

**Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки**

# **ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

**Збірник наукових праць  
№7-8 (254-255)**

**Київ 2022**

**Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць  
Вип. 7–8 (254–255). – К., 2022. – 152 с.**

**Рекомендовано Вченою радою ДНДІМЕ**

Протокол №4 від 30.08.2022 р.

Збірник статей присвячено науковим здобуткам молодих науковців – аспірантів та здобувачів наукових ступенів кандидата та доктора економічних наук. Він охоплює широкий спектр проблем із таких напрямів:

- макроекономічні аспекти сучасної економіки;
- інноваційно–інвестиційна політика;
- економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності;
- розвиток регіональної економіки;
- соціально–трудова проблеми.

Розраховано на науковців і спеціалістів, які займаються питаннями управління економікою та вивчають теорію та практику формування ринкових відносин в Україні.

Відповідно до Наказу Міністерства освіти і науки України від 28 грудня 2019 р. № 1643 даний збірник віднесено до Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук, категорія «Б».

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ**

СТУДІНСЬКА Г.Я., доктор економічних наук (головний науковий редактор)  
ХОДЖАЯН А.О доктор економічних наук, професор (заступник наукового редактора)  
ПАСІЧНИК Ю.В. доктор економічних наук, професор (заступник наукового редактора)  
ЗАХАРІН С.В., доктор економічних наук, с.н.с. (заступник наукового редактора)  
АЛЕКСЄЄВ І.В., доктор економічних наук, професор  
НЕБОТОВ П.Г., кандидат економічних наук, директор  
ВАРНАЛІЙ З.С., доктор економічних наук, професор  
ГУЖВА І.Ю., доктор економічних наук  
ПИПА В.І., доктор економічних наук, професор  
КИЗИМ М.О., доктор економічних наук, професор, член–кор НАНУ  
КУЛЬПІНСЬКИЙ С.В., доктор економічних наук  
КОРНЄЄВ В.В., доктор економічних наук, професор  
КРАСКЕВИЧ В.Є., доктор технічних наук, професор  
ЛОПУШНЯК Г.С., доктор економічних наук, професор  
КИЧКО І.І., доктор економічних наук, професор  
ШОСТАК Л.Б., доктор економічних наук, професор  
ГАРБАР Ж.В., доктор економічних наук, доцент, професор  
ЧЕРКАШИНА К.Ф., кандидат економічних наук, доцент  
ІВАНОВ Є.І., кандидат економічних наук (відповідальний секретар)

**МІЖНАРОДНА РЕДАКЦІЙНА РАДА**

АГНЕСЬКА ДЗЮБІНСЬКА, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце, Польща, професор кафедри менеджменту підприємства  
АДАМ САМБОРСЬКІ, доктор філософії, Економічний університет м. Катовіце Польща, кафедра менеджменту підприємства  
ВІРГІНІЯ ЮРЕНІЄНЕ, професор, доктор наук, завідувач кафедри філософії та культурології, Каунаський факультет, Вільнюський університет, Литва  
ГОРБОВИЙ АРТУР ЮЛІАНОВИЧ, професор, доктор технічних наук, Словацька Академія аграрних наук, член відділення економіки та менеджменту, (Словацька республіка)  
ДІАНА СПУЛБЕР, доктор філософії, Університет Генуї, асистент професора кафедри філософії суспільств, м. Генуя (Італія)  
ІВАН ТЕНЕВ ДМИТРОВ, професор, доктор економічних наук, Університет «проф. д–р Асен Златаров», завідувач кафедри економіки і управління, м. Бургас (Болгарія)  
МІТАР ЛУТОВАЦ, професор, доктор технічних наук, Університет Уніон ім. Миколи Тесла, факультет індустріального управління, завідувач кафедри технологій, м. Белград (Сербія)  
ЮРАЙ СІПКО, професор, доктор економічних наук, Словацька Академія наук, директор інституту економічних досліджень, м. Братислава (Словацька республіка)  
СОФІЯ ВИШКОВСЬКА, професор, доктор наук, зав. кафедри організації і управління (факультет управління) Технологічно–природничий університет ім. Яна і Єнджея Снядецьких у Бидгощі, Бидгощ, Польща  
СТЕФАН ДИРКА, доктор економічних наук, професор, Вища економічна школа, м. Катовіце, Польща, професор кафедри менеджменту і маркетингу. Міжнародний акредитор Міністерства науки і освіти Республіки Казахстан  
ТОМАШ БЕРНАТ, професор, доктор наук, завідувач кафедри мікроекономіки, факультет економіки і менеджменту, Щецинський університет, Польща

Друковане періодичне видання «Формування ринкових відносин в Україні»

внесене в міжнародну базу даних періодичних видань:

ISSN 2522–1620

Key title: Formuvannâ rinkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin Ukr.

Індекссування і реферування: Україніка Наукова, Джерело

Міжнародні інформаційні та наукометричні бази даних: Google Scholar, Index Copernicus International (ICI), Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського.

Формування ринкових відносин в Україні, 2022. Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації Серія КВ 22545–12445ПР від 20.02.2017 року

© Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки, 2022

**State Scientific Research Institute of Informatization and Economic Modeling**

# **MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE**

**Collection of scientific works  
№7-8 (254-255)**

**Kyiv 2022**

**Market Relations Development in Ukraine: Collection of scientific works  
Volume 7–8 (254–255). K., 2022. – 152 p.**

**Recommended by the Academic Council SSRIEM**

Protocol No. 4 dated August 30, 2022

The collection of articles is devoted to scientific achievements of young scientists – graduate students and candidates for scientific degrees of Ph.D and doctor of economic sciences. It covers a wide range of issues in these areas:

- Macro–economic aspects of modern economy;
- Innovation and investment policy;
- Economic issues of industries and types of economic activity development;
- Development of a regional economy;
- Social–labor problems.

Collection of works is focused on scientists and specialists dealing with economic management and those, who learn the theory and practice of market economy in Ukraine.

According to the Decree of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 1643 of December 28, 2019, this collection is included in the List of scientific professional editions of Ukraine in which the results of the dissertation works for obtaining the scientific degrees of doctor and candidate of sciences, category «B» can be published.

**EDITORIAL BOARD**

G. STUDINSKA, Doctor of Economics, (Chief Scientific Editor)  
A. KHODZHAIAN, Doctor of Economics, Professor (Deputy Editor in Chief)  
Y. PASICHNYK, Doctor of Economics, Professor (Deputy Editor in Chief)  
S. ZAKHARIN, Doctor of Economics, Professor, Senior Researcher (Deputy Editor in Chief)  
I. ALEKSEEV, Doctor of Economics, Professor  
P. NEBOTOV, Candidate of Science, Director  
Z. VARNALIY, Doctor of Economics, Professor  
I. GUZHVA, Doctor of Economics  
V. PYLA, Doctor of Economics, Professor  
M. KYZYM, Doctor of Economics, Professor, member of the NASU  
S. KULPINSKY, Doctor of Economics  
V. KORNEEV, Doctor of Economics, Professor  
V. KRASKEVICH, Doctor of Technical Sciences, Professor  
H. LOPUSHNIAK, Doctor of Economics, Professor  
I. KYCHKO, Doctor of Economics, Professor  
L. SHOSTAK, Doctor of Economics, Professor  
Z. HARBAR, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor  
K. CHERKASHYNA, Ph.D, Economic Sciences, Assistant Professor  
Ye. IVANOV, Candidate of Science (Economics) (executive secretary)

**INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD**

AGNESHKA DZYUBINSKAYA, Doctor of Philosophy, Economic University of Katowice, Poland, Professor of the Department of Management of the Enterprise  
ADAM SAMBORSKI, Ph.D., Economic University of Katowice, Poland, Professor of the Department of Enterprise Management  
VIRGINIA YURENIENE, Professor, Doctor of Science, Head of the Department of Philosophy and Culturology, Kaunas Faculty, Vilnius University, Lithuania  
GORBOVY ARTHUR YULIANOVICH, Professor, Doctor of Technical Sciences, Slovak Academy of Agrarian Sciences, member of the Department of Economics and Management, (Slovakia)  
DIANA SPULBER, Ph.D., University of Genoa, Assistant Professor, Department of Philosophy of Societies, Genoa (Italy)  
IVAN TYNEV DMITROV, Professor, Doctor of Economics, University «Prof. Dr. Asen Zlatarov, Head of the Department of Economics and Management, Burgas (Bulgaria)  
MITAR LUTOVATS, Professor, Doctor of Technical sciences, UNION UNIV. Mykola Tesla, Faculty of Industrial Management, Head of Technology Department, Belgrade (Serbia)  
YURAY SIPKO, Professor, Doctor of Economics, Slovak Academy of Sciences, Director of the Institute for Economic Research, Bratislava, Slovakia)  
SOFIA VISHKOVSKA, Professor, Doctor of Sciences, Head of Department of Organization and Management, UTP University of Science and Technology, Bydgoszcz, Poland  
STEFAN DIRKA, Doctor of Economics, Professor, Higher Economics School in Katowice Poland, Professor of Management and Marketing Department. International accredited by the Ministry of Science and Education of the Republic of Kazakhstan  
TOMASH BERNAT, Professor, Doctor of Science, Head of the Department of Microeconomics, Faculty of Economics and Management, Szczecin University, Poland

Printed periodical «Market Relations Development in Ukraine»

Included in the international database of periodicals:

ISSN 2522–1620

Key title: Formuvannâ rinkovih vidnosin v Ukraïni

Abbreviated key title: Form. rinkovih vidnosin Ukr.

Indexing and reviewing: Ukrainika Naukova, Dzherelo

International information and scientometric data base: Google Scholar, Index Copernicus International (ICI), National Library of Ukraine after V.I. Vernadskiy

Market Relations Development in Ukraine, 2022. Certificate of state registration of printed mass media Series KB 22545–12445 PR from 02.20.2017

© State Research Institute of Informatization and Economic Modeling, 2022

# МАКРОЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ

УДК 336.71

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7323155>

ЛИСЕНКО О.В.

## Система управління персоналом в діяльності банківських установ

**Актуальність теми дослідження.** Необхідним завданням на сьогодні є побудова ефективної внутрішньої системи управління персоналом у вітчизняних банківських установах, яка дозволить підвищити якість банківського менеджменту в країні в цілому і знизити ризик неефективного управління комерційними банками. Але іноді створення ефективної системи управління персоналом банківської установи сприймається лише як зайва необхідність, яка приносить банку додаткові витрати. Проте систему управління персоналом банку не можна розглядати окремо від надання банківських продуктів чи послуг, тобто від загальної фінансово-економічної діяльності банку, адже ці процеси, по суті, взаємозв'язані та нерозривні.

**Методи дослідження.** Дослідження розвитку міжнародної банківської діяльності свідчить, що ця сфера є однією з високо конкурентних та найбільш розвинених.

**Галузь застосування результатів.** Банківська система відіграє ключову роль в ефективному зростанні економіки будь-якої країни, адже призначення банків полягає в необхідності забезпечення розширеного відтворення за допомогою певних фінансових механізмів, забезпеченні здійснення розрахунків між економічними суб'єктами та фінансово-економічного співробітництва з іншими країнами.

**Висновки.** В статті розглядається поняття системи та її елементів, досліджується процес функціонування системи управління персоналом банку, формуються цілі, принципи та функції ефективного функціонування системи управління персоналом у діяльності банківських установ.

**Ключові слова:** банк, система, принципи, функції, управління персоналом.

LYSENOK O.V.

## Personnel management system in the activities of banking institutions

**Relevance of the research topic.** A necessary task today is to build an effective internal personnel management system in domestic banking institutions, which will improve the quality of banking management in the country as a whole and reduce the risk of inefficient management of commercial banks. But sometimes the creation of an effective personnel management system of a banking institution is perceived only as an unnecessary necessity that brings additional costs to the

bank. However, the system of personnel management of the bank cannot be considered separately from the provision of banking products or services, from the general financial and economic activities of the bank, because these processes are, in fact, interconnected and inseparable.

**Research methods.** A study of the development of international banking shows that this area is one of the highly competitive and most developed.

**Field of application of results.** The banking system plays a key role in the effective growth of the economy of any country, because the purpose of banks is to ensure expanded reproduction with the help of certain financial mechanisms, to ensure the implementation of settlements between economic entities and financial and economic cooperation with other countries.

**Conclusions.** The article considers the concept of the system and its elements, examines the process of functioning of the personnel management system of the bank, forms the goals, principles and functions of effective functioning of the personnel management system in the activities of banking institutions.

**Keywords:** bank, system, principles, functions, personnel management.

**Постановка проблеми.** Банківська система відіграє ключову роль в ефективному зростанні економіки будь-якої країни, адже призначення банків полягає в необхідності забезпечення розширеного відтворення за допомогою певних фінансових механізмів, забезпеченні здійснення розрахунків між економічними суб'єктами та фінансово-економічного співробітництва з іншими країнами. Дослідження розвитку міжнародної банківської діяльності свідчить, що ця сфера є однією з високо конкурентних та найбільш розвинених, оскільки, як доводить практичний досвід, необхідність розвитку банківської справи пов'язана з вимогою часу, тому що в сучасному світі відбуваються швидкі зміни та удосконалення банківських технологій, продуктів і послуг, форм та якості обслуговування. У зв'язку з цим, в сучасних економічних умовах ефективно функціонування банків неможливе без створення ефективною системи управління персоналом. І, як свідчить діяльність українських банківських установ, протягом останніх років у них існують суттєві фінансові проблеми, що пов'язані як із загальним станом економіки України, так і в деяких випадках є наслідком некваліфікованого управління банківською діяльністю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним і практичним аспектам цієї проблеми, зокрема формуванню ресурсного та кадрового потенціалу, методам управління банківських установ присвячено праці таких вітчизняних та зарубіжних авторів: Н. Абралава, Дж. Сінкі, П. Роуза, О. Васюренка, М. Алексеєнка, О. Дзюблюка, Л. Примостки, І. Сала, О. Крухмаль, С. Ярошенко, С. Фролов, І. Федосік та ін. Завдяки їх роз-

робкам сучасного розвитку набули теорія та практика сучасного банківського менеджменту.

**Постановка завдання.** Сучасні умови діяльності вітчизняних банків характеризуються ускладненням взаємозв'язків із клієнтами, узгодженням грошових потоків, швидкою зміною банківського законодавства, зниженням доходності банківських операцій, що може призвести до негативних наслідків в разі прийняття помилкових управлінських рішень. За таких обставин не можна покладатися лише на інтуїцію при прийнятті управлінських рішень, тому формування та вдосконалення системи управління персоналом банку сьогодні є основним завданням та основою стабільності банківської установи.

**Виклад основного матеріалу.** Досліджуючи сучасний менеджмент вітчизняних банків, слід зазначити, що деякі методи та підходи до управління персоналом суттєво змінилися протягом останніх років, але є й такі, які ще існують за старими форматами та правилами. Зникли і певні управлінські функції з загальної системи менеджменту персоналу банків у зв'язку з їх неефективністю, застарілими механізмами та методами реалізації.

Необхідність створення індивідуальної системи управління персоналом, без якої здійснення фінансово-економічної діяльності банку стає ускладненим та неефективним, ставить перед банківськими установами певні завдання методичного, методологічного та організаційного характеру. Проте все це слід визнати необхідним заходом, адже створити універсальну чи еталонну модель системи управління персоналом, яку б можна було застосовувати в кожному банку, не можливо в принципі, оскільки кожен банк є різним

як за масштабами своєї діяльності, так і за розмірами фінансових ресурсів. Саме тому копіювання однієї моделі управління персоналом, розробленої в конкретному банку, може призвести до негативних змін і наслідків в іншому [1, с. 17].

Отже, не можна створити універсальну систему управління персоналом, яку можна було б застосовувати у всіх банках, тому кожна банківська установа має розробляти цю систему виходячи з власних потреб. Наприклад, банк, який працює в різних географічних регіонах, знаходиться в першій групі банків за розміром активів, капіталу та зобов'язань, здійснює складні банківські операції повинен розробити більш досконалу та розвинену систему управління персоналом у порівнянні з дрібними банками.

Слід також відмітити, що ефективне управління фінансово-економічною діяльністю банків залежить і від високого професійного рівня та інтелектуального потенціалу персоналу банківської установи і, зокрема, вищого керівництва, яке повинно нести персональну відповідальність за впровадження, надійність, ефективність і забезпечення функціонування системи управління персоналом банку.

Таким чином, персонал є невід'ємною складовою банківської установи, оскільки діяльність будь-якого банку, окрім специфічних покладених на нього економічних функцій, пов'язана із взаємодією людей, які об'єднані загальними цілями, а управління персоналом, у свою чергу, є необхідним елементом цієї взаємодії. Крім того, слід відзначити, що в сучасній науковій літературі [2; 3; 4] зосереджується увага на існуванні декількох підходів до визначення поняття «система управління персоналом», зокрема:

- інституційний підхід, який розглядає управління персоналом як певну діяльність різних суб'єктів, спрямовану на реалізацію цілей стратегічного розвитку банківської установи і виконання тактичних завдань щодо найбільш ефективного використання зайнятих у банку працівників;

- функціональний підхід, який «ґрунтується на виділенні функцій управління персоналом, його цілей і завдань функціонування в межах банку», він показує «які дії, процеси повинні бути здійснені для того, щоб досягти цих цілей», на відміну від інституційного підходу, який акцентує увагу на «тому, що повинно дати управління персоналом для банківської установи»... Це дає змогу розглядати управління персоналом як особливий вид

діяльності, як цілісну систему, яка має свій специфічний зміст;

- організаційний підхід, який роз'яснює управління персоналом як комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних інноваційних методів, які забезпечують ефективність трудової діяльності і конкурентоздатності банківської установи. За такого підходу відбувається тісна взаємодія об'єкта і суб'єкта, розглядаються механізми та технології, інструменти і процедури реалізації функцій управління персоналом;

- процесний підхід, в якому об'єктом системи управління персоналом є процес цілеспрямованої взаємодії й взаємовпливу в спільній продуктивній діяльності керівників та виконавчого персоналу. Даний підхід визначає систему управління як єдність суб'єкта та об'єкта управління, що досягається за рахунок не тільки саморегулювання у складних соціальних системах, але й цілеспрямованого впливу об'єкта управління на суб'єкт. При цьому об'єктом управління є соціальні відносини, процеси, групи, а також соціальні ресурси і сама людина, яка вступає в соціальні відносини, бере участь у соціальних процесах і групах, та у реалізації банківських ресурсів [3, с. 247 – 248].

