу під час зменшення ризику неплатоспроможності підприємств потребують більш детального вивчення.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є обґрунтування доцільності використання факторингу для зниження ризику неплатоспроможності при управлінні дебіторською заборгованістю підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для пошуку найкращих шляхів управління дебіторською заборгованістю, у тому числі її рефінансування, доцільно обрати факторинг. Саме факторингові операції дадуть змогу розширити клієнтську базу та встановити стабільні відносини з покупцями, які матимуть можливість купляти товар з відстрочкою оплати [13].

Систему показників для оцінки ризику неплатоспроможності підприємства складають: загальна ліквідність; швидка ліквідність, покриття боргу прибутком до оподаткування; покриття боргу чистим доходом; покриття витрат валовим прибутком; рента-

бельність від операційної діяльності; рентабельність до оподаткування; оборотність запасів; оборотність кредиторської заборгованості [2].

Склад показників [2], що доцільно використовувати для оцінки ризику неплатоспроможності підприємства, включає два коефіцієнти ліквідності: загальної ліквідності та швидкої ліквідності.

Коефіцієнт загальної ліквідності, це відношення величини оборотних активів до величини поточних зобов'язань. Характеризує ступінь покриття короткострокових зобов'язань короткостроковими активами [7]. Коефіцієнт швидкої ліквідності — це відношення суми грошових коштів та дебіторської заборгованості до величини поточних зобов'язань. Показує, яка частина короткострокової заборгованості може бути відшкодована за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості [7].

Необхідність забезпечення ефективного управління дебіторською заборгованістю, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації, посилення конкуренції та збільшення кількості неплатоспроможних контрагентів, підтверджується низькою ліквідністю, несвоєчасного та не в повному обсязі виконанні зобов'язань.

Використання факторингу зменшує ризики, пов'язані з неплатежами, сприяє фінансуванню оборотних активів ліквідними активами. Для оцінки готовності підприємства до використання факторингу розроблено методичний підхід, що дозволяє своєчасно ідентифікувати слабкі сторони в управлінні дебіторською заборгованістю та ліквідністю; визначити ключові фактори, які впливають на ефективність впровадження факторингу; розробити рекомендації.

Широке коло питань щодо розкриття принципу «готовності», наприклад, оцінки готовності банку щодо впровадження фінансового контролінгу, відображено в працях [5] та [8]. Використання таких важливих складових як етапи, завдання, метод та результат покладено в основу розробленого методичного підходу до оцінки готовності підприємства щодо використання факторингу для зниження ризику неплатоспроможності.

Як видно з рис. 1, розроблено методичний підхід до оцінки готовності підприємства щодо використання факторингу для зниження ризику неплатоспроможності складається з чотирьох етапів: На першому етапі проводиться оцінка ліквідності підприємства за допомогою коефіцієнтів загальної та швидкої ліквідності. Результатом є визначення достатності або нестачі грошових коштів для покриття дебіторської заборгованості та короткострокових зобов'язань. На другому етапі надаються характеристики дебіторської заборгованості підприємства. Використовується SWOT-аналіз для виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз в управлінні дебіторською заборгованістю. Третій етап включає застосування фінансових критеріїв для вибору факторингової компанії або банку. Аналізуються витрати на

факторинг, строки договорів, обсяги фінансування та наявність забезпечення для зниження ризику неплатоспроможності. На четвертому етапі із застосуванням матричного методу підприємство класифікується за рівнем готовності до впровадження факторингу (високий, середній, низький). На основі цього визначаються заходи для покращення управління дебіторською заборгованістю та забезпечення платоспроможності.

Цей підхід дозволяє оцінити готовність підприємства до використання факторингу та визначити ефективні заходи для зниження ризиків неплатоспроможності.

**Висновки та перспективи.** Методичний підхід до оцінки готовності підприємства щодо використання факторингу для зниження ризику неплатоспроможності надає змогу аналізувати фінансовий стан підприємства та його дебіторську заборгованість. Ви-

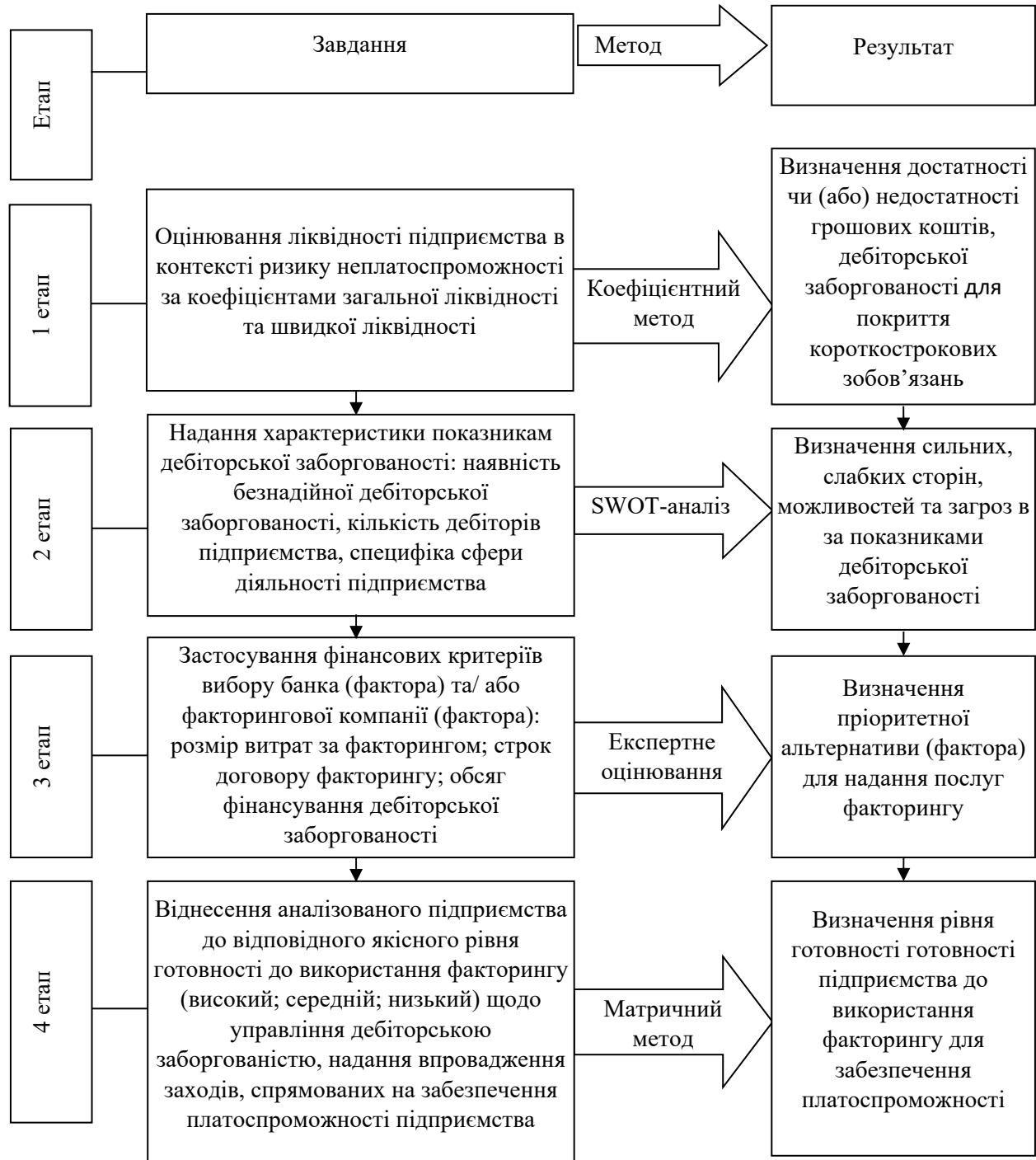


Рис. 1. Методичний підхід до оцінки готовності підприємства до використання факторингу для зниження ризику неплатоспроможності

Джерело: авторська розробка

користання таких методів, як коефіцієнтний аналіз, SWOT-аналіз, експертне оцінювання та матричний метод, забезпечує можливість комплексно оцінити рівень ліквідності та платоспроможності підприємства, а також готовність підприємства застосувати факторинг, що сприяє зменшенню ризику неплатоспроможності та покращенню грошових потоків.

Питання побудови шкал для показника рівня готовності підприємства до використання факторингу для зниження ризику неплатоспроможності, що сприятиме покращенню фінансового забезпечення діяльності підприємств, що сприятиме покращенню фінансової спроможності є предметом подальших досліджень.

### Література

1. Внукова Н., Опешко Н. Ризики факторингу та способи їх страхування. *Фінансовий ринок України*. 2010. № 31 (77). С. 15–18.
2. Вовченко А. О. Вибір показників для оцінки ризику неплатоспроможності підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2024. № 2. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9662>.
3. Жолнерчик А. Ю., Єрасьова І. В. Фінансовий механізм управління грошовими потоками підприємства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності: матеріали V Міжнародної наукової конференції (6–7 грудня 2017 р.)*. Кременчук, 2017. С. 33–34.
4. Каховська О., Спірідонова К., Кірнос О. Особливості управління дебіторською заборгованістю в умовах кризи неплатежів. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 54–58. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-10>.
5. Контролінг як технологія управління фінансовими та нефінансовими структурами : монографія / О. М. Колодизєв, І. М. Чмутова, К. М. Азізова та ін. Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 348 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11707> (дата звернення: 01.09.2024).
6. Концепція реформування регулювання факторингу в Україні. Для громадського обговорення на сторінках офіційного Інтернет-представництва Національного банку України. 2023. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/e/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%86%D1%96%D1%8F\\_%D1%84%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3\\_2023.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/e/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%86%D1%96%D1%8F_%D1%84%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3_2023.pdf?v=4) (дата звернення: 01.09.2024).
7. Лебідь О. В. Управління капіталом підприємства на основі узгодженості його складових. 2009. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0409U002121#> (дата звернення: 01.09.2024).
8. Максимова М. В. Формування системи фінансового контролінгу банківської діяльності: автореф. дис.к.е.н., Х. 2014. 23 с.
9. Нагайчук В. В. Політика управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: *Економічні науки*. 2016. № 16 (2). С. 118–121.
10. Омельченко О. В., Вороновська І. В. Формування фінансових ресурсів і засади управління фінансовими потоками на підприємстві в умовах невизначеності економічного середовища. *Подільський науковий вісник*. 2018. № 2. С. 17–24.
11. Петренко В. С., Карнаушенко А. С., Боровік Л. В. Факторинг: сутність, види та його переваги в фінансовій діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2021/16.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/16.pdf) (дата звернення: 01.09.2024).
12. Пустовгар С. А. Сценарний підхід до оцінювання ризику неплатоспроможності підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 6. С. 22–27.
13. Шурпенкова Р., Луценко К. Теоретичні аспекти та методичні підходи до обліку розрахунків з дебіторами. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-24>.

### References

1. Vnukova N., Opeshko N. (2010). Ryzyky faktorynhu ta sposoby yikh strakhuvannia [Risks of factoring and methods of their insurance]. *Finansovyi rynek Ukrainy*. № 31 (77). pp. 15–18 [in Ukrainian].
2. Vovchenko A. O. (2024). Vybir pokaznykiv dlia otsinky ryzyku neplatospromozhnosti pidpryiemstva [Selection of indicators for assessing the risk of insolvency of the enterprise]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Serii: "Ekonomichni nauky"*. № 2. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9662> [in Ukrainian].
3. Zholnerchuk A. Yu., Yerasova I. V. (2017). Finansovyi mekhanizm upravlinnia hroshovymy potokamy pidpryiemstva [The financial mechanism of managing cash flows of the enterprise]. *Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku ekonomiky v umovakh hlobalnoi nestabilnosti: materialy V Mizhnarodnoi naukovoï konferentsii* (pp. 33–34). Kremenchuk [in Ukrainian].
4. Kakhovska O., Spiridonova K., Kirnos O. (2023). Osoblyvosti upravlinnia debitorskoïu zaborhovanistiu v umovakh kryzy neplatezhiv [Peculiarities of management of receivables in the conditions of the non-payment crisis]. *Ekonomichnyi prostir*. № 185. pp. 54–58. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-10>. [in Ukrainian].
5. Kolodiziev O. M., Chmutova I. M., Azizova K. M. Et al. (2014). Kontrolinh yak tekhnolohiia upravlinnia finansovymy ta nefinansovymy strukturamy: monohrafiia [Controlling as a technology for managing financial and non-financial



structures]. Kh.: Vyd. KhNEU im. S. Kuznetsia. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11707> [in Ukrainian].

6. Kontsepsiia reformuvannia rehuliuвання faktorynhu v Ukraini [The concept of reforming factoring regulation in Ukraine]. (2023). Dlia hromadskoho obhovorennia na storinkakh ofitsiinoho Internet-predstavnytstva Natsionalnogo banku Ukrainy. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%86%D1%96%D1%8F\\_%D1%84%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3\\_2023.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%86%D1%96%D1%8F_%D1%84%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3_2023.pdf?v=4) [in Ukrainian].

7. Lebid O. V. (2009). Upravlinnia kapitalom pidprijemstva na osnovi uzghodzhivosti yoho skladovykh [Capital management of the enterprise based on the consistency of its components]. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0409U002121#> [in Ukrainian].

8. Maksymova M. V. (2014). Formuvannia systemy finansovoho kontrolinhu bankivskoi diialnosti [Formation of the system of financial controlling of banking activity]. *Abstract of candidate's thesis*. Kh. [in Ukrainian].

9. Nahaichuk V. V. (2016). Polityka upravlinnia likvidnistiu ta platospromozhnistiu pidprijemstva [Liquidity and solvency management policy of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*. № 16 (2). pp. 118–121 [in Ukrainian].

10. Omelchenko O. V., Voronovska I. V. (2018). Formuvannia finansovykh resursiv i zasady upravlinnia finansovymy potokamy na pidprijemstvi v umovakh nevyznachenosti ekonomichnoho seredovyshcha [The formation of financial resources and the principles of managing financial flows at the enterprise in conditions of uncertainty of the economic environment]. *Podilskyi naukovyi visnyk*. № 2. pp. 17–24 [in Ukrainian].

11. Petrenko V. S., Karnaushenko A. S., Borovik L. V. (2021) Faktorynh: sutnist, vydy ta yoho perevahy v finansovii diialnosti pidprijemstv [Factoring: essence, types and its advantages in the financial activity of enterprises]. *Efektivna ekonomika*. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2021/16.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/16.pdf) [in Ukrainian].

12. Pustovhar S. A. (2019). Stsenarnyi pidkhid do otsiniuvannia ryzyku neplatospromozhnosti pidprijemstv [A scenario approach to assessing the risk of insolvency of enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 6. pp. 22–27 [in Ukrainian].

13. Shurpenkova R., Lutsenko K. (2022). Teoretychni aspekty ta metodychni pidkhody do obliku rozrakhunkiv z debitoramy [Theoretical aspects and methodical approaches to the accounting of settlements with debtors]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-24>. [in Ukrainian].

**Вовк Євгеній Олександрович**

*кандидат економічних наук, голова правління  
ПрАТ «КУА АПФ «Куб»*

**Vovk Yevgenii**

*Candidate of Economic Sciences, CEO  
Pr-JSC «AM PFA «KUB»*

ORCID: 0000-0001-6478-9491

**Туролев Гліб Олександрович**

*кандидат економічних наук,  
засновник компанії «Стробіле Енерджі»*

**Turolyev Glib**

*Candidate of Economic Sciences  
Strobile Energy*

ORCID: 0000-0001-5579-0626

**Шваб Олексій Іванович**

*аспірант кафедри фінансів імені Віктора Федосова  
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*

**Shvab Oleksii**

*Postgraduate Student of the Victor Fedosov Department of Finance  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

ORCID: 0009-0002-7174-7171

**Сіваш Артем Сергійович**

*аспірант кафедри банківської справи та страхування  
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*

**Sivash Artem**

*Postgraduate Student of the Department of Banking and Insurance  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

ORCID: 0009-0007-4907-5686

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-9-10382

**НЕБАНКІВСЬКІ ФІНАНСОВІ УСТАНОВИ  
В АРХІТЕКТОНІЦІ ФІНАНСОВОГО РИНКУ:  
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ**

**NON-BANKING FINANCIAL INSTITUTIONS IN  
THE ARCHITECTURE OF THE FINANCIAL MARKET:  
THEORETICAL ASPECTS OF FUNCTIONING**

**Анотація.** Вступ. Фінансовий ринок сьогодні є надзвичайно динамічним середовищем, де кожен учасник може здійснювати різноманітні фінансові операції завдяки зростанню рівня фінансової інклюзії та впровадженню технологічних інновацій, таких як диджиталізація та віртуалізація. Однак, питання діяльності небанківських фінансових інституцій у цих умовах залишаються відкритими. Актуальність проблеми полягає в тому, що фінансові посередники, зокрема небанківські інституції, повинні адаптуватися до цих змін і розробляти нові корпоративні стратегії для виживання та розвитку в умовах швидких і радикальних трансформацій ринку. Зокрема, конвергенція фінансового посередництва та універсалізація фінансового бізнесу вимагають від небанківських установ перегляду їхнього місця та ролі на ринку. Це питання актуалізується ще й через те, що небанківські фінансові інституції, з часом, почали конкурувати з банками,

пропонуючи аналогічні або навіть більш інноваційні фінансові послуги. Оскільки сучасний фінансовий ринок генерує нові виклики, такі як інституційні інновації, то це вимагає оновлення наукових підходів та розуміння ролі небанківських фінансових посередників у майбутньому.

Таким чином, актуальність проблеми полягає у необхідності дослідження та осмислення нових умов функціонування небанківських фінансових інституцій на тлі диджиталізації та інновацій, що притаманні сучасному фінансовому ринку.

Мета. Метою дослідження є необхідність ідентифікації місця та ролі небанківських фінансових інституцій на сучасному фінансовому ринку з врахуванням процесів його трансформації.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних науковців, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері фінансового ринку, зокрема щодо визначення сутності та функціонального призначення фінансових посередників.

Результати. В статті розглянуто теоретичні аспекти функціонування небанківських фінансових установ на сучасному фінансовому ринку. Проведено порівняльний аналіз позицій сучасних вчених щодо сутності фінансового ринку та його сегментації за різними ознаками. Визначено основні класифікаційні ознаки, які використовуються до суб'єктів фінансового ринку. Розглянуто інституційну структуру фінансового ринку та визначено місце в ній небанківських фінансових інституцій. Ідентифіковано основні види небанківських фінансових інституцій на фінансовому ринку, їх ключові функції та завдання. Розглянуто вплив різноманітних фінансових інновацій на інституційну структуру сучасного фінансового ринку. Визначено вплив інституційних інновацій на діяльність небанківських фінансових установ. Обґрунтовано сутність процесів універсалізації фінансового бізнесу та його роль у функціонування небанківських фінансових установ.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на більш детальному розкритті ролі та проявів соціалізації небанківських фінансових установ в сучасних умовах.

**Ключові слова:** фінансовий ринок, сегменти фінансового ринку, фінансові інституції, фінансові установи, небанківські фінансові установи, фінансові інновації, універсалізація фінансового бізнесу.

**Summary.** Introduction. The financial market today is an extremely dynamic environment where each participant can conduct a variety of financial transactions due to the growing level of financial inclusion and the introduction of technological innovations such as digitalization and virtualization. However, the issues of non-bank financial institutions in this environment remain open. The urgency of the problem lies in the fact that financial intermediaries, in particular non-bank institutions, must adapt to these changes and develop new corporate strategies to survive and develop in the face of rapid and radical market transformations. In particular, the convergence of financial intermediation and the universalization of financial business require non-bank institutions to reconsider their place and role in the market. This issue is also relevant because non-bank financial institutions have, over time, begun to compete with banks by offering similar or even more innovative financial services. As the modern financial market generates new challenges, such as institutional innovations, it requires updating scientific approaches and understanding the role of non-bank financial intermediaries in the future.

Thus, the relevance of the problem lies in the need to study and understand the new conditions for the functioning of non-bank financial institutions against the background of digitalization and innovation inherent in the modern financial market.

Objective. The purpose of the study is to identify the place and role of non-bank financial institutions in the modern financial market, taking into account the processes of its transformation.

Materials and methods. The materials of the study are the works of domestic scientists who conduct their scientific and practical research in the field of the financial market, in particular, to determine the essence and functional purpose of financial intermediaries.

Results. The article deals with theoretical aspects of the functioning of non-bank financial institutions in the modern financial market. A comparative analysis of the positions of modern scholars on the essence of the financial market and its segmentation by various criteria is carried out. The main classification features used for financial market participants are determined. The institutional structure of the financial market is considered and the place of non-bank financial institutions in it is determined. The main types of non-bank financial institutions in the financial market, their key functions and tasks are identified. The influence of various financial innovations on the institutional structure of the modern financial market is considered. The impact of institutional innovations on the activities of non-bank financial institutions is determined. The essence of the processes of universalization of financial business and its role in the functioning of non-bank financial institutions is substantiated.

Prospects. In further scientific research, it is proposed to focus on a more detailed disclosure of the role and manifestations of the socialization of non-bank financial institutions in modern conditions.

**Key words:** financial market, financial market segments, financial institutions, financial institutions, non-banking financial institutions, financial innovations, universalization of financial business.

**Постановка проблеми.** Сучасний фінансовий ринок надає достатньо широкі можливості для кожного свого учасника, незалежно від того, які цілі він переслідує — залучити капітал, розмістити влас-

ні заощадження, здійснити переказ коштів тощо. Очевидно, що з розвитком різноманітних цифрових технологій рівень фінансової інклюзії масштабно зріс, як і можливості здійснювати різноманітні фінансові

операції. Вже зараз можна стверджувати, що у середньостроковій перспективі траєкторія руху фінансового ринку буде пов'язана з кількома процесами — диджиталізацією, інформатизацією, мережевізацією, віртуалізацією. Проте питання щодо аспектів діяльності різних фінансових інституцій на фінансовому ринку в таких умовах залишається відкритим. Адже, фактично, усі ці процеси визначатимуть поступову та невпинну конвергенцію фінансового посередництва і, відповідно, подальшу універсалізацію фінансового бізнесу. Вже зараз цілком очевидним є висновок, що швидкість та радикальність трансформацій вимагатиме від фінансових посередників, в тому числі — небанківських інституцій — реалізації принципово нових корпоративних стратегій.

З врахуванням викладеного вище, постає питання про позиціювання небанківських фінансових інституцій в архітектоніці сучасного фінансового ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню сутності фінансового ринку, класифікації його суб'єктів за різними ознаками, питанням функціонування небанківських фінансових інституцій присвячені праці Н. Волгіної [1], С. Еш [2], В. Зимовця [5], О. Іваницької [6], О. Луцишина [8], В. Опаріна [10], В. Федосова [13], І. Химич [11], І. Школьник [12], С. Юрія [13] та багатьох інших авторів. Проте, стрімкі трансформації, що відбуваються на фінансовому ринку визначають необхідність актуалізації наукових положень щодо місця небанківських фінансових установ на сучасному фінансовому ринку.

**Мета статті** — ідентифікувати місце та роль небанківських фінансових інституцій на сучасному фінансовому ринку з врахуванням процесів його трансформації.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** В сучасній вітчизняній академічній літературі представлено надзвичайно велику кількість підходів до сутності фінансового ринку. В основі деяких із них лежить характеристика ключових учасників фінансового ринку, з відповідною детермінацією серед них небанківських фінансових інституцій. Зазначимо, що в подальшому акцентуємо на найбільш поширених наукових позиціях щодо сутності сучасного фінансового ринку, адже саме такий компаративний аналіз дасть можливість сформулювати підґрунтя для аналізу ролі окремих економічних агентів на ньому.

Так, в роботі О. Луцишина представлено наступне визначення: «Фінансовий ринок — особлива сфера фінансової системи, складова її інфраструктури, де здійснюється рух тимчасово вільного капіталу, формуються і функціонують обмінно-перерозподільні відносини, пов'язані з процесами купівлі-продажу вільних фінансових ресурсів, їх трансформація в позиковий та інвестиційний капітал через фінансово-кредитні інститути на основі попиту та пропозиції, формується ціна на різноманітні фінансові інструменти [8].

Акцентуємо на таких характеристиках фінансового ринку, що виділені О. Луцишиным: по-перше, фінансовий ринок є невід'ємною частиною фінансової системи; по-друге, на фінансовому ринку відбувається рух «тимчасово вільного капіталу» та процес купівлі-продажу вільних фінансових ресурсів; по-третє, рух капіталу та купівля-продаж відбуваються за допомогою фінансово-кредитних інститутів.

Як бачимо, цей автор безпосередньо вказує на роль «фінансово-кредитних інститутів» у функціонуванні сучасного фінансового ринку. Вони розглядаються як певна проміжна ланка між тими економічними агентами, які мають вільні ресурси та тими, які його потребують. В цілому підтримуючи зазначену позицію, все ж підкреслимо, що ключове питання тут полягає якраз у доцільності використання поняття «фінансово-кредитні інститути».

В науковій праці відомої вітчизняної вченої І. Школьник представлено таке визначення фінансового ринку: «...сукупність економічних відносин з приводу перерозподілу тимчасово вільних фінансових ресурсів між населенням (домогосподарствами), суб'єктами господарювання та державою через сукупність фінансових інститутів на основі взаємодії попиту та пропозиції» [12].

Як бачимо, І. Школьник вказує, що ключовими учасниками сучасного фінансового ринку є «фінансові інститути» (а не «фінансово-кредитні інститути», як у попередньому визначенні), за допомогою яких відбувається взаємодія попиту та пропозиції на вільні фінансові ресурси. При цьому, зазначені попит та пропозиція формуються з боку домогосподарств, суб'єктів господарювання та держави.

Зауважимо, що окремі вітчизняні фахівці вважають за доцільне визначати фінансовий ринок виключно як певну мережу фінансових інститутів, які функціонують на ньому. Так, в праці О. Іваницької зазначається наступне: «Фінансовий ринок — мережа спеціальних (банківсько-фінансових) інститутів, що забезпечує взаємодію попиту і пропозиції на гроші як специфічний товар, їхнє взаємне врівноваження» [6]. У своєму підході О. Іваницька вживає термін «банківсько-фінансові інститути», при цьому надаючи їм статус «спеціальних». Таким чином авторка детермінує особливу роль фінансових посередників на сучасному фінансовому ринку, підкреслює, що їх функції відрізняються від функцій інших його учасників.

Зауважимо, що не усі науковці, характеризуючи фінансовий ринок, у своїх визначеннях орієнтуються насамперед на його суб'єктний склад з ідентифікацією фінансових посередників/фінансових установ. Разом з тим, як правило, надалі аналізується склад учасників фінансового ринку, а також виділяються фінансові інститути (фінансові інституції) у цій множині учасників.

Відомий вітчизняний дослідник В. Опарін зазначає: «Фінансовий ринок — це сукупність обмінно-перерозподільних відносин, пов'язаних з процесами



купівлі-продажу фінансових ресурсів, необхідних для здійснення виробничої та фінансової діяльності» [10]. Тут В. Опарін розглядає фінансовий ринок в контексті обмінно-перерозподільних відносин, за допомогою яких забезпечується купівля-продаж фінансових ресурсів.

В роботі відомих вітчизняних дослідників В. Федосова та С. Юрія наводиться таке визначення: «... підсистема ринкової економіки, яка становить сукупність економічних відносин, які виникають між його учасниками при формуванні попиту і пропозиції на специфічні фінансові послуги, пов'язані з купівлею-продажем фінансових активів, що знаходяться у власності економічних суб'єктів національної, регіональної та світової економіки» [13]. Тобто, як вже зазначалося, тут мова не йде про характеристику фінансового ринку в контексті фінансових інституцій, але в подальшому і В. Опарін, і В. Федосов з С. Юрієм характеризують їх діяльність як основоположних учасників фінансового ринку.

Компаративний аналіз праць провідних вітчизняних вчених засвідчив існування кількох базових напрямків в питанні характеристики сутнісних сторін сучасного фінансового ринку. Серед іншого, можна ідентифікувати і інституційний підхід, в якому фінансовий ринок розглядається через призму функціонування мережі фінансових інститутів, які забезпечують взаємодію (рух капіталу та фінансових інструментів) між його учасниками.

Поряд з цим, треба відмітити, що наукова дискусія щодо сутності фінансового ринку проходить в кількох важливих ракурсах: по-перше, з точки зору ідентифікації об'єкта купівлі-продажу на ньому (в цій ролі розглядається капітал, фінансові інструменти, фінансові активи, фінансові фонди, фінансові ресурси тощо); по-друге, з позиції ідентифікації кола його учасників з виділенням тих економічних агентів, які забезпечують виконання функцій посередництва (фінансові інститути, фінансові інституції, фінансові посередники, фінансово-кредитні інститути тощо).

На останньому аспекті, з погляду авторів статті, варто зупинитися докладніше, що, відповідно, визначає потребу у вивченні позицій сучасних науковців щодо кола учасників (суб'єктів) фінансового ринку. При цьому треба врахувати, що є кілька таксономічних підходів до ідентифікації суб'єктів фінансового ринку, і з точки зору нашого дослідження на особливу увагу заслуговують два: за організаційно-правовою формою та за їх функціями.

Зауважимо, що досить часто склад учасників фінансового ринку (або його окремих складників) наведений у законодавстві, це зокрема стосується і національного законодавства України. В Законі України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» зафіксовано: «Учасники фондового ринку — це емітенти, у тому числі іноземні, або особи, які видали неемісійні цінні папери, особи, які надають забезпечення, інвестори у фінансові

інструменти, які набули права власності на цінні папери, адміністратори, професійні учасники ринків капіталу, особи, які провадять діяльність, пов'язану з ринками капіталу та організованими товарними ринками, саморегулювні організації професійних учасників ринків капіталу, номінальні утримувачі, депозитарії-кореспонденти» [4]. Виходячи з того, що фондовий ринок є невід'ємною частиною фінансового ринку, цей підхід може повною мірою бути використаним і для кола учасників останнього.

Звернемо увагу на той факт, що на запропонований на рівні національного законодавства перелік в першу чергу акцентує на функціональному підході до учасників фінансового ринку. Це підтверджується тим фактом, що виділено емітентів, інвесторів, а також — професійних учасників ринку капіталів. Априорі сприймається той факт, що фінансове посередництво аналізується якраз в контексті професійних учасників (більш детально це питання буде розглянуто нижче).

В праці І. Химич запропоновано, щоб в залежності від функцій, що їх виконують суб'єкти сучасного фінансового ринку, їх можна поділити на наступні групи:

- основні або прямі учасники фінансового ринку — продавці і покупці фінансових активів (інструментів, послуг);
- інфраструктурні — фінансові посередники (фінансові інститути);
- професійні учасники фінансового ринку — суб'єкти, котрі виконують допоміжні функції (функції обслуговування основних учасників або окремих операцій на фінансовому ринку тощо) [11].

На наш погляд, окремі із зазначених положень мають дискусійний характер. Зокрема, виникає питання чи варто виділяти в окрему групу основних учасників фінансового ринку? Логічно, що якщо є основні учасники, тоді на цьому ринку функціонують і «другорядні» суб'єкти. З таким положенням ми не можемо погодитися, адже сучасна фінансова екосистема складається із неймовірно великої кількості учасників. При цьому кожен її гравець виконує певні функції. Так, можна погодитися, що є суб'єкти, які оперують на фінансовому ринку колосальними ресурсами, а їх вплив на процеси є набагато більшим порівняно із аналогічним впливом інших учасників. Проте, на наш погляд, відносити їх до основних учасників не варто, навіть з врахуванням рівня залученості до угод та операцій. Тим більше не можна погодитися з тезою, що професійні учасники виконують на фінансовому ринку допоміжні функції.

В той же час, визнаємо, що позиція щодо виділення основних учасників фінансового ринку є досить поширеною. Зокрема, в праці Н. Волгіної вказується, що основні учасники «...своїми діями створюють ринок, підтримують рух фінансових інструментів і забезпечують стійкість і безперервність взаємодій на ньому» [1].

Тут привертає увагу твердження, що основні учасники «своїми діями створюють ринок», з яким можна як погодитися, так і висунути певні заперечення. Зокрема, очевидно, що фінансовий потенціал учасників фінансового ринку суттєво відрізняється, проте, як правило, держава намагається сформуванати таке інституційне середовище на ньому, яке б унеможливило вплив окремих учасників на його ключові тенденції (в першу чергу, тут мова йде про рух цін).

З позиції аналізу небанківських фінансових інституцій, з погляду авторів, вважаємо що найбільш прийнятними є два таксономічні підходи до учасників фінансового ринку, про які говорилося вище (рис. 1).

Інституційний підхід ґрунтується на загально-визнаному виділенні інституційних секторів економіки, а саме: нефінансових корпорацій, фінансових корпорацій, домашніх господарств, сектору загального державного управління, некомерційних організацій, що обслуговують домогосподарства [7]. Поряд з цим, треба враховувати, що досить часто функціонування сучасних фінансових установ розглядають через призму фінансового сектору. Саме поняття «фінансовий сектор» характеризують як сукупність фінансових посередників (інколи, сюди включають фінансові інструменти та регуляторне середовище) [9; 14].

Функціональний підхід є базовим при дослідженні будь якого явища та виражається через напрями та форми взаємодії із середовищем (внутрішнім та зовнішнім), та в контексті нашого дослідження пов'язаний з виділенням емітентів, інвесторів, фінансових посередників та суб'єктів інфраструктури.

Виходячи із виділених вище підходів можна стверджувати, що небанківські фінансові установи треба аналізувати за функціональним підходом в контексті фінансових посередників (але, і як емітентів, інвесторів та інфраструктурних учасників), а за інституційним підходом — як фінансові корпорації.

З позиції функціонального наповнення фінансові посередники є складними інституціями, що функціонують на фінансовому ринку. Основною метою фінансових ринків є акумуляція і перерозподіл фінансових ресурсів в економіці. В той же час, як зазначає І. О. Школьник фінансовий ринок не просто виконує функції, пов'язані з суто фінансовими ресурсами, але і обслуговує товарні ринки та ринки сфери послуг, формує і забезпечує товарно-грошові відносини в багатьох аспектах їх прояву [12].

Компаративний аналіз праць сучасних науковців свідчить, що вони по-різному детермінують функції фінансових посередників (фінансових інститутів/інституцій):

- акумуляція коштів громадян та юридичних осіб і в подальшому їх надання на комерційних засадах позичальникам [3];
- виконують посередницькі функції, мають можливість одержати прибуток за рахунок економії [2];
- опосередковують рух фінансових ресурсів, залучаючи їх шляхом розміщення фінансових інструментів власного випуску та вкладаючи закумуляовані таким чином кошти в різноманітні фінансові активи [5].

При цьому зазначимо, що є й інші позиції, представлені в академічній літературі, щодо досліджуваного питання.

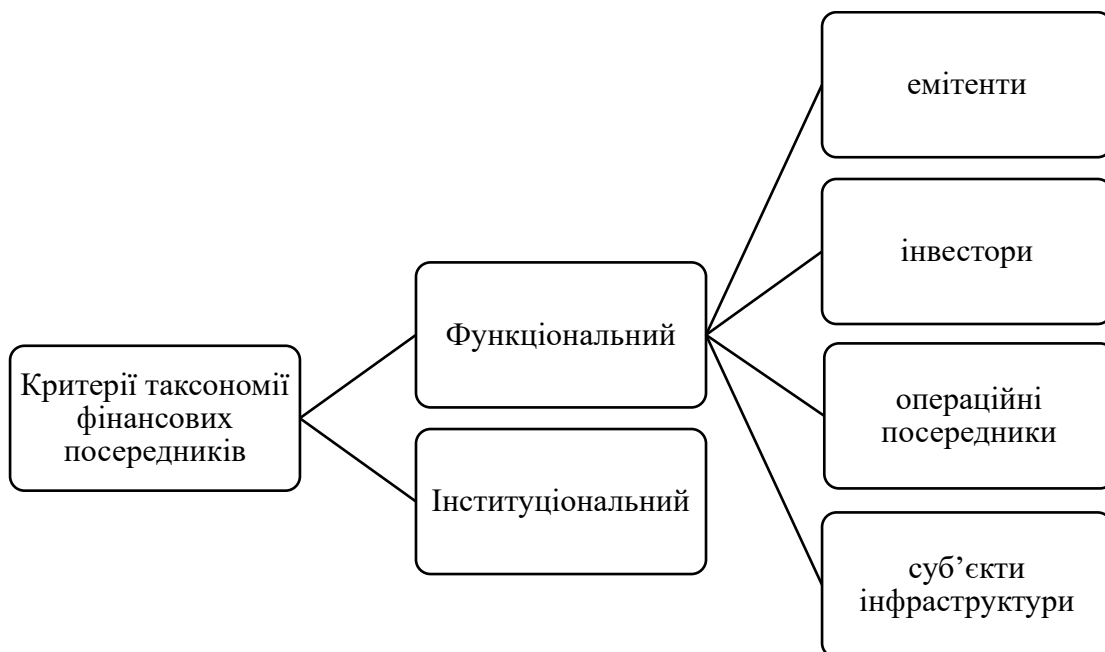


Рис. 1. Таксономія фінансових посередників за функціональним та інституційним підходами  
Джерело: авторська розробка

В цій площині варто звернути на ті зміни в діяльності фінансових посередників (в тому числі — небанківських), що визначені процесами, які ідентифікуються у фаховій літературі як «соціалізація фінансів». Треба зазначити, що врахування соціальних аспектів в діяльності бізнесу загалом, та фінансових посередників, зокрема, невід’ємний атрибут сучасного суспільства.

Догмат максимізації прибутку (або добробуту власників), як ключової мети функціонування будь-якої бізнес-одиниці, поступово трансформується з врахуванням тих соціальних цілей та завдань, які висуває сучасне суспільство до бізнесу. Не обійшли ці процеси діяльність небанківських фінансових інституцій.

Тут варто говорити про кілька важливих напрямків, які характеризують соціальні завдання фінансового бізнесу. По-перше, практична реалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності для фінансових установ. Мова йде і про різноманітні соціальні проекти для персоналу, і про участь у благодійній діяльності, і ще про цілий ряд важливих напрямків. Зауважимо, що в цілому цей напрям соціалізації діяльності фінансових установ є важливим ще й тому, що досить часто у суспільстві пропагується думка про надприбутки, які отримує фінансовий бізнес, про «лихварську» природу його діяльності.

Особливо яскраво це виявляється і в Україні, коли пересічні громадяни на тлі високої недовіри до фінансових посередників та часто опортуністичної поведінки фінансових установ, висувають подібні претензії. По-друге, фінансування різноманітних суспільно значимих проектів, навіть у тому випадку, коли їх доходність та ризиковість не відповідає інвестиційній стратегії фінансового посередника. По-третє, поступове виокремлення особливих небанківських фінансових установ, які мають на меті здійснення фінансових операцій, які не орієнтовані на отримання прибутку. Повною мірою зазначена

концепція соціалізації стосується і небанківських фінансових інституцій. Соціалізація небанківських фінансових інституцій полягає в адаптації їх діяльності до соціальних потреб суспільства та інтеграції соціальних цілей у свою бізнес-модель. Це явище проявляється виражається через впровадження елементів корпоративної соціальної відповідальності, розширення доступу до фінансових послуг для широких верств населення, підтримку соціально значущих проектів та захист прав споживачів. Це дозволяє небанківським установам стати важливими учасниками соціально-економічного розвитку, сприяючи створенню більш інклюзивної та стійкої фінансової системи.

На наш погляд, виокремлення в окрему, особливу групу учасників фінансового ринку небанківських фінансових установ обумовлене історичним лідерством банків у фінансовому секторі, а його передумовою — суттєві відмінності у діяльності та регулюванні банків та інших фінансових посередників (табл 1). Особливо підкреслимо, що описана ситуація була характерна для фінансового ринку ще кілька десятиліть тому.

Наразі процеси інституційної конвергенції призвели до того, що поступово набуває поширення концепція «фінансового супермаркету» в різних формах прояву (рис. 2).

З точки зору фінансових операцій та фінансових послуг різниця між банками та іншими учасниками фінансового ринку стирається, що відповідним чином відображається на рівні законодавства. В основі такої універсалізації фінансового бізнесу — широке запровадження цифрових технологій на фінансовому ринку.

Підкреслимо, що охарактеризовані процеси не варто сприймати виключно в позитивному контексті. Подальша фінансиалізація глобальної економіки, яка серед іншого виражається і через універсалізацію діяльності фінансових інституцій, несе в собі і цілий ряд загроз, які на сьогодні не можуть бути

Таблиця 1

**Фінансові установи, регулювання та нагляд за якими здійснює  
Національний банк України**

Фінансова установа	Показник	2020	2021	2022	2023
Страховики	Активи, млн. грн	64903	64737	70298	74335
	Кількість	210	155	128	101
Кредитні спілки	Активи, млн. грн	2317	2330	1449	1422
	Кількість	322	278	162	133
Фінансові компанії	Активи, млн. грн	186572	216406	243997	250631
	Кількість	960	922	760	559
Ломбарди	Активи, млн. грн	3854	4289	4101	3848
	Кількість	302	261	183	146
Банки	Активи, млн. грн	1822841	2053232	2353939	2942806
	Кількість	73	71	67	63

Джерело: дані Національного банку України [15]

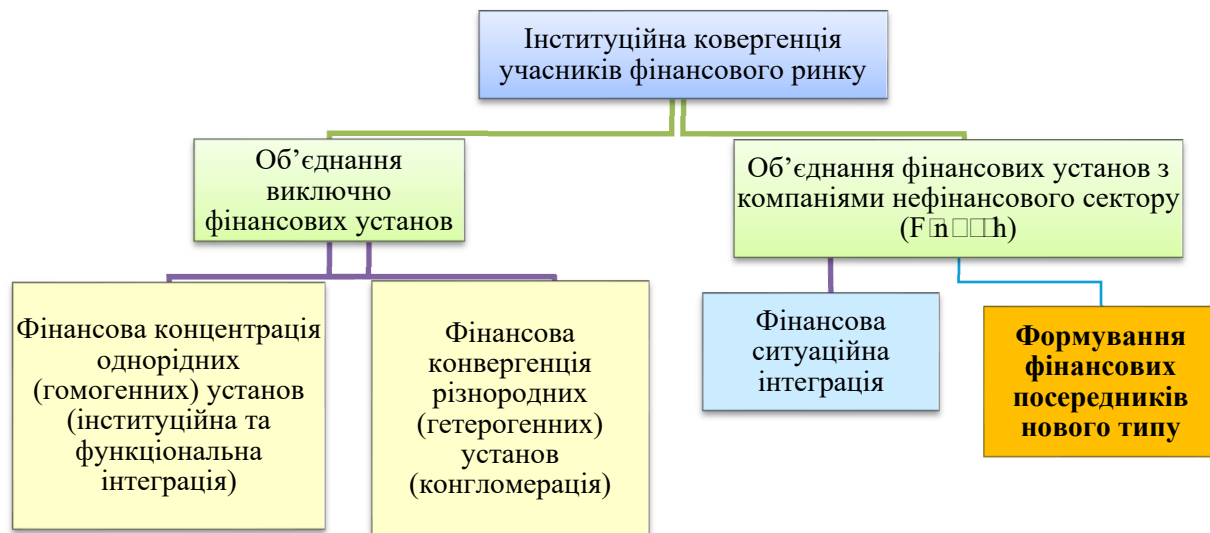


Рис. 2. Напрями ковергенції фінансових посередників у фінансові кластери

повною мірою нівельовані за рахунок регуляторного інструментарію. У зв'язку з чим виникає очевидне питання: «Які межі цієї універсалізації фінансового бізнесу?». Тут варто акцентувати на тому фактові, що ці процеси відбуваються на тлі різноманітних інновацій, в тому числі — інновацій інституційних. Тобто, хоча і «фінансові супермаркети» набувають додаткових імпульсів для свого розвитку, фінансова економіка генерує появу принципово нових небанківських фінансових інституцій, які займають відповідні «ніші» на фінансовому ринку.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Небанківські фінансові інституції з часу своєї появи на фінансовому ринку віддзеркалюють намагання фінансового бізнесу забезпечити високий рівень фінансової інклюзії в національних еконо-

міках. Якраз небанківські фінансові посередники забезпечують доступ до капіталу тих учасників, які з цілого ряду причин не можуть задовольнити свій попит за рахунок банківських послуг та операцій. Ключові тенденції сучасного фінансового ринку (насамперед, диджиталізація, інформатизація, мережевізація та віртуалізація) визначити поступову функціональну ковергенцію на рівні банків та небанківських фінансових інституцій. Проте така ковергенція має враховувати той факт, що на фінансовому ринку відбуваються постійні інституційні інновації, які призводять до появи нових видів небанківських фінансових установ, які виконують важливу соціальну функцію. Дослідження напрямів проявів соціалізації небанківських фінансових установ є предметом подальшого наукового дослідження.

### Література

1. Волгіна Н. *Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий ринок»*. Х. : ХНАМГ, 2009. 118 с.
2. Еш С. *Фінансовий ринок*. К. : Центр навчальної літератури, 2011. 528 с.
3. Загородній А., Вознюк Г., Смовженко Т. *Фінансовий словник*. К. : Знання, 2000. 588 с.
4. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України № 3480-IV від 23 лютого 2006 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (дата звернення: 10.08.2024).
5. Зимовець В., Зубик С. *Фінансове посередництво*. К. : КНЕУ, 2004. 288 с.
6. Іваницька О. *Фінансові ринки*. К. : Вид-во УАДУ, 1999. 95 с.
7. Класифікація інституційних секторів економіки України : Наказ Державної служби статистики України № 378 від 3.12.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0378832-14#Text> (дата звернення 10.08.2024)
8. Луцишин О. *Фінансовий ринок*. Тернопіль. ЗУНУ. 2018. 173 с.
9. Міщенко С. *Формування ефективної структури фінансового сектору України*: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. К., 2009. 246 с.
10. Опарін В. *Фінанси (Загальна теорія)*. К. : КНЕУ, 2002. 240 с.
11. Химич І. *Фінансовий ринок. Опорний конспект лекцій*. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2018. 171 с.
12. Школьник І. *Фінансовий ринок України: сучасний стан і стратегія розвитку*. Суми : ВВП «Мрія» ТОВ, УАБС НБУ, 2008. 348 с.
13. Юрій С., Федосов В. *Фінанси*. К. : Знання, 2008. 611 с.



14. Glossary of Key Terms. *OECD*. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/glossary-of-key-terms-in-evaluation-and-results-based-management-for-sustainable-development-second-dition\\_b98b182b-ar-en-fr.html](https://www.oecd.org/en/publications/glossary-of-key-terms-in-evaluation-and-results-based-management-for-sustainable-development-second-dition_b98b182b-ar-en-fr.html) (дата звернення: 10.08.2024).

15. Огляд небанківського фінансового сектору, Березень 2024 року. *Національний банк України: офіційний сайт*. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Nonbanking\\_Sector\\_Review\\_2024-03.pdf?v=8](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2024-03.pdf?v=8) (дата звернення: 10.08.2024).

### References

1. Volhina N. (2009). *Konspekt lektzii z dysypliny «Finansovyi rynek»* [Synopsis of lectures on the discipline «Financial market»]. Kh.: KhNAMH [in Ukrainian].
2. Esh S. (2011). *Finansovyi rynek* [Financial market]. K.: Tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
3. Zahorodnii A., Vozniuk H., Smovzhenko T. (2000). *Finansovyi slovnyk* [Financial dictionary]. K.: Znannia [in Ukrainian].
4. Pro rynku kapitalu ta orhanizovani tovarni rynky [Law of Ukraine “On Capital Markets and Organized Commodity Markets”]: Zakon Ukrainy № 3480-IV vid 23 liutoho 2006 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> [in Ukrainian].
5. Zymovets V., Zubyk S. (2004). *Finansove poserednytstvo* [Financial intermediation]. K.: KNEU [in Ukrainian].
6. Ivanytska O. (1999). *Finansovi rynky* [Financial markets]. K.: UADU [in Ukrainian].
7. Klasyfikatsiia instytutsiinykh sektoriv ekonomiky Ukrainy [Classification of institutional sectors of the economy of Ukraine]: Nakaz Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy № 378 vid 3.12.2014 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0378832-14#Text> [in Ukrainian].
8. Lutsyshyn O. (2018). *Finansovyi rynek* [Financial market]. Ternopil. ZUNU [in Ukrainian].
9. Mishchenko S. (2009). *Formuvannia efektyvnoi struktury finansovoho sektoru Ukrainy* [Formation of an effective structure of the financial sector of Ukraine]. Dys. ... kand. ekon. nauk. K. [in Ukrainian].
10. Oparin V. (2002). *Finansy (Zahalna teoriia)* [Finance (General theory)]. K.: KNEU [in Ukrainian].
11. Khymych I. (2018). *Finansovyi rynek* [Financial markets]. Ternopil: TNTU im. I. Puliuia [in Ukrainian].
12. Shkolnyk I. (2008). *Finansovy rynek Ukrainy; suchasny stan i strategiya rozvytku* [The financial market of Ukraine: the present state and development strategy]. Sumy: VVP “Maria” [in Ukrainian].
13. Yuriy S., Fedosov V. (2008). *Finansy* [Finance]. K.: Znannia [in Ukrainian].
14. Glossary of Key Terms. *OECD*. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/glossary-of-key-terms-in-evaluation-and-results-based-management-for-sustainable-development-second-dition\\_b98b182b-ar-en-fr.html](https://www.oecd.org/en/publications/glossary-of-key-terms-in-evaluation-and-results-based-management-for-sustainable-development-second-dition_b98b182b-ar-en-fr.html).
15. Ohliad nebankivskoho finansovoho sektoru, Berezen 2024 roku. *Natsionalnyi bank Ukrainy* URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Nonbanking\\_Sector\\_Review\\_2024-03.pdf?v=8](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Nonbanking_Sector_Review_2024-03.pdf?v=8) [in Ukrainian].

**Іванов Юрій Борисович**

*доктор економічних наук, професор,  
головний науковий співробітник*

*Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України*

**Ivanov Yuriy**

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Chief Researcher*

*Research Center for Industrial Problems of Development of the  
National Academy of Sciences of Ukraine*

ORCID: 0000-0002-5309-400X

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-9-10269

## ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ПОДАТКОВЕ ПЛАНУВАННЯ CORPORATE FINANCIAL SECURITY AND TAX PLANNING

**Анотація.** Вступ. У сучасних умовах глобальної конкуренції фінансова безпека підприємства та податкове планування є критично важливими складовими забезпечення стабільності й стійкості фінансових потоків. Податкове навантаження може суттєво впливати на прибутковість компанії, обмежуючи їхні інвестиційні можливості та ресурси для розвитку. Оподаткування виступає не лише регулятором фінансових потоків, але і визначальним чинником ризиків, що впливають на загальну фінансову стратегію підприємств.

**Мета.** Метою статті є дослідження механізмів впливу податкового планування на фінансову безпеку підприємства в умовах глобальних регуляторних змін. Увагу зосереджено на тому, як різні стратегії податкового планування можуть знижувати податкове навантаження та підвищувати фінансову стійкість підприємства. Основний акцент зроблено на теоретичних підходах, що дозволяють використовувати податкове планування для підвищення ліквідності, збільшення інвестиційного потенціалу та забезпечення стійкості до зовнішніх викликів, таких як зміни податкового законодавства та глобалізація ринків.

**Матеріали і методи.** У статті використані аналітичні методи оцінки податкових стратегій, а також аналіз регуляторних змін, таких як впровадження стандартів BEPS та мінімальних глобальних податкових ставок. Дослідження базується на матеріалах останніх наукових публікацій та практичних прикладів компаній, що активно використовують податкові інструменти для оптимізації своїх фінансових потоків.

**Результати.** Показано, що податкові гавані залишаються важливим інструментом у податковому плануванні, хоча їх використання обмежене посиленням міжнародного регулювання. Стратегії мінімізації податків через реєстрацію нематеріальних активів, трансфертне ціноутворення та внутрішнє кредитування можуть забезпечувати значні фінансові переваги за умов дотримання законодавчих вимог. Запровадження глобальних стандартів контролю обмежує можливість агресивного ухилення від оподаткування, проте підприємства мають можливість адаптувати свої стратегії для досягнення аналогічних результатів.

**Перспективи.** Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення ефективності податкових пільг для інноваційної діяльності, а також аналіз ролі податкового страхування в управлінні ризиками в умовах посиленого регуляторного контролю.