Таким чином, система управління персоналом є обов'язковою складовою управління і розвитку банківської установи, вона є об'єктивною, адже виникає разом із створенням самого банку і незалежно від будь-якої волі. Будучи однією з найважливіших підсистем управління банком, система управління персоналом визначає успіх його розвитку. Окрім цього, зміни, що відбуваються в системі управління персоналом є складним процесом, який вимагає урахування багатьох чинників, які, вважаємо, доцільно розглядати як інновації.

Отже, розглядаючи ефективну систему управління інтелектуальним потенціалом персоналу банку як інновацію, можна стверджувати, що вона має особливості, властиві будь-якому нововведенню взагалі:

- зміни в системі управління персоналом націлені на вирішення певних проблем у фінансово-економічній діяльності банківської установи;

- неможливо заздалегідь визначити точний результат, до якого зміни можуть призвести;

- зміни в системі управління персоналом можуть викликати конфліктні ситуації, пов'язані з неприйняттям працівниками нововведень;

– зміни в системі управління персоналом викликають і відповідні зміни в інших підсистемах банківської установи, оскільки вони стосуються її працівників [3, с. 252].

Крім того, інноваційне управління персоналом банку вміщує в себе декілька аспектів, а саме:

– техніко–економічний – відображає рівень банківської діяльності, особливості техніки і технологій, що використовуються банком;

– організаційно–економічний – вирішує питання, пов'язані з плануванням чисельності та складу персоналу, моральним і матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу;

– правовий – включає питання дотримання трудового законодавства в роботі з персоналом банківської установи;

– соціально–психологічний – відображає питання соціально–психологічного забезпечення інноваційного управління інтелектуальним потенціалом персоналу;

– педагогічний – передбачає вирішення питань, що пов'язані з навчанням та перепідготовкою працівників [5, с. 54].

Отже, враховуючи усе вищевикладене, можемо констатувати, що одним з центральних місць у банківській діяльності є управління персоналом. В економічній літературі це поняття трактується по різному. У загальному випадку управління персоналом можна охарактеризувати як систему, сукупність взаємопов'язаних елементів, в яку входять об'єкт та суб'єкт управління, між якими існують організаційні та управлінські відносини, а також функції управління, що реалізуються через систему відповідних методів та елементів [4, с. 62].

У зв'язку з цим варто зазначити, що ефективне управління персоналом банку вимагає наявності послідовних положень, процесів, кваліфікованого персоналу і систем контролю:

– положення відображають намір банку досягти бажаних результатів та визначають стандарти і дії, що мають бути застосовані для виконання певних конкретних завдань;

– процеси – це процедури і програми, що визначають, як банк виконуватиме свої завдання та як здійснюватиметься процес управління інтелектуальним потенціалом персоналу;

– персонал – це працівники і керівники, які власне виконують процеси або контролюють їх функціонування. Зауважимо, що працівники і керівники повинні бути кваліфікованими, ком–

петентними і належним чином виконувати свої обов'язки;

– системи контролю – це певні заходи, які здійснюють керівники банку для оцінки результатів діяльності працівників, підрозділів банку, прийняття фінансових рішень і визначення ефективності існуючих у банку процесів. Системи контролю повинні ґрунтуватись на принципі зворотного зв'язку і мають бути своєчасними та інформативними.

Окрім цього, ефективне управління інтелектуальним потенціалом персоналу банку повинно мати свої специфічні цілі та завдання, до основних з яких належать:

– забезпечення банківської установи кваліфікованим кадровим інтелектуальним потенціалом;

– ефективне використання наукового потенціалу персоналу;

– удосконалення мотиваційної системи;

– підвищення рівня задоволеності працею всіх категорій персоналу;

– розвиток і підтримка на високому рівні системи підвищення кваліфікації персоналу;

– забезпечення сприятливого морального клімату в колективі;

– планування кар'єри кожного працівника;

– удосконалення методів оцінки діяльності персоналу та атестації працівників банку;

– забезпечення гідної оплати праці з метою уникнення високої плинності кадрів [6, с. 55].

Слід також відзначити, що іноді ефективне управління інтелектуальним потенціалом персоналу банку сприймається лише як зайва необхідність, яка приносить додаткові витрати. Але цей процес управління не можна розглядати окремо від надання банківських продуктів чи послуг, тобто від загальної фінансово–економічної діяльності банку, адже ці процеси по суті взаємозв'язані та нерозривні і є складовою загальної системи управління банківською установою. У зв'язку з цим слід зазначити, що затрати на здійснення ефективного управління інтелектуальним потенціалом персоналу є виправданими, якщо воно допомагає банку досягти цілей його фінансово–економічної діяльності. І ці додаткові витрати будуть компенсовані додатковим прибутком, який банківська установа зможе отримати, якщо управління інтелектуальним потенціалом її персоналу дійсно буде ефективним.

Підкреслимо, що реалізація поставлених стратегічних цілей і завдань управління інтелектуаль–

ним потенціалом персоналу банку вимагає формування відповідних принципів управління, на які будуть орієнтуватись керівники банківської установи при розробці та формуванні системи управління її персоналом.

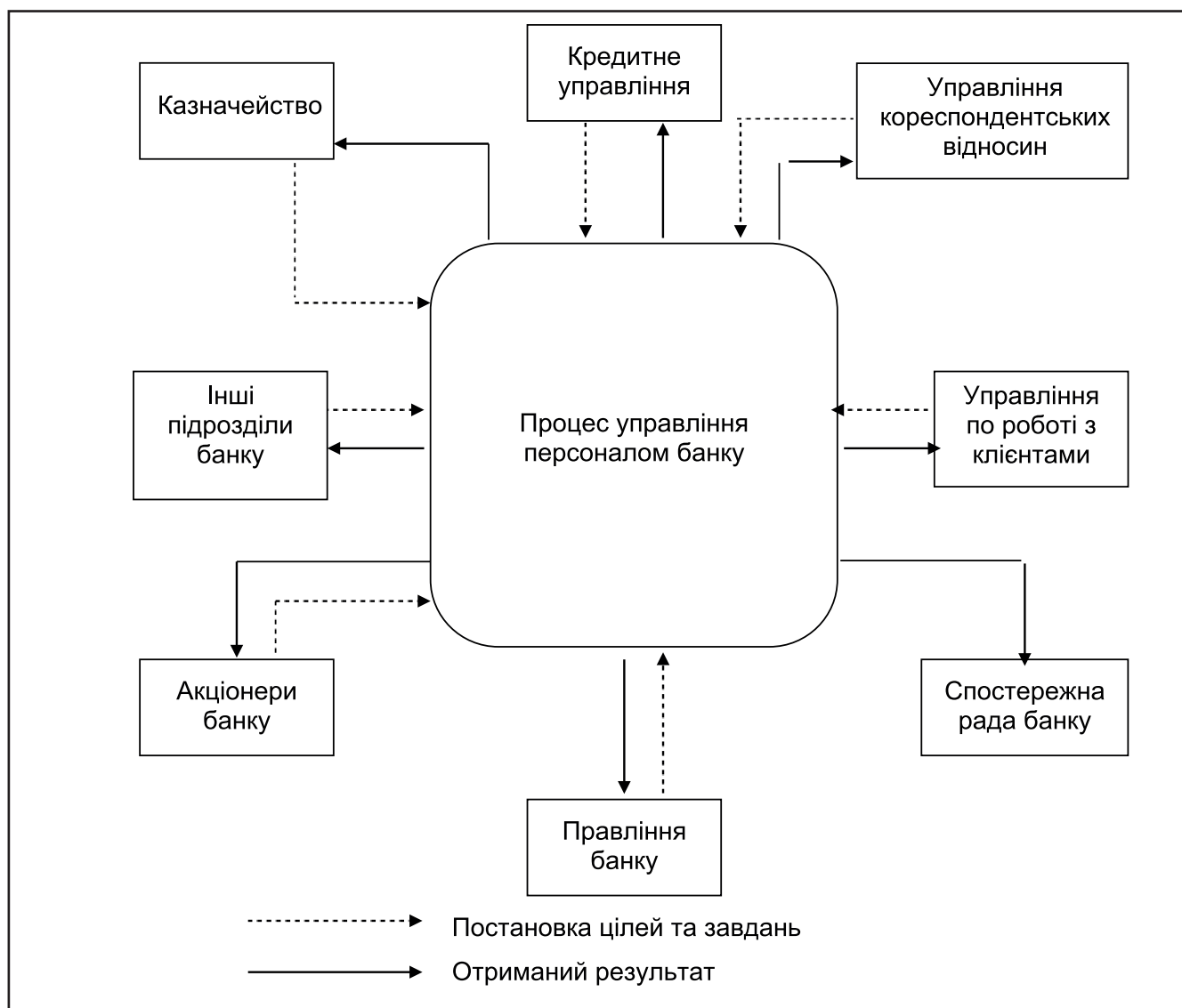
Вітчизняні вчені І. Сало та О. Криклій запропонували сутність та зміст принципів, які найбільше відповідають теоретичному тлумаченню дефініції «принцип». На їх думку, основними принципами управління є такі:

- комплексний характер управління з урахуванням специфіки діяльності конкретного банку і стану розвитку банківської системи;
- раціональне ранжування управлінських завдань з урахуванням стратегічних і поточних цілей діяльності банку;
- чітке визначення і закріплення функціональних обов'язків та відповідальності всіх працівників;

- виконання нормативно-правових вимог щодо фінансово-економічної діяльності банку;
- уникнення фінансових та адміністративних штрафів;
- забезпечення зв'язку з іншими напрямками банківського менеджменту [7, с. 10].

Отже, означені вище принципи управління інтелектуальним потенціалом персоналу є основою діяльності будь-якої банківської установи, адже їх повинен дотримуватись кожен керівник банку, який відповідає за його ефективну діяльність.

Враховуючи процес глобалізації фінансових ринків, негативний вплив зовнішнього середовища на банківську діяльність продовжує збільшуватись, тому систему управління персоналом банку необхідно доповнити такими трьома принципами, дотримання яких призведе до успішної фінансово-економічної діяльності банківської установи:



**Функціонування системи управління персоналом банку**

1) принцип участі всіх працівників в управлінні банком;

2) принцип безперервності, який свідчатиме про необхідність здійснення постійного нагляду за процесом управління інтелектуальним потенціалом персоналу в банківській установі;

3) принцип обережності, який нагадуватиме про те, що управління персоналом банку здійснюється в умовах динамічності розвитку банківської системи, а тому має враховувати певні припущення, пов'язані з ймовірними змінами зовнішнього середовища [8; 9; 10].

У зв'язку з цим відмітимо, що при перегляді та зміні процесу управління інтелектуальним потенціалом персоналу банку, перелік принципів управління та їх зміст повинні також переглядатися та уточнюватися.

Слід також зазначити, що банк повинен готувати щорічний звіт з оцінки ефективності управління його персоналом, у якому має бути така інформація:

- перелік всієї діяльності працівників, що призвела до прибутків та збитків за останній звітний період;
- статистика усіх негативних наслідків за минулі роки;
- прогноз звільнення та прийняття на роботу працівників;
- інформація про дотримання та реалізацію основних принципів управління інтелектуальним потенціалом персоналу.

### Висновки

Викладене вище дає підстави зробити висновок, що система управління інтелектуальним потенціалом персоналу банку повинна будуватись на цілях, завданнях та принципах управління, які потрібно своєчасно узгоджувати з низкою інших критеріїв ефективного функціонування банківської установи. Окрім цього, під час розробки та вдосконалення процесу управління інтелектуальним потенціалом персоналу слід враховувати людський чинник та необхідність забезпечувати здійснення банківської діяльності в умовах жорсткої боротьби за фінансові ресурси.

Таким чином, управління інтелектуальним потенціалом персоналу банку – це комплексна система, що пов'язана з ефективною організацією його праці, регулярним підвищенням професійно-кваліфікаційного рівня банківського персо-

налу, зростанням мотивації і стимулюванням результативної його діяльності, що забезпечить ефективність фінансово-економічної діяльності банківської установи і, як наслідок, призведе до зростання її прибутковості.

### Список використаних джерел

1. Примостка Л. Економічні ризики в діяльності банків / Л. Примостка // Банківська справа. – 2014. – № 3. – С. 16 – 23.
2. Управління персоналом у XXI столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці: [монографія] / авт. кол. під ред. Костишиної Т. А. – Полтава: Полтавський Літератор, 2010. – 498 с.
3. Апопій В. В. Інноваційні аспекти управління персоналом торговельних підприємств / В. В. Апопій // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2021. – № 5 (50). – С. 247 – 254.
4. Продан І. О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах / І. О. Продан // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2013. – № 776: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 61–66.
5. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – 2-ге вид., перероблене й доповнене. – К.: Кондор, 2016. – 347 с.
6. Стрехова С. В. Проблеми впровадження інноваційних технологій в управління персоналом підприємства / С. В. Стрехова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2020. – № 6, Т. 3. – С. 54 – 57.
7. Сало І. В. Фінансовий менеджмент банку: навч. посіб. / І. В. Сало, О. А. Криклій. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2017. – 314 с.
8. Ткаченко А. М. Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання – основа формування антикризового менеджменту / А. М. Ткаченко, С. А. Силенко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – Випуск 1(11). – С. 53 – 59.
9. Гірняк К. М. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства / К. М. Гірняк // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Випуск 4. – С. 130 – 132.
10. Пучкова С. І. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних підприємствах. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2118>.

**References**

1. Prymostka L. Ekonomichni ryzyky v dijalnosti bankiv / L. Prymostka // Bankivska sprava. – 2014. – # 3. – S. 16 – 23.  
 2. Upravlinnja personalom u KhKhl stolitti: kadrova polityka, motyvacija, oplata praci: [monografija] / avt. kol. pid red. Kostyshynoji T. A. – Poltava: Poltavskijjy Literator, 2010. – 498 s.  
 3. Apopij V. V. Innovacijni aspekty upravlinnja personalom torghoveljnykh pidpryjemstv / V. V. Apopij // Naukovyj visnyk Poltavskogho universytetu ekonomiky i torghivli. – 2021. – # 5 (50). – S. 247 – 254.  
 4. Prodan I. O. Stanovlennja systemy upravlinnja personalom pidpryjemstva na innovacijnykh zasadakh / I. O. Prodan // Visnyk Nacionaljnogho universytetu «Ljvivs'jka politehnikha». – 2013. – # 776: Menedzhment ta pidpryjemnyctvo v Ukrajinі: etapy stanovlennja i problemy rozvytku. – S. 61–66.  
 5. Krusheljnycjka O.V., Meljnuchuk D.P. Upravlinnja personalom: navch. posib. / O.V. Krusheljnycjka, D.P. Meljnuchuk. – 2-ghe vyd., pereroblene j dopovnene. – K.: Kondor, 2016. – 347 s.  
 6. Strehova S. V. Problemy vprovadzhennja innovacijnykh tekhnologhij v upravlinnja personalom pidpryjemstva / S. V. Strehova // Visnyk Khmeljnycjkogho nacionaljnogho universytetu. – 2020. – # 6, T. 3. – S. 54 – 57.  
 7. Salo I. V. Finansovyj menedzhment banku: navch. posib. / I. V. Salo, O. A. Kryklij. – Sumy: VTD «Univer-sytetsjka knygha», 2017. – 314 s.

8. Tkachenko A. M. Innovacijni pidkhody do upravlinnja trudovym potencialom sub'jekta ghospodarjuvannja – osnova formuvannja antykrizovogho menedzhmentu / A. M. Tkachenko, S. A. Sylenko // Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualjnoji vlasnosti. – 2015. – Vypusk 1(11). – S. 53 – 59.  
 9. Ghirnjak K. M. Innovacijni tekhnologhiji v upravlinni kadrovym potencialom pidpryjemstva / K. M. Ghirnjak // Ghlobalni ta nacionaljni problemy ekonomiky. – 2015. – Vypusk 4. – S. 130 – 132.  
 10. Puchkova S. I. Innovaciji u praktyci upravlinnja personalom na suchasnykh pidpryjemstvakh. – [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2118>.

**Дані про автора**

**Лисенок Олексій Володимирович,**

д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, Національний університет харчових технологій, м. Київ  
 e-mail: [lesha\\_lysenok@ukr.net](mailto:lesha_lysenok@ukr.net)

**Data about author**

**Oleksii Lysenok,**

D. e. s., professor, Professor of the Department of Finance, National University of Food Technology, c. Kyiv  
 e-mail: [lesha\\_lysenok@ukr.net](mailto:lesha_lysenok@ukr.net)

УДК 330.46:519.86

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7323196>

KLYMCHUK M.M.

KLOCHKO A.A.

## Methodology for managing compensatory financing of infrastructure projects in the post-war recovering of Ukraine

**The subject of the study** is a set of theoretical, scientific and practical provisions for the formation of methodology for managing compensatory financing of infrastructure projects in post-war recovery of Ukraine.

**The purpose of the study** is to develop a methodology for managing compensatory financing of infrastructure projects in post-war recovery of Ukraine.

**Research methods.** In order to comply with the conceptual integrity of scientific development, the dialectical method of scientific cognition, as well as empirical-theoretical and formal-logical principles were used.

**Results of work.** The conducted theoretical analysis provided an opportunity to highlight the specifics of compensatory financing of infrastructure projects in terms of modern concepts. According to the results of the research, the structural components of the management methodology of compensatory financing of infrastructure projects of post-war reconstruction are proposed, in particular, the mechanism of its implementation is presented.

**Field of application of results.** The presented developments should be implemented in the work of enterprises, namely in the implementation of infrastructure projects, taking into account the specifics of modern concepts of compensatory financing management.

**Conclusions.** The possibility of attracting additional financial resources to development of infrastructure projects through the technology of compensatory financing based on deferred tax payments (Tax Increment Financing – TIF) was studied. Based on the results of the study, proposals are presented on the formation of an investment mechanism for enterprises – institutional stakeholders of the infrastructure projects based on the principles of the TIF, using the structure, levers, tools, methods of financing measures. The coordination center of the infrastructure projects has been determined and the stakeholders of this integration formation have been proposed.

**Key words:** management, compensatory financing, infrastructure projects, methodology, functions, post-war recovery.

КЛИМЧУК М.М.  
КЛОЧКО А.А.

## Методологія управління компенсаторним фінансуванням інфраструктурних проєктів в пост-воєнному відновленні України

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, науково-практичних положень щодо формування методології управління компенсаторним фінансуванням інфраструктурних проєктів в пост-воєнному відновленні України.

**Метою дослідження** є формування методології управління компенсаторним фінансуванням інфраструктурних проєктів у пост-воєнному відновленні України.

**Методи дослідження.** З метою дотримання концептуальної цілісності наукової розробки використано діалектичний метод наукового пізнання, а також емпірико-теоретичний та формально-логічний принципи.

**Результати роботи.** Проведений теоретичний аналіз надав можливість виокремити специфіку компенсаторного фінансування інфраструктурних проєктів в розрізі сучасних концепцій. За результатами проведеного дослідження запропоновано структурні компоненти методології управління компенсаторним фінансуванням інфраструктурних проєктів пост-воєнного відновлення, зокрема представлено механізм її реалізації.

**Галузь застосування результатів.** Представлені розробки доцільно імплементувати в роботу підприємств, а саме при реалізації інфраструктурних проєктів з урахуванням специфіки сучасних концепцій управління компенсаторним фінансуванням.

**Висновки.** Досліджено можливість залучення додаткових фінансових ресурсів у розвиток інфраструктурних проєктів за допомогою технології компенсаторного фінансування на основі відстрочених податкових платежів (Tax Increment Financing – TIF). За результатами дослідження подано пропозиції щодо формування інвестиційного механізму для підприємств – інституційних стейкхолдерів інфраструктурних проєктів на основі принципів TIF із використанням структури, важелів, інструментів, методів фінансування заходів. Визначено координаційний центр інфраструктурних проєктів та запропоновано стейкхолдерів цього інтеграційного утворення.

**Ключові слова:** управління, компенсаторне фінансування, інфраструктурні проєкти, методологія, функції, пост-воєнне відновлення.

**Introduction.** The European economy is undergoing unprecedented transformations towards a fair green and digital future in a context of massive uncertainties linked to the global and security outlook. Since spring 2021, the economy has seen a strong economic rebound from the COVID-19

pandemic. The output levels have fully recovered, also thanks to the exceptional support measures taken at EU and national levels. The pandemic and the EU policy response have accelerated the twin transition of the EU economy and highlighted the need to strengthen the resilience of the EU economy [10].

On 18 May 2022, the European Commission issued a communication as regards its plans of Ukraine's relief and reconstruction. The document recognises that international support for Ukraine, especially by the EU, must concern both the support during the war and efforts to rebuild the country after the war. In this vein, the European Commission will propose new macro-financial assistance in 2022 to cover EUR 9 bln out of the EUR 14.3 bln financing gap (according to IMF estimates). Yet, the reconstruction of Ukraine would require much more significant resources. The European Commission envisages that the strategic reconstruction plan will be developed by the recently organised National Council for Reconstruction while its implementation will be geared by the RebuildUkraine reconstruction platform to be created with the participation of Ukraine, EU and other international donors. This platform would in particular ensure sound management of the funds. Importantly, Ukraine's reconstruction will be integrated with the EU integration process and will take into account the requirements of EU's green and digital agendas [11].

**Analysis of research and publications on the problem.** This issue updates the study of using the Tax Increment Financing (TIF) mechanism in financing of post-war recovering of Ukraine [5; 9]. Thus, D. Huddleston describes the application of the TIF method to the Wisconsin example, with an emphasis on the change in the structure of taxes received additionally from other budget [1, p. 11–17].

Authors in their study made efforts to identify the circumstances when the TIF project would be an effective means of developing municipal economies [6, p. 123]. T. Stinson and D. Huddleston calculated the financial sustainability of certain projects, based on the expected growth rates of property value [8, p. 241–248]. J. Klemanski, along with financial aspects, assessed the effects of TIF in the political and legal field [2, p. 23–28]. J. Mean and M. Rosentraub analyzed the relationship between the increase in the property value and the application of TIF [7, p. 23–26].

The author notes that, among urban planners, tax increment financing (TIF) is a popular economic development financing tool. Using eighteen years of TIF district-level data, this study finds that TIF was most likely a fiscal boon for districts [6].

How to notice scientist B. Schneider the compensatory technology of «Tax Increment Financing» is

a powerful and controversial force in American urbanism. Every state except Arizona currently allows it, as does the District of Columbia, and it has become the most popular incentive tool for economic development in the United States as the federal government has decreased its urban development spending. TIF plays a role in megaprojects such as Chicago's Lincoln Yards and Amazon's HQ2 in Arlington, Virginia, as well as in smaller-scale neighborhood improvements, affordable housing, and transit projects. With its application in vastly different contexts across nearly every state, TIF is used to fund a broad range of projects. Currently, the method is most popular in post-industrial, Rust Belt cities and towns [4].

**The purpose of the article** is to develop a methodology for managing compensatory financing of infrastructure projects in post-war recovery of Ukraine.

**Results of the research.** With hostilities taking place across the whole country, the economic situation has deteriorated rapidly. GDP is expected to fall by 30 to 50 % this year and tax revenues dropped by around 50 to 80%. The estimated overall damage runs already in the hundreds of billions of euros, with more than EUR 100 billion in damage to physical infrastructure alone [11].

Now more than ever, the Union should leverage its international partnerships to join forces on common challenges and promote peace and stability, as well as a rule-based international order and effective multilateralism. The coordinated response by the Union and its international partners to the invasion of Ukraine shows how the Union can work to achieve those objectives. At the same time, new sources of risks and uncertainty have emerged and need to be addressed. While most companies and supply chains showed a high degree of resilience and adaptability during the pandemic, the recovery and the recent developments linked to Ukraine's invasion have revealed a number of vulnerabilities, including in the energy sector, which must be tackled to protect our European way of life, maintain growth and improve resilience in the longer run. The events of the past few weeks and the rapidly worsening geopolitical context should not divert our focus. Instead, they confirm the need to accelerate the ongoing economic transformation [10–11].

The reconstruction effort will need to build on Ukraine's ownership, close cooperation and co-

ordination with supporting countries and organisations, and Ukraine's strategic partnership with the Union. Reconstruction will also require mobilising resources at regional and local level. Peer-to-peer cooperation and programmes embedded in partnerships between cities and regions in the European Union and those in Ukraine will enrich and accelerate reconstruction.

Four major pillars of reconstruction can already be envisaged:

- Rebuilding the country, in particular infrastructure, health services, housing and schools, as well as digital and energy resilience in line with the most recent European policies and standards;
- Continue modernising the state and its institutions to ensure good governance and respect for the rule of law, by providing administrative capacity support and technical assistance, including at regional and local level;
- Implementing a structural and regulatory agenda with the aim of deepening the economic and societal integration of Ukraine and its people with the EU in line with its European path;
- Support the recovery of Ukraine's economy and society by promoting sustainable and inclusive economic competitiveness, sustainable trade, and private sector development, while contributing to the green and digital transition of the country [11].

Tax Increment Financing (TIF) creates special tax districts around targeted redevelopment areas from which future tax revenues are diverted to finance infrastructure improvements and/or development. At the beginning of the TIF period, tax revenues in the TIF district going to general city services are frozen at a certain rate. All additional tax revenues go toward directly funding new development or servicing debts related to new development until the end of the TIF period, which usually lasts 20 to 30 years. Supporters say the new tax revenues generated by TIFs would not have taken place «but for» the investment that the TIF enabled, and that they are a valuable tool for neighborhood revitalization [4].

TIF is aimed to provide the investor with compensation through special funds replenished by tax revenues from incomes which were obtained after construction and putting into operation the infrastructure objects. The basis of this mechanism is redevelopment, financed by an investor who invests in construction and reimburses his expenses

from the special fund, accumulating taxes paid by the owners of new consolidated facilities.

That is, TIF is a mechanism covering the investor's expenses into implementation of infrastructure projects from the budget by tax revenues from incomes which were obtained after construction and putting into operation the infrastructure objects. In fact, this is one of the variants to apply compensatory tax models for investment purposes across the regions. After all, the TIF envisages that the investor's costs put into the investment project will be compensated by a tax exemption calculated in the future.

We suggest to introduce the mechanism of TIF in development of infrastructure projects in the post-war recovery of Ukraine, since has become the most popular form of manufacturing and commercial activity, which is they by trends and challenges in the real sector of the economy. We believe that globalization and the potential symbiosis associated with it are an expression of the benefits and opportunities that can be gained as a result of the joining forces and the competitive advantages of collaborating actors.

In the suggested mechanism, the methods of financing are identified. Methods and techniques that help to substantiate and control specific management decisions related to the search for financing, their rational structure and use of financial compensatory technology based on deferred tax payments (Tax Increment Financing – TIF).

Let us identify the benefits of financing TIF-based projects: the distribution of risks between the stakeholders; protection against default of other assets and against increase in financial and credit obligations of project owners; growth of the leverage ratio, that is, the ratio of the company's borrowed capital to its own funds, which leads to an increase in the return on equity capital and a decrease in its value in total capital.

The basic mechanism for realizing the risk of deferred payment includes:

- low level of motivation of private investors to finance infrastructure projects at their own expense;
- withdrawal of private investors' capital from economic circulation, which leads to losses and the impossibility of making a profit;
- an increase in the cost of borrowed resources for investment, which is due to market conditions and inflationary processes;

– low quality of income forecasting from the implementation of the infrastructure project, as a result, the uncertainty of the project payback parameters.

Potentially, these risks can lead to an increase in the return period for investment in an infrastructure project, as well as to a change in the current tax conditions, which will reduce the return on investment. In this regard, stability is an important condition for the success of the mechanism of state tax policy, which improves the quality of forecasting. The most commonly used TIF bonds provide additional profits for the TIF zone. For three years, when tax revenues in the TIF are insufficient, the interest on such bonds is usually capitalized. When income stabilization is achieved, interest is paid and the principal is serviced.

The attractiveness of this financing scheme for local authorities lies in the fact that investors take on the risks of implementing the project and receiving income in a sufficient amount and with a certain frequency of income. And TIF bonds are not assigned a rating, which makes them more profitable, but at the same time more risky financial assets.

If it is not possible to place bonds on the market at the initial stage of the implementation of an infrastructure project (for example, private investors do not want to buy bonds, the nominal amount of financing is lower than required, etc.), a distribution (pay-as-you-go) mechanism is used, which can be financed through reconstruction or modernization programs within TIF zones or by issuing securities, including bills of exchange. In some cases, bonds may be issued for amounts in excess of the amount owed. The reason for this exemption is the expectation of income from tax payments in connection with the commissioning of the new infrastructure.

In our opinion, the introduction of foreign practices in the implementation of TIF-based projects in the Ukrainian realities requires some adaptation processes that consider the issues of finding sources of financing, including the interest of private investors in long-term capital investment, the risks of using the mechanism of deferred tax payments, as well as the weakness of the financial base in most regions. International models of financing infrastructure projects and insurance of risks used in international practice must be adapted to the specifics of the development formats of our economy.

## Conclusions

The overall reconstruction of Ukraine will require comprehensive support to rebuild the country after the war damage, to create the foundations of a free and prosperous country, anchored in European values, well integrated into the European and global economy, and to support it on its European path [11].

The conducted theoretical analysis provided an opportunity to highlight the specifics of compensatory financing of infrastructure projects in terms of modern concepts. According to the results of the research, the structural components of the management methodology of compensatory financing of infrastructure projects of post-war reconstruction are proposed, in particular, the mechanism of its implementation is presented.

The possibility of attracting additional financial resources to development of infrastructure projects through the technology of compensatory financing based on deferred tax payments (Tax Increment Financing – TIF) was studied.

Based on the results of the study, proposals are presented on the formation of an investment mechanism for enterprises – institutional stakeholders of the infrastructure projects based on the principles of the TIF, using the structure, levers, tools, methods of financing measures. The coordination center of the infrastructure projects has been determined and the stakeholders of this integration formation have been proposed.

## References

1. Huddleston Jack R. Distribution of development costs under tax increment financing. *Journal of the American Planning Association*. 1986. № 52. P. 194–198. <https://doi.org/10.1080/01944368608976618>
2. Klemanski John S. Using tax increment financing for urban redevelopment projects. *Economic Development Quarterly*. 1990. № 4 (February). P. 23–28.
3. Kuzior, A., Zozulak, J. (2019). Adaptation of the idea of phronesis in contemporary approach to innovation, *Management Systems and Production Engineering*, 27 iss. 2, pp. 84–87. <http://doi.org/10.1515/mspe-2019-0014>
4. Schneider B. City Lab University: Tax Increment Financing. *Bloomberg CityLab*. 2019. №8. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-10-24/the-lowdown-on-tif-the-developer-s>
5. Tkachenko V., Klymchuk M., Ploska A. Compensatory financing of energy saving projects in construc-

tion: modification of «TIF». Research Papers in Economics and Finance. 2018. № 3 (1). pp. 57–65 <https://doi.org/10.18559/ref.2018.1.5>

6. Nguyen–Hoang, P. (2021). Is tax increment financing a fiscal bane or boon? Journal of Planning Education and Research, 41(1), 94–105. <https://doi.org/10.1177/0739456X18774121>

7. Man J. Y., Rosentraub M. S. Tax increment financing and its effects on property values. Public Finance Review. 1998. Vol. 26. Issue 6. P. 523–547. <https://doi.org/10.1006/juec.1999.2149>

8. Stinson Th. F. Subsidizing local economic development through tax increment financing: costs in nonmetro communities in Southern Minnesota. Policy Studies Journal. 1992. Vol. 20. Issue 2. P. 241–248. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.1992.tb00152.x>

9. Guzhva, I., Klymchuk, M., Klochko, A., Ivanov, E. (2021) «Digitalization, Energy Saving and Innovation in Public and Private Sectors», Monograph, Foliant publishing house, 201 pages.

10. «Towards a green, digital and resilient economy: our European Growth Model», Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regionse, Brussels, 2.3. – 2022. – COM(2022) P. 83.

11. «Ukraine Relief and Reconstruction», Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the

Regionse, Brussels, 18.5. – 2022. – COM(2022) 233 final P. 8

**Дані про авторів**

**Климчук Марина Миколаївна,**

професор кафедри організації та управління будівництвом Київського національного університету будівництва і архітектури, д.е.н., професор  
e-mail: klimarinchuk@gmail.com

**Клочко Андрій Андрійович,**

народний депутат України, Голова Комітету Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування, PhD in Public Management and Administration

**Data about the authors**

**Marina Klymchuk,**

Professor of the Department of Organization and Management of Construction of Kyiv National University Construction and Architecture, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor avenue Povitroflotsky, 31, Kyiv, 03680, Ukraine  
e-mail: : klimarinchuk@gmail.com

**Andriy Klochko,**

People's Deputy of Ukraine, Chairman of the Committee of the Verkhovna Rada of Ukraine on issues state power organizations, local self-governments, regional development and urban planning, PhD in Public Management and Administration

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7323198>

ЗОРИНА О.А.

## Податкові та митні преференції під час воєнного стану: вплив змін у законодавстві на діяльність суб'єктів малого бізнесу

**Актуальність теми дослідження.** Після початку повномасштабного вторгнення росії в Україну багато підприємств та фізичних осіб – підприємців, що опинилися в зоні бойових дій, припинили свою роботу або були вимушені евакуюватися в інші більш безпечні області України чи за кордон, у зв'язку з чим усі представники бізнесу стикаються з труднощами. Окрім того, війна росії проти України зумовила різку необхідність у тому, аби спростити митне оформлення різних груп товарів, вкрай необхідних як для забезпечення Збройних сил України додатковим захисним та військовим спорядженням, так і для забезпечення цивільних їжею, ліками та іншими товарами першої необхідності. За час дій правового режиму воєнного стану було прийнято низку нових законів щодо внесення змін до податкового законодавства.

**Метою дослідження є:** аналіз змін у нормативно-правовому регулюванні щодо підтримки малого бізнесу та пільгового оподаткування імпорту під час війни та формування пропозицій щодо його вдосконалення.

**Методи дослідження.** Дослідження змін у законодавстві здійснювалося із використанням методів пізнання: теоретичне узагальнення, групування, аналогії, абстрагування, статистичне спостереження, аналіз, синтез, узагальнення.

**Результати дослідження.** В статті розкрито останні зміни в законодавстві щодо підтримки суб'єктів малого підприємництва та пільгового оподаткування імпорту іноземних товарів під час воєнного стану.

**Галузь застосування результатів.** В галузі економічних наук та в практичній діяльності суб'єктів малого підприємництва.

**Висновки за статтею.** Проведене дослідження змін у законодавстві з початку введення правового режиму воєнного стану та їх вплив на діяльність суб'єктів малого підприємництва.

**Ключові слова:** оподаткування, малий бізнес, суб'єкти малого підприємництва, ФОП, зовнішньоекономічна діяльність, імпорт, мито, ПДВ.

ZORINA O.A.

## **Tax and customs preferences during martial law: the impact of changes in legislation on the activities of small business entities**

**Relevance of the research topic.** After the beginning of the full-scale invasion of Russia into Ukraine, many enterprises and individuals – entrepreneurs who found themselves in the war zone, stopped their work or were forced to evacuate to other safer regions of Ukraine or abroad, in connection with which all business representatives are faced with difficulties. In addition, Russia's war against Ukraine led to the urgent need to simplify the customs clearance of various groups of goods, which are extremely necessary both to provide the Armed Forces of Ukraine with additional protective and military equipment, and to provide civilians with food, medicine and other essential goods. During the operation of the legal regime of martial law, a number of new laws were adopted to amend the tax legislation.

**The purpose of the research is:** analysis of changes in the legal regulation regarding the support of small business and preferential taxation of imports during the war and the formation of proposals for its improvement.

**Research methods.** The study of changes in legislation was carried out using methods of cognition: theoretical generalization, grouping, analogies, abstraction, statistical observation, analysis, synthesis, generalization.

**Research results.** The article discloses the latest changes in the legislation regarding the support of small business entities and preferential taxation of the import of foreign goods during martial law.

**Field of application of results.** In the field of economic sciences and in the practical activities of small business entities.

**Conclusions according to the article.** A study of changes in legislation since the introduction of the legal regime of martial law and their impact on the activities of small business entities was conducted.

**Keywords:** taxation, small business, small business entities, FOP, foreign economic activity, import, customs duty, VAT.

**Постановка проблеми.** Малий бізнес швидко реагує на зміни, є суттєвою складовою при наповненні бюджетів різних рівнів, здатен створювати нові робочі місця, сприяти розвитку конкуренції, забезпечувати залучення інвестицій. Протягом останніх років в Україні відбувалися процеси активізації діяльності у сфері малого підприємництва, формування стабільного ділового середовища сприяло його активному розвитку.