**Ключові слова:** фінансова безпека підприємства, податкове планування, оптимізація фінансових потоків

**Summary.** Introduction. In today's global competitive environment, financial security and tax planning are critical components of ensuring the stability and sustainability of financial flows. The tax burden can significantly affect the profitability of companies, limiting their investment opportunities and resources for development. Taxation is not only a regulator of financial flows but also a determining factor of risks that affect the overall financial strategy of enterprises.

**Purpose.** The article aims to study the mechanisms of tax planning influence on the financial security of an enterprise in the context of global regulatory changes. Attention is focused on how various tax planning strategies can reduce the tax burden and increase the financial stability of an enterprise. The main emphasis is on theoretical approaches that allow using tax planning to

improve liquidity, increase investment potential, and ensure resilience to external challenges, such as changes in tax legislation and market globalization.

*Materials and methods.* The article uses analytical methods to evaluate tax strategies, as well as an analysis of regulatory changes, such as the implementation of BEPS standards and minimum global tax rates. The research is based on the latest scientific publications and practical examples of companies using tax instruments to optimize their financial flows.

*Results.* It is shown that tax havens remain an important tool in tax planning, although their use is limited by increased international regulation. Tax minimization strategies through registering intangible assets, transfer pricing, and internal lending can provide significant financial benefits if they comply with legal requirements. The introduction of global control standards limits the possibility of aggressive tax evasion, but companies can adapt their strategies to achieve similar results.

*Discussion.* Further research should focus on the effectiveness of tax incentives for innovation and the role of tax insurance in risk management in the context of increased regulatory control.

**Key words:** corporate financial security, tax planning, financial flow optimization

**Постановка проблеми.** Фінансова безпека підприємства та оподаткування є взаємопов'язаними категоріями, які мають значний вплив на загальний фінансовий стан підприємства. Фінансова безпека визначається здатністю забезпечувати стабільність фінансових потоків, підтримувати платоспроможність та стійкість до зовнішніх і внутрішніх ризиків. У цьому контексті оподаткування виступає важливим фактором, що впливає на розподіл ресурсів, ризики та фінансову стратегію підприємства.

Податки є одним із найбільших витратних компонентів для підприємства, і рівень оподаткування безпосередньо впливає на його фінансову результативність та інвестиційні можливості. Високий податковий тиск може знижувати прибутковість та обмежувати ресурси, доступні для розвитку й диверсифікації, що створює загрозу фінансовій безпеці. З іншого боку, податкові пільги та стимули можуть сприяти зміцненню фінансової стабільності, знижуючи податкове навантаження та надаючи додаткові ресурси для стратегічного розвитку.

Крім прямого впливу, податкове регулювання опосередковано впливає на фінансову безпеку через регуляторне середовище та вимоги до податкової звітності. Нестабільність податкового законодавства або його раптові зміни можуть призводити до необхідності швидкого коригування фінансових стратегій, підвищуючи управлінські ризики та адміністративні витрати.

У цьому контексті податкове планування виступає ключовим інструментом забезпечення фінансової безпеки підприємства. Воно дозволяє зменшити податкові зобов'язання, мінімізувати податкові ризики та підвищити прибутковість, зберігаючи при цьому відповідність законодавчим вимогам. Ефективне податкове планування сприяє збереженню фінансових ресурсів для інвестицій, знижує залежність від зовнішніх джерел фінансування та підвищує гнучкість підприємства в умовах змінного ринкового та регуляторного середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Шваб К., Стомберг Б. та Вільямс Б. [1] зазначають, що ефективно податкове планування дозволяє підприємствам знижувати загальні витрати, включ-

но з податковими і нетарифними витратами, що свідчить про його значну ефективність. Проте, як зауважують Френсіс Дж., Нойман С. і Ньютон Н. [2], складність податкового планування може негативно вплинути на точність прогнозів аналітиків щодо прибутків компаній, що є важливим аспектом управлінського обліку. Підприємства, які активно займаються податковим плануванням, можуть стикатися з більшою мінливістю і нестабільністю ефективних податкових ставок та доходів, що ускладнює прогнозування їхніх фінансових результатів.

Важливо також відзначити, що зв'язок між податковим плануванням та вартістю підприємства не завжди є однозначним. Вахаб Н. і Голланд К. [3] вказують на негативний вплив податкового планування на вартість компанії в умовах інформаційної асиметрії між менеджерами та акціонерами. Це свідчить про можливість того, що менеджери можуть використовувати податкове планування не в інтересах акціонерів, а для досягнення особистих вигод. Однак автори зазначають, що ефективне корпоративне управління здатне пом'якшити негативні наслідки інформаційної асиметрії, забезпечуючи прозорість процесів податкового планування.

Ще один аспект податкового планування полягає у стратегічних реакціях підприємств на дії конкурентів. Армстронг К., Глезер С. та Кеплер Дж. [4] підкреслюють, що компанії активно коригують свої податкові стратегії у відповідь на зміни в податковому плануванні конкурентів. Це свідчить про те, що податкове планування є важливим елементом конкурентної боротьби, особливо на ринках із високим податковим тиском.

Окрему роль у податковому плануванні відіграють банки, які виступають посередниками у наданні компаніям фінансових послуг в сфері оподаткування. Галлемор Дж., Гіппер Б. та Мейдью Е. [6] зазначають, що банки використовують свої фінансові ресурси та експертизу для допомоги клієнтам у зниженні податкових зобов'язань. Особливо значними є податкові знижки для компаній, які мають великі або довгострокові позики та ті, що працюють з іноземними доходами або підвищеними кредитними ризиками.

У спеціальній літературі з досліджуваної проблеми значну увагу приділено податковим стратегіям багатонаціональних корпорацій. Купер М. та Нгуєн К. [5] у своєму дослідженні наголошують на тому, що такі корпорації використовують різноманітні стратегії для зниження податкового тягара, зокрема переміщення прибутків у країни з нижчими податковими ставками. Це є ключовою темою в науковій літературі з міжнародного бізнесу та податкового регулювання, яка потребує подальших досліджень.

Таким чином, аналіз наукової літератури свідчить про важливість податкового планування для забезпечення фінансової безпеки та конкурентоспроможності підприємств, але також вказує на низку ризиків, пов'язаних із підвищеною складністю, інформаційною асиметрією та регуляторним тиском.

**Метою статті** є дослідження механізмів впливу податкового планування на фінансову безпеку підприємства в умовах глобальних регуляторних змін. Основну увагу зосереджено на тому, як різні стратегії податкового планування можуть знижувати податкове навантаження та підвищувати фінансову стійкість підприємства. Основний акцент зроблено на теоретичних підходах, що дозволяють використовувати податкове планування для підвищення ліквідності, збільшення інвестиційного потенціалу та забезпечення стійкості до зовнішніх викликів, таких як зміни податкового законодавства та глобалізація ринків.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах існує багато напрямів податкового планування, які можуть використовувати підприємства для зменшення податкового навантаження та підвищення

фінансової ефективності. Однак більшість із цих напрямів залежать від особливостей законодавства кожної країни. Наприклад, податкові пільги для науково-дослідницьких робіт, спеціальні режими оподаткування для малого бізнесу або можливості капіталізації витрат можуть значно різнитися залежно від юрисдикції. У зв'язку з цим інтерес викликають напрями податкового планування, що мають міжнародне застосування, такі як використання податкових гаваней та трансфертне ціноутворення, які залишаються ефективними незалежно від національних законодавчих обмежень.

Актуальність використання податкових гаваней підтверджується загальними тенденціями щодо виведення прибутків транснаціональними корпораціями (рис. 1).

Податкові гавані є важливим інструментом у податковому плануванні підприємств, сприяючи зниженню податкового навантаження та підвищенню фінансової безпеки. Ці юрисдикції пропонують низькі або нульові податкові ставки, що дозволяє компаніям переміщувати туди прибутки з країн із вищими податками. Це допомагає оптимізувати фінансові потоки, зменшувати загальні податкові витрати та мінімізувати ризики, пов'язані зі змінами в податкових режимах основних країн їх діяльності. Податкові гавані відіграють важливу роль у підтримці стабільності грошових потоків і оптимізації капіталу, оскільки підприємства можуть накопичувати капітал у таких юрисдикціях і використовувати його для інвестиційних чи операційних потреб без значного податкового навантаження [1]. Зростання податкового навантаження в країнах базування збільшує

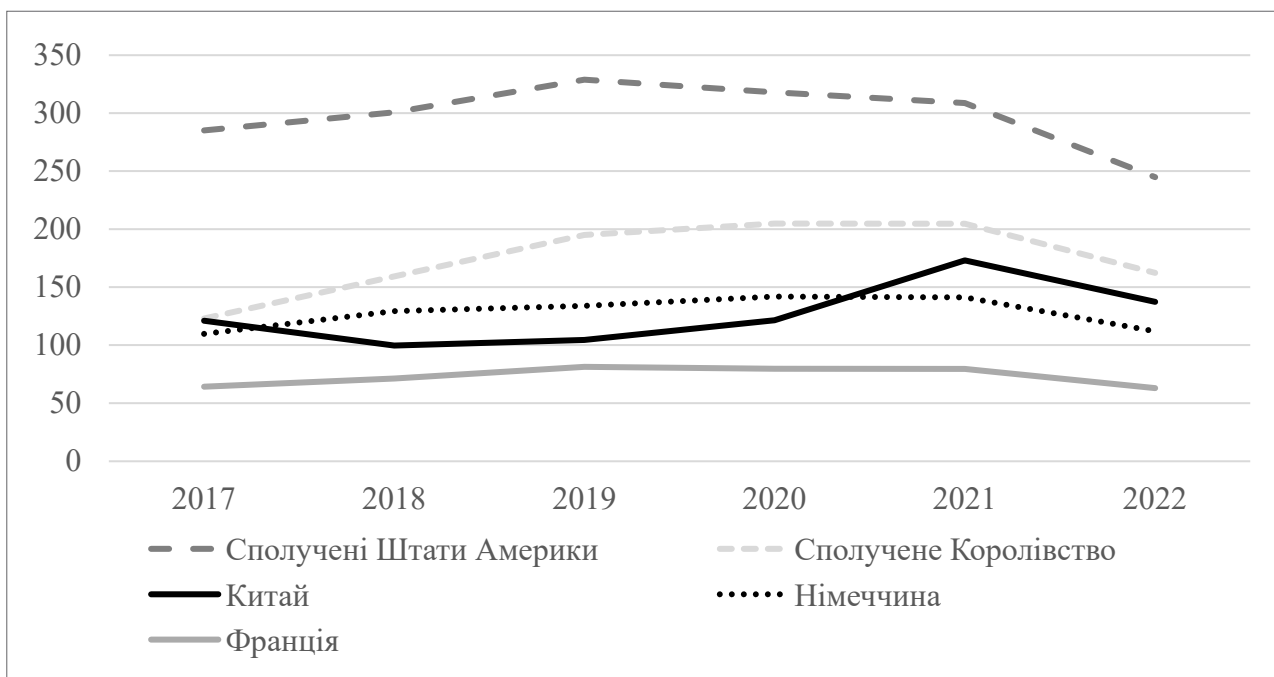


Рис. 1. Топ-5 країн за обсягом виведеного прибутку транснаціональними корпораціями, млрд. дол. США  
Джерело: сформовано автором на основі [9]



ймовірність того, що компанії відкриватимуть філії в податкових гаванях [4].

Одним з підходів використання податкових гаваней є вибір місця реєстрації нематеріальних активів. Фірми з високою часткою інтелектуальної власності мають більші можливості для оптимізації, що підвищує їх конкурентоспроможність [3]. Розміщення патентів та брендів у вигідних юрисдикціях сприяє диверсифікації грошових потоків та мінімізації податкових ризиків [5].

Іншим підходом є внутрішнє кредитування, коли одна дочірня компанія, розташована в юрисдикції з низьким рівнем оподаткування, надає позики іншій дочірній компанії, яка діє в країні з високими податковими ставками. Це дозволяє компанії, що отримує кредит, зменшити свій оподатковуваний прибуток через вирахування відсоткових витрат, у той час як компанія-кредитор, яка знаходиться у країні з низькими податками, отримує дохід у вигляді відсотків, але сплачує значно менші податки на цей дохід.

Окрім податкових гаваней інструментом податкового планування є трансфертне ціноутворення. Це метод встановлення цін на товари чи послуги, які продаються або надаються між підрозділами однієї компанії, що знаходяться у різних країнах. Навіть незначна різниця податкових ставок може суттєво впливати на внутрішньофірмові операції та експортні ціни, покращуючи загальні фінансові показники компанії [1].

Основною перепоною для податкового планування у вигляді податкових гаваней та трансфертного ціноутворення є міжнародна боротьба з агресивними стратегіями ухилення від сплати податків, що включає впровадження глобальних стандартів, таких як BEPS [7]. Одним із ключових механізмів протидії є вимога доведення економічної сутності компаній у податкових гаванях, що включає необхідність наявності фізичної присутності, таких як офіси, персонал та реальна господарська діяльність у цій юрисдикції. Стандарти включають суворі правила контролю трансфертного ціноутворення, які обмежують можливість переміщення прибутків через трансфертні ціни. Це вимагає від компаній доводити, що внутрішньогрупові операції проводяться за ринковими цінами (принцип «витагнутої руки»), що суттєво ускладнює перенесення прибутків до податкових гаваней без реальних економічних причин. Також у ці стандарти входять правила про оподаткування контрольованих іноземних компаній, які дозволяють оподатковувати нерозподілені прибутки іноземних філій або дочірніх компаній, розташованих у податкових гаванях, ще до їх репатріації в країну базування. Це також зменшує стимули для використання податкових гаваней у податковому плануванні.

Ще одним інструментом протидії податковому плануванню є впровадження мінімальної глобальної податкової ставки, що має на меті зменшити стиму-

ли для перенесення прибутків до податкових гаваней. Ця ініціатива є частиною роботи, проведеної в рамках інклюзивної програми ОЕСР та G20, яка включає понад 140 країн і юрисдикцій, спрямованих на вирішення податкових викликів, пов'язаних із цифровою економікою та стала результатом глобальної угоди, досягнутої у жовтні 2021 року. Перша частина угоди стосується часткового перерозподілу прав на оподаткування між країнами, де компанії отримують доходи від своєї діяльності. Друга частина угоди має на меті встановлення мінімальної ставки оподаткування для прибутків багатонаціональних підприємств. Ця мінімальна ставка була визначена на рівні 15% для того, щоб унеможливити використання податкових гаваней з низькими ставками як спосіб агресивного податкового планування. У 2024 році ЄС почав впроваджувати правила другої частини рішення, що робить мінімальну глобальну ефективну ставку корпоративного податку реальністю для великих підприємств, що здійснюють діяльність у країнах ЄС. Нові правила застосовуються до всіх великих груп компаній з річними доходами понад 750 мільйонів євро. Якщо в якійсь юрисдикції ефективна ставка податку для дочірньої компанії групи нижча за 15%, застосовуватиметься механізм доплати, щоб довести її до цього мінімального рівня. Ключовим моментом є те, що ці правила стосуватимуться як внутрішніх, так і міжнародних груп, а розрахунки для цього податку зазвичай здійснюватимуться головною компанією групи, якщо не визначено інший відповідальний суб'єкт. У випадках, коли група має дочірні компанії у країнах, де мінімальна ставка податку не застосовується, країни-члени ЄС застосовуватимуть додатковий податок для доведення ефективної ставки до мінімальної. Крім того, правила передбачають винятки для зменшення адміністративного навантаження. Якщо дохід і прибутки в конкретній юрисдикції не перевищують певного мінімального рівня, доплати не будуть нараховуватись. Також компанії можуть виключити з оподаткування частину доходу, пов'язаного з реальними активами, такими як будівлі чи заробітна плата. Цей механізм спрямований на стимулювання інвестицій у реальні активи, тоді як прибутки, пов'язані з нематеріальними активами, підпадають під більш суворе оподаткування. Отже, мінімальна глобальна ставка податку наразі є перешкодою для використання податкових гаваней великими міжнародними групами. Проте, у випадку з підприємствами, що мають дохід нижче порогового, залишається певне вікно можливостей щодо податкового планування [8].

Попри нові регуляторні зміни чи законодавчі обмеження, підприємства можуть застосовувати кілька альтернативних стратегій для досягнення аналогічних фінансових переваг.

Навіть за умови посилення вимог до доказу реальної господарської діяльності в країнах із низь-

кими податковими ставками, компанії можуть розглядати варіанти створення справжніх операційних підрозділів або дочірніх компаній у таких юрисдикціях. Це передбачає не лише юридичну реєстрацію, а й реальну діяльність, включаючи інвестиції в локальні ресурси, створення робочих місць і ведення бізнесу. Такий підхід дозволяє не лише відповідати вимогам законодавства, але й використовувати податкові пільги.

Крім того, оптимізація ланцюгів постачання та географічне розташування виробничих або операційних потужностей також може стати ефективною стратегією для зниження податкового тягаря. Компанії можуть планувати структуру виробництва та дистрибуції так, щоб максимізувати вигоди від місцевих податкових режимів і використовувати стимули, надані урядами для інвесторів.

Ще однією важливою стратегією є використання податкових пільг, що надаються для підтримки інноваційної діяльності. У багатьох юрисдикціях існують податкові кредити для стимулювання досліджень і розробок, що дозволяє підприємствам знижувати податкові витрати законним шляхом.

Диверсифікація операцій та інвестиції в різні юрисдикції також допомагають підприємствам збалансувати свої податкові зобов'язання, обираючи країни з вигідними податковими умовами. Це включає створення нових дочірніх компаній або реорганізацію бізнесу для оптимізації податкової ефективності, що дозволяє мінімізувати податкові витрати та збільшити гнучкість.

Хоча контроль над трансфертним ціноутворенням стає жорсткішим, компанії все одно можуть використовувати його для законного розподілу прибутків між різними юрисдикціями, за умови дотримання принципу «втягнутої руки». Це вимагає ретельного документування і дотримання ринкових умов під час внутрішньогрупових операцій.

У випадку підвищеного ризику штрафів або податкових перевірок через використання податкових гаваней, підприємства можуть також використовувати податкове страхування для зниження ризиків. Такі страхові поліси допомагають компаніям захиститися від можливих фінансових наслідків у разі перевірок або судових спорів.

Таким чином, попри нові регуляторні перепони та посилення контролю, податкове планування залишається важливим інструментом для забезпечення фінансової безпеки підприємств. Адаптація до нових вимог і використання законних стратегій оптимізації податкових витрат дозволяють компаніям продовжувати ефективно управляти своїми фінансами та знижувати ризики, пов'язані з оподаткуванням.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Фінансова безпека підприємства значною мірою залежить від ефективного податкового планування, яке дозволяє мінімізувати податкове

навантаження та підтримувати стабільність фінансових потоків. З огляду на вплив податкового тиску на прибутковість та доступність ресурсів для розвитку, підприємства активно шукають шляхи оптимізації своїх податкових зобов'язань. Податкові гавані, трансфертне ціноутворення та внутрішнє кредитування є ключовими інструментами у цій стратегії, хоча їх використання ускладнене сучасними регуляторними змінами. Стандарти BEPS та мінімальна глобальна податкова ставка ускладнюють перенесення прибутків до юрисдикцій з низькими податковими ставками, але підприємства все ще можуть отримувати фінансові переваги, адаптуючись до нових умов.

Попри жорсткі обмеження, податкові гавані залишаються важливими для підприємств, які використовують стратегії мінімізації податків. Створення реальних операційних підрозділів у юрисдикціях із вигідними податковими умовами допомагає компаніям відповідати регуляторним вимогам і водночас отримувати податкові пільги. Водночас підприємства можуть переглянути свої ланцюги постачання та розташування виробничих потужностей, щоб скористатися перевагами місцевих податкових режимів і стимулів, що є важливим для зниження податкового навантаження і підвищення фінансової гнучкості.

Перспективним напрямком для досліджень є податкові пільги, пов'язані з інноваційною діяльністю. Підприємства можуть використовувати податкові кредити для стимулювання досліджень та розробок, що дозволяє знижувати податкове навантаження законними шляхами. Це сприяє зміцненню фінансової безпеки компаній і відкриває можливості для їхнього розвитку в умовах зростаючої конкуренції. Інноваційні податкові стратегії заслуговують на додаткове дослідження з метою визначення їхнього впливу на фінансову стійкість підприємств.

Диверсифікація діяльності та інвестицій у різні юрисдикції також є актуальною стратегією. Балансування між країнами з різними податковими режимами дозволяє підприємствам знижувати свої податкові витрати, зберігаючи при цьому гнучкість у фінансовому плануванні. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення ефективності такої диверсифікації в умовах посиленої регуляторної боротьби з агресивними податковими стратегіями та контролю за трансфертним ціноутворенням.

Нарешті, перспективним напрямком є дослідження впливу податкового страхування на фінансову безпеку підприємства. У сучасних умовах підвищеного контролю з боку податкових органів, використання страхових полісів для захисту від можливих фінансових втрат у разі перевірок або судових спорів стає важливою частиною податкового планування. Вивчення ефективності цього інструменту дозволить підприємствам краще управляти своїми ризиками і зберігати фінансову безпеку в умовах глобальної економіки.

---

---

**Література/References**

1. Schwab C., Stomberg B., Williams B. Effective Tax Planning. *The Accounting Review*. 2021. doi: <https://doi.org/10.2308/TAR-2019-0020>.
2. Francis J., Neuman S., Newton N. Does Tax Planning Affect Analysts' Forecast Accuracy?. *S&P Global Market Intelligence Research Paper Series*. 2018. doi: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3260027>.
3. Wahab N., Holland K. Tax planning, corporate governance and equity value. *British Accounting Review*. 2012. № 44. С. 111–124. doi: <https://doi.org/10.1016/J.BAR.2012.03.005>.
4. Armstrong C., Glaeser S., Kepler J. Strategic Reactions in Corporate Tax Planning. *Corporate Governance & Accounting eJournal*. 2017. doi: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2889145>.
5. Cooper M., Nguyen Q. Multinational enterprises and corporate tax planning: A review of literature and suggestions for a future research agenda. *International Business Review*. 2020. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101692>.
6. Gallemore J., Gipper B., Maydew, E. Banks as Tax Planning Intermediaries. *Political Economy — Development: Political Institutions eJournal*. 2018. doi: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2796132>.
7. Apeldoorn L. BEPS, tax sovereignty and global justice. *Critical Review of International Social and Political Philosophy*. 2018. № 21. С. 478–499. doi: <https://doi.org/10.1080/13698230.2016.1220149>.
8. Mintz J. The Global Corporate Minimum Tax: A Cure or Not? *Canadian Tax Journal/Revue fiscale canadienne*. 2022. doi: <https://doi.org/10.32721/ctj.2022.70.supp.mintz>.
9. Tørsløv T., Wier L., Zucman G. The Missing Profits of Nations. *Review of Economic Studies*. 2023. № 90 (3). С. 1499–1534. doi: <https://doi.org/10.1093/restud/rdac049>.

**Колодізев Олег Миколайович**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри міжнародної торгівлі, митної справи та фінансових технологій  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

**Kolodiziev Oleh**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of the Department of International Trade, Customs and Financial Technologies  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

ORCID: 0000-0002-6715-2901

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-9-10285

## **ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА: РОЛЬ БАНКІВ У ЗАЛУЧЕННІ КАПІТАЛУ ТА УПРАВЛІННІ РИЗИКАМИ**

### **CORPORATE FINANCIAL SECURITY: THE ROLE OF BANKS IN FUNDRAISING AND RISK MANAGEMENT**

**Анотація.** Вступ. Банки відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності підприємств, надаючи широкий спектр фінансових послуг, які сприяють залученню капіталу, управлінню ризиками та відповідності регуляторним вимогам. Їхня участь є критичною для ефективного функціонування фінансових ринків та економіки в цілому, забезпечуючи необхідну підтримку для розвитку підприємницької діяльності.

Метою статті є дослідження та аналіз ролі банків у забезпеченні фінансової безпеки підприємств, розкриття основних напрямів їх співпраці, таких як допомога у залученні капіталу, управління ризиками, надання стратегічних консультацій та дотримання регуляторних вимог, а також виявлення, як ці послуги сприяють стабільності та розвитку підприємств у сучасних економічних умовах.

Матеріали та методи. У роботі використано комплексний підхід, який включає аналіз літературних джерел, статистичних даних та кейсів з практики банківської діяльності. Дослідження охоплює різні аспекти банківських послуг, таких як розміщення цінних паперів, управління ризиками, кредитування, управління активами та міжнародні фінансові операції.

Результати. Дослідження показало, що банки забезпечують підприємствам доступ до капіталу через андеррайтинг та випуск акцій і облігацій, сприяють проведенню корпоративних транзакцій, забезпечують ліквідність на ринках цінних паперів та надають синдиговані кредити для великих фінансових потреб. Крім того, банки допомагають підприємствам управляти фінансовими ризиками, оптимізувати структуру капіталу та відповідати регуляторним вимогам.

Перспективи. Подальші дослідження повинні зосередитися на вдосконаленні методологій оцінки кредитоспроможності підприємств, розробці нових фінансових інструментів для управління ризиками та посиленні міжнародної співпраці між банками та бізнесом. Інновації в банківських послугах, такі як цифрові платформи та автоматизація фінансових процесів, також відкривають нові можливості для підвищення ефективності фінансової підтримки підприємств.

**Ключові слова:** фінансова безпека підприємства, банківські послуги, залучення капіталу.

**Summary.** Introduction. Banks play a key role in ensuring the financial stability of enterprises by providing a wide range of financial services that facilitate capital raising, risk management, and regulatory compliance. Their participation is critical for the efficient functioning of financial markets and the economy, providing the necessary support for developing business activities.

Purpose. The article aims to study and analyze the role of banks in ensuring the financial security of enterprises, to reveal the main areas of their cooperation, such as assistance in raising capital, risk management, providing strategic advice and regulatory compliance, and to identify how these services contribute to the stability and development of enterprises in the current economic environment.

Materials and Methods. The study uses a comprehensive approach that includes an analysis of literature, statistical data, and case studies from banking practice. The study covers various aspects of banking services, such as securities placement, risk management, lending, asset management, and international financial transactions.



*Results.* The study found that banks provide businesses access to capital through underwriting and issuing stocks and bonds, facilitate corporate transactions, provide liquidity in the securities markets, and provide syndicated loans for significant financing needs. In addition, banks help businesses manage financial risks, optimize their capital structure, and meet regulatory requirements.

*Discussion.* Further research should focus on improving methodologies for assessing the creditworthiness of enterprises, developing new financial instruments for risk management, and strengthening international cooperation between banks and businesses. Innovations in banking services, such as digital platforms and automation of financial processes, also open up new opportunities to improve the efficiency of financial support to enterprises.

**Key words:** corporate financial security, bank services, fundraising.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації фінансова безпека підприємств набуває критичного значення для їхнього стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Банки виступають ключовими партнерами для підприємств, надаючи широкий спектр фінансових послуг, які допомагають залучати необхідний капітал, ефективно управляти ризиками та дотримуватися складних регуляторних вимог. Взаємодія між банківським сектором та корпоративними клієнтами є фундаментальною для стабільного функціонування фінансових ринків та економіки в цілому.

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених окремим аспектам фінансового управління та ролі банків у корпоративному секторі, все ще існують прогалини у розумінні комплексної ролі банків у забезпеченні фінансової безпеки підприємств. Зокрема, питання щодо оптимізації співпраці в контексті залучення капіталу, управління ліквідністю, хеджування фінансових ризиків та надання стратегічних консультацій залишаються недостатньо дослідженими. Крім того, постійні зміни у регуляторному середовищі та зростання глобальної конкуренції створюють нові виклики для підприємств і банків, що потребує оновлених підходів та рішень.

Враховуючи вищезазначене, виникає потреба у ґрунтовному аналізі сучасних практик взаємодії між банками та підприємствами з метою підвищення фінансової безпеки останніх. Необхідно дослідити, як різні банківські послуги та інструменти сприяють стабільності та розвитку підприємств у сучасних економічних умовах для досягнення стратегічних фінансових цілей підприємств.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Онїріуба Л. [7] та Суфій А. [9] зосереджувалися на ризиках та контролі кредитних ліній, підкреслюючи важливість ефективного управління ризиками в корпоративних фінансах. Артемієва І., Бондарук І. та Мельничук І. [11] розглянули кредит як необхідний економічний інструмент у взаєминах між фінансовими компаніями та банками, акцентуючи увагу на його ролі у забезпеченні економічної стабільності. Гаміт В. та Пурані Д. [5] порівняли управління ліквідністю в державних та приватних банках Індії, виявляючи різниці в підходах до забезпечення фінансової стійкості. Соага. Х. [8] та Факе. М. [4] проаналізували стратегії управління грошовими потоками, демон-

струючи їх вплив на фінансові показники підприємств та підкреслюючи важливість ефективного грошового менеджменту для корпоративного управління. Sun В., Інх Ц. та Зенг І. [10] дослідили взаємозв'язок між фінансовим хеджуванням, політикою грошових коштів та вартістю готівки, показуючи, як корпоративні рішення в цій сфері можуть підвищувати загальну вартість компанії. Дворжакова Л., Кронич Дж. та Малий М. [3] розглянули управління грошовими потоками як інструмент оптимізації корпоративних процесів, що сприяє підвищенню ефективності бізнесу. Асланова К. [2] проаналізував вплив глобалізації на банківські гарантії, зокрема зміну ролі гарантійних листів у банківській діяльності, що відображає адаптацію фінансових інструментів до міжнародних стандартів. Ачар'я С., Койрала Дж. та Махарджан П. [1] розглянули фінансування в міжнародній торгівлі та правові заходи, що регулюють ці процеси, підкреслюючи важливість правової безпеки у глобальних фінансових операціях. Нарешті, МакКоннелл Дж. та Сибільков В. [6] дослідили мотивацію інвестиційних банків сприяти клієнтам у створенні ціннісних поглинань, що висвітлює роль інвестиційних банків у стимулюванні корпоративного зростання та інновацій. Загалом, зазначені публікації охоплюють широкий спектр тем, пов'язаних з фінансовим управлінням, ризиками, кредитуванням та глобалізацією, пропонуючи всебічний огляд сучасних тенденцій та викликів у фінансовій сфері.

**Метою статті** є дослідження та аналіз ролі банків у забезпеченні фінансової безпеки підприємств, розкриття основних напрямів їх співпраці, таких як допомога у залученні капіталу, управління ризиками, надання стратегічних консультацій та дотримання регуляторних вимог, а також виявлення, як ці послуги сприяють стабільності та розвитку підприємств у сучасних економічних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Банки відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової безпеки підприємств, надаючи фінансові послуги, які допомагають залучати капітал, управляти ризиками та дотримуватися регуляторних вимог. Участь банків є критичною для ефективного функціонування фінансових ринків та економіки в цілому.

Одним із основних напрямів співпраці між банками та підприємствами є допомога у розміщенні та випуску цінних паперів. Інвестиційні банки

сприяють залученню капіталу шляхом андеррайтингу та випуску акцій і облігацій. Вони оцінюють фінансовий стан підприємства, визначають оптимальну ціну цінних паперів та беруть на себе ризик їх придбання у емітента для подальшого продажу інвесторам. Це особливо актуально під час первинного публічного розміщення акцій та здійснення вторинних емісій.

Крім того, банки надають стратегічні консультації щодо злиттів і поглинань, продажу активів, реструктуризації та інших корпоративних транзакцій. Вони допомагають підприємствам ідентифікувати потенційні цілі для поглинання або покупців, проводять комплексну перевірку та ведуть переговори щодо умов угод. Такі послуги сприяють прийняттю клієнтами обґрунтованих рішень та оптимізації корпоративних структур.

Також важливою є роль банків як посередників на ринках цінних паперів, де вони забезпечують ліквідність через маркет-мейкерську діяльність. Вони купують та продають цінні папери зі свого портфеля, сприяючи активній торгівлі та зменшуючи волатильність ринку. Крім того, банки виконують торговельні операції від імені клієнтів, включаючи підприємства та інституційних інвесторів, забезпечуючи при цьому ефективне виконання угод.

Для задоволення значних фінансових потреб підприємств банки співпрацюють у наданні синдікованих кредитів. Такі кредити передбачають об'єднання ресурсів кількох банків для надання значних сум фінансування, що розподіляє ризик між учасниками відносин. Банки також займаються проектним фінансуванням, підтримуючи масштабні інфраструктурні та промислові проекти шляхом структуризації складних фінансових схем.

Ще одним важливим напрямом є допомога банків у управлінні фінансовими ризиками, пов'язаними з коливаннями валютних курсів, відсоткових ставок та цін на сировину. Вони пропонують деривативи та інструменти хеджування, такі як ф'ючерси, опціони та свопи, що дозволяють захиститися від негативних ринкових рухів. Проведення оцінки ризиків та розробка стратегій їх мінімізації є важливими складовими цих послуг.

Крім того, банки забезпечують зберігання та управління цінними паперами, іншими фінансовими активами підприємств. Кастодіальні послуги передбачають безпечне зберігання активів і виконання адміністративних завдань, таких як збір дивідендів та відсотків. Управління активами включає професійне керування інвестиційними портфелями з метою досягнення визначених фінансових цілей підприємства.

У складному регуляторному середовищі банки допомагають підприємствам відповідати законодавчим нормам, пов'язаним з випуском та обігом цінних паперів. Вони надають консультації щодо дотримання законодавства, знижуючи юридичні та фінансові ризики. Банки також допомагають у під-

готовці необхідної звітності та розкритті інформації перед регуляторними органами.

Оптимізація структури капіталу є ще одним напрямом, в межах якого банки здійснюють консультування підприємств. Вони допомагають визначити оптимальне співвідношення боргового та власного капіталу, що дозволяє мінімізувати вартість фінансування та максимізувати вартість для акціонерів. Банки проводять аналіз фінансового левериджу, оцінюють можливості залучення додаткового боргу чи випуску нових акцій, сприяючи формуванню ефективної капітальної структури.

Для підприємств, що діють на міжнародних ринках, банки надають послуги з міжнародного фінансування та підтримують транскордонні транзакції. Вони забезпечують валютно-обмінні операції та хеджування валютних ризиків, а також сприяють проведенню міжнародних злиттів і поглинань, допомагаючи орієнтуватися в правових та фінансових особливостях різних країн.

Також, банки проводять ґрунтовні дослідження ринків, надаючи підприємствам цінну інформацію. Вони пропонують аналіз акцій та кредитоспроможності, що включає оцінку ринкових тенденцій та фінансового стану потенційних партнерів. Галузевий аналіз допомагає керівникам підприємств зрозуміти конкурентне середовище, виявити нові можливості та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Банківські кредитні лінії та овердрафти дозволяють підприємствам отримувати кошти у разі потреби, що сприяє підтримці ліквідності та безперервності операційної діяльності. Таке структурування ґрунтується на аналізі ризиків та практичних потребах позичальників, особливо на ринках, що розвиваються. Овердрафти є особливо актуальними для корпоративних позичальників у нестабільних умовах, а поточні лінії розроблені як логічна альтернатива овердрафтам [7].

Однак, незважаючи на переваги овердрафтів, існують певні виклики в процесі їх надання. Овердрафти приваблюють банки тим, що допомагають підтримувати ліквідність і збільшувати доходи без додаткових капіталовкладень. Проте процес прийняття рішень щодо встановлення лімітів овердрафтів та їх економічного обґрунтування часто є суб'єктивним і нестандартизованим. Впровадження уніфікованої методології для визначення лімітів овердрафтів та оцінки економічної доцільності кредитування може спростити процес прийняття рішень та підвищити ефективність послуги. Крім того, використання кредитних ліній залежить від фінансового стану підприємства [9]. Підприємства з високими грошовими потоками частіше використовують банківські кредитні лінії як заміник ліквідності, тоді як компанії з низькими грошовими потоками покладаються на готівку. Це пов'язано з фінансовими ковенантами, що накладаються банками на основі грошових потоків. Доступ до кредитних ліній

є суттєвим показником фінансових обмежень, оскільки підприємствам необхідно підтримувати високий грошовий потік, щоб відповідати фінансовим конвенантам і уникати обмежень на кредитні лінії [11].

Загалом, кредит є життєво важливим економічним інструментом, що допомагає підприємствам підтримувати безперебійні виробничі процеси та активну господарську діяльність, стабілізуючи їхній фінансовий стан. Розвиток кредитування підприємств має вирішальне значення для фінансового здоров'я компаній, оскільки він надає необхідний фінансовий важіль для підтримки діяльності [11].

Окрім кредитування, банківські послуги включають депозитні рахунки, які дозволяють підприємствам розміщувати тимчасово вільні кошти та отримувати додатковий дохід у вигляді відсотків, зберігаючи при цьому високий рівень безпеки. Банки надають послуги з управління ліквідністю, що дозволяють корпоративним клієнтам ефективно управляти щоденною ліквідністю, об'єднуючи кошти з кількох рахунків і використовуючи переваги відсотків за чековими та поточними рахунками [10]. Це є критичним для підтримання оптимального грошового потоку та ліквідності. Ефективні корпоративні банківські послуги можуть також перетворити банки на довірених радників не лише в банківській, а й в інших фінансових сферах, створюючи додаткову цінність для клієнтів [5].

Для подальшого підвищення ефективності управління коштами, банки пропонують послуги касового обслуговування та інкасації, які знижують ризики, пов'язані з обробкою готівки. Інноваційні банківські послуги, такі як «нетінг», «грошовий пул» та «інформаційний пул», стають дедалі важливішими для централізованого управління корпоративними коштами. Управління грошовими коштами є важливим аспектом фінансового менеджменту, забезпечуючи зростання добробуту акціонерів, запобігання шахрайству та підвищення ліквідності компанії [8]. Гібридний підхід до управління грошовими коштами може сприяти стабільним фінансовим показникам компаній. Транснаціональні компанії застосовують стратегії управління грошовими потоками для вирішення складних питань, пов'язаних із фінансовими ризиками та розподілом ресурсів між дочірніми компаніями [4].

У міжнародній та внутрішній торгівлі підприємства можуть стикатися з ризиками, пов'язаними з виконанням зобов'язань контрагентами. У таких випадках акредитиви та банківські гарантії допомагають зменшити ці ризики, забезпечуючи виконання зобов'язань. Банківські гарантії є важливими інструментами, які знижують ризики та забезпечують безпеку транзакцій у міжнародній торгівлі [2]. Акредитиви також залишаються ключовими фінансовими інструментами, основними принципами яких є суворе дотримання незалежності та автономії кредиту [3]. Банківські гарантії в міжнародних комерційних операціях допомагають ефек-

тивно вирішувати конфлікти, зменшуючи витрати та максимізуючи економічні вигоди [1].

Нарешті, фінансове консультування з боку банків сприяє оптимізації фінансових потоків, структуруванню боргових зобов'язань та розробці ефективних інвестиційних стратегій. Інвестиційні банки мають ринкові стимули радити клієнтам здійснювати придбання, що створюють вартість, та уникати угод, які можуть знизити ринкову вартість компаній [6].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Отже, банки відіграють фундаментальну роль у забезпеченні фінансової стабільності та безпеки підприємств. Їхня участь є критичною для ефективного функціонування фінансових ринків та економіки в цілому. Надання фінансових послуг, таких як залучення капіталу, управління ризиками та дотримання регуляторних вимог, допомагає підприємствам не лише підтримувати свою операційну діяльність, але й сприяє їхньому стратегічному розвитку та зростанню.

Одним із ключових напрямів співпраці є допомога у розміщенні та випуску цінних паперів. Інвестиційні банки, беручи на себе функції андеррайтерів, сприяють залученню додаткового капіталу, що є особливо важливим під час первинних та вторинних публічних розміщень акцій. Це дозволяє підприємствам розширювати свою діяльність, інвестувати в нові проекти та підвищувати конкурентоспроможність на ринку.

Банки також надають стратегічні консультації щодо злиттів і поглинань, реструктуризації та інших корпоративних транзакцій. Ці послуги допомагають підприємствам приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати корпоративну структуру та ефективно використовувати наявні ресурси. Посередницька роль банків на ринках цінних паперів забезпечує ліквідність та сприяє активній торгівлі, що, в свою чергу, зменшує ринкову волатильність та підвищує довіру інвесторів.

Управління фінансовими ризиками є ще одним важливим аспектом діяльності банків. Надаючи інструменти хеджування та деривативи, вони допомагають підприємствам захищатися від негативних ринкових рухів, пов'язаних з коливаннями валютних курсів, відсоткових ставок та цін на сировину. Це сприяє стабільності фінансових показників та забезпечує передбачуваність грошових потоків.

Банки також відіграють важливу роль у міжнародній торгівлі, надаючи послуги з фінансування та управління транскордонними транзакціями. Використання інструментів, таких як акредитиви та банківські гарантії, зменшує ризики невиконання зобов'язань контрагентами та сприяє безпеці міжнародних комерційних операцій. Це особливо актуально в умовах глобалізації та зростання міжнародних економічних зв'язків.

Нарешті, банківські послуги з управління ліквідністю, кастодіальні послуги та фінансове



консультування допомагають підприємствам ефективно управляти своїми ресурсами, оптимізувати структуру капіталу та досягати стратегічних фінансових цілей. Співпраця з банками перетворює їх на довірених партнерів, здатних надати комплексну підтримку в різних аспектах фінансової діяльності.

У сукупності розглянутих аспектів, роль банків у фінансовому забезпеченні підприємств є багато-

гранною та незамінною. Вони не лише надають необхідні фінансові ресурси, але й сприяють підвищенню ефективності управління, мінімізації ризиків та реалізації стратегічних цілей підприємств. Таким чином, розвиток банківського сектора та поглиблення співпраці між банками та підприємствами є ключовими факторами стійкого економічного розвитку та процвітання.

#### Література/References

1. Acharya S., Koirala J., Maharjan P. Financing in International Trade; a Reference of Legal Measures. *International Corporate Finance eJournal*. 2020. doi: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3587414>.
2. Aslanova K. The Impact of Globalization on Bank Guarantees: Changing Role of Letter of Guarantee in Banking. 2014. P. 201–213. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-01125-7\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-319-01125-7_15).
3. Dvořáková L., Kronych J., Malá A. Cash Flow Management as a Tool for Corporate Processes Optimization. *Smart Science*. 2018. № 6. С. 330–336. doi: <https://doi.org/10.1080/23080477.2018.1505370>.
4. Faque M. Cash management strategies and firm financial performance. *Bussecon Review of Finance & Banking*. 2020. P. 2687–2501. doi: <https://doi.org/10.36096/brfb.v2i2.207>.
5. Gamit V., Purani D. A Comparative Study of Liquidity Management of Selected Public Sector Banks and Private Sector Banks in India. *Interantional journal of scientific research in engineering and management*. 2023. doi: <https://doi.org/10.55041/ijsrem25778>.
6. Mcconnell J., Sibilkov V. Do Investment Banks Have Incentives to Help Clients Make Value-Creating Acquisitions. *Wiley-Blackwell: Journal of Applied Corporate Finance*. 2016. doi: <https://doi.org/10.1111/jacf.12197>.
7. Onyiriuba L. Advance, Overdraft, and Current Line Risks and Control. 2016. P. 189–201. doi: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-803438-5.00009-X>.
8. Soaga H. Basics of Cash Management for Financial Management and Reporting. *Corporate Governance: Disclosure*. 2012. doi: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2200432>.
9. Sufi A. Bank Lines of Credit in Corporate Finance: An Empirical Analysis. *SPGMI: Compustat Fundamentals (Topic)*. 2006. doi: <https://doi.org/10.2139/ssrn.723361>.
10. Sun W., Yin C., Zeng Y. Financial Hedging, Corporate Cash Policy, and the Value of Cash. *Financial Accounting eJournal*. 2020. doi: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3572747>.
11. Artemieva I., Bondaruk I., Melnychuk I. Credit as a necessary economic tool of economic relationships between financial companies and banks. *Economies' Horizons*. 2022. doi: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(22\).2022.267019](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(22).2022.267019).



УДК 336.5:336

**Костишин Наталія Степанівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін  
Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу  
Західноукраїнського національного університету*

**Kostyshyn Natalia**

*PhD in Economics, Associate Professor  
Chortkiv Education and Research Institute of Entrepreneurship and Business  
West Ukrainian National University  
ORCID: 0000-0003-3746-4821*

**Яковець Тетяна Аркадіївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін  
Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу  
Західноукраїнського національного університету*

**Yakovets Tatiana**

*PhD in Economics, Associate Professor  
Chortkiv Education and Research Institute of Entrepreneurship and Business  
West Ukrainian National University  
ORCID: 0000-0003-2736-4843*

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-9-10321

## ОПТИМІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ ВИДАТКІВ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЮДЖЕТНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

## OPTIMIZATION OF STATE EXPENDITURES IN THE CONTEXT OF ENSURING BUDGET SECURITY OF UKRAINE

**Анотація.** Вступ. Сучасний етап бюджетування, в умовах воєнного стану, вимагає вдосконалення системи контролю за витрачанням бюджетних коштів. Видатки бюджету мають значний вплив як на розвиток суміжних галузей та економіки в цілому, так і на рівень соціально розвитку країни. Зважаючи на це, пріоритетної важливості набуває проблема ефективного розподілу обмежених бюджетних ресурсів на галузі соціально-економічного розвитку шляхом забезпечення відповідності рівня та структури бюджетних видатків з врахуванням визначених стратегічних пріоритетів розвитку країни.

**Мета.** Проаналізувати функціональну класифікацію видатків бюджету України та визначити дієві напрямки їх оптимізації в контексті підвищення рівня бюджетної безпеки в умовах невизначеності.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження стали праці українських та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження щодо бюджетування, оптимізації видатків бюджету, бюджетної безпеки. Використання системно-структурного методу сприяло дослідженню структури видатків бюджету України за 10 років. Методи узагальнення, аналізу та синтезу інформації покладені в основу вивчення напрямків оптимізації видатків бюджету. Порівняльно-правовий метод дозволив проаналізувати, порівняти та зіставити аспекти прозорості бюджетного процесу в Україні та зарубіжних країнах.

**Результати.** Окреслено чіткі наслідки кризи під час військової агресії для доходів і видатків державного бюджету. Здійснено функціональний аналіз видатків бюджету України за 10 років та виявлено тенденцію надзвичайно обмеженого бюджету та збільшення видатків на оборону, а також запровадження спеціальних правил витрачання коштів. Наведено основні особливості процесу оптимізації видатків державного бюджету під час різних криз. З метою бюджетного врегулювання видатків та забезпечення соціальних потреб усіх верств населення на мікрорівні в Україні запропоновано

використовувати практику міжбюджетних трансферів. Рекомендовані шляхи вдосконалення системи застосування міжбюджетних трансфертів як інструменту вирівнювання податкоспроможності територіальних громадах та оптимізації видатків державного бюджету, зокрема: врахувати міжнародний досвід та упровадити механізм зарахування ПДФО до місцевих; врахувати увесь обсяг податкових доходів до загального фонду місцевих бюджетів територіальних громад; зменшити розбалансованість в можливостях різних територій забезпечуючи отримання всіма громадянами однакового обсягу послуг. Як один із інструментів виявлення недовіків управління видатками та підвищення бюджетної безпеки окреслено рівень прозорості бюджету. Вказано на необхідність, для забезпечення належного рівня бюджетної безпеки у проекті бюджету, приділяти більше уваги детальному прогнозуванню доходних джерел бюджету щонайменше на два бюджетні періоди вперед.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на вдосконаленню прогнозування бюджетних видатків на довгострокову перспективу.

**Ключові слова:** бюджетні видатки, оптимізація бюджетних видатків, бюджетна безпека, міжбюджетні трансфери, прозорість бюджету.

**Summary.** Introduction. The modern stage of budgeting, in the conditions of martial law, requires improvement of the system of control over the spending of budget funds. Budget expenditures have a significant impact both on the development of related industries and the economy as a whole, and on the level of social development of the country. Taking this into account, the problem of effective distribution of limited budget resources in the areas of socio-economic development by ensuring the compliance of the level and structure of budget expenditures, taking into account the defined strategic priorities of the country's development, becomes of priority importance.

Purpose. To analyze the functional classification of budget expenditures of Ukraine and to determine effective directions for their optimization in the context of increasing the level of budget security in conditions of uncertainty.

Materials and Methods. The materials of the study were the works of Ukrainian and foreign authors who conduct their scientific and practical research on budgeting, optimization of budget expenditures, budget security. The use of the system-structural method contributed to the study of the budget expenditure structure of Ukraine for 10 years. The methods of summarizing, analyzing and synthesizing information are the basis of the study of directions for optimizing budget expenditures. The comparative legal method made it possible to analyze, compare and compare aspects of the transparency of the budget process in Ukraine and foreign countries.

Results. The clear consequences of the crisis during the military aggression for the revenues and expenditures of the state budget are outlined. A functional analysis of the expenditures of the budget of Ukraine for 10 years was carried out and the tendency of an extremely limited budget and an increase in defense expenditures, as well as the introduction of special rules for spending funds, were revealed. The main features of the process of optimization of state budget expenditures during various crises are given. With the aim of budget regulation of expenses and provision of social needs of all strata of the population at the micro level in Ukraine, it is proposed to use the practice of inter-budgetary transfers. Recommended ways to improve the system of using interbudgetary transfers as a tool for equalizing the tax capacity of territorial communities and optimizing state budget expenditures, in particular: take into account international experience and implement the mechanism of inclusion of personal income tax to local ones; to include the entire volume of tax revenues in the general fund of local budgets of territorial communities; reduce the imbalance in the capabilities of different territories, ensuring that all citizens receive the same amount of services. The level of budget transparency is outlined as one of the tools for identifying expenditure management deficiencies and increasing budget security. In order to ensure the appropriate level of budget security in the draft budget, it is necessary to pay more attention to the detailed forecasting of the budget's revenue sources for at least two budget periods ahead.

Prospects. In further research, it is proposed to focus attention on improving forecasting of budget expenditures for the long term.

**Key words:** budget expenditures, optimization of budget expenditures, budget security, interbudgetary transfers, budget transparency.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап бюджетування, в умовах воєнного стану, вимагає вдосконалення системи контролю за витрачанням бюджетних коштів з метою підвищення якості надання державних послуг, приросту ефективності використання бюджетних коштів та посилення бюджетної безпеки держави. Видатки бюджету мають значний вплив як на розвиток суміжних галузей та економіки в цілому, так і на рівень соціально розвитку країни. Зважаючи на це, пріоритетної важливості набуває проблема ефективного розподілу обмежених бюджетних ресурсів на галузі соціально-економічного

розвитку шляхом забезпечення відповідності рівня та структури бюджетних видатків з врахуванням визначених стратегічних пріоритетів розвитку країни. Удосконаленню управління державними коштами сприятиме подальший розвиток й впровадження систем моніторингу виконання бюджетних програм, зростання вагомості елементів програмно-процесного методу бюджетування, зокрема, таких як оцінка ефективності виконання бюджетних програм та забезпечення прозорості інформації про бюджет, що розширяє його функціональне призначення. З метою оптимізації бюджетних видатків у розв'язанні

стратегічних завдань бюджетної безпеки країни розглядаються проблеми довгострокового прогнозування бюджетних видатків, засад середньострокового планування бюджетних видатків, методи та діяльність розпорядників бюджетних коштів.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання оптимізації видатків та бюджетної безпеки актуалізується у працях вчених економістів. Сьогодні фахівці підносять новітню проблематику щодо окресленої тематики. Приміром, С. Свірко, А. Дикий, О. Дика, Т. Тростенюк окреслити детермінанти впливу на бюджетну безпеку як фінансово-забезпечувального чиннику соціально-економічного розвитку [1]. Інша група науковців, І. Гнидюк, А. Юренко, здійснили ґрунтований теоретичний аналіз сучасного стану вітчизняної бюджетної безпеки, виявили перевагу недоліків в її функціонуванні та окреслили інструменти їх подолання [2]. Автори О. Руда та О. Марценюк у своїй праці стверджують, що в умовах існуючих та потенційних загроз доцільно аналізувати бюджетну систему з погляду її відносної бюджетної безпеки, що дозволяє більш докладно вивчати стан бюджетного процесу з урахуванням можливих кризових ситуацій [3].