Але події останніх років, зокрема пандемія, вкрай негативно вплинули на розвиток малого бізнесу, а повномасштабна війна взагалі призвела до значного його скорочення. Тому на сьогодні основним завданням податкової політики в державі залишається формування умов для відновлення та подальшого розвитку малого бізнесу, що сприятиме збільшенню надходжень до бюджету, створенню конкурентного середовища та усу-

ненню схем зловживання у сфері нарахування і сплати податків. Зважаючи на суттєву роль малого підприємництва, наразі питання державної підтримки, відповідного нормативно-правового забезпечення, оподаткування, спрощення вимог до ведення бізнесу і складання звітності набуває особливої актуалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Теоретичні та практичні аспекти обліку та оподаткування суб'єктів малого підприємництва досліджували багато науковців, зокрема: Гоголь Т.А., Городянська Л., Кучер С.В., Кузьома В.В., Фабіянська В.Ю. та інші. Але сьогоденні реалії вимагають більш активної державної підтримки малого бізнесу під час війни, тому наразі актуальною проблемою є зміни у законодавстві щодо надання податкових пільг та як вони впливають на відновлення підприємництва.

**Метою статті** є: аналіз змін у законодавстві щодо оподаткування та звітності суб'єктів малого підприємництва та їх вплив на відновлення бізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** Робочі місця для мільйонів людей, зарплати, податки, грошовий обіг – увесь цей список об'єднує одне слово «бізнес». Основою економіки будь-якої країни завжди був, є і буде саме працюючий бізнес. Особливо актуально це зараз, у воєнний час та у період відновлення. Верховна Рада України постійно вносить зміни у законодавство, щоб підлаштувати його під реалії воєнного часу. Не стає винятком і оподаткування, адже під час війни як ніколи необхідно знайти розумний баланс, щоб підтримувати бізнес та водночас мати змогу забезпечувати всім необхідним і армію, і громадян. Кроки влади стосовно підтримки малого та середнього бізнесу не можуть залишитись без уваги. Так, 15 березня 2022 року був прийнятий Закон «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» [1], що ухвалював низку корективів, зокрема, щодо оподаткування фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб, які застосовують спрощену систему оподаткування. Так, з 1 квітня 2022 року відбулися такі зміни у системі нарахування та сплати єдиного податку:

Звільняються від сплати податку підприємці, які знаходяться на I та II групі спрощеної системи оподаткування.

Суб'єкти будь-якого виду діяльності мають можливість перейти на III групу оподаткування.

Межа доходу підприємців, що знаходяться на III групі, підвищена до 10 млрд грн;

Скасовуються обмеження щодо кількості найманих працівників для платників III групи;

Розширюється група осіб, які не повинні сплачувати земельний податок;

Податок для платників III групи зменшується до 2% від доходу.

Окрім того, був прийнятий Закон «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» [2], який дозволив не подавати звітність, не сплачувати податки і збори та не реєструвати податкові накладні і розрахунки коригування тим платникам, які внаслідок воєнних дій не мають такої змоги. На час воєнного стану та протягом шести місяців після його завершення платники звільнялися від відповідальності за невиконання таких обов'язків. При цьому від платників не вимагалось доведення неможливості подання звітності, сплати податків чи реєстрації податкових накладних, тому фактично всі платники могли не виконувати свої обов'язки незалежно від можливості.

Аналізуючи вищезазначені зміни, ми зазначали, що прийняті норми слід було приймати з урахуванням територіального принципу [3]. Так, чергові зміни до Податкового кодексу були внесені Законом «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей податкового адміністрування податків, зборів та єдиного внеску під час дії воєнного, надзвичайного стану» [4], який набрав чинності 27 травня 2022 року. Положення нового закону поступово скасовують пільги, передбачені попередніми законами.

Новий Закон передбачає поділ усіх платників на три категорії:

1. Ті, що з моменту введення воєнного стану втратили можливість виконувати свої податкові обов'язки і досі не відновили цієї можливості. Для таких платників нічого не змінилося – як і раніше, вони звільняються від відповідальності за невиконання своїх обов'язків, але зобов'язані їх виконати протягом шести місяців після завершення воєнного стану.

2. Ті, що втрачали можливість виконувати свої податкові обов'язки, а потім відновили таку можливість. Такі платники зобов'язані подати звітність, сплатити податки/збори та зареєструвати податкові накладні/розрахунки коригування

протягом 60 днів з моменту відновлення такої можливості.

3. Ті, що зберігали можливість виконувати свої податкові обов'язки протягом усього часу воєнного стану. У такому разі платники «звільняються від відповідальності за несвоєчасне виконання таких обов'язків, граничний термін виконання яких припадає на період починаючи з 24 лютого 2022 року до дня набрання чинності Законом № 2260 за умови реєстрації такими платниками податкових накладних та розрахунків коригування в Єдиному реєстрі податкових накладних до 15 липня 2022 року, подання податкової звітності до 20 липня 2022 року та сплати податків та зборів у строк не пізніше 31 липня 2022 року» [4].

Звертаємо увагу, що платники податків – фізичні особи не притягуватимуться до відповідальності, передбаченої ПКУ, за несвоєчасне виконання своїх податкових обов'язків у частині дотримання термінів сплати податків та зборів, подання звітності, тощо лише у разі підтвердження ними неможливості виконання таких податкових обов'язків. Водночас, якщо платник податків – фізична особа не підтвердить неможливість виконання податкових обов'язків, він не звільнятиметься від відповідальності, передбаченої ПКУ, за несвоєчасне виконання своїх податкових обов'язків в частині дотримання термінів сплати податків та зборів, подання звітності тощо.

У той же час Порядок визначення можливості чи неможливості виконання платником податків своїх обов'язків було затверджено наказом Міністерства фінансів України № 225 лише 29 липня 2022 р. [5]. Цим наказом визначено:

1. Порядок підтвердження можливості чи неможливості виконання платником податків обов'язків, визначених у підпункті 69.1 пункту 69 підрозділу 10 розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України.

2. Перелік документів, що підтверджують неможливість платника податків – юридичної особи, зокрема щодо своєї філії, представництва, відокремленого чи іншого структурного підрозділу, своєчасно виконати свій податковий обов'язок, у тому числі обов'язок податкового агента.

3. Перелік документів, що підтверджують неможливість платника податків – фізичної особи, зокрема самозайнятої особи, своєчасно виконати свій податковий обов'язок, у тому числі обов'язок податкового агента.

За Порядком № 225, у разі неможливості виконання платником податків податкового обов'язку платник податків подає не пізніше 31 серпня 2022 року заяву про відсутність такої можливості разом з вичерпним переліком документів (копій документів), інформації, які передбачені Переліком документів, що підтверджують неможливість, до Державної податкової служби. Порядком встановлено зміст такої заяви. Також Порядок містить окремий розділ щодо розгляду документів платників податків щодо можливості чи неможливості своєчасно виконати свій податковий обов'язок. За ним заяви платників податків разом з документами мають розглядатися Державною податковою службою в межах 20 календарних днів за днем їх отримання. А у разі недостатності документів, що підтверджують неможливість виконання у платника податків податкових обов'язків, Державна податкова служба направляє попереднє рішення з пропозицією щодо надання конкретних додаткових документів на підтвердження зазначеної у Заяві підстави неможливості виконання платниками податків податкових обов'язків.

Таким чином, платники податків мають можливість (за наявності визначених підстав) подати до податкових органів документи, які підтверджують можливість чи неможливість виконання ними своїх податкових обов'язків щодо дотримання термінів сплати податків та зборів, подання звітності, тощо лише після затвердження Мінфіном Порядку № 225. Як бачимо, враховуючи зазначені у Законі дати реєстрації податкових накладних, подання податкової звітності та сплати податків, дата прийняття наказу дещо «запізнилася». Звичайно, платники податків мали можливість ознайомитися з проектом вищезазначеного наказу на сайті Міністерства фінансів та на свій власний страх і ризик прийняти рішення щодо неможливості виконання ними своїх податкових зобов'язань, але, як усім відомо, з податківцями краще не жартувати.

Також, з 24 лютого, за рішенням Державної податкової служби [6] були зупинені деякі види перевірок підприємців, у тому числі і ті, які були розпочаті до війни та не були завершені. У цей перелік входять документальні, фактичні та камеральні перевірки. Як передбачалося, відміна мораторію мала відбутися в останній день місяця скасування воєнного стану. Також, якщо відсутня

можливість подати заяву, можливе продовження строків подання апеляцій на рішення будь-яких контролюючих органів.

Законом №2260 відновлено проведення перевірок платників податків. З 27.05.2022 податкові органи можуть проводити камеральні перевірки, фактичні перевірки та позапланові документальні перевірки з таких підстав:

1. За зверненням платника податків.

2. У разі процедури реорганізації юридичної особи, порушення справи про банкрутство, припинення господарської діяльності.

3. Отримання податкової інформації щодо порушення платником валютного законодавства в частині дотримання граничних строків надходження товарів за імпорнтними операціями та/або валютної виручки за експортними операціями.

4. Подання податкової декларації з від'ємним значенням ПДВ на суму понад 100 тис. грн, та/або подання разом із декларацією заяви про отримання бюджетного відшкодування. Перевірки з цієї підстави проводяться протягом 90 днів після граничного терміну подання податкової декларації.

Перевірки з наведених підстав, які розпочалися до 24 лютого 2022 року і не завершилися, поновлюються протягом 60 днів після набуття чинності Закону №2260. Зокрема зазначено, що на порушення, встановлені такими перевірками, не поширюватиметься мораторій на застосування штрафів під час воєнного, надзвичайного стану та/або на період дії карантину, тож нараховані штрафи доведеться сплатити.

Також статистика свідчить, що майже 200 тисяч компаній та ФОПів скористалися правом перейти на спрощену систему оподаткування зі сплатою податку 2% від обороту. Звичайно, це допомогло реанімувати бізнес, але є і багато нюансів. Зокрема, залишалися невирішеними питання щодо призупинення реєстрації платника ПДВ та як бути з уже нарахованими податковими зобов'язаннями та податковим кредитом по ПДВ, щодо відображення в обліку та звітності такого переходу. Залишався невідпрацьованим механізм переходу платників єдиного податку з IV на III групу оподаткування.

Закон №2260 передбачив випадки, коли платник не виконував з 24 лютого 2022 року свої податкові зобов'язки, а згодом перейшов на спеціальну третю групу єдиного податку зі ставкою 2%. Перебування на цій системі обмежує

можливість виконання платником своїх зобов'язків за попередні періоди, зокрема, немає технічної можливості зареєструвати податкові накладні. Саме тому на час перебування на спеціальній III групі єдиного податку платники звільняються від відповідальності за невиконання своїх податкових зобов'язків з 24 лютого 2022 року до переходу на спеціальну III групу. Подати звітність, сплатити податки/збори та зареєструвати податкові накладні потрібно буде протягом 60 днів після повернення на попередню систему оподаткування. Повернення на попередню ставку відбувається у разі відмови платника від спеціальної групи єдиного податку, або автоматично після завершення воєнного стану.

Однак зауважимо, що виконання податкових зобов'язків стосується лише повернення до попередньої системи оподаткування. Якщо платник, відмовляючись від спеціальної III групи єдиного податку, обирає іншу систему оподаткування (наприклад, до 24 лютого 2022 року був на єдиному податку, а вирішив перейти на загальну систему), то зобов'язок сплати податків, подання звітності та реєстрації податкових накладних за попередні періоди протягом 60 днів до нього не застосовуватиметься.

На окрему увагу заслуговують податкові реформи, що стосуються імпорту товарів. Так, з метою полегшення життя імпортерам 05 квітня 2022 року набув чинності Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану» [7], який серед іншого установлює низку податкових пільг на імпорт товарів і транспортних засобів. Зокрема, відповідно до пп. 69.23 п. 69 підрозд. 10 розд. XX «Перехідні положення» ПКУ тимчасово було скасоване ввізне мито, ПДВ та знято оподаткування для товарів, які ввозяться платниками єдиного податку. Але це не стосувалося фізичних та юридичних осіб, які обрали ставку єдиного податку, визначену пп. 1 п. 293.3 ПКУ. Відповідно до пп. 1 п. 293.3 ПКУ фіксована ставка для платників третьої групи встановлюється у розмірі 3 відсотків доходу. Також, відповідно до пп. 9.5 п. 9 підрозд. 8 розділу XX «Перехідні положення» ПКУ платники єдиного податку третьої групи, які використовують особливості оподаткування, встановлені п. 9 підрозд. 8 розд. XX «Перехідні положення» ПКУ, мають можли-

вість не сплачувати ПДВ, у тому числі й при ввезенні імпорту.

У пояснювальній записці до Закону № 2142–IX прийняття законодавчого акту обґрунтовано досить загальною метою – збільшення ефективності застосування податкового, митного та іншого законодавства і забезпечення дотримання прав та обов'язків платників податків.

Положення Закону № 2142–IX встановили такі імпорتنі податкові пільги, які зазвичай не застосовують у разі ввезення товарів, що мають походження або ввозяться з держави–окупанта, держави–агресора, окупованої території України, визначеної такою згідно із законом:

1) звільнення від обов'язку нарахування та сплати ПДВ під час ввезення товарів на митну територію України платниками єдиного податку третьої групи (п. 9.5 підрозділу 8 розділу XX ПКУ);

2) звільнення на період дії воєнного стану на території України від оподаткування ПДВ операцій із ввезення товарів на митну територію України суб'єктами господарювання, які зареєстровані платниками єдиного податку першої, другої та третьої груп, крім фізичних та юридичних осіб, які обрали ставку єдиного податку третьої групи 3 % плюс ПДВ (п. 69.23 підрозділу 10 розділу XX ПКУ);

3) звільнення на період дії воєнного стану на території України від оподаткування ПДВ, акцизним податком операції з ввезення фізичними особами на митну територію України автомобілів легкових, кузовів до них, причепів та напівпричепів, мотоциклів, транспортних засобів, призначених для перевезення 10 осіб і більше, транспортних засобів для перевезення вантажів у митному режимі імпорту (п. 69.24 підрозділу 10 розділу XX ПКУ);

4) звільнення від оподаткування ввізним митом: товарів, що ввозяться (пересилаються) на митну територію України підприємствами для вільного обігу, крім алкогольних напоїв та тютюнових виробів; автомобілів легкових, кузовів до них, причепів та напівпричепів, мотоциклів, транспортних засобів, призначених для перевезення 10 осіб і більше, транспортних засобів для перевезення вантажів, які ввозяться громадянами на митну територію України для вільного обігу (пп. 1 п. 911 Розділу XXI МКУ).

Закон № 2142–IX також установив певні спрощення в процедурі оформлення товарів, наприклад, для платників єдиного податку першої, другої та третьої груп поміщення товарів у митний

режим імпорту на підставі попередньої митної декларації, короткий строк митного оформлення, можливість пропуску товарів за рішенням Кабінету Міністрів України за відсутності необхідних дозвільних документів щодо окремо визначеного товару та ін.

Якщо підводити висновки щодо результативності зазначених податкових реформ, то можна сказати, що ці нововведення спонукали бізнес продовжувати роботу та значним чином дали поштовх українському ринку імпортерів. Хоча й податкові надходження до бюджету значно скоротилися. Розраховуючи на податкові пільги при імпорті, багато підприємців перейшли із загальної на спрощену систему оподаткування, а у імпортерів з'явилась можливість ввозити товари за пільговою системою, якою вони і скористались. Український ринок імпорту почав потроху оживати.

Але буквально уже 21 червня 2022 р. Верховна Рада України прийняла Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо перегляду окремих пільг з оподаткування» [8], який скасовує всі зазначені вище імпорتنі податкові пільги. Указаний Закон відновлює оподаткування, яке було скасовано Законом № 2142–IX:

– для товарів, що ввозять платники єдиного податку першої, другої та третьої груп (за даними митної статистики, у середньому щомісячні втрати доходів бюджету становлять близько 3,0 млрд грн ПДВ та ввізного мита);

– для підприємств, що не сплачують ввізне мито (за даними митної статистики, у середньому щомісячні втрати доходів бюджету становлять близько 0,5 млрд грн ввізного мита);

– для транспортних засобів, що ввозять громадяни (у результаті дії звільнення від оподаткування ввізним митом, акцизним податком та ПДВ до бюджету не надійшло близько 13 млрд грн; ввезено більше 119 тисяч автомобілів; непоодинокі випадки ввезення авто преміум класу).

Звичайно, основною метою Закону № 2325 є збільшення надходжень до Державного бюджету України через сплату ПДВ, акцизного податку та мита. Серед причин скасування імпорتنих пільг також є здійснення імпорту товарів, які не є предметами першої необхідності, створення неконкурентних переваг порівняно з продукцією, яку виробляють усередині країни, зрівняння умов та можливостей для праці з іншими підпри-

емствами, які знаходяться на загальній системі оподаткування; ввезення автомобілів у пільговому режимі в кількості більшій, ніж було знищено внаслідок війни, тощо.

Що ми маємо в результаті? Враховуючи сплату мита, ПДВ, значно ускладненого та дорогого логістичного ланцюжка, кінцева ціна імпортованого товару стає зовсім нереальною для реалізації в умовах українського ринку. На фоні значного скорочення доходів та відповідно зниження платоспроможного попиту населення різке збільшення цін на імпортні товари робить їх недосяжними для українського споживача. Тобто ціна імпортного товару буде за межами купівельної спроможності населення, що, у свою чергу, веде до затоварення, продажів зі знижками та, відповідно, до збитків компаній. Наступними кроками у цьому замкнутому колі є закриття магазинів, скорочення робочих місць, зменшення платежів у бюджет та падіння ВВП.

### Висновки

Слід зазначити, що такі різкі зміни в оподаткуванні – не більше, ніж марнування часу, фінансового та людського ресурсу. Адже налаштування роботи на нових податкових рейках, особливо що стосується переходу із загальної системи оподаткування на спрощену зі сплатою єдиного податку 2 відсотки від доходу для можливості ввезення пільгового імпорту, потребувало серйозної перепідготовки та змусило багато компаній посилено працювати та витратити бюджет.

Підсумовуючи, можна відмітити, що постійні корективи у законодавстві – це не тільки не йде на користь, але й найгіршим чином впливає на бізнес. Краще взагалі відмовитись від будь-яких пільг, ніж впроваджувати їх на місяць, а потім відмінити, тим самим погіршуючи і без того нелегке становище багатьох компаній.

Наразі, вважаємо, що головні цілі, які мають переслідувати податкові реформи – якнайшвидше відновлення нормального функціонування малого та середнього бізнесу і, як наслідок, підтримка української економіки під час війни, адже сьогодні, як ніколи, важливо сформулювати потужний економічний тил.

### Список використаних джерел

1. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів

України щодо дії норм на період дії воєнного стану» № 2120–ІХ від 15.03.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>

2. Закон України «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» № 2115 від 03.03.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text>

3. Зоріна О. А. Податкові реформи для малого бізнесу в умовах воєнного стану. Розвиток системи обліку, аналізу, аудиту та оподаткування в Україні: теорія, методологія, організація: збірник тез доповідей учасників XX Всеукраїнської науково-практичної конференції. К.: Інтерсервіс, 2022. С. 28–31 URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/6448>

4. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей податкового адміністрування податків, зборів та єдиного внеску під час дії воєнного, надзвичайного стану» № 2260–ІХ від 12.05.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2260-20#Text>

5. Наказ Міністерства від 29.07.2022 р. № 225 «Про затвердження Порядку підтвердження можливості чи неможливості виконання платником податків обов'язків, визначених у підпункті 69.1 пункту 69 підрозділу 10 розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України, та переліків документів на підтвердження» URL: <https://document.vobu.ua/doc/14588>

6. Наказ Державної податкової служби України «Про встановлення простою у роботі Державної податкової служби України та її територіальних органів» № 243–о від 24 лютого 2022 року URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/576218.html>

7. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану» №2142–ІХ від 24.03.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2142-20#Text>

8. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо перегляду окремих пільг з оподаткування» №2325–ІХ від 21.06.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2325-20#Text>

### References

1. Zakon Ukrainy «Pro vnesennya zmin do Podatkovo-ho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo diy norm na period diy voyennoho stanu» № 2120–ІХ vid 15.03.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text>

2. Закон Ukrainy «Pro zakhyst interesiv sub'yektiv podannya zvitnosti ta inshykh dokumentiv u period diyi voyennoho stanu abo stanu viyny» № 2115 vid 03.03.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text>

3. Zorina O. A. Podatkovi reformy dlya maloho biznesu v umovakh voyennoho stanu. Rozvytok systemy obliku, analizu, audytu ta opodatkovannya v Ukraini: teoriya, metodolohiya, orhanizatsiya: zbirnyk tez dopovidey uchasnykiv KHKH Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi. K.: Interservis, 2022. S. 28–31 URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/6448>

4. Закон Ukrainy «Pro vnesennya zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakoniv Ukrainy shchodo osoblyvostey podatkovoho administruvannya podatkov, zboriv ta yedynoho vnesku pid chas diyi voyennoho, nadzvychaynoho stanu» № 2260-IKH vid 12.05.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2260-20#Text>

5. Nakaz Minfinu vid 29.07.2022 r. № 225 «Pro zatverdzhennya Poryadku pidtverdzhennya mozhlivosti chy nemozhlyivosti vykonannya platnykom podatkov obov'yazkiv, vyznachenykh u pidpunkti 69.1 punktu 69 pidrozdilu 10 rozdil XX «Perekhidni polozhennya» Podatkovoho kodeksu Ukrainy, ta perelikiv dokumentiv na pidtverdzhennya» URL: <https://document.vobu.ua/doc/14588>

6. Nakaz Derzhavnoyi podatkovoyi sluzhby Ukrainy «Pro vstanovlennya prostoyu u roboti Derzhavnoyi podat-

kovoyi sluzhby Ukrainy ta yiyi terytorial'nykh orhanakh» № 243-o vid 24 lyutoho 2022 roku URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/576218.html>

7. Закон Ukrainy «Pro vnesennya zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo vdoskonalennya zakonodavstva na period diyi voyennoho stanu» №2142-IX vid 24.03.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2142-20#Text>

8. Закон Ukrainy «Pro vnesennya zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo perehlyadu okremykh pil'h z opodatkovannya» №2325-IX vid 21.06.2022 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2325-20#Text>

#### Дані про автора

**Зоріна Олена Анатоліївна,**

д.е.н.; професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування Національна академія статистики, обліку та аудиту

e-mail: [alena07080978@gmail.com](mailto:alena07080978@gmail.com)

#### Data about author

**Olena Zorina,**

Doctor of Economics, Professor Department of Accounting, Audit and Taxation, National Academy of Statistics, Accounting and Audit

e-mail: [alena07080978@gmail.com](mailto:alena07080978@gmail.com)

УДК 657.6:334.02:35.073.53

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7323220>

ГАВРИЛКО П.П.

ГУШТАН Т.В.

КОВАЧ М.Й.

## Сутність аудиту державних ресурсів як форми фінансового контролю

**Предметом дослідження** є сутність аудиту державних ресурсів як форми фінансового контролю.

**Мета дослідження** – визначити сутність аудиту державних ресурсів як методу фінансового контролю.

**Методи дослідження.** У роботі використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

**Результати роботи.** У статті наведено трактування терміну «форма контролю». Визначено основні відмінності між ревізією чи перевіркою фінансової звітності та аудитом ефективності виконання державних програм. Розглянуто загальноекономічний і фінансово-господарський контроль. Окреслені види аудиту «зовнішній і внутрішній аудит», «фінансовий і управлінський аудит».

**Висновки.** Впровадження в системі державного фінансового контролю нових форм контрольних заходів повинне ґрунтуватися на теоретичних засадах у комплексі з традиційними формами контролю. Застосування органами державного фінансового контролю нових форм роботи у ви-

гляді аудиту державних ресурсів дозволяє здійснювати повний комплекс контрольних дій, спрямованих на підвищення ефективності використання фінансових ресурсів держави.

**Ключові слова:** підприємство, фінансовий контроль, конкурентоспроможність, інформація, аудит, інновації, ревізія, фінансові ресурси, бюджетні кошти, державні програми.

HAVRYLKO P.P.  
HUSHTAN T.V.  
KOVACH M.Y.

## The essence of the audit of state resources as a form of financial control

**The subject of the study** is the essence of the audit of state resources as a form of financial control.

**The purpose of the study** is to determine the essence of the audit of state resources as a method of financial control.

**Research methods.** The work uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of summarizing data.

**Work results.** The paper provides an interpretation of the term «form of control». The main differences between the audit or verification of financial statements and the audit of the effectiveness of the implementation of state programs have been determined. General economic and financial and economic control are considered. The types of audit «external and internal audit», «financial and management audit» are outlined.

**Conclusions.** The implementation of new forms of control measures in the system of state financial control should be based on theoretical principles in combination with traditional forms of control. The use by state financial control bodies of new forms of work in the form of an audit of state resources allows to carry out a full range of control actions aimed at increasing the efficiency of the use of state financial resources.

**Keywords:** enterprise, financial control, competitiveness, information, audit, innovations, revision, financial resources, budget funds, state programs.

**Постановка проблеми.** Роль контролю в умовах переходу до ринку визначається не тільки необхідністю усунення прорахунків в управлінні економікою, наявністю недоліків у фінансовій практиці, неефективністю витрачання коштів або розкраданням майна, і особливо державного, а й закономірністю ускладнення господарських і економічних зв'язків. Застосування застарілих форм фінансового контролю не дозволяє державі оперативної й ефективно впливати на процеси, які відбуваються в економіці. Тому подальший розвиток фінансового контролю потребує удосконалення системи складників фінансового контролю та його уточнення, зокрема мети, завдань, об'єктів, методів та форм контролю.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичним, методологічним й методичним проблемам управління фінансами і фінансового контролю присвячені праці відомих зарубіжних спеціалістів Е.Б. Аткинсона, Дж. Б'юкенена, П. Самуельсона. Ряд напрямів теорії та практи-

ки управління й фінансового контролю з погляду загальних закономірностей розвитку економічної системи знайшли своє висвітлення в працях М.Т. Білухи, В.М. Гейця, Н.І. Рубан, М.В. Федосова та ін. У той же час проблеми розвитку державного контролю недостатньо висвітлені в їх працях і тому потребують подальших досліджень.

**Мета статті** – розглянути сутність аудиту державних ресурсів як методу фінансового контролю.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективне використання державних коштів є однією з головних передумов належного розпорядження державними фінансами та ефективності рішень, що приймаються органами влади й самоврядування. Дотримання норм означає створення певних засобів контролю за повнотою одержання та цільовим, законним витрачанням бюджетних коштів на визначені потреби. Установлена система контрольних процедур націлена на пошук відхилень від установлених норм і правил виявлення фінансових порушень, а також покарання винних осіб.

Шлях до підвищення ефективності контролю полягає через удосконалення основних складників його системи, зокрема через уточнення мети, завдань, об'єктів та удосконалення форм контролю. Від вибору форми контролю значною мірою залежить його оперативність, затратність та можливість внесення обґрунтованих рекомендацій щодо економії та ефективності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Форма контролю – це багатофункціональний інструмент дослідження певного явища, об'єкта, процесу, внутрішній зміст якого характеризується сукупністю застосованих прийомів чи методів контролю. До недавнього часу основною формою контролю фінансово-господарської діяльності вважалась ревізія як метод контролю всієї фінансово-господарської діяльності підприємства, установи, організації за певний проміжок часу з метою встановлення законності операцій, достовірності та правильності облікових і звітних даних. Водночас у світову практику поряд із аудитом дотримання норм (фінансовий аудит або ревізія) уже давно ввійшла така форма контролю, як аудит адміністративної діяльності.

На відміну від аудиту фінансової звітності, аудит адміністративної діяльності не підлягає надто жорсткому дотриманню конкретних процедур у виконанні. Головним чином, аудит адміністративної діяльності пов'язаний з дослідженням ефективності, економічності, результативності й може поєднувати цілі аудиту фінансової звітності та аудиту адміністративної діяльності або може обмежуватися одним із цих видів. Менеджмент так само в державному секторі відрізняється від бізнес-менеджменту [6].

Однією з основних відмінностей між ревізією чи перевіркою фінансової звітності або достовірності витрат та аудитом ефективності виконання державних програм є призначення контролю.

По-перше, у ході ревізії чи перевірки ревізор акцентує увагу на законності операцій, правильності й достовірності відображення їх у регістрах бухгалтерського обліку, фінансовій та статистичній звітності. Тобто вивчаються минулі факти.

У ході аудиторського дослідження ревізор повинен орієнтуватися на якість прийнятих рішень щодо управління бюджетними коштами чи іншими державними ресурсами, оцінити рівень віддачі від їх використання з метою визначення резервів для раціонального та ефективного їх використання, тобто на перспективу діяльності.

По-друге, результатом проведеної ревізії чи перевірки повинні стати висновки щодо розмірів допущених фінансових порушень, установлення винних осіб і, як наслідок, їх покарання та відшкодування завданих державі збитків. Тобто мета ревізії – регулярно виявляти відхилення від установлених норм і правил, визначати рівень фінансових втрат, забезпечувати їх повернення та засвідчувати громадськості про невідворотність покарання за такі порушення.

Завданням аудиту ефективності є оцінка рівня віддачі від вкладених бюджетних коштів (державних ресурсів) і, аналіз причин недосягнення поставлених завдань. Бюджетні кошти в даному випадку виступають як інструмент досягнення певних благ для суспільства.

Результатом проведеного дослідження повинен бути висновок щодо доцільності продовження вкладення бюджетних коштів у неефективну програму або які необхідно внести зміни для покращання управління.

По-третє, результати ревізії та перевірки оформляються двостороннім документом (актом або довідкою), де фіксуються тільки документально підтверджені факти, а їх об'єктивність підтверджується підписом ревізора й керівником перевіреного об'єкта. Не допускається включення до акту чи довідки висновків, пропозицій, а також не підтверджених документами даних про фінансово-господарську діяльність об'єкта, що ревізується [1].

Аудиторський звіт містить у собі конструктивну та об'єктивну інформацію про стан виконання державної програми, яка зібрана в ході дослідження з різних джерел (інформування органів влади, статистичні дані, результати ревізій і анкетування тощо). Підписується звіт тільки аудитором, оскільки цей документ охоплює сферу діяльності всіх учасників бюджетної програми, а не одного розпорядника бюджетних коштів.

Процедура проведення ревізійних дій передбачає наявність належно оформленого посвідчення на право перевірки, обов'язковий вихід на об'єкт контролю, роботу тільки в межах наявних документів тощо. Порядок проведення ревізій і перевірок чітко регламентовано.

Аудиторське дослідження – це процедура накопичення інформації про стан виконання державної програми з метою проведення аналізу зібраних даних та підготовки висновків щодо її ефективно-

го виконання, для отримання якої не обов'язково виходити на підприємство, установу, організацію, а достатньо надати обґрунтований запит.

Загальноприйнятим вважається, що незалежний (аудиторський) контроль виконують за діяльністю суб'єктів господарювання незалежні аудитори (аудиторські фірми) у формі аудиторської перевірки (аудиту). Мета його полягає в тому, щоб підтвердити достовірність фінансової звітності.

Беручи до уваги зміст економічного контролю, періодичність, інформаційне забезпечення й форми здійснення, виділяється загальноекономічний і фінансово-господарський контроль.

Загальноекономічний контроль здійснюється на макроекономічному рівні, маючи такі об'єкти дослідження: виконання планів соціального й економічного розвитку країни, окремих регіонів; використання ресурсів країни, діяльність окремих міністерств, відомств та інших урядових структур.

Фінансово-господарський контроль здійснюється на мікрорівні та досліджує фінансово-господарську діяльність підприємств.

Аудиторська діяльність за останні роки підтверджує факти, що аудит може проводитися не тільки на рівні підприємств (мікрорівні), а й на макрорівні. Роль аудиту можна окремо розглядати на макро- і мікроекономічному рівнях. На макроекономічному рівні аудит виступає як одна з організаційних форм контролю й розв'язує стратегічні завдання. На мікроекономічному рівні результати діяльності аудиторів становлять невід'ємну частину інформаційного забезпечення управління суб'єктами господарської діяльності. Отже, завдання аудиту доцільно розглядати як на рівні економічної системи країни загалом, так і на рівні окремих господарських структур. Тому доцільно розглядати місце аудиту не тільки в системі фінансово-господарського контролю, а й у системі загальноекономічного контролю.

### Висновки

Впровадження в системі державного фінансового контролю нових форм контрольних заходів повинне ґрунтуватися на теоретичних засадах у комплексі з традиційними формами контролю. Застосування органами державного фінансового контролю нових форм роботи у вигляді аудиту державних ресурсів дозволяє здійснювати повний комплекс контрольних дій, спрямованих на

підвищення ефективності використання фінансових ресурсів держави.

### Список використаних джерел

1. Василик О. Д., Павлюк К. В. Державні фінанси України: підручник. К.: НІОС, 2002. 608 с.
2. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Маркетингове дослідження в системі управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів: РВВНЛТУ України. 2009. Вип. 19 (1). С. 125–130.
3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Важинський Ф. А., Індус К. П. Міжнародні фінанси і фінансовий менеджмент в задачах та прикладах: навчальний посібник. Львів: Вид-во ННВК «АТБ», 2020. 161 с.
4. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Черторижський В. М. Фактори інноваційного розвитку промисловості. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2011. Вип. 21 (11). С. 201–205.
5. Гаврилко П. П., Лалакулич М.Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2012. Вип. 22.4. С. 158–164.
6. Геец В.М. Структура економіки и структурная политика ее стабилизации. Экономика Украины. 1995. № 4. С. 15–29.
7. Колодійчук А. В., Гуштан Т.В., Молнар О.С., Василюха Н.В., Чобаль Л.Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во ННВК «АТБ», 2021. 189 с.
8. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. №5/1(132). С. 58–62.
9. Колодійчук А. В., Пісний В. М. Особливості функціонування машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (13). С. 172–178.
10. Колодійчук А. В., Пісний В. М., Семчук Ж. В. Сутність інновацій, структура та основні етапи інноваційного процесу. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (9). С. 191–196.
11. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (8). С. 183–187.
12. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (10). С. 222–227.

**References**

1. Vasylyk, O. D., & Pavlyuk, K. V. (2002). Derzhavni finansy Ukrainy [State finances of Ukraine]: Textbook. Kyiv: NIOS. [in Ukrainian].

2. Vazhynskyy, F. A., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Marketynhovi doslidzhennya v systemi upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstv [Marketing research in the system of competitiveness management of enterprises]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (1) (pp. 125–130). [in Ukrainian].

3. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., & Indus, K. P. (2020). Mizhnarodni finansy i finansovy menedzhment v zadachakh ta prykladakh [International Finance and Financial Management in Problems and Examples]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

4. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., & Chertoryzhskyy, V. M. (2011). Faktory innovatsiynoho rozvytku promyslovosti [Factors of innovation development of industry]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 21 (11) (pp. 201–205). [in Ukrainian].

5. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodiychuk, A. V. (2012). Osnovni factory vynykennya kryzovykh yavlyshch na promyslovykh pidpryyemstvakh [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].

6. Geyets, V. M. (1995). Struktura ekonomiki i strukturnaya politika yeye stabilizatsii [The structure of the economy and the structural policy of its stabilization]. Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine, 4, 15–29. [in Russian].

7. Kolodiychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). Mizhnarodni perevezennya v mizhnarodniy ekonomitsi [International transportation in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [in Ukrainian].

8. Kolodiychuk, A. V. (2012). Informatsiya yak faktor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky [Information as a factor of innovation development of the economy]. In Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini [Formation of market relations in Ukraine]: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62). [in Ukrainian].

9. Kolodiychuk, A. V., & Pisnyy, V. M. (2009). Osoblyvosti funktsionuvannya mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrainy [Features of functioning of machine-building enterprises at the current stage of development of the economy

of Ukraine]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (13) (pp. 172–178). [in Ukrainian].

10. Kolodiychuk, A. V., Pisnyy, V. M., & Semchuk, Zh. V. (2009). Sutnist' innovatsiy, struktura ta osnovni etapy innovatsiynoho protsesu [The essence of innovation, the structure and the main stages of the innovation process]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (9) (pp. 191–196). [in Ukrainian].

11. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Teoretichni aspekty upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstv [Theoretical aspects of enterprise competitiveness management]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (8) (pp. 183–187). [in Ukrainian].

12. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Upravlinnya konkurentospromozhnisty mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrainy [Management of competitiveness of machine-building enterprises at the present stage of development of Ukrainian economy]. In Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (10) (pp. 222–227). [in Ukrainian].

**Дані про авторів**

**Гаврилко Петро Петрович,**

к.е.н., професор, директор Ужгородського торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Гуштан Тетяна Вікторівна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри технології і організації ресторанного господарства Ужгородського торговельно-економічного інституту Державного торговельно-економічного університету

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Ковач Марія Йосипівна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, Ужгородського торговельно-економічного інституту, Державного торговельно-економічного університету

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Data about the authors**

**Petro Havrylko,**

Ph.D. of Economics, Professor, Director of the Uzhhorod Institute of Trade and Economics of the State University of Trade and Economics

e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Tetyana Hushtan,**

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Technology and Organization of Restaurant Management of the Uzhhorod Trade and Economic Institute of the State University of Trade and Economics  
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

**Kovach Mariya Yosypivna,**

Ph.D. of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance of the Uzhhorod Trade and Economic Institute of the State University of Trade and Economics  
e-mail: info@utei-knteu.org.ua

УДК 338.978

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7323238>

HARBAR Zh.V.