Видатки державного бюджету безпосередньо мають вплив на стан бюджетної безпеки країни. Питання їх оптимізації розглядали І. Лютий, О. Рожко, С. Лютий та дійшли до висновку, що в даних умовах існує необхідність посилення державного фінансового контролю за цільовим використанням бюджетних коштів, запровадження інструментів прозорості цих процесів, а також проведення систематичного моніторингу з боку громадських інституцій [4]. Увагу оптимізації державних видатків приділили І. Левицька, А. Климчук, Н. Білецька, Л. Білогор й проаналізували функціональну структуру видатків державного бюджету та здійснено їх розподіл за критерієм пріоритетності [5]. Цікавий аспект діджиталізації державних видатків розглядають у своїй праці Н. Синютка, О. Курило, Т. Василюк [6]. Аналіз впливу повномасштабної війни на бюджет України здійснили М. Скорик та Т. Чемерис [7].

Враховуючи вагомий вклад науковців у розгляд проблеми оптимізації видатків бюджету та підвищення бюджетної політики необхідним є постійний моніторинг та пошук нових напрямків досягнення цих цілей, особливо в сучасних умовах невизначеності та економічних криз.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Проаналізувати функціональну класифікацію видатків бюджету України та визначити дієві напрямки їх оптимізації в контексті підвищення рівня бюджетної безпеки в умовах невизначеності.

**Виклад основного матеріалу.** У мирний час оптимізація державних видатків полягає у виявленні сфер, де державні витрати є надто високими, та оцінці масштабів можливих скорочень за рахунок підвищення ефективності використання коштів. В умовах воєнного часу надходження у 2022 році

різко скоротилися через повномасштабну російську війну, руйнування, збитки та спад економіки, але видатки суттєво зросли через необхідність і пріоритетність фінансування сектору безпеки й оборони, а також соціальних видатків. У свою чергу, загрозовим є скорочення податкових надходжень, які складають більшу частину доходів бюджету. Значне зменшення податкових надходжень до державного бюджету спричинене припиненням господарської діяльності багатьох суб'єктів господарювання в умовах збройної агресії.

Першим елементом процесу прийняття рішень у бюджетуванні в умовах невизначеності є зовнішні сили. Війна зумовлює різноманітні кризи. Залежно від характеру різні кризові явища можуть суттєво впливати на структуру видатків державного бюджету.

До кризових явищ, які впливають на структуру видатків державного бюджету, належать стихійні лиха, пандемія COVID-19, зовнішні економічні кризи, внутрішня політична нестабільність, страйки, революції та війни. Отже, можна стверджувати, що в структурі видатків державного бюджету враховуються такі види криз: економічна, соціальна, політична, природна, військова. Водночас криза викликана військовими діями зараз є наймасштабнішою. Війна безпосередньо вплинула на формування державного бюджету. Це залежить від багатьох факторів, таких як тривалість кризи, масштаб втручання, фінансові зобов'язання держави тощо. Можливі такі наслідки кризи під час військової агресії для доходів і видатків державного бюджету:

- збільшення витрат на оборону: у разі військових дій держава може збільшити витрати на оборону, включаючи придбання нової військової техніки та озброєння, підготовку військових, будівництво військових баз тощо. Це може призвести до збільшення у державних видатках і зменшенні коштів для інших секторів;
- зменшення доходів: військова криза також може призвести до зменшення державних доходів, оскільки може відлякати інвесторів і туристів. В умовах зниження економічної активності можуть зменшитися податкові надходження до державного бюджету;
- збільшення боргового навантаження: у разі військової кризи держава може збільшити свій борговий тягар, оскільки може залучити більше кредитів для фінансування військових операцій. Це може призвести до збільшення витрат на обслуговування боргу та зменшення ймовірності інших витрат;
- потенційне зниження інвестицій: військова криза може зменшити кількість інвесторів і знизити їхню довіру до держави. Це може призвести до зменшення інвестицій та економічного зростання, вплинувши на державні доходи.

Слід підкреслити, що зараз, як ніколи, видатки державного бюджету, їх структура напряму залежать від доходів державного бюджету.



Таблиця 1

Видатки державного бюджету України (функціональна класифікація), %

Групи видатків	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Загально-державні функції	15.30	17.87	17.22	16.97	16.53	15.68	12.72	13.87	7.47	7,38
Оборона	6.36	9.01	8.67	8.86	9.84	9.94	9.35	8.56	42.24	52,25
Громадський порядок, безпека, судова влада	10.37	9.47	10.47	10.47	11.86	13.06	12.24	11.70	16.39	14,31
Економічна діяльність	8.00	6.44	4.59	5.60	6.45	6.74	13.11	12.14	3.53	3,35
Охорона навколишнього середовища	0.60	0.70	0.70	0.56	0.53	0.59	0.52	0.55	0.17	0,13
Житлово-комунальне господарство	0.03	0.00	0.00	0.00	0.03	0.01	0.01	0.01	0.02	0,21
Охорона здоров'я	2.46	1.98	1.82	1.99	2.29	3.59	9.70	11.44	6.81	4,47
Духовний та фізичний розвиток	1.13	1.15	0.72	0.94	1.03	0.93	0.76	1.07	0.41	0,29
Освіта	6.67	5.23	5.09	4.90	4.50	4.81	4.10	4.28	2.16	1,51
Соціальний захист та соціальне забезпечення	18.72	17.98	22.19	17.22	16.62	20.38	25.06	22.77	15.75	11,69

Джерело: складено автором на основі [8]

Аналіз видатків державного бюджету України за період з 2014 по 2023 роки свідчить про відсутність єдиної державної стратегії, яка б визначала пріоритети соціально-економічного розвитку та реалізовувала національні інтереси (табл. 1). Водночас слід зазначити, що за цей період обмінний курс змінився з 7,9 грн./дол. США до 36,65 грн./дол. США, що призвело до кардинальних змін абсолютних значень показників державного бюджету.

У період воєнного стану, в умовах надзвичайно обмеженого бюджету та необхідності збільшення видатків на оборону, уряд запровадив спеціальні правила витрачання коштів. Постановою уряду № 590, ухваленою влітку 2021 року [9], у березні 2022 року запроваджено жорсткі пріоритети щодо видатків державного та місцевих бюджетів на воєнний час та введено значні обмеження за окремими видами статей. Навіть якщо буде досягнуто конкретних цільових показників надходжень, видатки з нижчими пріоритетами фінансування військового часу не будуть виконані, забезпечуючи ліквідність єдиного рахунку Казначейства.

Видатки на оборону зросли на 33,7% у 2022 р. в порівнянні із 2021 р., та на 10% у 2023 р. у співставленні із 2022 р. У 2020–2021 рр. враховуючи пандемію COVID-19 зросли видатки на охорону здоров'я в межах 9,7–11,4% відповідно. Уже у 2023 р. видатки на вказану сферу скоротилась до 4,5%. Знизилась й видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення населення із 25,0% у 2020 р. до 11,6% у 2023 р. Також, найнижчими за 10 років є видатки на освіту, показник 2023 р. становить 1,5%, коли, приміром, у 2021 р. було виділено 4,3% бюджетних коштів.

Водночас, навіть в умовах, з якими Україна опинилася вперше, український уряд змушений був шукати шляхи оптимізації бюджетних видатків. Проте, Україна вже має певний досвід оптимізації бюджетних видатків у кризовий період.

Основними особливостями процесу оптимізації видатків державного бюджету під час різних криз є такі: трансформація бюджетних пріоритетів; обмеження витрат на оплату праці та утримання керівників підприємств, членів правлїн, членів наглядових рад суб'єктів державного сектору економіки; припинення фінансування необов'язкових видатків, що не впливають на якість основних видів бюджетних послуг.

Під час війни оптимізація видатків державного бюджету здійснюється в напрямку збільшення видатків на оборону країни, відновлення оборони, інфраструктури, зруйновані ворогом соціальні об'єкти, евакуація населення, соціальний захист біженців і безробітних, підтримка окремих галузей бізнесу. Також зростає потреба у фінансуванні нових категорій витрат, пов'язаних з війною, зокрема надання соціальної допомоги внутрішньо переміщеним особам та ветеранам війни.

З початком війни були введені надзвичайні заходи для підтримки макроекономічної та фінансової стабільності, зокрема, для захисту основних напрямів першочергових витрат. Такі заходи включали запровадження фіксованого обмінного курсу, запровадження валютних обмежень, застосування регуляторних пом'якшень у фінансовому секторі, запровадження податкових пільг та інші.

З метою бюджетного врегулювання видатків та забезпечення соціальних потреб усіх верств населення на мікрорівні в Україні використовується практика міжбюджетних трансферів. На нашу думку, це один із дієвих інструментів, який має безпосередній вплив на забезпеченість громадян суспільними послугами та виконання важливих економічних і соціальних програм, особливо під час війни. Сьогодні постали потреби у додаткових дотаціях на виконання повноважень органів місцевого самоврядування на неокупованих територіях, тимчасово окупованих



територіях та інших території України, що постраждали від широкомасштабної агресії росії.

Проаналізувавши обсяги та структуру трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам у 2023 році, можемо узагальнити, що міжбюджетні трансферти у практичному застосуванні мають особливу цінність. Однак, для підвищення їх ефективності потрібно здійснити ряд додаткових заходів та реформи. Зокрема, доречно буде постійно оновлювати дані про чисельність населення громади, особливо враховуючи кількість внутрішньо переміщених осіб. Оскільки є громади, які одночасно володіють ресурсами та отримують дотації вирівнювання, то необхідно вдосконалити схеми горизонтального вирівнювання податкоспроможності територій, особливо можливість врахування всіх (або більшості) податкових надходжень. Вважаємо, що впровадження такого механізму дозволить оптимізувати видатки державного бюджету, адже від якості організації системи міжбюджетних відносин напряму залежить ступінь фіскальної самостійності органів місцевого самоврядування та їх здатність надавати адекватні блага населенню.

Сучасні виклики економічно-соціального становища України вимагають нових підходів до забезпечення фінансового вирівнювання розвитку територіальних громад. Чинна система фінансового вирівнювання має ряд дисбалансів та проблем: так, діюча формула фінансового вирівнювання податкової спроможності територіальних громад, яка базується лише на доходах від одного податку — ПДФО, не забезпечує справедливого розподілу; зарахування ПДФО за місцем реєстрації суб'єктів господарювання спричиняє посилення диференціації між центром і периферією; переважання цільових трансфертів знижує самостійність органів місцевого самоврядування у прийнятті рішень; слабе використання інструментів вирівнювання за видатками приводить до дисбалансів у забезпеченні спроможності територіальними громадами надавати публічні послуги.

Вирішення окреслених проблем, на нашу думку, можливе шляхом вдосконалення системи застосування міжбюджетних трансфертів як інструменту вирівнювання податкоспроможності територіальних громад та оптимізації видатків державного бюджету, зокрема:

- доречним буде врахувати міжнародний досвід та упровадити механізм зарахування ПДФО до місцевих бюджетів опираючись на місце проживання платника, а не його місце праці;
- врахувати увесь обсяг податкових доходів до загального фонду місцевих бюджетів територіальних громад при розрахунку бюджетної спроможності територій, що сприятиме справедливому навантаженню;
- зменшити розбалансованість в можливостях різних територій забезпечуючи отримання всіма громадянами однакового обсягу послуг через ура-

хування недоліків, притаманних «вирівнюванню за видатками».

Враховуючи запропоновані напрями оптимізації бюджетних видатків, варто зосередити увагу на тому, що особливої актуальності набула проблема забезпечення належного рівня соціальних стандартів і добробуту всіх сімей в Україні. Проте зараз сформулювати бюджет розвитку нелегко. Питання національної безпеки у фінансовому секторі є дуже серйозними та важливими для нації. Ключовими елементами фінансової безпеки є саме процес формування бюджету. Одним із вагомих напрямків покращення бюджетування в Україні є використання принципу прозорості.

Прозорість бюджетного процесу є однією з передумов, що дозволяє суспільству виявляти проблемні аспекти фіскальної та бюджетної політики та взаємодіяти з органами державної влади для їх вирішення. Відсутність достатнього рівня бюджетної прозорості ставить під загрозу основні принципи громадянського суспільства, що викликає сумніви щодо ефективності дій влади. Сьогодні пріоритети бюджетної політики мають узгоджуватися з суспільними інтересами. Оптимальна фінансова децентралізація бюджету, у свою чергу, є наслідком балансу між інтересами держави та громадянського суспільства.

Проблема забезпечення соціально-економічних потреб усього населення є особливо актуальною в сучасний період змін, коли реформа децентралізації стає одним із ключових аспектів стратегічних планів уряду. Ідеї прозорості бюджетного процесу передусім включають складові відкритості бюджетної інформації, належний рівень та ефективність бюджетного нагляду та участь громадськості в бюджетному процесі. Лише шляхом виконання цих умов прозорості можна досягти оптимального рівня фіскальної децентралізації, що означатиме ефективність виконання провесно-цільового методу бюджетування. Забезпечення засад прозорості бюджетного процесу утвердить демократичні принципи України, прихильність ідеям євроінтеграційного руху, створить нову систему взаємовідносин громадськості та держави.

Громадяни повинні отримувати достатню бюджетну інформацію, брати участь у бюджетному процесі, що призведе до більш повного задоволення потреб соціально-економічного розвитку. Ідеї прозорості бюджетного процесу поширюють ключові міжнародні організації: МВФ та Світовий банк. Оцінка здійснюється незалежними експертами на основі чітко визначеної методології.

У міжнародному рейтингу бюджетної прозорості OpenBudgetSurvey (OBS) Україна посідає 79 місце (зі 125 країн). Рейтинг є єдиним у світі, який оцінює бюджетну прозорість шляхом аналізу центральних бюджетів 125 країн за єдиною методологією та складається кожні два роки незалежними експертами. Методологія включає оцінку 145 показників, що міс-

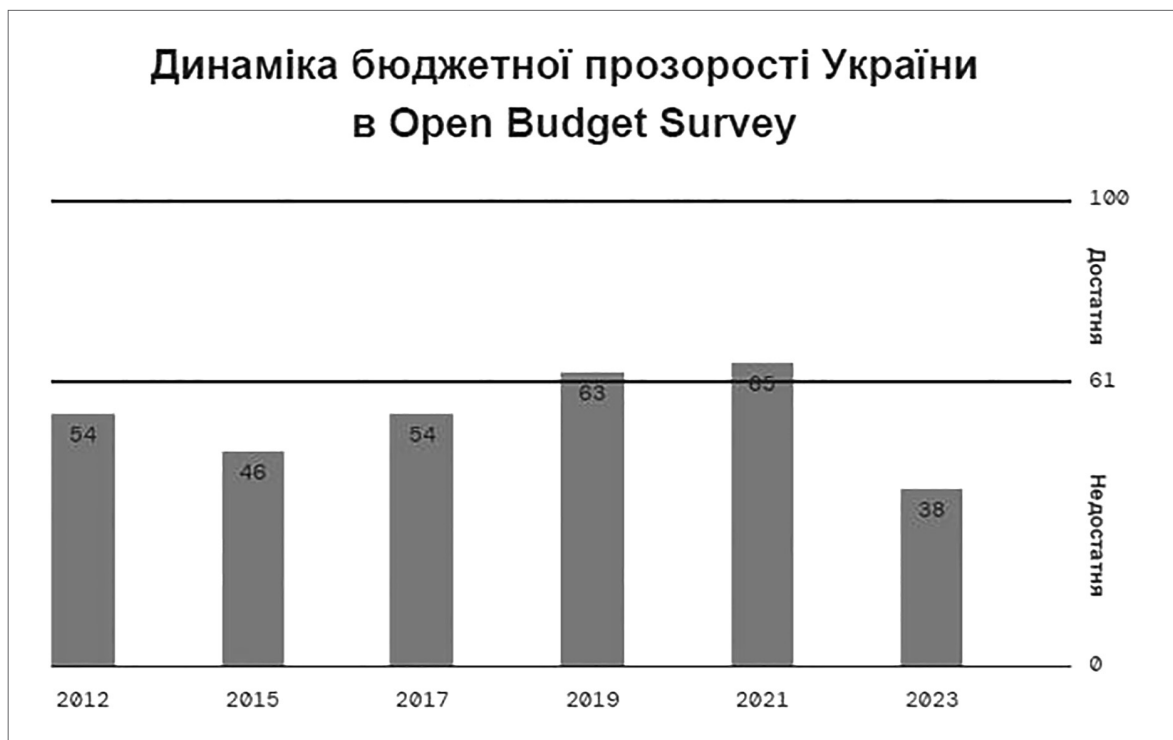


Рис. 1. Динаміка бюджетної прозорості України за 2012–2023 р.

Джерело: складено автором на основі [10]

тяться у восьми ключових документах та включає оцінку діяльності Парламенту, Міністерства фінансів, та Рахункової палати під час бюджетного процесу. ODS розкриває цілісність інформації в бюджетних документах, механізми участі громадськості в прийнятті рішень у бюджетному процесі та цілісність контролю Рахункової палати за використанням коштів державного бюджету.

Також, для забезпечення належного рівня бюджетної безпеки у проекті бюджету слід приділити більше уваги детальному прогнозуванню доходних джерел бюджету щонайменше на два бюджетні періоди вперед. За оцінками експертів, надана прогнозна інформація складала дві третини доходних джерел бюджету. Попередні дані надано для ключових джерел податків, але неподаткові надходження потребують більшої уваги. Також звертається увага на відкритість інформації щодо боргового навантаження країни, зокрема щодо ключових зовнішніх і внутрішніх кредиторів країни, процентних ставок. Аналіз бюджетної чутливості характеризувався негативною оцінкою, яка повинна враховувати можливі зміни бюджетної ситуації в контексті впливу ключових макроекономічних показників, зокрема індексу інфляції, зміни величини реального ВВП тощо. Для України ці пропозиції для аналізу чутливості бюджету є особливо актуальними, враховуючи сировинну залежність від енергоресурсів, нестабільну політичну складову та інші деструктивні фактори. Серед недоліків звіту про виконання бюджету

можна виділити відсутність порівняння прогнозних макроекономічних показників на початок року з результатами після закінчення бюджетного періоду.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Належний рівень бюджетної безпеки є важливим інструментом макроекономічної національної безпеки загалом, за допомогою якого держава контролює розподіл фінансових ресурсів, ринок праці, рівень цін, соціальні зміни. Приріст ефективності витрачання бюджетних коштів та підвищення рівня бюджетної безпеки вимагає дотримання багатьох макроекономічних умов, таких як збалансованість бюджету, проектування плану витрат тощо. Необхідним є побудова такого бюджету, який враховуватиме національні політичні пріоритети соціально-економічного розвитку. Враховуючи запропоновані напрями оптимізації бюджетних видатків, варто зосередити увагу на тому, що особливої актуальності набула проблема забезпечення належного рівня соціальних стандартів і добробуту всіх сімей в Україні. Проте зараз сформулювати бюджет розвитку нелегко. Питання національної безпеки у фінансовому секторі є дуже серйозними та важливими для нації. Ключовими елементами бюджетної безпеки може стати планування бюджету, ефективне застосування міжбюджетних трансферів, дотримання міжнародних принципів прозорості бюджету.

У подальших дослідженнях доцільно приділити увагу питанням вдосконалення прогнозування бюджетних видатків на довгострокову перспективу.

### Література

1. Свірко С., Дикий А., Дика О., Тростенюк Т. Бюджетна безпека як динамічна детермінанта соціально-економічного розвитку. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. 6(47). С. 280–293. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.47.2022.3913>.
2. Гнидюк І., Юренко А. Бюджетна безпека як невід’ємний складник національної безпеки держави. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. 1(118). С. 94–98.
3. Руда О.Л., Марценюк О.В. Бюджетна безпека як основа фінансової безпеки держави. *Агросвіт*. 2024. № 4. С. 99–107. doi: [10.32702/2306-6792.2024.4.99](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.4.99).
4. Лютий І., Рожко О., Лютий С. Оптимізація видатків державного бюджету України в умовах війни. *Світ фінансів*. 2023. 4 (73). С. 45–55.
5. Левицька І. Державні видатки України: проблеми та перспективи їх вирішення. *Financial and credit activity problems of the oryand practice*. 2023. 3(50). С. 52–62.
6. Синютка Н., Курило О., Василюк Т. PROZORRO: виклики для діджиталізації державних видатків в Україні. *Молодий вчений*. 2021. 1 (89). С. 191–195.
7. Скорик М., Чемерис Т. Аналіз впливу повномасштабної війни на державний бюджет України. *Молодий вчений*. 2023. 5 (117). С. 179–183. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-5-117-35>.
8. Видатки державного бюджету України. *МінФін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/2023/> (дата звернення: 01.09.2024).
9. Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету міністрів України від 9 червня 2021 р. № 590. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.09.2024).
10. International Budget Partner ship. 2023. URL: <https://www.internationalbudget.org> (дата звернення: 01.09.2024).

### References

1. Svirko S., Dykyi A., Dyka O., Trosteniuk T. (2022). Biudzhetna bezpeka yak dynamichna determinanta sotsialno-ekonomichnoho rozvytku [Budget security as a dynamic determinant of socio-economic development]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(47), 280–293. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.6.47.2022.3913> [in Ukrainian].
2. Hnydiuk I., Yurenko A. (2021). Biudzhetna bezpeka yak nevidiemnyi skladnyk natsionalnoi bezpeky derzhavy [Budgetary security as an integral component of the state’s national security]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 1(118), 94–98 [in Ukrainian].
3. Ruda O. L., Martseniuk O. V. (2024). Biudzhetna bezpeka yak osnova finansovoi bezpeky derzhavy [Budgetary security as the basis of financial security of the state]. *Ahrosvit*, 4, 99–107. doi: [10.32702/2306-6792.2024.4.99](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.4.99) [in Ukrainian].
4. Liutyi I., Rozhko O., Liutyi S. (2023). Optymizatsiia vydatkiv derzhavnogo biudzhetu Ukrainy v umovakh viiny [Optimization of expenditures of the state budget of Ukraine in the conditions of war]. *Svit finansiv*, 4 (73), 45–55 [in Ukrainian].
5. Levytska I. (2023). Derzhavni vydatky Ukrainy: problemy ta perspektyvy yikh vyrishennia [State expenditures of Ukraine: problems and prospects for their solution]. *Financial and credit activity problems of the oryand practice*, 3(50), 52–62 [in Ukrainian].
6. Syniutka N., Kurylo O., Vasyliuk T. (2021). PROZORRO: vyklyky dlia didzhytalizatsii derzhavnykh vydatkiv v Ukraini [PROZORRO: challenges for digitization of public expenditures in Ukraine]. *Molodyi vchenyi*, 1 (89), 191–195 [in Ukrainian].
7. Skoryk M., Chemerys T. (2023). Analiz vplyvu povnomasshtabnoi viiny na derzhavnyi biudzhnet Ukrainy [Analysis of the impact of a full-scale war on the state budget of Ukraine]. *Molodyi vchenyi*, 5 (117), 179–183. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-5-117-35> [in Ukrainian].
8. Vydatky derzhavnogo biudzhetu Ukrainy [Expenditures of the state budget of Ukraine]. *Ministry of Finance of Ukraine*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/2023/> [in Ukrainian].
9. Pro zatverdzhennia Poriadku vykonannia povnovazhen Derzhavnoiu kaznacheiskoiu sluzhboiu v osoblyvomu rezhymi v umovakh voiennoho stanu: Postanova Kabinetu ministriv Ukrainy vid 9 chervnia 2021 r. № 590 [On the approval of the Procedure for the exercise of powers by the State Treasury Service in a special regime under martial law: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from June 9, 2021]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
10. International Budget Partner ship. (2023). URL: <https://www.internationalbudget.org>.

**Платухін Олександр Георгійович**

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти*

*Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця*

**Platukhin Oleksandr**

*Obtainer of the third (Educational and Scientific) Level of Higher Education*

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

ORCID: 0009-0003-2693-8881

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-9-10306

## **ФОРМУВАННЯ СКЛАДУ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА DEVELOPMENT OF THE COMPOSITION OF INDICATORS FOR ASSESSING THE EFFICIENCY OF THE FINANCIAL MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE'S EQUITY CAPITAL**

**Анотація.** Вступ. Стаття присвячена дослідженню питання формування складу показників для оцінки ефективності фінансового управління власним капіталом підприємства. Забезпечення ефективного управління власним капіталом дозволяє підприємству забезпечувати ліквідність і платоспроможність, навіть, у кризових ситуаціях, що знижує ризики настання банкрутства.

Мета. Метою дослідження є формування складу показників для оцінки ефективності фінансового управління власним капіталом підприємства.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є наукові праці вітчизняних авторів, сферою наукових інтересів яких є питання управління власним капіталом підприємства, визначення показників в контексті оцінювання його ефективності. Використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення; формалізації та синтезу (для формування складу показників для оцінки ефективності фінансового управління власним капіталом підприємства); логічного узагальнення (формулювання висновків).

Результати. Сформовано склад показників для оцінки ефективності фінансового управління власним капіталом підприємства через виділення та інтеграцію фаз кругообігу власного капіталу (залучення, розміщення, використання), класів цілей та відповідних показників оцінки у складі 12 показників, що дозволяє аналізувати стан і динаміку власного капіталу підприємства, підвищувати ефективність його управління відповідно до цілей розвитку підприємства в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Перспективи. Під час проведення майбутніх наукових досліджень буде приділено особливу увагу питанням побудови шкал та визначення відповідних критеріїв відібраних показників для оцінки ефективності фінансового управління власним капіталом підприємства.

**Ключові слова:** власний капітал, фінансове управління, підприємство.

**Summary.** Introduction. The article is devoted to the study of the issue of forming the composition of indicators for evaluating the effectiveness of financial management of the company's equity capital. Ensuring effective management of own capital allows the enterprise to maintain liquidity and solvency even in crisis situations, which reduces the risk of bankruptcy.

Purpose. The purpose of the study is to develop the composition of indicators for assessing the efficiency of the financial management of the enterprise's equity capital.

Materials and methods. Research materials are scientific works of domestic authors, whose field of scientific interests is the management of the enterprise's equity capital, the determination of indicators in the context of evaluating its effectiveness. The following scientific methods were used: theoretical generalization; formalization and synthesis (to form a composition of indicators for evaluating the effectiveness of financial management of the enterprise's equity capital); logical generalization (development the conclusions).



*Results.* A set of indicators for evaluating the effectiveness of the financial management of the company's equity capital management has been formed through the selection and integration of the phases of the equity capital cycle (attraction, placement, use), classes of goals and corresponding evaluation indicators in the composition of 12 indicators, which allows analyzing the state and dynamics of the company's equity capital, increasing the effectiveness of its management in accordance with the goals of the enterprise's development in the conditions of changes in the external and internal environment of the enterprise.