HARBAR V.A.

## Essence, principles and components of the environmental and economic policy of the enterprise

**The subject of the study** is the theoretical foundations of the enterprise's environmental and economic policy.

**The purpose of the research** is the theoretical substantiation of the clarification of the essence, principles and components of the enterprise's environmental and economic policy.

**Research methods.** The work uses the dialectical method of scientific knowledge, analysis, the method of comparison and generalization of data.

**Results of work.** The article clarifies the essence and principles of the enterprise's environmental and economic policy. The object and subject of the enterprise's environmental and economic policy are defined. The stages of the enterprise's environmental and economic policy are characterized. It was established that the environmental and economic policy of each enterprise should be developed independently and periodically revised taking into account the results of inspections, audits and analysis. It was found that the environmental and economic policy and its derivatives – internal regulatory and methodological, organizational documents of the enterprise in the field of environmental protection – are developed on the basis of international, state legislative and regulatory acts, taking into account the requirements established by the local self-government bodies of the territories in which the enterprise and its structural divisions carry out their activities. It was established that the lack of proper scientific and economic justification of ecological and economic measures, in turn, often becomes the reason for the low efficiency of industrial production greening processes. The advantages of implementing basic strategies for managing the processes of ecological and economic development of the enterprise have been determined. The directions for the formation of organizational and methodological support for the enterprise's environmental and economic policy at the strategic level are outlined.

**Field of application.** Environmental management, enterprise economy.

**Conclusions.** The results of the conducted research make it possible to assert that the management of the ecological and economic development of the enterprise in the strategic period for the formation of an ecological and economic policy is expedient to carry out taking into account the current and prospective ecological and economic opportunities and limitations, the peculiarities of the industry and other factors peculiar only to a certain type of economic and economic activity negative and positive influence.

**Key words:** ecological and economic policy, ecological and economic development, strategies for managing the processes of ecological and economic development of the enterprise, sacrifice, ecologization.

ГАРБАР Ж.В.

ГАРБАР В.А.

## Сутність, принципи та складові еколого-економічної політики підприємства

**Предметом дослідження** є теоретичні засади еколого-економічної політики підприємства.

**Метою дослідження** є теоретичне обґрунтування з'ясування сутності, принципів та складових еколого–економічної політики підприємства.

**Методи дослідження.** У роботі використані діалектичний метод наукового пізнання, аналіз, метод порівняння та узагальнення даних.

**Результати роботи.** У статті з'ясовано сутність та принципи еколого–економічної політики підприємства. Визначено об'єкт та предмет еколого–економічної політики підприємства. Охарактеризовано етапи еколого–економічної політики підприємства. Встановлено, що еколого–економічна політика кожного підприємства має розроблятися самостійно й періодично переглядатися з урахуванням результатів перевірок, аудиту й аналізу. З'ясовано, що еколого–економічна політика та її похідні – внутрішні нормативно–методичні, організаційні документи підприємства у сфері охорони навколишнього середовища – розробляються на основі міжнародних, державних законодавчих і нормативних актів, з урахуванням вимог, встановлених органами місцевого самоврядування територій, на яких підприємство та її структурні підрозділи здійснюють свою діяльність. Встановлено, що відсутність належного наукового й економічного обґрунтування еколого–економічних заходів, у свою чергу, часто стає причиною низької ефективності процесів екологізації промислового виробництва. Визначено переваги впровадження базових стратегій управління процесами еколого–економічного розвитку підприємства. Окреслено напрями формування організаційно–методичного забезпечення еколого–економічної політики підприємства на стратегічному рівні.

**Галузь застосування.** Екологічний менеджмент, економіка підприємства.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження дають змогу стверджувати, що управління еколого–економічним розвитком підприємства у стратегічному періоді для формування еколого–економічної політики доцільно здійснювати з урахуванням поточних і перспективних екологічних та економічних можливостей і обмежень, особливостей галузі та інших властивих тільки певному виду господарсько–економічної діяльності факторів негативного та позитивного впливу.

**Ключові слова:** еколого–економічна політика, еколого–економічний розвиток, стратегії управління процесами еколого–економічного розвитку підприємства, сертифікація, екологізація.

**Formulation of the problem.** The current stage of economic development is characterized by a constant increase in the degree of conflict between society and the environment. The deepening of transformational transformations in the field of nature management requires the search for new approaches to solving environmental problems during the production and economic activities of the enterprise. One of the approaches is the development and implementation of the enterprise's ecological and economic policy, which contributes to the operational management of the processes of using natural resources and protecting the natural environment.

**Analysis of recent research and publications.** The theoretical and applied principles of the formation of ecological and economic policy and the management of ecological and economic development of the enterprise are based on the works of such scientists as O. Boguslavskyi [4], O. Lazar [1], V. Matviychuk [3], V. Meglei [4], V. Savran [4], V. Simonenko [9], O. Sadchenko [6], G. Shvydanenko [8] and others. However, the clarification of the advantages of the implementation of basic strategies for manag-

ing the processes of ecological and economic development of the enterprise and the determination of directions for the formation of organizational and methodological support of the ecological and economic policy of the enterprise at the strategic level remain among the unresolved issues.

**Setting the task.** The purpose of the article is to clarify the essence, principles and components of the enterprise's environmental and economic policy.

**Presenting main material.** The environmental and economic policy determines the main direction of the enterprise's activities in the environmental and economic spheres for the long term and ultimately ensures the achievement of the intended environmental and economic goals and objectives.

The environmental and economic policy of the enterprise is implemented through its implementation of the environmental function. Thus, in accordance with the current legislation of Ukraine and international standards ratified by it (ISO 9000 and ISO 14000 series), the concept of environmental and economic policy is defined as follows: it is «the general intentions and orientation of the enterprise

regarding its environmental and economic characteristics, officially announced by the top management. That is, it is a certain system of measures aimed at improving the ecological and economic state of the environment.

The environmental and economic policy of the enterprise can be defined as an organizational and regulatory and control activity aimed at the protection, tireless use and reproduction of natural resources, improvement of the environment, effective combination of the functions of nature use and nature protection, ensuring environmental safety standards.

The environmental and economic policy of the enterprise consists in managing the ecological situation and ensuring the rational use of natural resources with the help of a system of political, economic, legal and other measures, which, together with the system of environmental goals, constitute the environmental policy of the enterprise.

The object of the enterprise's environmental and economic policy is the needs and interests of the enterprise's owners, the natural environment of life of all components of the biosphere. The subject of the environmental and economic policy of the enterprise is the direct management and employees of the enterprise.

The environmental and economic policy of the development of the enterprise must take into account the peculiarities of the industry and other factors of negative and positive influence inherent only to a certain type of economic activity.

It is appropriate to divide the environmental and economic policy of the enterprise into external and internal. The external environmental and economic policy is oriented towards ensuring the adoption and implementation of adequate management decisions in accordance with the changes occurring in the external environment. The task of the internal ecological and economic policy of the enterprise is to ensure the progressive development of the enterprise thanks to the increase in the effectiveness of the implementation of financial, investment, innovative types of policies, improvement of personnel support, successful implementation of marketing programs, etc.

The main goals of the enterprise's environmental and economic policy:

- achievement of the level of environmental and economic safety that corresponds to the indicators of the best enterprises;

- increasing the ecological and economic safety of the enterprise, reducing the impact on the environment due to increased reliability, ensuring the safe and trouble-free operation of technological equipment;

- prevention and minimization of the quantity and toxicity of emissions, discharges of pollutants and waste when increasing production volumes due to the introduction of new technologies, equipment, materials and increasing the level of automation of technological process management;

- implementation of effective technical solutions and technologies for minimization and elimination of the level of environmental pollution.

The environmental and economic policy of the enterprise is based on the following principles and obligations:

- rationality of resource use;
- prioritization of planned and implemented actions and measures related to the prevention (prevention) of environmental impact, before measures and actions to minimize and eliminate the consequences of such impact;

- health and safety protection of the company's personnel and the population;

- consistent continuous improvement of the characteristics and indicators of the impact of activities, products and services on the environment and resource consumption with an orientation to the level of development of technology and technology and the state of development of society formed at a specific stage of scientific and technological progress;

- mandatory compliance with the requirements of environmental legislation, including international agreements, Ukrainian state and local legislation, industry regulatory requirements, as well as other regulatory requirements that regulate the enterprise's activities;

- adoption and implementation of any management and production decisions, taking into account environmental aspects of future activity, manufactured products and provided services;

- consistent involvement and motivation (improvement of qualifications, encouragement, responsibility) of all personnel in environmental protection activities;

- informing and maintaining an open dialogue with all those interested in the environmental aspects of the enterprise's activities and the results of the assessment of its impact on the environment;

– understanding of the priority of systemic environmental management in the field of environmental protection and striving for consistent implementation of international management standards.

Such factors as:

- regional and local conditions of activity;
- assessment and reduction of any negative impacts of the enterprise's activities on various aspects of the environment (land, water, atmospheric air, flora and fauna, etc.);
- energy management, resource conservation and choice of energy carriers;
- managing the use of raw materials, optimizing the choice of its type and transportation conditions;
- management of the use and protection of water resources;
- reduction of waste generation, its secondary use, transportation and utilization of waste;
- assessment and reduction of the intensity of harmful physical effects on the territory of the international company and beyond;
- selection of new production processes and changes in existing production processes;
- planning of products/services (design, production, packaging, transportation, use and disposal of waste) from the point of view of environmental protection;
- determining the influence of the practical activities of contractors, subcontractors and suppliers on indicators of environmental deterioration;
- prevention and limitation of freelance situations;
- environmental education and personnel training on environmental protection issues;
- external information on environmental protection issues.

Stages of the enterprise's environmental and economic policy:

- determination of ecological and economic goals and objectives;
- development and implementation of the ecological and economic management system at the enterprise;
- development of a system of indicators for evaluating the ecological and economic results of activities (ecological and economic audit);
- passing environmental certification and receiving eco-labeling.

The certification process is not mandatory, it is only a voluntary choice of the enterprise. However, an increasing number of manufacturing companies

in many countries around the world are using these stages to improve management efficiency and develop trusting relationships with stakeholders.

It should be noted that practically all significant European, American and Asian industrial companies have created and certified environmental and economic management systems in recent decades. This shows that compliance with environmental and economic policy and certification have become one of the main market tools.

The environmental and economic policy of each enterprise must be developed independently and periodically revised taking into account the results of inspections, audits and analysis. The environmental and economic policy of the enterprise is drawn up in the form of a document that is brought to the attention of all employees of the enterprise and is available to the public.

The top management is responsible for the development and adoption of the enterprise's environmental and economic policy. As a rule, management of policy implementation in the field of environmental safety is carried out either by the director himself or directly by a person authorized in the field of environmental protection (technical director, chief engineer, etc.).

Environmental and economic policy and its derivatives – internal regulatory and methodological, organizational documents of the enterprise in the field of environmental protection – are developed on the basis of international, state legislative and regulatory acts, taking into account the requirements established by the local self-government bodies of the territories in which the enterprise and its structural divisions carry out their activities.

The planning of the ecological and economic development of the enterprise should first of all provide for the clarity and transparency of the establishment of strategic goals in the field of ecological and economic development. Accordingly, this requires an urgent improvement of the methodological principles of environmental goal-setting and the formation of an environmental strategy and policy as a component of the latter.

In the final documents of the Heidelberg International Conference on the Greening of Industry, three basic strategies for managing the processes of ecological and economic development of enterprises are defined, which are relevant and justified: the strategy of influencing demand; the strategy of influencing the

offer; a strategy for influencing relationships between producers and consumers [5] (table 1).

These strategies are the starting point and basic for the formation of the enterprise’s environmental and economic policy.

The means and results of the implementation of basic strategies for managing the processes of ecological and economic development of the enterprise are shown in the table. 2.

It should be noted that until now there are almost no more or less complete proposals for the justification of the choice of specific strategies and tools for ensuring sustainable ecological and economic development at the level of individual enterprises or industries. Therefore, in practice, the implementation of measures for greening and increasing the environmental safety of production quite often continues to be carried out on a «residual» basis (after solving all other, first of all, purely economic and technical-technological problems) or on an «extreme» basis (with the emergence of urgent circumstances, such as environmental crises or disasters) principles, is random and irregular in nature.

The lack of proper scientific and economic substantiation of environmental and economic measures, in turn, often becomes the reason for the low efficiency of industrial production greening processes. Under such conditions, the environmental and economic policy and environmental and economic plans of the enterprise remain only declarative principles that are not associated with any specific obligations, being separated from other aspects of the enterprise’s production and economic activity. Therefore, it is important to systematically carry out ecological and econom-

ic monitoring, which allows you to systematically observe the dynamics of the characteristics of the impact on the environment as a result of the production and economic activity of the enterprise [8].

The main areas of formation of the organizational and methodological support of the enterprise’s environmental and economic policy at the strategic level should be:

- substantiation of the theoretical provisions and conceptual approach to the ecological and economic development of the enterprise in terms of combining environmental goals and objectives with the goals and objectives of the development of the enterprise in other spheres of activity and in general;
- development of a sequence of stages of the process of strategic planning of the ecological and economic development of the enterprise;
- justification of the composition and definition of the content of the basic strategies of ecological and economic development;
- development of an organizational and economic mechanism for managing the ecological and economic development of the enterprise;
- creation of a transparent information system for strategic management of ecological and economic development, based on ecological and economic monitoring and audit procedures with wide distribution of information about the results of economic and environmental activities (including negative ones) for all interested parties and parties;
- development of a complex motivational mechanism based on full and comprehensive awareness by the company’s management and staff of the prerequisites, goals, tasks and priorities of the environmental and economic policy;

**Table 1. Basic strategies for managing the processes of ecological and economic development of the enterprise**

Name of the strategy	Content of the strategy
The strategy of influence on demand	The strategy is based on the recognition of the primacy of social and consumer needs in the sequence of the «production–consumption» cycle, and, as a result, on the possibility of a positive impact of the emerging environmental needs of end consumers on the degree of greening and environmental safety of production
The strategy of influencing the supply	The strategy is based on direct and (to a greater extent) indirect forcing of manufacturers to produce more environmentally friendly products and use environmentally safe technologies
The strategy of influence on the relationships between producers and consumers	The strategy is aimed at greening «intermediate» links (trade, customs, transport–logistics, infrastructure, communication, etc.) between specific producers and consumers for a mutually directed positive impact on environmental processes in the spheres of production and consumption of manufactured products

Source: compiled by the author on the basis [3; 7]

**Table 2. Means and results of the implementation of basic strategies for managing the processes of ecological and economic development of the enterprise**

Strategy name	Means of implementation	Results of implementation
Demand influence strategy	Economic, psychological, and administrative means of influence on consumers with the aim of persuading (forcing) them to switch to the use of environmentally safe goods and services	The growth and complexity of consumer needs for environmentally safe goods and services Growth in the production of ecologically safe products Reducing ecodestruction
The strategy of influence on the offer	Measures for the formation and development of the motivation system (through the introduction of environmental standards, economic incentives, etc.) of manufacturers to increase the environmental friendliness of production	Expansion of the range and volume of production of environmentally friendly products, a necessary condition for which is the improvement of the environmental safety of production technologies used in enterprises
The strategy of influencing the relationship between producers and consumers	Regulatory and legal (tariff and non-tariff barriers, quotas, direct prohibitions and restrictions on the circulation of certain products, etc.) and non-regulatory (events in the field of public relations, advertising companies, lobbying) measures to stimulate the production and consumption of environmentally safe goods and services	Reduction (or destruction) of the positive economic effect from the use of environmentally hazardous production technologies Restrictions on the circulation of environmentally dangerous products, stimulation of the production and consumption of more ecologically perfect goods and services Spreading the use of environmentally safe industrial technologies

Source: compiled by the author on the basis [3; 7; 8]

– development of organizational forms for the activation of cooperation with all persons and parties interested in the environmental aspects of the enterprise’s activities, including the environmental public;

- cooperation with mass media;
- creation of methodological principles for planning to increase environmental safety and quality of products, goods and services based on the principles of the policy of competitive ecological and economic development of the enterprise (formation of competitive advantages of ecological origin);

– supporting the ecological orientation of the development of the enterprise’s organizational culture, the creation and implementation of collective cultural values and target guidelines favorable to achieving environmental goals.

The advantages of implementing basic strategies for managing the processes of ecological and economic development of the enterprise include the following:

1. Increasing efficiency and saving production costs and resources. Cost savings are often associated with the consumption of fewer resources and reduced emissions, but savings can also result from operational efficiencies, higher levels of management efficiency, and reduced liabilities and fines.
2. Product quality improvement. There is a direct connection between compliance with the principles of environmental policy and environmental man-

agement and improvement of product quality. The further, the more in the minds of consumers the quality of products will be associated with their compliance with environmental standards.

3. Observance of established norms. Enterprise management can use environmental management techniques to monitor legal requirements and plan costs related to permits, reporting and monitoring to ensure compliance with legislation. Ideally, the frequency and extent of violations and associated costs are reduced.

4. Improving relations with state authorities. Declaring an environmental policy and implementing an environmental management system usually leads to a relaxation of administrative pressure on the enterprise from the controlling state bodies.

5. Recruitment of employees. Involvement of employees is the basis of the implementation of the Total Quality Management policy, which is the basis of the social, ecological and economic development of the enterprise. The implementation of a socio-environmentally oriented policy requires the involvement of employees, and in case of success, it creates a sense of responsibility and achievement among employees.

6. Expansion of product sales markets and attraction of new consumers. The growth of public environmental awareness directly affects the behavior of consumers who demand environmental-

ly safe products and services from manufacturers. For manufacturers, access to new sales markets, especially in developed countries, is impossible without compliance with environmental standards.

7. Access to a new level of technological development and innovation. The search for optimal production solutions from an ecological point of view leads to technological renewal of production processes, as well as to the appearance of innovative products [2, p. 71].

### Conclusions.

Thus, it is advisable to manage the ecological and economic development of the enterprise in the strategic period for the formation of ecological and economic policy, taking into account the current and prospective ecological and economic opportunities and limitations, the peculiarities of the industry and other factors of negative and positive influence inherent only to a certain type of economic activity.