*Discussion.* During future scientific research, it is proposed to pay special attention to the issues of building scales and defining the relevant criteria of selected indicators for evaluating the effectiveness of financial management of the enterprise's equity capital.

**Key words:** equity capital, financial management, enterprise.

**Постановка проблеми.** Актуальність питання щодо забезпечення ефективного фінансового управління власним капіталом підприємства обумовлена тим, що власний капітал сприяє забезпеченню фінансової стійкості та безпеки, ліквідності і платоспроможності навіть у кризових ситуаціях, що знижує ризики ймовірності банкрутства. Наявність достатнього обсягу та оптимальної структури власного капіталу надає змогу мінімізувати витрати на обслуговування боргів та максимізувати прибутковість, що є ключовим аспектом стабільного розвитку підприємства, репутації серед інвесторів, а при належному рівня контролі підприємство може уникати надмірних ризиків, пов'язаних із зовнішніми запозиченнями.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Широке коло наукових поглядів стосувались обґрунтування теоретичних положень та розробки підходів до функціонування капіталу підприємства та його складових: фізичного, фінансового та інтелектуального.

Лебідь О. В. досліджувала питання аналізу функціонування капіталу (фізичного, фінансового та інтелектуального) підприємства за фазами кругообігу (залучення, розміщення, використання) та відповідними показниками, інтегральної оцінки ефективності функціонування капіталу підприємств [8].

Вівчар О. Й. та Саварин В. М. у праці [2] досліджували основні поняття, склад та джерела власного капіталу, інформацію про стан, проблеми, а також наведено рекомендації щодо поліпшення структури залучення фінансових ресурсів підприємства для його успішної діяльності, прибутковості та розвитку [2].

Дрига С. Г. та Міщенко І. Д. у праці [4] дослідили процес управління власним капіталом торговельних підприємств у кризових умовах господарювання; дефініцію управління власним капіталом; провели аналіз динаміки та зміни структури власного капіталу торговельних підприємств і визначили основні проблеми, пов'язані з формуванням власного капіталу. Наведено систему управління власним капіталом, що забезпечить підвищення ефективності процесів формування та використання власного капіталу. Обґрунтовано, що одним із методів оптимізації власного капіталу торговельних підприємств є упровадження системи ефективного управління цим видом капіталу, що повинна складати комплексне

поєднання взаємопов'язаних елементів: об'єкту та предмету, мети, завдань, етапів, принципів, функцій і методів управління [4].

Кірсанова Т. О. та Коляда Н. О. у праці [5] обґрунтували питання оптимізації структури капіталу та системи управління власним капіталом підприємства [5].

У праці [10] приділено увагу саме процесу управління процесом росту власного капіталу підприємства, системі показників, що характеризують об'єкти управління власним капіталом підприємства.

Отже, питання формування складу показників для оцінки ефективності фінансового управління саме власним капіталом підприємства потребують більш детального дослідження.

**Формулювання цілей статті:** Метою статті є формування складу показників для оцінки ефективності фінансового управління власним капіталом підприємства.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Збереження власного капіталу є ключовим показником ефективності фінансового управління підприємством. Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку підкреслюють важливість підтримання власного капіталу на певному рівні через концепцію його збереження, що спрямована на забезпечення безперервності діяльності підприємства. Одним з основних індикаторів збереження капіталу виступають чисті активи, які розраховуються як різниця між активами підприємства та його зобов'язаннями [3].

У системі фінансового управління власним капіталом підприємства підходить до аналізу показників, що характеризують стан власного капіталу, є важливим діагностичним інструментом [1].

Фінансовий капітал підприємства, складовою якого є власний капітал, має фази функціонування (кругообігу). Науковці виділяють фази функціонування (кругообігу) фінансового капіталу підприємства та власного, що наведено в табл. 1 та табл. 2 відповідно.

Як видно з табл. 1 та табл. 2, найбільш інформативними є фази запропоновані Лебідь О. В., а саме — залучення, розміщення, використання.

Запропонований Лебідь О. В. підхід щодо побудови матриці результатів відбору показників аналізу функціонування фінансового капіталу підприємства, що наведений в табл. 3, є найбільш доречним для формування складу показників саме для оцінки

Таблиця 1

**Фази функціонування (кругообігу) фінансового капіталу підприємства щодо управління**

Залучення	Формування	Розміщення	Використання
Лебідь О. В. [8]	-	Лебідь О. В. [8]	Лебідь О. В. [8]
-	Лубкей Н. П. [9]	-	Лубкей Н. П. [9]

Джерело: сформовано на основі [8; 9]

Таблиця 2

**Фази функціонування (кругообігу) власного капіталу підприємства щодо управління**

Формування	Розміщення	Використання	Збереження
Дрига С. Г., Міщенко І. Д. [4]	-	Дрига С. Г., Міщенко І. Д. [4]	-
Кірсанова Т. О., Коляда Н. О. [5]	-	Кірсанова Т. О., Коляда Н. О. [5]	Кірсанова Т. О., Коляда Н. О. [5]

Джерело: сформовано на основі [4; 5]

ефективності фінансового управління власним капіталом підприємства.

Щодо фінансових показників виділяють такі критерії: інформативність, порівнянність, системність, достовірність, мінімальна кількість, несуперечливість, обґрунтованість [3].

Висування критерію мінімальної кількості показників для формування складу показників для оцінки ефективності фінансового управління власним капіталом підприємства також підтверджується кількістю показників оцінки (табл. 3 та табл. 4). Відповідно до джерела [6] до критеріїв відбору

Таблиця 3

**Матриця результатів відбору показників аналізу функціонування фінансового капіталу підприємства**

Стадій кругообігу фінансового капіталу підприємства			Всього показників
Залучення	Розміщення	Використання	
Коефіцієнт фінансового левериджу Коефіцієнт автономії Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Коефіцієнт загальної ліквідності Коефіцієнт миттєвої ліквідності Коефіцієнт швидкої ліквідності	Рентабельність власного капіталу Рентабельність позикового капіталу Дохідність фінансових інвестицій	9

Джерело: [8]

Таблиця 4

**Система показників, які характеризують об'єкти управління власним капіталом підприємства**

Показники, які характеризують активи підприємства	Показники, які характеризують джерела фінансування власного капіталу підприємства
Коефіцієнт зносу основних засобів	Коефіцієнт маневреності власних джерел
Коефіцієнт оновлення основних засобів	Коефіцієнт оборотності власних джерел
Коефіцієнт вибуття основних засобів	
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	Частка акціонерного капіталу у власних джерелах
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт)	Коефіцієнт довгострокового залучення позикового капіталу
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Коефіцієнт фінансової залежності
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень
Коефіцієнт оборотності активів	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	
Строк погашення дебіторської заборгованості	
Коефіцієнт оборотності запасів	
Період обороту запасів	Період оборотності кредиторської заборгованості
Частка необоротних активів у власному капіталі	

Джерело: [10]

Таблиця 5

**Фази функціонування (кругообігу) власного капіталу підприємства  
щодо управління, класи цілей та показники їх оцінки**

	Фази функціонування		
	Залучення	Розміщення	Використання
	Класи цілей		
	Забезпечення диверсифікації фінансування та оптимальної структури власного капіталу, його достатності, збереження та зростання (накопичення)	Забезпечення ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та фінансової безпеки	Забезпечення прибутковості, зростання вартості підприємства та кредитоспроможності
Показники	Коефіцієнт співвідношення зареєстрованого капіталу та власного капіталу	Коефіцієнт маневреності власних джерел	Рентабельність власного капіталу
	Коефіцієнт захисту власного капіталу	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Коефіцієнт оборотності власних джерел
	Коефіцієнт концентрації власного капіталу (фінансової автономії)	Коефіцієнт платоспроможності	Коефіцієнт фінансового левериджу
	Коефіцієнт співвідношення темпу зростання нерозподіленого прибутку та темпу приросту власного капіталу	Коефіцієнт фінансової стійкості	Коефіцієнт довгострокового залучення позикового капіталу

Джерело: авторська розробка

підконтрольних показників віднесено [6]: цільова спрямованість показників; показники повинні відображати ключові аспекти функціонування капіталу підприємства; мають бути обрані тільки ті показники, які є найбільш важливими та інтерпретованими, щоб не перевантажувати занадто великою їх кількістю процес аналізу; показники не повинні суперечити один одному (наприклад, коефіцієнт автономії та коефіцієнт фінансової залежності) та мати тісний лінійний зв'язок; відповідність методам обліку і звітності, простота в розрахунку та зборі первинної звітної інформації, наявність у ній економічного змісту; забезпечення можливості оперативного попередження виникнення проблем у галузі управління капіталом підприємства для їх локалізації [6].

Як видно з табл. 3, матриця результатів відбору показників аналізу функціонування фінансового капіталу підприємства ілюструє три основні стадії кругообігу фінансового капіталу: залучення, розміщення, і використання, з відповідними групами показників для кожної стадії.

Як видно з табл. 4, представлено систему показників, що характеризують дві ключові сфери управління власним капіталом підприємства: активи підприємства та джерела фінансування власного капіталу. Отже, для формування складу показників для оцінки ефективності фінансового управління власним капіталом підприємства, що охоплює широкий спектр інструментів та критеріїв, рекомендовано використати фази функціонування, класи

цілей та відповідні показники оцінки, що наведено в табл. 5. Запропоновані класи цілей за ключовими напрямками, зокрема забезпечення диверсифікації фінансування та оптимальної структури власного капіталу; забезпечення ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та безпеки; забезпечення прибутковості та кредитоспроможності підприємства, відображають аспект досягнення ефективності.

Як видно з табл. 5, сформовано склад показників для оцінки ефективності фінансового управління власним капіталом підприємства через виділення та інтеграцію фаз кругообігу власного капіталу (залучення, розміщення, використання), класів цілей та відповідних показників оцінки у складі 12 показників, що дозволяє аналізувати стан і динаміку власного капіталу підприємства, підвищувати ефективність його управління відповідно до цілей розвитку підприємства в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

**Висновки та перспективи.** Сформовано склад показників для оцінки ефективності фінансового управління власним капіталом підприємства, що представлений для кожної фази кругообігу власного капіталу та відповідної мети в контексті аналізу результативності.

Питання побудови шкал та визначення відповідних критеріїв відібраних показників для оцінки ефективності фінансового управління власним капіталом підприємства, що сприятиме покращенню фінансової спроможності, є предметом подальших досліджень.

**Література**

1. Achkasova S.A., Platukhin O.G. Theoretical aspect of determining the financial management of the enterprise's equity capital. *Moderní aspekty vědy: XL. Díl mezinárodní kolektivní monografie*. Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2024. P. 440–449.

2. Вівчар О. Й., Саварин В. М. Власний капітал як фінансове джерело функціонування підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.5. С. 146–150.
3. Внукова Н. М., Зінченко Н. І. Формування системи кількісних показників для проведення кредитно-рейтингової оцінки підприємств-емітентів. *Фінанси України*. 2006. № 12. С. 112–120.
4. Дрига С. Г., Міщенко І. Д. Управління власним капіталом торговельних підприємств у кризових умовах господарювання. *Проблеми економіки*. 2017. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2017-3\\_0-pages-164\\_169.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-3_0-pages-164_169.pdf) (дата звернення: 01.09.2024).
5. Кірсанова Т. О., Коляда Н. О. Система управління власним капіталом підприємства. *Вісник СумДУ*. 2010. Т. 2, № 1. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua:8080/bitstream-download/123456789/3011/1/10ktovkp.pdf; jsessionid=815550F86A5D3920F49B99A397775717/> (дата звернення: 01.09.2024).
6. Контролінг як технологія управління фінансовими та нефінансовими структурами : монографія / О. М. Колодизев, І. М. Чмутова, К. М. Азізова та ін. Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 348 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11707> (дата звернення: 01.09.2024).
7. Косташ Т. В., Михалків А. А. Власний капітал підприємства: сутність, структуризація та напрями управління як об'єкта обліку. *Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions: collective monograph*. International Science Group. Boston: Primedia eLaunch, 2021. P. 27–49. URL: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2021/06/Monograph-USA-Economy-2021-II-isg-konf.pdf> (дата звернення: 01.09.2024).
8. Лебідь О. В. Управління капіталом підприємства на основі узгодженості його складових. 2009. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0409U002121#> (дата звернення: 01.09.2024).
9. Лубкей Н. П. Теоретичні засади управління капіталом підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2019. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/dec/20450/management-38-45.pdf> (дата звернення: 01.09.2024).
10. Малярець Л. М., Пономаренко Н. М. Управління процесом росту власного капіталу підприємства: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. 227 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6093> (дата звернення: 01.09.2024).

#### References

1. Achkasova S. A., Platukhin O. G. (2024). Theoretical aspect of determining the financial management of the enterprise's equity capital. *Moderní aspekty vědy: XL. Díl mezinárodní kolektivní monografie*. Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., P. 440–449.
2. Vivchar O. I., Savaryn V. M. (2009). Vlasnyi kapital yak finansove dzherelo funktsionuvannya pidpryiemstva [Equity as a financial source of enterprise functioning]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. Vyp. 19.5. S. 146–150 [in Ukrainian].
3. Vnukova N. M., Zinchenko N. I. (2006) Formuvannya systemy kilkisnykh pokaznykiv dlia provedennia kredytno-reytinghovoї otsinky pidpryiemstv-emitentiv [Formation of a system of quantitative indicators for credit rating assessment of issuing enterprises]. *Finansy Ukrainy*. № 12. S. 112–120 [in Ukrainian].
4. Dryha S. H., Mishchenko I. D. (2017). Upravlinnia vlasnym kapitalom torhovelnykh pidpryiemstv u kryzovykh umovakh hospodariuvannya [Equity management of trading enterprises in crisis economic conditions]. *Problemy ekonomiky*. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2017-3\\_0-pages-164\\_169.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2017-3_0-pages-164_169.pdf) [in Ukrainian].
5. Kirsanova T. O., Koliada N. O. (2010). Systema upravlinnia vlasnym kapitalom pidpryiemstva [The company's own capital management system]. *Visnyk SumDU*. T. 2, № 1. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua:8080/bitstream-download/123456789/3011/1/10ktovkp.pdf; jsessionid=815550F86A5D3920F49B99A397775717/> [in Ukrainian].
6. Kontrolinh yak tekhnolohiia upravlinnia finansovymy ta nefinansovymy strukturamy: monohrafiia [Controlling as a technology for managing financial and non-financial structures] / O. M. Kolodiziev, I. M. Chmutova, K. M. Azizova ta in. Kh.: Vyd. KhNEU im. S. Kuznetsia, 2014. 348 s. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/11707> [in Ukrainian].
7. Kostash T. V., Mykhalkiv A. A. (2021). Vlasnyi kapital pidpryiemstva: sutnist, strukturyzatsiia ta napriamy upravlinnia yak obiekta obliku [Equity of the enterprise: essence, structuring and directions of management as an object of accounting]. *Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions: collective monograph*. International Science Group. Boston: Primedia eLaunch, P. 27–49. URL: <https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2021/06/Monograph-USA-Economy-2021-II-isg-konf.pdf> [in Ukrainian].
8. Lebid O. V. (2009). Upravlinnia kapitalom pidpryiemstva na osnovi uzghodzhenosti yoho skladovykh [Capital management of the enterprise based on the consistency of its components]. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0409U002121#> [in Ukrainian].
9. Lubkei N. P. (2019). Teoretychni zasady upravlinnia kapitalom pidpryiemstva [Theoretical principles of enterprise capital management]. *Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukraini*. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/dec/20450/management-38-45.pdf> [in Ukrainian].
10. Maliarets L. M., Ponomarenko N. M. (2010). Upravlinnia protsesom rostu vlasnoho kapitalu pidpryiemstva [Management of the growth process of the company's own capital]. *Monohrafiia*. Kharkiv: Vyd. KhNEU. 227 s. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6093> [in Ukrainian].



УДК 339.5; 336.7; 658.15

**Фоміна Олена Володимирівна**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри обліку та оподаткування  
Державний торговельно-економічний університет*

**Fomina Olena**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of Accounting and Taxation  
State University of Trade and Economics  
ORCID: 0000-0002-4962-3298*

**Семенова Світлана Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку та оподаткування  
Державний торговельно-економічний університет*

**Semenova Svitlana**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation  
State University of Trade and Economics  
ORCID: 0000-0001-7250-7482*

**Пужай-Черета Анна Михайлівна**

*кандидат економічних наук, заступник начальника  
Центрального міжрегіонального управління  
Державної податкової служби України по роботі з великими платниками податків*

**Puzhai-Chereda Anna**

*PhD in Economics, Deputy Head of the Central Interregional Department of the  
State Tax Service of Ukraine for work with large taxpayers  
ORCID: 0009-0008-3222-0450*

DOI: 10.25313/2520-2294-9-10290

**ТРАНСФЕРТНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ  
У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЯХ  
НА ОСНОВІ ФОРВАРДНИХ, Ф'ЮЧЕРСНИХ  
ТА СПОТОВИХ КОНТРАКТІВ  
TRANSFER PRICING IN FOREIGN ECONOMIC  
TRANSACTIONS BASED ON FORWARD,  
FUTURES AND SPOT CONTRACTS**

**Анотація.** Вступ. В умовах глобалізації трансфертне ціноутворення у форвардних, ф'ючерсних та спотових контрактах стає дедалі актуальнішим. Необхідно розробляти методи, що враховують волатильність ринкових цін та специфіку зовнішньоекономічної діяльності, для коригування цін у таких контрактах. Відсутність чітких підходів до оцінки відповідності контрактів ринковим умовам створює ризики податкових спорів і зниження конкурентоспроможності компаній.

**Мета.** Метою статті є розробка рекомендацій щодо забезпечення відповідності умов форвардних, ф'ючерсних та спотових контрактів принципу «втягнутої руки» у трансфертному ціноутворенні.

**Матеріали і методи.** У дослідженні використані нормативно-правові акти та наукові праці з питань трансфертного ціноутворення. Застосовано методи узагальнення, систематизації, індукції, дедукції, абстрагування, аналізу та порівняння для розробки методологічних підходів до оцінки трансфертних цін.

Результати. У статті розкрито особливості трансфертного ціноутворення в зовнішньоекономічних операціях із форвардними, ф'ючерсними та спотовими контрактами. Встановлено кореляцію між спотовими цінами та цінами у форвардних і ф'ючерсних угодах, що дозволило обґрунтувати новий методичний підхід до розрахунку цін. Проведено поглиблений аналіз законодавчо-нормативної бази щодо реалізації принципів трансфертного ціноутворення в операціях з форвардними, ф'ючерсними та спотовими контрактами, застосування принципу «втягнутої руки». Визначення кореляції між спотовими цінами на товари та цінами у форвардних і ф'ючерсних угодах дозволило обґрунтувати новий підхід до розрахунку цін. Окрему увагу приділено обґрунтуванню застосування ринкових спотових цін у дослідженні ціноутворення в контрольованих операціях за форвардними контрактами та методам коригування для забезпечення точності і відповідності цін. Також проаналізовано відповідність контрактів критеріям для їх визнання форвардними, зокрема, щодо незмінності істотних умов та дотримання вимог повідомлення про укладання контрактів. Вирішено методологічні проблеми щодо відповідності контрактів критеріям форвардних, використання ринкових спотових цін, коригування форвардних цін залежно від періоду між укладанням контракту та здійсненням операцій, а також відображення резервів для відшкодування майбутніх витрат і хеджування, що забезпечує більшу точність і ефективність у трансфертному ціноутворенні.

Перспективи. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вивчення впливу новітніх технологій, зокрема штучного інтелекту, на процеси трансфертного ціноутворення та управління фінансовими ризиками.

**Ключові слова:** трансфертне ціноутворення, форвардний контракт, ф'ючерсний контракт, спотовий контракт, контрольована операція, трансфертна ціна, пов'язані сторони, принцип втягнутої руки, зовнішньоекономічні операції, хеджування.

**Summary.** Introduction. In the context of globalization, transfer pricing in forward, futures and spot contracts is becoming increasingly relevant. It is necessary to develop methods that take into account the volatility of market prices and the specifics of foreign economic activity to adjust prices in such contracts. The lack of clear approaches to assessing the compliance of contracts with market conditions creates risks of tax disputes and a decrease in the competitiveness of companies.

**Purpose.** The article is aimed at developing recommendations on ensuring compliance of the terms of forward, futures and spot contracts with the arm's length principle in transfer pricing.

**Materials and methods.** The study used normative legal acts and scientific works on transfer pricing. Methods of generalization, systematization, induction, deduction, abstraction, analysis and comparison for the development of methodological approaches to the assessment of transfer prices are applied.

**Results.** The article discloses the features of transfer pricing in foreign economic transactions with forward, futures and spot contracts. The correlation between spot prices and prices in forward and futures transactions has been established, which allowed to substantiate a new methodological approach to pricing. An in-depth analysis of the legislative and regulatory framework for the implementation of the principles of transfer pricing in transactions with forward, futures and spot contracts, the application of the "arm's length" principle was carried out. The correlation between spot prices for goods and prices in forward and futures transactions allowed us to justify a new approach to pricing. Particular attention is paid to the justification of the use of market spot prices in the study of pricing in controlled transactions under forward contracts and adjustment methods to ensure the accuracy and compliance of prices. The compliance of contracts with the criteria for their recognition as forward, in particular, regarding the immutability of essential conditions and compliance with the requirements of the notification on the conclusion of contracts, was also analyzed. The company has solved methodological problems related to compliance of contracts with the forward criteria, use of market spot prices, adjustment of forward prices depending on the period between the conclusion of the contract and transactions, as well as mapping of provisions for reimbursement of future expenses and hedging, which ensures greater accuracy and efficiency in transfer pricing.

**Prospects.** Further research should be aimed at studying the impact of new technologies, in particular artificial intelligence, on transfer pricing processes and financial risk management.

**Key words:** transfer pricing, forward contract, futures contract, spot contract, controlled transaction, transfer price, related parties, arm's length principle, foreign economic operations, hedging.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації економіки трансфертне ціноутворення в операціях із форвардними, ф'ючерсними та спотовими контрактами набуває все більшої актуальності. Виникає необхідність розробки ефективних методів обґрунтування і коригування цін у таких контрактах, що враховують волатильність ринкових спотових цін та умови зовнішньоекономічної діяльності. Відсутність чітких методичних підходів до оцінки відповідності контрактів критеріям форвардних та використання ринкових цін у контрольованих операціях створює ризики податкових спорів, неефектив-

ності управління фінансовими ризиками і зниження конкурентоспроможності компаній на міжнародному ринку. Тому дослідження трансфертного ціноутворення в таких операціях є критично важливим для забезпечення прозорості, справедливості та економічної ефективності міжнародної торгівлі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Ключові теоретико-методологічні та науково-практичні проблеми трансфертного ціноутворення досліджували такі провідні вітчизняні та зарубіжні вчені, як Фоміна О. В. [1–3], Музичук М. І. [1–2], Шушакова І. К. [3–4], Король С. Я. [4–5], Ромашко О. М.

[5], Никифорок О. [5], Пелех У. [5], Барабаш Н. [5], Уманців Г. В. [6], Міняйло О. [6], Щербакова Т. [6], Хрустальова В. [6], Мошковська О. А. [7–8], Семенова С. М. [9–10], Андрусь О. І. [11], Мельниченко Р. [12–13], Пугачевська К. [13], Kasianok K. [13], Reilly R. F. [14], Plesner Rossing C. [15], Cools M. [15], Rohde C. [15], Lang M. [16], Cottani G. [16], Petruzzi R. [16], Storck A. [16] та інші. Хоча дослідники зробили значний внесок у розвиток наукової бази трансфертного ціноутворення, більшість наявних досліджень охоплюють лише окремі аспекти діяльності підприємств, не враховуючи комплексного впливу сучасних умов, у яких працюють підприємства, зокрема в Україні. Внаслідок цього залишаються відкритими питання, які потребують детального аналізу з боку науковців та практиків. Однією з актуальних тем є трансфертне ціноутворення в операціях, що здійснюються на основі форвардних, ф'ючерсних і спотових контрактів. Розв'язання цих проблем визначає мету даного дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є розробка рекомендацій щодо організаційно-методичного забезпечення визначення відповідності принципу «витагнутої руки» умов контрольованих операцій, здійснених на підставі форвардних, ф'ючерсних та спотових контрактів.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження виступають: 1) нормативно-правові акти, що регулюють зовнішньоекономічні операції, зокрема в частині трансфертного ціноутворення при використанні форвардних, ф'ючерсних та спотових контрактів; 2) праці українських та зарубіжних вчених, науковців, які досліджують питання трансфертного ціноутворення та методології оцінки операцій на міжнародних ринках.

У процесі дослідження використовувалися наступні наукові методи: метод теоретичного узагальнення та систематизації (для вивчення основних аспектів трансфертного ціноутворення у зовнішньоекономічних контрактах); індукції та дедукції (для встановлення загальних закономірностей та специфічних особливостей застосування форвардних, ф'ючерсних та спотових контрактів у контексті трансфертного ціноутворення); абстрагування (для оцінки трансфертних цін та їх коригування в залежності від ринкових умов); аналізу і синтезу (для структуризації інформації про механізми формування цін за принципами «витагнутої руки» та інтеграції отриманих даних у загальну систему трансфертного ціноутворення); а також метод порівняння (для вивчення різних підходів до ціноутворення в операціях за різними контрактами).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ключові податкові та правові аспекти аналізу форвардних, ф'ючерсних та спотових контрактів як інструментів міжнародної торгівлі спираються на дотримання правил трансфертного ціноутворення для забезпечення справедливого розподілу прибутку між компаніями, що укладають такі угоди.

Відповідно до пп. 14.1.45 п. 14.1 ст. 14 Податкового кодексу України (далі — ПКУ) [17], дериватив — документ, що засвідчує право та/або зобов'язання придбати чи продати у майбутньому цінні папери, матеріальні або нематеріальні активи, а також кошти на визначених ним умовах. Порядок випуску та обігу деривативів установлюється законодавством. До деривативів належать, зокрема, форвардний та ф'ючерсний контракти.