### References

1. Lazor O., Zahvoiska L. (2002). Ekolohe–ekonomichni pidkhody do realizatsii ekolohichnoi polityky [Environmental and economic approaches to the implementation of environmental policy]. *Ekonomika Ukrainy*. № 12. S. 76–79. [in Ukrainian].
2. Lepeiko T.I., Mazorenko O.V. (2017). Rozvytok pidpriemstva yak sotsialno–ekolohichnoi systemy v umovakh nestabilnosti [Development of the enterprise as a socio–ecological system in conditions of instability]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*. № 3. S. 65–75. [in Ukrainian].
3. Matviichuk V.K., Chuhaienko Yu.O., Savenkov O.I. (2013). Ekolohichna polityka v systemi derzhavnogo upravlinnia natsionalnym hospodarstvom [Environmental policy in the system of state management of the national economy] : monohrafiia. Kyiv : Natsionalna akademiia upravlinnia. 198 s.
4. Mehlei V.I. (2017). Ekolohe–ekonomichni rozvytok ahrarnoho sektora Ukrainy : perspektyvy derzhavnogo rehuliuвання [Ecological and economic development of the agrarian sector of Ukraine: perspectives of state regulation]. *Naukovyi pohliad : ekonomika ta upravlinnia*. № 2 (58). S. 136–146. [in Ukrainian].
5. Osnovni mizhnarodno–pravovi akty u sferi okhorony dovkillia za uchasti Ukrainy [Main international legal acts in the field of environmental protection with the participation of Ukraine]. Available at : <http://epl.org.ua/law-posts/osnovni-mizhnarodno-pravovi-akty-u-sferi-okhorony-dovkillia-za-uchasti-ukrainy/> [in Ukrainian].

6. Sadchenko O.V., Nykola S.O. (2017). Ekonomiko–ekolohichni mekhanizmy ekonomichnoho stymuliuвання pryrodokorystuvannya. *Stalyi rozvytok – KhKhl stolittia : upravlinnia, tekhnolohii, modeli. Dyskusii – 2017* [Economic and ecological mechanisms of economic stimulation of nature use. Sustainable development – XXI century : management, technologies, models. Discussions – 2017] : kolektyvna monohrafiia / za nauk. red. prof. Ye.V. Khlobystova. Kyiv : Kyivskiy politekhnichnyi instytut imeni Ihoria Sikorskoho. S. 497–508. [in Ukrainian].

7. Savran V.V., Bohuslavskiy O.V. Ekolohichna polityka pidpriemstva, yak osnovna skladova yoho ekonomichnoi stratehii [The environmental policy of the enterprise as the main component of its economic strategy]. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/324265887.pdf>. [in Ukrainian].

8. Shvydanenko H.O., Kryvoruchkina O.V., Matukova D.H. (2017). Rozvytok pidpriemstva na ekolohe–ekonomichnykh zasadakh [Development of the enterprise on ecological and economic principles] : monohrafiia. Kyiv : KNEU. 184 s. [in Ukrainian].

9. Symonenko V. (2008). Ekonomika i ekolohiia: vzaiemozviazok i problemy upravlinnia [Economy and ecology: relationship and management problems]. *Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy*. № 12. S. 38–44. [in Ukrainian].

### Дані про авторів

#### **Гарбар Жанна Володимирівна,**

д.е.н., доцент, професор кафедри аграрного менеджменту та маркетингу Вінницького національного аграрного університету

e-mail: [garbar\\_janna@ukr.net](mailto:garbar_janna@ukr.net)

#### **Гарбар Віктор Анатолійович,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних відносин Вінницького торговельно–економічного інституту ДТЕУ

e-mail: [garbar\\_victor@ukr.net](mailto:garbar_victor@ukr.net)

### Data about the authors

#### **Zhanna Harbar,**

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Agrarian Management and Marketing, Vinnytsia National Agrarian University

e-mail: [garbar\\_janna@ukr.net](mailto:garbar_janna@ukr.net)

#### **Victor Harbar,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and International Relations of Vinnytsia Trade and Economic Institute STEU

e-mail: [garbar\\_victor@ukr.net](mailto:garbar_victor@ukr.net)

## **Бюджетна політика України у контексті економічної безпеки: теоретичні і практичні аспекти**

**Предмет дослідження** – особливості формування бюджетної політики України у контексті дотримання вимог економічної безпеки при внутрішніх і зовнішніх загрозах.

**Метою статті** є дослідження особливостей формування та реалізації сучасної бюджетної політики України у контексті дотримання вимог економічної безпеки.

**Методологія проведення роботи** – методологічною основою дослідження є системний і діалектичний методи пізнання, положення теорії фінансової науки і безпекології, теорії публічних фінансів, бюджетування, грошей і кредиту. Використані такі спеціальні методи: узагальнення, аналізу і синтезу, спостереження – при дослідженні розвитку бюджетної політики, класифікації її видів і підвидів, уточнення характеру внутрішніх і зовнішніх загроз, порівняння, формалізації – для визначення економічної безпеки як базової макроумови, перспектив удосконалення бюджетної політики і підвищення її ефективності.

**Результати роботи** – розглянуті питання формування і реалізації бюджетної політики держави у контексті економічної безпеки. Уточнена класифікація видів і підвидів бюджетної політики у сучасних умовах. Поглиблено визначення взаємозв'язку між економічною і бюджетною політикою, національною і економічною безпекою. Визначені особливості реалізації сучасної бюджетної політики у діяльності Міністерства фінансів України. Обґрунтована зростаюча роль бюджетної політики держави у забезпеченні економічної безпеки та протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам.

**Висновки.** Бюджетна політика надзвичайно важлива у фінансовій системі держави. Ресурсодостатність бюджетної політики визначає і самодостатність економічної безпеки держави. Бюджетна політика орієнтована як на вирішення завдань фінансування пріоритетних цілей державного розвитку в межах конкретного бюджетного періоду, так і на фінансування безпекових потреб суспільства. Оптимізація обсягів і структури дохідної та видаткової частин бюджету залишається одним з постійних і пріоритетних завдань бюджетного процесу. Фінансування дефіциту бюджету повинно зважати на безпекові інтереси держави, особливо в частині боргової політики (як частини бюджетної політики). Ефективність бюджетної політики повинна бути одним з базових маркерів ефективності економічної політики в цілому.

**Ключові слова:** бюджетна політика, економічна безпека, фінансова стабільність, державний бюджет, бюджетний дефіцит, державний борг, фінансування бюджету, загрози економічній безпеці.

ШЕІН О.Ю.

## **Budget policy of Ukraine in the context of economic security: theoretical and practical aspects**

**Research subject** – peculiarities of the formation of the budget policy of Ukraine in the context of compliance with the requirements of economic security in the face of internal and external threats

**The purpose of the article** is to justify the possibilities of resuming lending to housing construction in Ukraine and further development of the residential mortgage market.

**Methodology of work** – the methodological basis of the research is the systematic and dialectical methods of cognition, the provisions of the theory of financial science and security, the theory of public finance, budgeting, money and credit. The following special methods are used: generalization, analysis and synthesis, observation – when studying the development of budget policy, classification of its types and subtypes, clarification of the nature of internal and external threats, comparison, formalization – to determine economic security as a basic macro condition, prospects for improving budget policy and increasing its effectiveness.

**The results of the work** – considered issues of formation and implementation of the budget policy of the state in the context of economic security. The classification of types and subtypes of

*budget policy in modern conditions has been clarified. The definition of the relationship between economic and budget policy, national and economic security has been deepened. Specific features of the implementation of modern budget policy in the Ministry of Finance of Ukraine are determined. The growing role of the state's budget policy in ensuring economic security and countering internal and external threats is substantiated.*

**Conclusions** – *Budgetary policy is extremely important in the financial system of the state. The resource sufficiency of the budget policy also determines the self-sufficiency of the state's economic security. The budget policy is oriented both to solving the tasks of financing the priority goals of state development within a specific budget period, and to financing the security needs of society. Optimizing the volume and structure of the revenue and expenditure parts of the budget remains one of the constant and priority tasks of the budget process. Financing of the budget deficit should take into account the security interests of the state, especially in the part of the debt policy (as part of the budget policy). The effectiveness of budget policy should be one of the basic markers of the effectiveness of economic policy as a whole.*

**Key words:** *budget policy, economic security, financial stability, state budget, budget deficit, state debt, budget financing, threats to economic security.*

**Постановка проблеми.** Бюджетна політика є надзвичайно важливою ланкою у фінансовій системі держави і в значній мірі забезпечує досягнення безпекових цілей державотворення. Розвиток економіки потребує як належного ресурсного забезпечення так і сприятливого бізнес-середовища. У першому випадку це реалізується через можливість бюджетної політики та її інструментів при виконанні державного бюджету, а у другому – через превентивну усталеність економічної безпеки. Детермінація бюджетної політики і економічної безпеки прослідковується постійно, і набуває імпліцитної єдності як спільної передумови функціонування економіки. Це підтверджується в усі періоди економічного розвитку України, особливо в останні роки переборення коронакризи і збереження суверенітету держави у військовому протистоянні з північним агресором.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Дослідження проблематики бюджетної політики, її взаємозв'язку з економічною безпекою, обґрунтування перспектив удосконалення бюджетної політики і зміцнення економічної безпеки представлено у працях таких вітчизняних науковців, як О.І.Барановський, З.С.Варналій, В.М.Геєць, В.Г.Дем'янишин, Я.А.Жаліло, В.С.Рейкін, А.В.Роговий, О.Д.Рожко, А.О.Ходжаян, І.Я.Чугунов. Проте, незважаючи на значні результати їх досліджень, сучасна реальність потребує актуалізації нових безпекових загроз та бюджетного фінансування протидії їх деструктивного впливу. Потребують подальшого дослідницького пошуку оцінки достатності ресурсів бюджету для нейтралізації загроз. Нерозв'язаними залишаються

питання класифікації видів бюджетної політики у постійно мінливих умовах ринкової кон'юнктури і безпекових викликів. Зазначене обумовлює постійну актуальність досліджень у сфері формування і реалізації бюджетної політики та її впливу на стан економічної безпеки держави.

**Метою статті** є дослідження особливостей формування та реалізації сучасної бюджетної політики України у контексті дотримання вимог економічної безпеки.

**Виклад основного матеріалу.** Під бюджетною політикою держави розуміється інструментарій державного впливу на формування і виконання доходної частини бюджету, виконання його видаткової частини і фінансування дефіциту бюджету (при наявності останнього).

Бюджетна політика є фокусованим таргетом фінансової політики держави в частині дій у секторі загальнодержавного управління. При цьому держава визначає і реалізує відповідну бюджетну стратегію, завдання і напрями діяльності у сфері публічних фінансів. Оскільки через бюджет перерозподіляється переважна частина фінансових ресурсів держави, то можна сказати, що у секторі загальнодержавного управління бюджетна політика є переважною частиною фінансової і економічної політики [1, с. 87].

Цілеспрямованість інструментарію державного впливу і визначає мету здійснення бюджетної політики. У статті 10 Господарського кодексу України зазначено, що бюджетна політика «... спрямована на оптимізацію та раціоналізацію формування доходів і використання державних фінансових ресурсів, підвищення ефективності

ті державних інвестицій у економіку, узгодження загальнодержавних і місцевих інтересів у сфері міжбюджетних відносин, регулювання державного боргу та забезпечення соціальної справедливості при перерозподілі національного доходу» [2]. На справедливу думку В. Дем'янишина, «зміст бюджетної політики полягає у визначенні курсу, завдань і напрямів діяльності держави у сфері формування й використання коштів бюджетного фонду» [3, с.22]. Фактично бюджетна політика спрямована на управління грошовим обігом в інтересах держави.

Бюджетний процес є формою реалізації бюджетної політики. Згідно Бюджетного Кодексу України, бюджетний процес це «регламентований бюджетним законодавством процес складання, розгляду, затвердження, виконання бюджетів, звітування про їх виконання, а також контролю за дотриманням бюджетного законодавства» [4, стаття 1]. Реалізують бюджетну політику учасники бюджетного процесу – його суб'єкти, якими є «органи, установи та посадові особи, наділені бюджетними повноваженнями (правами та обов'язками з управління бюджетними коштами)» [4, стаття 19].

У часовому вимірі бюджетна політика реалізується у рамках бюджетного періоду. Бюджетний кодекс України (стаття 3) визначає бюджетний період часовою тривалістю один календарний рік (з 1 січня до 31 грудня кожного року) [4, стаття 3]. Винятковими обставинами зміни тривалості бюджетного періоду можуть бути введення воєнного стану (що є наразі у 2022 р.) і оголошення надзвичайного стану. Місцеві бюджети у випадку зміни бюджетного періоду синхронізовано затверджуються на такий самий період.

Запровадження середньострокового трирічного бюджетного планування спеціальним законом [5] дозволило з 2020 року розширити горизонт бюджетної політики, синхронізувати основні бюджетні параметри з урядовими прогнозами розвитку економіки. Збільшення дюрації бюджетного планування до трьох років визначило, що в рамках зазначеного планування «...середньостроковий період включає плановий та наступні за плановим два бюджетні періоди» [4, стаття 19]. Сукупно це покликане забезпечити передбачуваність бюджетної політики, що має мультиплікативний ефект при подальшому реформуванні економіки, покращенні інвестиційних і кредитних рейтингів держави та її субсуверенів.

Інституційно бюджетна політика реалізується через прийняття і правозастосування закону держави про державний бюджет, який по праву вважається основним фінансовим документом держави. Підготовці законопроекту про державний бюджет та його прийняттю передують підготовка і прийняття бюджетної декларації, – офіційного підготовчого документу, «прообразу» майбутнього бюджетного законопроекту.

Характеристика особливостей сучасної бюджетної політики через фінансування бюджетних програм розкривається у діяльності Міністерства фінансів України. Зокрема, вирізняються такі сучасні аспекти бюджетної політики [6].

Принципи розробки проекту державного бюджету є реалістичними, прозорими, з чітко визначеними пріоритетами і орієнтованими на економічне зростання. Реалістичність означає збалансованість бюджету через підтверженість /врівноваженість всіх видатків доходами. Бюджетні доходи, в свою чергу, відображають реальні надходження коштів без тотального підвищення податків задля припинення емісійного фінансування завищених видатків і уникнення тиску податківців на бізнес. Прозорість бюджету забезпечується від початку обробки первинної інформації водночас із релевантним прогнозуванням його доходів та залученням незалежних експертів й інших осіб. Пріоритетність формування проекту бюджету означає два аспекти. По-перше, це відмова від невинновданого розпорошування бюджетних коштів на сотні програм без необхідного фінансування; по-друге, це фокусування конкретних сфер для першочергового фінансування. Такими сферами у поточному періоді визначені обороноздатність, соціальні стандарти, освіта, охорона здоров'я, дипломатія, агропромисловий комплекс, створення Дорожнього фонду, енергоефективність, культура і децентралізація. «Поняття бюджетної пріоритетності, – зазначив В.І. Чугунов [7, с.90], ... здійснює вплив на структурні перетворення в економіці країни, соціальній сфері, рівень людського капіталу, на конкурентоспроможність національної економіки.

Види і підвиди бюджетної політики зазвичай вирізняються за відповідними класифікаційними ознаками і розкриваються відповідно до розділів бюджетного закону держави. Водночас питання класифікації видів і підвидів бюджетної політики потребує удосконалення як щодо вже усталених

підходів до розв'язання цього питання, так і фіксації взаємозв'язку з економічною безпекою та можливостей бюджетного фінансування безпечових потреб.

Пов'язано з виокремленими чотирма класифікаційними ознаками деталізація різних видів і підвидів бюджетної політики є такою.

По перше, залежно від інструментів виконання доходної частини державного бюджету формується політика у сфері доходів державного бюджету (політика доходів), яка акумулює як підвиди/складові політики податкову і неподаткових надходжень.

По-друге, залежно від інструментів виконання видаткової частини державного бюджету можна говорити про політику у сфері видатків державного бюджету (політика видатків). Сюди відносяться, як підвиди, – інвестиційно-бюджетна політика, політика бюджетного кредитування і компенсації відсоткових ставок, політика кошторисного фінансування, політика субсидювання і дотацій, політика бюджетного резервування.

По-третє, за особливостями управління бюджетним дефіцитом і державним боргом вирізняється політика у сфері бюджетного дефіциту і державного боргу. В цій частині можлива класифікація бюджетної політики як політика фінансування дефіциту бюджету емісійними та/або неемісійними інструментами, політика здійснення запозичень на внутрішніх і зовнішніх ринках державного боргу.

По четверте, бюджетна політика забезпечення економічної безпеки у сучасних умовах потребує пильної уваги і є новим видом безпекової діяльності. Її суть полягає у визначенні достатності/недостатності наявних і потенційних фінансових ресурсів держави для фінансування першочергових потреб у кожний бюджетний період, чи у поточний період (природні, військові катаклізми, фінансування захищених статей бюджету). А.О. Ходжаян визначено основні загрози фінансовій безпеці України, сформульовано концептуальні засади та запропоновано методичні підходи до обрахунку рівня стійкості національної економіки на основі показників бюджетної безпеки [8] Можливості фінансування видатків на заходи/цілі економічної безпеки можуть бути з двох джерел: за рахунок доходів бюджету і за рахунок фінансування дефіциту бюджету (на внутрішніх і зовнішніх ринках). У першому випадку повинна

бути рівнозначеність доходів і видатків (видатки забезпечуються доходами). У другому випадку визначення окремих параметрів дотримання економічної безпеки і бюджетної політики співпадають – це прийнятний дефіцит бюджету та обсяг державного боргу відносно валового внутрішнього продукту.

Нижче у таблиці 1 показані класифікаційні ознаки, види і підвиди бюджетної політики у взаємозв'язку з фінансуванням потреб забезпечення економічної безпеки.

Така безпосередня взаємна дотичність бюджетної політики і економічної безпеки держави спонукають до акцентуації зростаючої їх ролі для економічного розвитку в цілому. Слід відзначити, що питання економічної безпеки завжди актуалізуються у періоди різних міжнародних пертурбацій і нестабільності внутрішнього середовища. Економічна безпека, так само як і бюджетна політика, постійно варіюються залежно від потреб і викликів часу.

Термін «економічна безпека», як один з базових, вжитий у статті 17 Конституції України, де зазначено, що первинно із захистом суверенітету і територіальної цілісності України «...забезпечення економічної та інформаційної безпеки є найважливішими функціями держави, справою всього Українського народу» [9, стаття 17]. Іншими словами, економічна безпека орієнтована на забезпечення і захист національних економічних інтересів.

Дослідження сутності терміну «економічна безпека», його зв'язку із структурною перебудовою економіки, міститься у працях В.М.Гейця [10, с. 24–31], З.С.Варналія [11, 15–27], А.Р.Ходжаян [12, с. 91–92] й інших дослідників. Варналій З.С. визначає, що «економічна безпека є фундаментом економічно ефективною, надійною та забезпеченою необхідними засобами країни, а також захищеністю національно-державних економічних інтересів держави від можливих внутрішніх та зовнішніх збитків» [13, с.54]. У багатьох працях економічна безпека справедливо трактується як частина національної. Так, у Рогового А.В. економічна безпека відносно національної безпеки це – «фундамент і матеріальна основа» [14, с. 27], М. П. Денисенко та С. В. Бреус зазначають, що це «головна складова» [15, с. 26].