Згідно з пп. 14.1.45.3 пп. 14.1.45 п. 14.1 ст. 14 ПКУ [17], форвардний контракт — цивільно-правовий договір, за яким продавець зобов'язується у майбутньому в установлений строк передати базовий актив у власність покупця на визначених умовах, а покупець зобов'язується прийняти в установлений строк базовий актив і сплатити за нього ціну, визначену таким договором. Форвардний контракт виконується шляхом постачання базового активу та його оплати коштами або проведення між сторонами контракту грошових розрахунків без постачання базового активу.

Усі умови форварду визначаються сторонами контракту під час його укладення. Укладення форвардів та їх обіг здійснюються поза організатором торгівлі стандартизованими строковими контрактами [17].

Згідно з пп. 14.1.45.4 пп. 14.1.45 п. 14.1 ст. 14 ПКУ [17], ф'ючерсний контракт (ф'ючерс) — стандартизований строковий контракт, за яким продавець зобов'язується у майбутньому в установлений строк (дата виконання зобов'язань за ф'ючерсним контрактом) передати базовий актив у власність покупця на визначених специфікацією умовах, а покупець зобов'язується прийняти базовий актив і сплатити за нього ціну, визначену сторонами контракту на дату його укладення.

Ф'ючерсний контракт виконується відповідно до його специфікації шляхом постачання базового активу та його оплати коштами або проведення між сторонами контракту грошових розрахунків без постачання базового активу. Виконання зобов'язань за ф'ючерсом забезпечується шляхом створення відповідних умов організатором торгівлі стандартизованими строковими контрактами.

Відповідно до чинної редакції пп. 39.3.3.3 пп. 39.3.3 п. 39.3 ст. 39 ПКУ [17], у разі здійснення контрольованої операції на підставі форвардного або ф'ючерсного контракту порівняння цін проводиться на підставі інформації про форвардні або ф'ючерсні ціни на найближчу до дати укладення відповідного форвардного або ф'ючерсного контракту дату (за умови, що платник податків повідомить центральний орган виконавчої влади, що реалізує податкову та митну політику, про укладення такого контракту засобами електронного зв'язку в електронній формі з дотриманням вимог законів України «Про електронні документи та електронний документообіг» [18] та «Про електронні довірчі послуги»



[19] протягом 10 робочих днів з дня укладення відповідного форвардного або ф'ючерсного контракту.

В попередній редакції пп. 39.2.1.3 пп. 39.3.3 п. 39.3 ст. 39 ПКУ зазначалось, що діапазон цін розраховується згідно з порядком, визначеним в абзаці четвертому пп. 39.3.2.3 цієї статті [17], в разі контрольованої операції, яка здійснюється на підставі форвардного або ф'ючерсного контракту, — на підставі форвардних або ф'ючерсних біржових котирувань відповідного товару за декаду, що передує даті укладення відповідного форвардного або ф'ючерсного контракту, за умови що платник податків повідомить центральний орган виконавчої влади, що реалізує податкову та митну політику, про укладення такого контракту з використанням засобів електронного зв'язку в електронній формі з дотриманням вимог закону щодо електронного документообігу та електронного цифрового підпису протягом 10 робочих днів з дня укладення відповідного форвардного або ф'ючерсного контракту.

Форма такого повідомлення, зокрема, містить інформацію щодо умов договору [17]:

- реквізити контракту (дата та номер);
- строк дії контракту;
- тип контракту (форвардний, ф'ючерсний, на здійснення операцій з сировинними товарами);
- характеристик товарів (базового активу) та/ або сировинного товару;
- ціни товарів;
- розміру надбавок чи знижок до ціни товару;
- умов оплати (попередня оплата, платіж проти подання/одержання документів, комбінований платіж, комерційний кредит);
- відповідальності (розміру штрафних санкцій) тощо.

Згідно з пп. 39.3.3.5 пп. 39.3.3 п. 39.3 ст. 39 ПКУ [17] та п. 4 Порядку № 840 [20], при здійсненні контрольованих операцій із сировинними товарами, направлення платником такого Повідомлення є підтвердженням того, що узгодження суттєвих умов договору (контракту), зокрема характеристик та ціни товарів, обсягу, умов постачання, оплати та відповідальності, здійснювалося сторонами контрольованої операції на момент укладення такої угоди. Також податкове законодавство не передбачає можливості для платника податків надати уточнене Повідомлення у разі зміни умов контрольованих операцій. У разі укладання декількох форвардних, ф'ючерсних контрактів або контрактів на здійснення операцій з сировинними товарами платники податків подають Повідомлення щодо кожного контракту окремо. Якщо інформація, зазначена у повідомленні, узгоджується із фактичною поведінкою сторін або з іншими фактами контрольованої операції, порівняння ціни контрольованої операції з котирувальними цінами проводиться на найближчу дату до дати ціноутворення, узгодженої сторонами контрольованої операції.

Згідно з пп. 39.3.3.6 пп. 39.3.3 п. 39.3 ст. 39 ПКУ [17], якщо платник податку не направить повідом-

лення відповідно до пп. 39.3.3.5 пп. 39.3.3 цього підпункту або інформація, зазначена в повідомленні, не відповідає договірним умовам, або сторонами операції після направлення повідомлення будуть внесені зміни до умов договору (контракту) щодо характеристик, ціни, загальної вартості, кількості та обсягу товарів, умов постачання та оплати, відповідальності сторін, або умови такого договору (контракту) не узгоджуються з фактичною поведінкою сторін операції та фактичними умовами її проведення, контролюючий орган проводить порівняння ціни контрольованої операції з котирувальними цінами на дату переходу права власності предмета контрольованої операції або дату відвантаження товару згідно з товарно-транспортним документом (коносамент або інший документ залежно від транспортного засобу) відповідно до умов та фактичних обставин здійснення такої контрольованої операції [17].

Особливості вибору дати для проведення аналізу ціни (умов контрольованих операцій) для сировинних/біржових товарів представлені в таблиці 1.

Як впливає з аналізу правил визначення дати контрольованих операцій для сировинних/біржових товарів, у випадку, коли відрізняються умови, зазначені в контракті та у Повідомленні, для аналізу береться дата переходу права власності чи відвантаження.

Направлення платником податків іншого повідомлення щодо того самого договору (контракту), який не виконано сторонами та/або зберігає чинність, не має значення для цілей застосування вимог абзацу третього пп. 39.3.3.5 пп. 39.3.3 п. 39.3 статті 39 розділу I ПКУ [17]. Виходячи із положень абзацу третього підпункту 39.3.3.6 підпункту 39.3.3 пункту 39.3 статті 39 розділу I ПКУ [17], внесення сторонами контрольованої операції після направлення відповідного повідомлення про укладення договору (контракту) змін до такого договору (контракту) унеможлиблює проведення порівняння цін на найближчу дату до дати укладення договору (контракту) у тому випадку, якщо такі зміни стосуються характеристик, ціни, загальної вартості, кількості та обсягу товарів, умов постачання та оплати, відповідальності сторін.

Будь-які інші зміни до договору (контракту), крім тих, які прямо перелічені в абзаці третьому підпункту 39.3.3.6 підпункту 39.3.3 пункту 39.3 статті 39 розділу I ПКУ, не впливають на застосування абзацу третього підпункту 39.3.3.5 підпункту 39.3.3 пункту 39.3 статті 39 розділу I Кодексу за умови, що вони не призводять до [17]: а) викривлення інформації щодо договірних умов, наданої платником податків у повідомленні про укладення договору (контракту); б) розбіжностей в умовах договору (контракту) із фактичною поведінкою сторін операції та фактичними умовами її проведення.

Форвардний контракт — двостороння угода за стандартною (типовою) формою, яка засвідчує



Таблиця 1

**Правила визначення дати для здійснення аналізу умов контрольованих операцій, здійснених на підставі форвардного/ф'ючерсного контракту**

Статус Повідомлення	Особливості	Дата для здійснення аналізу
Направлення повідомлення	Фактична поведінка сторін відповідає інформації, вказаній у повідомленні	<ul style="list-style-type: none"> <li>Дата узгодження ціни, підтверджена Повідомленням</li> <li>у разі відсутності зіставних неконтрольованих операцій/котирувальних цін за цей день — найближча дата перед датою договору (контракту), вказаною в Повідомленні</li> </ul>
	інформація, зазначена в повідомленні, не відповідає договірним умовам	<ul style="list-style-type: none"> <li>дата переходу права власності або дата відвантаження товару згідно з товарно-транспортним документом відповідно до умов та фактичних обставин здійснення КО.</li> </ul>
Повідомлення не направлено	сторонами операції після направлення повідомлення будуть внесені зміни до умов договору (контракту) щодо характеристик, ціни, загальної вартості, кількості та обсягу товарів, умов постачання та оплати, відповідальності сторін	У разі відсутності внутрішніх зіставних неконтрольованих операцій/котирувальних цін на дату переходу права власності, проводиться порівняння цін на найближчу дату перед датою переходу права власності
	умови договору (контракту) не узгоджуються з фактичною поведінкою сторін операції та фактичними умовами її проведення	
	X	

Джерело: складено на основі опрацювання [17; 18; 19; 20]

зобов'язання особи придбати (продати) базовий актив у визначений час та на визначених умовах у майбутньому, з фіксацією цін такого продажу під час укладення форвардного контракту. Деривативний контракт — це договір, умови якого передбачають обов'язок однієї або кожної із сторін такого договору щодо базового активу та/або умови якого встановлюються залежно від значення базового показника, а також можуть передбачати обов'язок проведення грошових розрахунків.

Отже, при укладанні форвардних або ф'ючерсних контрактів усі істотні умови договору мають бути узгоджені та зафіксовані на дату підписання. Зміни (зокрема, характеристик, ціни, загальної вартості, кількості та обсягу товарів, умов постачання та оплати, відповідальності сторін) свідчать про невідповідність контракту критеріям визнання його форвардним чи ф'ючерсним.

Платник податків укладає з нерезидентом рамковий або генеральний договір (контракт) на постачання сировинних товарів протягом маркетингового року, в якому фіксує частину типових умов, притаманних таким договорам (зокрема, щодо порядку визначення якості, кількості, порядку оплати, відповідальності, арбітражу, застосованого права, обміну інформацією тощо). В подальшому сторони підписують додаткові угоди (додатки, специфікації тощо), в яких фіксують суттєві умови щодо номенклатури, якості, кількості, місця та строків поставки на конкретну партію товару, які не були визначені у рамковому або генеральному договорі (контракті).

Загальні вимоги законодавства щодо поняття та умов договору викладені у главі 52 Цивільного кодексу України (далі — ЦКУ) [21]. Так, відповідно до вимог ЦКУ:

- договором є домовленість двох або більше сторін, спрямована на встановлення, зміну або припинення цивільних прав та обов'язків (стаття 626 ЦКУ);
- договір є укладеним, якщо сторони в належній формі досягають згоди з усіх істотних умов договору (стаття 638 ЦКУ);
- договір може бути укладений у будь-якій формі, якщо вимоги щодо форми договору не встановлені законом (стаття 639 ЦКУ);
- попереднім є договір, сторони якого зобов'язуються протягом певного строку (у певний термін) укласти договір в майбутньому (основний договір) на умовах, встановлених попереднім договором (стаття 635 ЦКУ);
- істотні умови основного договору, що не встановлені попереднім договором, погоджуються у порядку, встановленому сторонами у попередньому договорі, якщо такий порядок не встановлений актами цивільного законодавства (стаття 635 ЦКУ);
- попередній договір укладається у формі, встановленій для основного договору, а якщо форма основного договору не встановлена, — у письмовій формі (стаття 635 ЦКУ).

Підпункт 39.3.3.5 підпункту 39.3.3 пункту 39.3 статті 39 розділу I Кодексу [21] передбачає направлення платником податків контролюючому органу повідомлення про факт укладення договору (контракту) про операції із сировинними товарами та уз-

годження сторонами договору (контракту) суттєвих умов договору (контракту). Отже, відсутні підстави для подання повідомлення про укладення попереднього договору (контракту) на здійснення операцій із сировинними товарами (незалежно від його найменування — рамковий, генеральний тощо) по факту укладення такого договору, оскільки в такому договорі (контракті) сторони ще не узгодили всіх істотних (суттєвих) умов, але вирішили узгодити їх в майбутньому.

Платник податку має право подати повідомлення про укладення відповідного договору (контракту) на здійснення операцій із сировинними товарами після того, як на підставі відповідної додаткової угоди (доповнення, додатка, специфікації тощо) сторонами будуть узгоджені всі суттєві умови договору (контракту), зокрема, в частині характеристик та ціни товарів, обсягу, умов постачання, оплати та відповідальності. Якщо виконуються ці умови, повідомлення може бути подано щодо кожної додаткової угоди (доповнення, додатка, специфікації тощо), на підставі якої буде здійснюватися постачання конкретної партії товару.

Якщо інформація, зазначена у повідомленні, поданому на підставі додаткової угоди, узгоджується із фактичною поведінкою сторін або з іншими фактичними умовами контрольованої операції, порівняння ціни контрольованої операції з котирувальними цінами проводиться на найближчу дату до дати ціноутворення, узгодженої сторонами контрольованої операції (зокрема, на найближчу дату до дати укладення додаткової угоди).

Якщо податковим органом буде встановлено, що інформація, зазначена у повідомленні (в тому числі, поданому на підставі додаткової угоди), не узгоджується із фактичною поведінкою сторін (наприклад, значна частина таких угод не виконується або розривається в майбутньому і метою таких повідомлень було створення можливості обирати для виконання додаткової угоди, по яких було подано повідомлення, із найнижчою ціною реалізації або найбільшою закупівельною ціною в контрольованій операції), податковий орган на підставі абзацу п'ятого підпункту 39.3.3.6 підпункту 39.3.3 пункту 39.3 статті 39 розділу I Кодексу [21] має право провести порівняння ціни контрольованої операції з котирувальними цінами на дату переходу права власності предмета контрольованої операції або дату відвантаження товару згідно з товарно-транспортним документом (коносамент або інший документ залежно від транспортного засобу) відповідно до умов та фактичних обставин здійснення такої контрольованої операції.

Згідно з пп. 39.5.3.1 пп. 39.5.3 п. 39.5 ст. 39 ПКУ [17], платник податків та контролюючий орган використовують джерела інформації, які містять відомості, що дають можливість зіставити комерційні та фінансові умови операцій згідно з пп. 39.2.2 п. 39.2 цієї статті, зокрема, будь-які інформаційні джерела,

що містять відкриту інформацію та надають інформацію про зіставні операції та осіб.

Біржові котирування доступні у відкритих джерелах та визначають лише ціну попиту та пропозиції (bid/offer). Чинне законодавство про трансфертне ціноутворення не визначає механізмів, як застосовувати котирування попиту та пропозиції для визначення ціни. Біржові котирування можуть демонструвати лише цінові тренди (напрямок зміни ціни — зростання чи зниження), та не можуть бути використані для побудови діапазону цін для цілей трансфертного ціноутворення.

Біржові котирування на певну дату залежать від місяця поставки базового активу. Місяць поставки товари за форвардом та біржовими котируваннями мають бути максимально наближеними.

Згідно з пп. 14.1.94<sup>1</sup> п. 14.1 ст. 14 ПКУ [17], котирувальні ціни — ціни на сировинний товар у відповідний період, отримані на міжнародному ринку товарів, які включають, зокрема, результати біржових торгів, ціни, отримані з визнаних агентств із прозорою звітністю щодо цін, статистичних агентств або від урядових агентств із ціноутворення, де такі індекси використовуються в якості орієнтира (еталона) непов'язаними особами для визначення цін в операціях між ними. Котирувальна ціна визначається як ціна (середня ціна) та/або діапазон цін на певну дату або період часу (рис. 1).

Слід звернути увагу, що котирувальна ціна визначається як ціна (середня ціна) та/або діапазон цін на певну дату або період часу відповідною біржою/агентством, а не платником податку. Відповідно до підпункту 39.3.3.4 підпункту 39.3.3 пункту 39.3 статті 39 ПКУ [17], котирувальні ціни, які використовуються для порівняння з цінами контрольованих операцій, мають відповідати умовам зіставності, визначеним підпунктом 39.2.2 пункту 39.2 статті 39 ПКУ.

Підпунктом 39.2.2.2 підпункту 39.2.2 пункту 39.2 статті 39 ПКУ [17], передбачено, що під час визначення зіставності операцій аналізуються такі елементи контрольованої та зіставних операцій:

- характеристика товарів (робіт, послуг), які є предметом операції;
- функції, які виконуються сторонами
- операції, активи, що ними використовуються,
- умови розподілу між сторонами операції ризиків та вигод,
- розподіл відповідальності між сторонами операції та інші умови
- операції (далі — функціональний аналіз);
- стала практика відносин та умови договорів, укладених між сторонами
- операції, які істотно впливають на ціни товарів (робіт, послуг);
- економічні умови діяльності сторін операції, включаючи аналіз відповідних ринків товарів (робіт, послуг), які істотно впливають на ціни товарів (робіт, послуг);

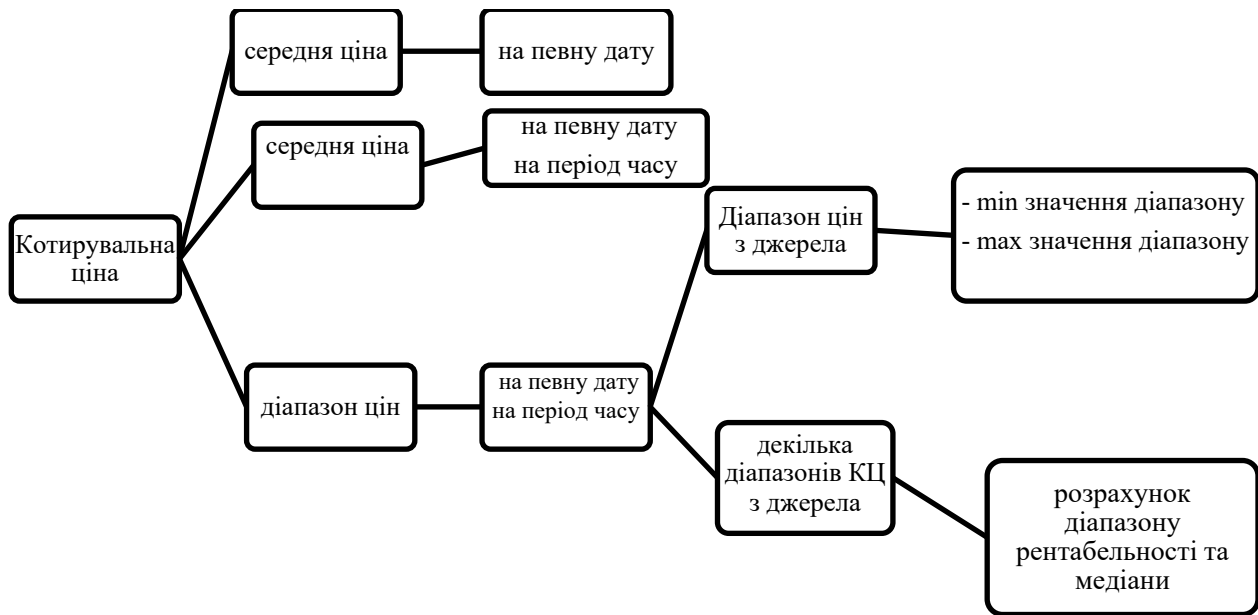


Рис. 1. Правила визначення котирувальної ціни  
Джерело: складено на основі опрацювання [17; 20; 21; 22; 23]

– бізнес-стратегії сторін операції (за наявності), які істотно впливають на ціни товарів (робіт, послуг).

Крім того, підпунктом 39.2.2.12 підпункту 39.2.2 пункту 39.2 статті 39 ПКУ [17], передбачено, якщо комерційні та/або фінансові характеристики контрольованої операції для цілей трансфертного ціноутворення, визначені згідно з фактичними діями сторін операції та фактичними умовами її проведення, відрізняються від умов, що застосовуються між непов'язаними особами з урахуванням наявності розумної економічної причини (ділової мети) у зіставних обставинах, та буде встановлено, що непов'язані особи, які діють у зіставних умовах та ведуть себе комерційно раціонально з урахуванням альтернативних варіантів, реально доступних для кожної із сторін угоди, не вступали б у таку контрольовану операцію, контролюючий орган має право при розрахунку фінансового результату платника податку до оподаткування не враховувати (не визнавати) таку контрольовану операцію або операція може бути замінена альтернативним варіантом з метою визначення умов договору (контракту), які були б узгоджені непов'язаними особами, що діють комерційно раціонально у зіставних умовах.

У випадку, коли відсутні внутрішні зіставні неконтрольовані операції/котирувальні ціни на дату переходу права власності порівняння цін проводиться на найближчу дату перед датою переходу права власності/відвантаження.

Відповідно до підпункту 39.3.3.7 підпункту 39.3.3 підпункту 39.3 пункту 39.1 статті 39 ПКУ [17], у разі використання декількох діапазонів котирувальних цін проводиться розрахунок діапазону цін згідно з порядком, передбаченим абзацом четвертим підпункту 39.3.2.3 підпункту 39.3.2 пункту 39.3 статті

39 ПКУ. Порядок розрахунку діапазону цін (рентабельності) та медіани такого діапазону для цілей трансфертного ціноутворення затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 04.06.2015 № 381 [24].

У разі відсутності внутрішніх зіставних операцій з сировинними товарами порівняння цін контрольованої операцією може бути з котирувальними цінами (рис. 2).

Підпунктом 39.2.2.2 підпункту 39.2.2 пункту 39.2 статті 39 ПКУ [17] передбачено, що під час визначення зіставності операцій аналізуються так і елементи контрольованої та зіставних операцій:

- характеристика товарів (робіт, послуг), які є предметом операції;
- функції, які виконуються сторонами операції, активи, що ними використовуються, умови розподілу між сторонами операції ризиків та вигод, розподіл відповідальності між сторонами операції та інші умови операції (далі — функціональний аналіз);
- стала практика відносин та умови договорів, укладених між сторонами операції, які істотно впливають на ціни товарів (робіт, послуг);
- економічні умови діяльності сторін операції, включаючи аналіз відповідних ринків товарів (робіт, послуг), які істотно впливають на ціни товарів (робіт, послуг);
- бізнес-стратегії сторін операції (за наявності), які істотно впливають на ціни товарів (робіт, послуг).

При визначенні альтернативних варіантів для операції, реально доступних для кожної із сторін угоди, необхідно враховувати, чи були інші реалістичні варіанти, доступні для будь-якої із сторін, що привели б до вигіднішого економічного ефекту, якби така сторона укладала угоду з непов'язаними особа-

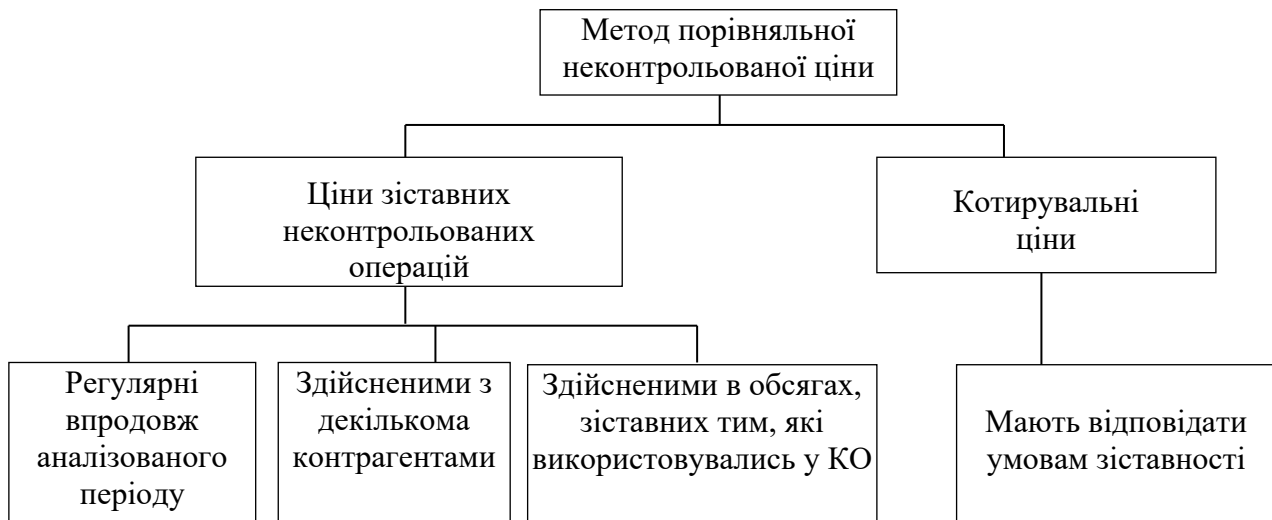


Рис. 2. Застосування методу порівняльної неконтрольованої ціни

Джерело: складено на основі опрацювання [17; 24; 25]

ми замість укладання угоди з пов'язаними особами. Зокрема, особливу увагу слід приділити встановленню економічної раціональності укладення форвардного контракту між пов'язаними особами.

Котирувальні ціни, які використовуються для порівняння з цінами контрольованої операції, можуть містити таку інформацію: тип контракту (спотовий або форвардний); умови поставки (базис поставки); найменування товару (продукції); обсяг товару для обраних умов поставки; якість продукції; валюта ціни; котирувальна ціна; умови платежу і строк поставки.

Визначення зіставних цін для контрольованої операції з експорту товарів на основі котирувальних цін здійснюється за такою формулою:

$$Цз = Цді + / - Тк + Ок + / - Вк,$$

де  $Цз$  — котирувальна ціна на товар, зіставна з умовами контрольованої операції;

$Цді$  — котирувальна ціна на товар, зазначена у джерелі інформації, з найбільш відповідними умовами постачання;

$Тк$  — коригування відмінностей у витратах на зберігання та доставку (перевалка, транспортування, зберігання тощо);

$Ок$  — коригування відмінностей в умовах оплати (позитивне або негативне значення);

$Вк$  — коригування відмінностей у валюті ціни.

Положення ПКУ передбачають, що ДПС оприлюднює рекомендований (невиключний) перелік джерел інформації (Перелік джерел) для отримання котирувальних цін на своєму офіційному веб-порталі до початку звітнього року. ПКУ передбачає такі вимоги до цінових або статистичних агентств: 1) визнані; 2) прозорі; 3) ціни використовуються непов'язаними особами.

Згідно з вимогами ПКУ ДПС на своєму веб-сайті публікує Рекомендований (невиключний) перелік джерел інформації для отримання котирувальних цін. Перелік складається з назви джерела інфор-

мації (7 позицій) та найменування товарів / груп товарів, для яких використовується джерело. Він включає провідні цінові агентства: Argus Media, FastMarkets, IHS Markit, Refinitiv Holdings, S&P Global Platts, а також інформаційно-аналітичні продукти двох національних підприємств — ДП «Держзовнішінформ» та ДП «Укрпромзовнішекспертиза».

Спотовий ринок — це місце, де товар змінює власника за певну ціну. Цей процес відбувається на всіх товарних та фінансових ринках, товар поставляється негайно або через декілька днів після укладення угоди. Існує безліч цін у різних сегментах цього ринку залежно від якісних параметрів товару, обсягів попиту і пропозиції, але вони не дуже суттєво відрізняються. Відомості про ці які збирають аналітичні та інформаційні агентства, які публікуються їх у пресі.

На відміну від спотового, на ф'ючерсному ринку панує одна ціна. Ф'ючерсна ціна — це поточна точка зору біржовиків на те, скільки коштуватиме товар визначених якісних характеристик на певний час у майбутньому. Час та очікування учасників ринку визначають різницю цін на спотовому та ф'ючерсному ринках.

Інформація про ціни — основна функція ф'ючерсних ринків. Ціни, на які посилаються як у внутрішній, так і в міжнародній торгівлі — це ф'ючерсні ціни. Два ринки існують паралельно, але на момент поставки зливаються і нівелюють цінову різницю.

Торгівля на ф'ючерсних ринках має певні відмінності від торгівлі реальними товарами. Ф'ючерсні контракти вкрай рідко укладаються з метою реальної поставки активу. У більшості випадків закриття позиції по ф'ючерсних контрактах здійснюється не поставкою активу, а шляхом здійснення офсетної угоди, тобто шляхом виплати (отримання) різниці між ціною, визначеною в контракті в момент його укладення, і ціною, по якій цей же товар може бути придбаний в даний момент.



Основні гравці на ф'ючерсних ринках не є тими, хто бажає купити чи продати реальний товар, вони переслідують інші цілі. На ф'ючерсних ринках існують три великі категорії трейдерів: хеджери, спекулянти і арбітражери. Хеджери використовують ф'ючерсні контракти для зниження ризику, що виникає внаслідок потенційної зміни ринкових показників. Спекулянти використовують ці контракти для того, щоб виграти в разі, якщо вони вгадають зміну ринкових показників. Арбітражери прагнуть отримати прибуток за рахунок того, що вони займають протилежні позиції в угодах з двома і більше видами фінансових інструментів.

Ф'ючерс — це стандартизований контракт. Кожний ф'ючерс, який торгується на біржах має свою специфікацію, в якій закріплюються основні його характеристики. Зазвичай для ф'ючерсних контрактів наводиться 5 категорій цін — ціна відкриття торгів (Open), найбільша (High), найменша (Low), ціна закриття (Last) і розрахункова ціна (Settle).

Розрахункова ціна — є середнім арифметичним цін, за якими контракт продавався відразу після відкриття та безпосередньо перед закриттям торгів протягом операційного дня. Порядок визначення розрахункових цін встановлюється біржою. Розрахункова ціна є важливим показником, оскільки використовується для обчислення щоденних прибутків та збитків держателів ф'ючерсних контрактів.

Можливі чотири варіанти використання біржових котирувань:

- 1) розрахувати ринковий діапазон з використанням цін відкриття і цін закриття;
- 2) розрахувати ринковий діапазон з використанням найбільших та найменших цін;
- 3) розрахувати ринковий діапазон з використанням цін відкриття, цін закриття, найбільших та найменших цін;
- 4) розрахувати ринковий діапазон з використанням розрахункових цін.

Найдоречнішим є використання саме розрахункових цін, оскільки такі ціни є найбільш наближеними до реальних (спотових) цін товарів.

Співвідношення між спотовою та ф'ючерсною ціною інструментів утворює базис. Існування базису є основною причиною ускладнень в процесі практичної реалізації ідеального (досконалого) хеджування. Базисом називають різницю між строковою (ф'ючерсною) та спотовою ціною інструмента:

$$B = S - F,$$

де  $B$  — базис;  $S$  — спотова ціна інструмента;  $F$  — ф'ючерсна ціна інструмента.

За економічним змістом базис є ціною доставки базового інструмента і відображає перевищення витрат з виконання зобов'язань за строковим контрактом у порівнянні з аналогічним зобов'язанням на умовах спот. У разі здійснення контрольованих операцій за форвардним або ф'ючерсним контрактом з поставкою протягом 25\* днів на умовах CPT або

протягом 40–42\* днів на умовах FOB, умови таких контрактів вважаються зіставними зі спотовими.

Отже, для порівняння застосовуються спотові ціни з джерел(а). У разі наявності між умовами контрольованої операції та умовами неконтрольованих операцій або умовами, що визначають котирувальну ціну на сировинні товари, значних відмінностей, що суттєво впливають на ціну угод із сировинними товарами, здійснюються відповідні коригування. Коригування повинно здійснюватись виходячи з фактів та обставин здійснення кожної конкретної контрольованої операції.

Наприклад, до відповідних спотових котирувальних цін можуть застосовуватись коригування, які побудовані як різниці на основі форвардних/ ф'ючерсних та спотових цін з непов'язаними особами у ланцюгах постачання сировинних товарів від виробника (постачальника) та до першої непов'язаної особи, форвардних та спотових цін на внутрішньому ринку України, форвардних/ ф'ючерсних та спотових цін світових бірж тощо. Такі різниці можуть належним чином враховувати ринкову інформацію, що оприлюднюється, та тенденції, які спостерігаються, а також економічні прогнози, наявні на момент укладення довгострокових контрактів. При цьому, не допускається, щоб інформація про неконтрольовані операції/котирувальні ціни, які є ідентичними контрольованій операції, була відхилена просто тому, що якийсь критерій зіставності не дотримується в повному обсязі.

У разі наявності відмінностей у строках поставки контрольованої операції з сировинними товарами та строками поставки у зіставних операціях допускається згладжування цього фактору шляхом застосування діапазону цін за період до дати ціноутворення, узгодженої сторонами контрольованої операції та зазначеної у повідомленні, який розраховується як різниця між строком поставки зіставних операцій та фактичним строком поставки. Коригування відмінностей у строках поставки здійснюється, якщо внаслідок цього очікується підвищення надійності результатів.

Таким чином, для забезпечення надійності проведення коригувань доцільне використання інформації з договорів з першою непов'язаною особою в ланцюгу постачання та/або статистичних методів підтвердження впливу того чи іншого фактору. За умови відсутності даних про ринкові форвардні ціни, у разі здійснення контрольованих операцій за форвардним або ф'ючерсним контрактом з поставкою після 25-го\* дня на умовах CPT або після 40–42-го\* дня на умовах FOB, спотові ціни з джерел(а) підлягають коригуванню з метою забезпечення зіставності умов. Форвардні (ф'ючерсні) ціни, в залежності від періоду поставок, можуть відрізнятись від спотових цін.

Для форвардного контракту ціна товару визначається на підставі формули:

$$F = S * (1 + H * T/360) + C,$$

де  $F$  — ціна форварду;

$S$  — спотова ціна товару;

$T$  — період дії форвардного контракту;

$H$  — ставка без ризику для періоду  $T$  (страховий тариф/ставка дисконтування);

$C$  — витрати по зберіганню і страхуванню товару за період  $T$ .

Витрати на зберігання і страхування ( $C$ ) можуть бути розраховані: (1) використовуючи тарифіковані розцінки на зберігання та страхування (у разі наявності); (2) використовуючи дані бухгалтерського обліку підприємства. Крім того, постає питання щодо врахування переplat за форвардними контрактами.

У разі наявності відмінностей в умовах платежів контрольованої операції за форвардними контрактами та умовами платежів внутрішніх/зовнішніх зіставних операцій, здійснюється коригування з метою усунення відмінностей у вартості грошей у часі.

У випадку, коли умови контрольованої операції за форвардними договорами відрізняються від умови неконтрольованих операцій, оскільки вони передбачають попередню оплату за товар або оплату здійснення після оплати протягом коротшого періоду, ніж це є типовим для зіставної неконтрольованої операції, то розрахунок коригування повинен відображати альтернативну вартість коштів для контрагента і повинна визначатися згідно середньозваженої відсоткової ставки за депозитами у відповідній валюті, яка виплачується нефінансовим установам у юрисдикції резидентства контрагента, але вона не може перевищувати середньозважену процентну ставку за депозитами, виплачену нефінансовим установам у відповідній валюті згідно публікацій грошово-кредитної статистики Національного банку України.

Наприклад, експортер продає товар (пшеницю) з передплатою у 90 календарних днів. Щоб усунути відмінність (невідповідність терміну передоплати) треба розрахувати скільки будуть коштувати гроші, які віддають за пшеницю сьогодні через певний проміжок часу (в нашому випадку — через 90 календарних днів). У бухгалтерському обліку таке завдання зазвичай вирішується через розрахунок майбутньої вартості грошей за формулою:

$$FV = PV (1 + R)t,$$

де  $FV$  (Future Value) — майбутня вартість грошей;

$PV$  (Present Value) — поточна вартість грошей;

$r$  — ставка дисконтування;

$t$  — кількість періодів дисконтування.

Аналогічні розрахунки можна здійснити за допомогою стандартної функції Excel БС ( $FV$ ).

Коригування відмінностей в умовах платежів здійснюється за відповідними формулами в обох «напрямках» (у випадку позитивної різниці і у випадку негативної різниці) як для операцій експорту, так і для операцій імпорту. Коригування відмінностей в умовах платежів для випадків позитивної різниці при експорті та негативної різниці при імпорті

між періодом фактичної оплати та умовами оплати для внутрішніх/зовнішніх зіставних цін здійснюється з використанням середньозваженої процентної ставки за новими кредитами нефінансовим корпораціям у відповідній валюті (публікується в рамках грошово-кредитної статистики Національного банку України), оскільки компанії потрібно було б позичити кошти для фінансування таких умов платежів.

Протилежне стосується коригування відмінностей в умовах платежів для випадків негативної різниці при експорті та позитивної різниці при імпорті між періодом фактичної оплати та умовами оплати для внутрішніх/зовнішніх зіставних цін. У цьому випадку коригування здійснюється з використанням середньозваженої процентної ставки за депозитами нефінансових корпорацій у відповідній валюті в юрисдикції резидентства контрагента, але не вище ніж середньозважена процентна ставка за новими депозитами нефінансових корпорацій у відповідній валюті в Україні (публікується в рамках грошово-кредитної статистики Національного банку України), оскільки компанія могла б розмістити такі кошти на депозит для отримання вигоди від таких умов платежів.

Коригування відмінностей в умовах платежів для випадків позитивної різниці при експорті та негативної різниці при імпорті між періодом фактичної оплати та умовами оплати для внутрішніх/зовнішніх зіставних цін здійснюється за такою формулою:

$$Ok = Цді \times i / 365 \times n,$$

де  $Ok$  — сума коригування відмінностей в умовах оплати товарів (за тонну);

$Цді$  — зіставна ціна на товар (за тонну), зазначена у внутрішніх/зовнішніх джерелах інформації з найбільш відповідними умовами постачання;

$I$  — середньозважена процентна ставка за новими кредитами нефінансовим корпораціям у відповідній валюті (публікується в розрізі строків погашення та відповідних валют в рамках грошово-кредитної статистики Національного банку України);

$N$  — різниця (позитивна — при експорті, негативна — при імпорті) між періодом фактичної оплати (для попередньої оплати — зі знаком «—») та умовами оплати для внутрішніх/зовнішніх зіставних цін (для попередньої оплати — зі знаком «—»).

Коригування відмінностей в умовах платежів для випадків негативної різниці при експорті та позитивної різниці при імпорті між періодом фактичної оплати та умовами оплати для внутрішніх/зовнішніх зіставних цін здійснюється за такою формулою:

$$Ok = Цді \times i / 365 \times n,$$

де  $Ok$  — сума коригування відмінностей в умовах оплати товарів (за тонну);

$Цді$  — зіставна ціна на товар (за тонну), зазначена у внутрішніх/зовнішніх джерелах інформації з найбільш відповідними умовами постачання;

$i$  — середньозважена процентна ставка за депозитами нефінансових корпорацій у відповідній

валюті в юрисдикції резидентства контрагента, але не вище ніж середньозважена процентна ставка за новими депозитами нефінансових корпорацій у відповідній валюті в Україні (публікується в розрізі строків погашення та відповідних валют в рамках грошово-кредитної статистики Національного банку України);

$n$  — різниця (негативна — при експорті, позитивна — при імпорті) між періодом фактичної оплати (для попередньої оплати — зі знаком «—») та умовами оплати для внутрішніх/зовнішніх зіставних цін (для попередньої оплати — зі знаком «—»).

Таким чином, якщо умови котирувальних цін публікуються на умовах звичайної комерційної практики, типової для того чи іншого ринку (без зазначення конкретних строків розрахунків), може бути використана інформація з договорів з першою непов'язаною особою у ланцюгу постачання сировинних товарів та/або умови закупівель в рамках тендерів на відповідних ринках збуту (у відповідних країнах призначення), та/або відповідна інформація із стандартних форм контрактів міжнародних торгових асоціацій (наприклад, FOSFA, GAFTA) [26, 27]. Якщо джерела інформації для отримання котирувальних цін не містять інформації щодо умов платежу, то вважається, що такі умови котирувальних цін відповідають звичайній комерційній практиці, типовій для того чи іншого ринку.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** В результаті проведеного дослідження транс-

фертного ціноутворення в операціях, що здійснюються за форвардними, ф'ючерсними та спотовими контрактами, виявлено чітку кореляцію між спотовими цінами на товари та цінами, зафіксованими в форвардних і ф'ючерсних угодах, що дозволило обґрунтувати власний методичний підхід до розрахунку цін.

В процесі дослідження було вирішено кілька важливих методологічних питань. По-перше, встановлено відповідність контрактів критеріям для їх визнання форвардними, включаючи незмінність істотних умов та дотримання вимог щодо повідомлення про укладання контрактів. По-друге, обґрунтовано застосування ринкових спотових цін у процесі дослідження ціноутворення для контрольованих операцій і визначено порядок їх коригування. По-третє, розроблено підхід для визначення форвардних цін в залежності від періоду між укладанням контракту та здійсненням операцій. Отже, вирішено ключові методологічні проблеми, зокрема, щодо відповідності форвардних контрактів встановленим критеріям, застосування ринкових спотових цін у контрольованих операціях та коригування форвардних цін залежно від періоду між укладанням контракту і здійсненням операцій, що забезпечує точність і ефективність трансфертного ціноутворення.

Перспективами подальших наукових досліджень у цій сфері є оцінка впливу сучасних новітніх технологій, таких як блокчейн і штучний інтелект, на процеси ціноутворення і управління фінансовими ризиками в рамках трансфертного ціноутворення.

### Література

1. Фоміна О.В., Музичук М.І. Сучасні аспекти міжнародного регулювання трансфертного ціноутворення. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2019. № 1(53). С. 246–251.
2. Muzychuk M. I., Fomina O. V. Functions, assets and risk analysis in the preparation of transfer pricing documentation. *Universal Journal of Accounting and Finance*. 2021. 9(5). P. 935–945. doi: 10.13189/ujaf.2021.090505.
3. Фоміна О.В., Шушакова І.К. Судова економічна експертиза з питань трансферного ціноутворення. *Економіка України*. 2021. № 10. С. 52–66.
4. Король С.Я., Уманців Г.В., Шушакова І.К. Розвиток трансфертного ціноутворення в умовах глобалізації. *Економічна теорія та право: зб. наук. пр.* 2021. № 2 (45). С. 87–100. doi: 10.31359/2411-5584-2021-45-2-87.
5. Korol S., Nykyforuk O., Pelekh U., Barabash N., Romashko O. Transfer pricing documentation: globalization and regional optimization. *Universal Journal of Accounting and Finance*. 2022. Vol. 10(1). P. 219–230. doi: <http://doi.org/10.13189/ujaf.2022.100123>.
6. Umantsiv H., Shushakova I., Miniailo O., Shcherbakova T., Khrustalova V. Valuation of intangible assets in the context of economic instability in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. 3(50). P. 102–115. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.50.2023.4063>.
7. Мошковська О.А. Основні методологічні засади трансфертного ціноутворення для фінансових операцій підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. Т. 78–79, № 5–6. С. 65–74. doi: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.05\\_06.065](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.065).
8. Мошковська О.А. Застосування режиму безпечних гаваней у трансфертному ціноутворенні: сутність та класифікація. *Економіка та суспільство*. 2022. № 5. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2070> (дата звернення: 15.08.2024).
9. Semenova S., Fomina O., Moshkovska O. Accounting for innovations in value management of companies in the context of globalization. *Globalization and its Socio-Economic Consequences: SHS Web of Conferences*, EDP Sciences, Zilina, Slovak Republic. 2021. Vol. 92. 02057. doi: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219202057>.



10. *Облік і фінансова звітність за міжнародними стандартами* / О.В. Фоміна, С.М. Семенова, О.М. Ромашко та ін. / за заг. ред. О.В. Фоміної. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 244 с. doi: 10.31617/nr.knute.2023-179.
11. Андрусь О.І. Проблеми трансфертного ціноутворення в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 4. С. 55–60.
12. Мельниченко Р. Форми та методи податкового контролю трансфертного ціноутворення в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки*. 2017. Вип. 3 (105). С. 54–64.
13. Melnychenko R., Pugachevska K., Kasianok K. Tax control of transfer pricing. *Investment Management and Financial Innovations* (open-access). 2017. 14(4). P. 40–49. doi: 10.21511/imfi.14(4).2017.05.
14. Reilly R. F. Functional analysis in the intellectual property valuation, damages, or transfer price measurement. *Les Nouvelles-Journal of the Licensing Executives Society*. 2020. Vol. 55, No. 44. P. 215–231.
15. Plesner Rossing C., Cools M., Rohde C. International transfer pricing in multinational enterprises. *Journal of Accounting Education*. 2017. Vol. 39. P. 55–67.
16. Lang M., Cottani G., Petruzzi R., Storck A. *Fundamentals of Transfer Pricing: A Practical Guide*, Kluwer Law, Amsterdam, 2018.
17. Податковий кодекс України : Кодекс від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 15.08.2024).
18. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 р. № 851. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 15.08.2024).
19. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 р. № 2155. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 15.08.2024).
20. Про затвердження форми та Порядку подання Повідомлення про укладання форвардного, ф'ючерсного контракту або контракту на здійснення операцій з сировинними товарами : Наказ Міністерства фінансів України від 31 грудня 2020 р. № 840. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0095-21#Text> (дата звернення: 15.08.2024).
21. Цивільний кодекс України : Кодекс від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 15.08.2024).
22. Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD). *Transfer Pricing Guidance on Financial Transactions Inclusive Framework on BEPS: Actions 4, 8–10*. OECD. Paris, 2020.
23. Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD), United Nations (UN), International Monetary Fund (IMF), World Bank Group (WBG). *Toolkit on comparability and Mineral Pricing*. 2021. URL: <https://www.tax-platform.org/sites/pct/files/publications/toolkit-on-comparability-and-mineral-pricing-RU.pdf> (дата звернення: 20.08.2024).
24. Про затвердження Порядку розрахунку діапазону цін (рентабельності) та медіани такого діапазону для цілей трансфертного ціноутворення : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.06.2015 № 381. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/381-2015-п#Text> (дата звернення: 15.08.2024).
25. Про затвердження Порядків встановлення відповідності умов контрольованої операції щодо сировинних товарів принципу «витагнутої руки» : Наказ Міністерства фінансів України від 18.01.2022р. № 19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0662-22#Text> (дата звернення: 15.08.2024).
26. План дій BEPS: ключові аспекти для України. *Міністерство фінансів України*. 13.10.2020. URL: [https://www.mof.gov.ua/storage/files/2020\\_BEPS.pdf](https://www.mof.gov.ua/storage/files/2020_BEPS.pdf) (дата звернення: 15.08.2024).
27. Багатостороння Конвенція про виконання заходів, які стосуються угод про оподаткування, з метою протидії розмиванню бази оподаткування та виведенню прибутку з-під оподаткування. Дата ратифікації Україною 28.02.2019 р. Дата набрання чинності для України 01.12.2019 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/376\\_001-16#n2](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/376_001-16#n2) (дата звернення: 15.08.2024).

## References

1. Fomina, O. V. & Muzychuk, M. I. (2019). Modern aspects of international regulation of transfer pricing. *Scientific Bulletin of Uzhgorod University. "Economy" series*, 1(53), 246–251.
2. Muzychuk, M. I. & Fomina, O. V. (2021). Functions, assets and risk analysis in the preparation of transfer pricing documentation. *Universal Journal of Accounting and Finance*, 9(5), 935–945. doi: 10.13189/ujaf.2021.090505.
3. Fomina, O. V. & Shushakova, I. K. (2021). Forensic economic expertise on transfer pricing issues. *Economy of Ukraine*, 10, 52–66.
4. Korol, S. Ya., Umantsiv, G. V. & Shushakova, I. K. (2021). Development of transfer pricing in the conditions of globalization. *Economic theory and law: coll. of science pr.*, 2 (45), 87–100. doi: 10.31359/2411-5584-2021-45-2-87.
5. Korol, S., Nykyforuk, O., Pelekh, U., Barabash, N. & Romashko, O. (2022). Transfer pricing documentation: globalization and regional optimization. *Universal Journal of Accounting and Finance*, 10(1), 219–230. doi: <http://doi.org/10.13189/ujaf.2022.100123>; URL: [https://www.hrpub.org/journals/article\\_info.php?aid=11684](https://www.hrpub.org/journals/article_info.php?aid=11684).
6. Umantsiv, H., Shushakova, I., Miniailo, O., Shcherbakova, T., & Khrustalova, V. (2023). Valuation of intangible assets in the context of economic instability in Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(50), 102–115. doi: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.50.2023.4063>



7. Moshkovska, O.A. (2022). The main methodological principles of transfer pricing for financial operations of enterprises. *Galician Economic Herald*, 78–79, 5–6, 65–74. doi: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.05\\_06.065](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.065).
8. Moshkovska, O.A. (2022). Application of the safe harbor regime in transfer pricing: essence and classification. *Economy and society*, 5. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2070>.
9. Semenova, S., Fomina, O. & Moshkovska, O. (2021). Accounting for innovations in value management of companies in the context of globalization. *Globalization and its Socio-Economic Consequences: SHS Web of Conferences*. EDP Sciences, Zilina, Slovak Republic, 92, 02057. doi: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219202057>.
10. Fomina, O.V., Semenova, S.M., Romashko, O.M. et al. (2023). *Accounting and financial reporting according to international standards*. For general ed. O.V. Fominoi. Kyiv: State. trade and economy University. 244 p. doi: 10.31617/np.knute.2023-179
11. Andrus, O.I. (2018). Problems of transfer pricing in Ukraine. *Formation of market relations in Ukraine*, 4, 55–60.
12. Melnychenko, R. (2017). Forms and methods of tax control of transfer pricing in Ukraine. *Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University. Legal sciences*, 3 (105), 54–64.
13. Melnychenko, R., Pugachevska, K. & Kasianok, K. (2017). Tax control of transfer pricing. *Investment Management and Financial Innovations* (open-access), 14(4), 40–49. doi: 10.21511/imfi.14(4).2017.05.
14. Reilly, R.F. (2020). Functional analysis in the intellectual property valuation, damages, or transfer price measurement, *Les Nouvelles-Journal of the Licensing Executives Society*, 55, 44, 215–231.
15. Plesner, Rossing, C., Cools, M. & Rohde, C. (2017). International transfer pricing in multinational enterprises, *Journal of Accounting Education*, 39, 55–67.
16. Lang, M., Cottani, G., Petruzzi, R. & Storck, A. (2018). *Fundamentals of Transfer Pricing: A Practical Guide*. Kluwer Law, Amsterdam.
17. Tax Code of Ukraine: Code dated December 2, 2010 No. 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
18. On electronic documents and electronic document circulation: Law of Ukraine dated May 22, 2003 No. 851. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>.
19. On electronic trust services: Law of Ukraine dated October 5, 2017 No. 2155. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>.
20. On the approval of the form and the Procedure for submitting a Notice on the conclusion of a forward, futures contract or a contract for transactions with raw materials: Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated December 31, 2020 No. 840. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0095-21#Text>.
21. Civil Code of Ukraine: Code of January 16, 2003 No. 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>.
22. Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD). (2020). *Transfer Pricing Guidance on Financial Transactions Inclusive Framework on BEPS: Actions 4, 8–10*. OECD. Paris.
23. Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD), United Nations (UN), International Monetary Fund (IMF), World Bank Group (WBG). (2021). *Toolkit on comparability and Mineral Pricing*. URL: <https://www.tax-platform.org/sites/pct/files/publications/toolkit-on-comparability-and-mineral-pricing-RU.pdf>.
24. On approval of the Procedure for calculating the range of prices (profitability) and the median of such a range for the purposes of transfer pricing: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 04.06.2015 No. 381. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/381-2015-p#Text>.
25. About approval of the Procedures for establishing the compliance of the conditions of a controlled transaction with regard to raw materials to the principle of “outstretched hand”: Order of the Ministry of Finance of Ukraine dated January 18, 2022. No. 19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0662-22#Text>.
26. BEPS action plan: key aspects for Ukraine. Ministry of Finance of Ukraine. 10/13/2020. URL: [https://www.mof.gov.ua/storage/files/2020\\_BEPS.pdf](https://www.mof.gov.ua/storage/files/2020_BEPS.pdf).
27. Multilateral Convention on the Implementation of Measures Related to Tax Agreements with the Purpose of Countering Tax Base Erosion and Tax Evasion. Date of ratification by Ukraine 02/28/2019 Date of entry into force for Ukraine. 01/12/2019. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/376\\_001-16#n2](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/376_001-16#n2).



**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».**  
**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».**  
**Series: «Economic sciences»**

№ 9 (89)

2 том

Головний редактор — *Камінська Т. Г.*

Київ 2024

**Видано у авторській редакції**

---

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18  
Контактний телефон: +38(044) 222 58 89  
Контактний телефон: +38(067) 401 84 35  
E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 30.09.2024. Формат 60×84/8  
Папір офсетний. Гарнітура NewCenturySchoolbook. Друк офсетний.  
Умовно-друкованих аркушів 22,55. 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.