У документах Міністерства економіки України, зокрема у наказі від 29.10.2013 р. № 1277

**Класифікація видів і підвидів бюджетної політики держави \***

Класифікаційна ознака	Види	Підвиди
1. За інструментами виконання доходної частини державного бюджету	– Бюджетна політика у сфері доходів державного бюджету	– Податкова політика – Політика неподаткових надходжень
За інструментами виконання видаткової частини державного бюджету	– Бюджетна політика у сфері видатків державного бюджету	– Інвестиційно–бюджетна політика – Політика бюджетного кредитування – Політика кошторисного фінансування – Політика субсидювання і дотацій – Політика бюджетного резервування
За особливостями управління бюджетним дефіцитом і державним боргом	– Бюджетна політика у сфері бюджетного дефіциту і державного боргу	– Політика фінансування дефіциту бюджету емісійними та/або неемісійними інструментами – Політика здійснення запозичень на внутрішніх і зовнішніх ринках державного боргу
4. За можливістю фінансування видатків на цілі економічної безпеки	– Бюджетна політика забезпечення економічної безпеки	– Політика фінансування видатків на цілі економічної безпеки за рахунок доходів бюджету – Політика фінансування видатків на цілі економічної безпеки за рахунок фінансування дефіциту бюджету

\* Джерело: авторська розробка

«Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України» визначені її сутність і складові (п.5 наказу). Так, економічна безпека трактується як «стан національної економіки, який дає змогу зберігати стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз, забезпечувати високу конкурентоспроможність у світовому економічному середовищі і характеризує здатність національної економіки до сталого та збалансованого зростання» [16]. Тобто мова йде про захищеність національної економіки та економічних відносин від деструктивних екзогенних загроз. Стійкість при цьому слугує маркером збереження попереднього і прийнятого стану набутої стабільності.

Серед складових економічної безпеки, у тексті цього наказу, вирізняються фінансова та її підвиди – бюджетна та боргова.

Бюджетна політика і політика економічної безпеки не є статичними, а варіюються залежно від стратегії і особливостей розвитку економіки та фінансової системи у конкретні періоди. Економічна безпека і бюджетна політика підвладні впливу деструктивних загроз, які розбалансовують економічну і бюджетну системи держави.

Спостерігається все більш диверсифікований інструментарій виконання Міністерством фінансів України завдань бюджетної політики, і, разом з урядом України й іншими державними структурами – безпекових економічних завдань. Це особливо стало явним в останні роки – при переборенні наслідків коронокризи, і тепер у поточно-

му році при фінансуванні потреб оборони і протидії військовій агресії ворога. Мова про пошук нових необхідних джерел фінансування дефіциту бюджету, виконання його доходної і видаткової частин, – як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках запозичень. За таких екстремальних умов питання боргової безпеки, – коли залучаються необхідні кошти для фінансування зростаючого бюджетного дефіциту, – стали поєднаними з бюджетною безпекою і бюджетною політикою. Виважена бюджетна політика фактично стає політикою економічної і національної безпеки.

Можливості підвищення ефективності бюджетної політики можуть бути в частині розширення джерел та інструментів виконання доходної частини бюджету, утримання граничного обсягу дефіциту державного бюджету в межах 3% та розміру державного боргу не більше 60 % від валового внутрішнього продукту, перспективне (післявоєнне) скорочення і реструктуризація державного боргу, оптимізація видатків бюджету з переглядом пріоритетності окремих статей фінансування.

**Висновки**

Функціонування фінансової системи України можливе тільки за умов виваженої і ресурсодостатньої бюджетної політики та самодостатньої економічної безпеки держави. Відновлювальний і стабільний розвиток економіки України можливий тільки з використанням механізму бюджетної політики. Бюджетна політика орієнтована як на вирішення завдань фінансування пріоритетних цілей державного

розвитку в межах конкретного бюджетного періоду, так і на фінансування безпекових потреб суспільства. Оптимізація обсягів і структури дохідної та видаткової частин бюджету залишається одним з постійних і пріоритетних завдань бюджетного процесу. Фінансування дефіциту бюджету повинно зважати на безпекові інтереси держави, особливо в частині боргової політики (як частини бюджетної політики). Ефективність бюджетної політики повинна бути одним з базових маркерів ефективності економічної політики в цілому.

### Список використаних джерел

1. Барановський О. І. Філософія безпеки: монографія: у 2 т. Т. 1: Основи економічної і фінансової безпеки економічних агентів / О. І. Барановський. – Київ: УБС НБУ, 2014. – 831 с.
2. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436–IV зі змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
3. Дем'янишин В. Теоретичні засади бюджетної політики / Світ фінансів. Випуск 1 (10), березень 2007 р. – С. 19–34.
4. Бюджетний кодекс України 8 липня 2010 року № 2456–VI зі змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
5. Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо запровадження середньострокового бюджетного планування» від 6 грудня 2018 року № 2646–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2646-19#Text>
6. Бюджетна політика. Сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/budget-policy>
7. Чугунов В. І. Бюджетна політика економічного зростання. Агросвіт. 2022. № 1. С. 88–94. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.1.88
8. Ходжаян А.О. Фінансова безпека в системі забезпечення стійкого розвитку економіки // Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць. Вип. № 4 (167). – 2015. – С.3–7.
9. Конституція України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>
10. Геєць В.М. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / В.М. Геєць, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова, О.І. Черняк та ін.; за ред. Гейця В.М.: монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 240 с.
11. Варналій З. С. Економічна та фінансова безпека України в умовах глобалізації: монографія / З.С. Варналій; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. – Київ: Знання України, 2020. – 423 с.
12. Ходжаян А.Р. Методичні підходи до оцінювання макроекономічних структурних трансформацій / А.Р.Ходжаян // Економічний простір. – 2018. – № 10. – С. 89–107. URL: DOI 10.30838/P.ES.2224.231018.89.249
13. Варналій З. С. Місце фінансової безпеки в системі економічної безпеки України / З. С. Варналій // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. – 2018. – № 8. – С. 53–60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2018\\_8\\_](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2018_8_)
14. Роговий А.В. Економічна безпека: детермінанти забезпечення в умовах циклічної економіки: Монографія / Роговий А.В. – К.: Кондор, 2017. – 376 с. (на с. 27).
15. Денисенко М. П., Бреус С. В. Економічна безпека держави та деструктивний вплив на неї тіньової економіки / М. П. Денисенко, С. В. Бреус // Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка. – 2014. – Вип. 37. – С. 25–31.
16. Наказ Мінекономіки від 29.10.2013 № 1277 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>

### References

1. Baranovskyi O. I. Filosofiia bezpeky: monohrafiia: u 2 t. T. 1: Osnovy ekonomichnoi i finansovoi bezpeky ekonomichnykh ahentiv / O. I. Baranovskyi. – Kyiv: UBS NBU, 2014. – 831 s.
2. Hospodarskyi kodeks Ukrainy vid 16 sichnia 2003 roku № 436–IV zi zminamy URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
3. Demianyshyn V. Teoretychni zasady biudzhethnoi polityky / Svit finansiv. Vypusk 1 (10), berezen 2007 r. – S. 19–34.
4. Biudzhetni kodeks Ukrainy 8 lypnia 2010 roku № 2456–VI zi zminamy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
5. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do Biudzhethnoho kodeksu Ukrainy shchodo zaprovadzhennia serednostrokovoho biudzhethnoho planuvannia» vid 6 hrudnia 2018 roku № 2646–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2646-19#Text>
6. Biudzhetna polityka. Sait Ministerstva finansiv Ukrainy. URL: <https://mof.gov.ua/uk/budget-policy>
7. Chuhunov V. I. Biudzhetna polityka ekonomichnoho zrostannia. Ahrosvit. 2022. № 1. S. 88–94. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.1.88
8. Khodzhaian A.O. Finansova bezpeka v systemi zabezpechennia stiikoho rozvytku ekonomiky // Formu-

vannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini: Zb. nauk. prats. Vyp. № 4 (167). – 2015. – S.3–7.

9. Konstytutsiia Ukrainy. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>

10. Heiets V.M. Modeliuvannia ekonomichnoi bezpeky: derzhava, rehion, pidpriemstvo / V.M. Heiets, M.O. Kyzym, T.S. Klebanova, O.I. Cherniak ta in.; za red. Heitsia V.M.: monohrafiia. – Kh.: VD «INZhEK», 2006. – 240 s.

11. Varnalii Z. S. Ekonomichna ta finansova bezpeka Ukrainy v umovakh hlobalizatsii: monohrafiia / Z.S. Varnalii; Kyiv. nats. un-t im. T. Shevchenka. – Kyiv: Znannia Ukrainy, 2020. – 423 s.

12. Khodzhaian A.O. Metodychni pidkhody do otsiniuvannia makroekonomichnykh strukturnykh transformatsii / A.O.Khodzhaian // Ekonomichnyi prostir. – 2018. – № 10. – S. 89–107. URL: DOI 10.30838/P.ES.2224.231018.89.249.

13. Varnalii Z. S. Mistse finansovoi bezpeky v systemi ekonomichnoi bezpeky Ukrainy / Z. S. Varnalii // Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriiia : Ekonomichni nauky. – 2018. – № 8. – S. 53–60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnje\\_2018\\_8\\_](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnje_2018_8_)

14. Rohovyi A.V. Ekonomichna bezpeka: determinanty zabezpechennia v umovakh tsyklichnoi ekonomiky:

Monohrafiia/ Rohovyi A.V. – K.: Kondor, 2017. – 376 s. (na s. 27).

15. Denysenko M. P., Breus S. V. Ekonomichna bezpeka derzhavy ta destruktivnyi vplyv na nei tinovoi ekonomiky / M. P. Denysenko, S. V. Breus // Vcheni zapysky universytetu «KROK». Seriiia : Ekonomika. – 2014. – Vyp. 37. – S. 25–31.

16. Nakaz Minekonomiky vid 29.10.2013 № 1277 «Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo rozrakhunku rivnia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text>

**Дані про автора**

**Шейн Олександр Юрійович,**

аспірант, Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки  
e-mail:olshein@gmail.com

**Data about author**

**Alexander Shein,**

Postgraduate student, State Research Institute of Informatization and Modeling of Economics  
e-mail:olshein@gmail.com

# ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

УДК 336.7

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7323262>

КОРНЕЄВ В.В.  
ХОДЖАЯН А.О.

## Макроекономічні тенденції діджиталізації фінансового ринку

**Предмет дослідження** – діджиталізація фінансового ринку та макроекономічні тенденції прояву цифрових трансформацій.

**Метою статті** є дослідження особливостей діджиталізації фінансового ринку через призму макроекономічних тенденцій прояву цифрових трансформацій.

**Методологія проведення роботи** – системний метод пізнання, діалектичні положення макроекономіки і теорії фінансової науки, теорії трансакційних витрат, грошового обігу і кредиту.

Використані такі спеціальні методи: частини і цілого, аналізу і синтезу, спостереження, порівняння – при дослідженні розвитку процесів діджиталізації, уточнення співвідношення внутрішніх і міжнародних сегментів фінансового простору; узагальнення, формалізації – для визначення макроекономічних тенденцій діджиталізації в Україні і за кордоном, передбачення перспектив впровадження діджиталізації у суспільне й економічне життя.

**Результати роботи** – розглянуті питання передумов впровадження і умов поширення діджиталізації фінансового ринку, обґрунтовано необхідність долучення до діджиталізації населення як основних споживачів фінансових послуг, наголошено на необхідності підвищення цифрової грамотності населення як основи їх конкурентоспроможності. Визначені макроекономічні тенденції діджиталізації фінансового ринку, показані її переваги і ризики впровадження. Розробки цифрових валют центробанків розкриті як основний інструментальний тренд змін у сфері грошового обігу, коли традиційні фіатні валюти набувають цифрової форми. Інвестиції у криптоактиви показані як спосіб антиінфляційного збереження активів домогосподарств зі значними аспектами спекуляцій. Розкрита зростаюча роль цифрової інфраструктури для розвитку фінансових технологій.

**Висновки.** Новий цифровий світ – це перспективи і можливість економічного життя у період постковідної і поствоєнної нестабільності. Діджиталізація дозволяє утримати керованим свій внутрішній фінансовий і психологічний каркас, робить людей операційно незалежними з огляду на можливості розпорядження своїми активами і часом. Саме прискорення цифрових перетворень, використання інтелектуальних заміників простої праці та послуг у всіх можливих сферах може подолати соціальне дистанціювання і пов'язані з цим «провали» у спілкуванні.

З фінансової точки зору використання переваг цифровізації більше орієнтоване на середній клас, – на тих, хто задовольнив перші потреби життєзабезпечення. Тому діджиталізація тісно пов'язана із соціальною політикою і підвищенням рівня життя населення.

Так само, як і наприкінці війни минулого сторіччя, коли у 1944 році була започаткована Бреттон–Вудська фінансова система разом з МВФ і Світовим банком, так і наразі фінансовий ринок стоїть перед кардинальними змінами. Незадовго, після перемоги, нас очікує «цифровий Бреттон–Вудс», не метафоричні, а дійсні перетворення. Новий фінансово–економічний світ стане цифровим. Операційно та інструментально більш диверсифікованим. Доступним, самовідповідальним і взаємновідповідальним.

Цифрове сьогодення і майбутнє – це маяк стратегічний, і водночас постійно ситуативний. Це фактично вибір пріоритетів і цілей цивілізації. До чого ми прагнемо, і як модернізуємо. Цей вибір психологічний, технологічний, інвестиційний, фінансовий. У що вкладаємо і у що вкладаємося. Відмінність у засобах (інструментах) праці і буття відрізняє сьогоднішні покоління від попередників, і формує майбутні суспільні й економічні відносини.

**Ключові слова:** діджиталізація, цифровізація, фінансовий простір, інформація, макроекономічні тенденції, цифрові валюти, криптовалюти, цифрова інфраструктура, ризики кіберзлочинності, безпека, цифрова грамотність.

KORNEEV V.V.  
KHODZHAIAN A.A.

### **Macroeconomic trends of digitalization of the financial space**

**The subject of the research** is digitalization of the financial market and macroeconomic trends in the manifestation of digital transformations.

**The purpose of the article** is to study the features of digitalization of the financial market through the prism of macroeconomic trends in the manifestation of digital transformations.

**The methodology of the work** is a systematic method of knowledge, dialectical provisions of macroeconomics and the theory of financial science, the theory of transaction costs, money circulation and credit.

The following special methods are used: parts and the whole, analysis and synthesis, observation, comparison – when studying the development of digitalization processes, clarifying the ratio of domestic and international segments of the financial space; generalization, formalization – to determine the macroeconomic trends of digitalization in Ukraine and abroad, predicting the prospects of introducing **digitalization into social and economic life.**

**The results of the work** – the issues of prerequisites for implementation and conditions for the spread of digitization of the financial market were considered, the need to involve the population in digitalization as the main consumers of financial services was substantiated, the need to increase the digital literacy of the population as the basis of their competitiveness was emphasized. The macroeconomic trends of digitalization of the financial market are determined, its advantages and risks of implementation are shown. The development of digital currencies of central banks is revealed as the main instrumental trend of changes in the sphere of monetary circulation, when traditional fiat currencies acquire a digital form. Investing in cryptoassets is shown as a way of anti–inflationary preservation of household assets with significant aspects of speculation. The growing role of digital infrastructure for the development of financial technologies is revealed.

**Conclusions.** The new digital world is the prospects and possibility of economic life in the period of post–Covid and post–war instability. Digitalization allows you to keep your internal financial and psychological framework under control, makes people operationally independent in terms of the ability to manage their assets and time. It is the acceleration of digital transformations, the use of intelligent substitutes for simple work and services in all possible areas that can overcome social distancing and related «failures» in communication.

*From a financial point of view, the use of the advantages of digitalization is more focused on the middle class – on those who have satisfied the first needs of life support. Therefore, digitalization is closely related to social policy and raising the standard of living of the population.*

*Just as at the end of the war of the last century, when the Bretton Woods financial system was launched in 1944 together with the IMF and the World Bank, the financial market is currently facing radical changes. Not long after the victory, «digital Bretton Woods» awaits us, not metaphorical, but real transformations. The new financial and economic world will become digital. Operationally and instrumentally more diversified. Accessible, self-responsible and mutually responsible.*

*The digital present and future is a strategic and at the same time constantly situational beacon. This is actually a choice of priorities and goals of civilization. What we strive for and how we modernize. This choice is psychological, technological, investment, financial. What we invest in and what we invest in. The difference in the means (tools) of work and life distinguishes today's generations from their predecessors, and shapes future social and economic relations.*

**Key words:** digitization, digitalization, financial space, information, macroeconomic trends, digital currencies, cryptocurrencies, digital infrastructure, cybercrime risks, security, digital literacy.

**Постановка проблеми.** Сучасна архітектура міжнародних та національних фінансових ринків постійно змінюється. Сукупність таких ринків уособлюється як фінансовий простір, який розвивається у цифровому вимірі, коли різні діджитал–процеси визначають сутність та характер ринкових змін. Розвиток штучного інтелекту, роботизація, зростаючі масиви Big data, змінюють структуру економіки та її інструментальне забезпечення.

Діджиталізація (від англ. «digitalization») формує ексклюзивні виклики і можливості. Криптовалютні ринки стали фокусом діджиталізації, що проявилось у швидкому цифровому розширенні заощаджувально–розрахункових можливостей приватної інвестиційної діяльності. При цьому цифрові активи, зокрема державні та децентралізовані криптовалюти, забезпечують операційну свободу вільного перетоку капіталу.

Нові тренди управління капіталом в умовах діджиталізації визначили два аспекти: а) зростаючу інституційну роль центробанків разом з іншими регуляторами; б) потреби наявності необхідних нових регуляторно–наглядових та інвестиційних інструментів сприяння економічному розвитку.

Термінологічно поняття «діджиталізація» і «цифровізація» розуміються як синоніми, оскільки сутнісно означають «оцифровування» інформації про різні процеси та активи, тобто приведення її у цифрову форму (версію). Діджиталізація є цифровою трансформацією відповідних змінних даних.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Вивчення питань діджиталізації в різних сферах економіки є новим напрямом досліджень. В освітній площині в Україні вирізняється на-

вчальний посібник «Основи цифрової економіки», підготовлений колективом Західноукраїнського університету [1]. У публічному доступі з'являються вітчизняні і зарубіжні публікації з різноаспектних питань цифровізації, які можна знайти неускладненим пошуком. Аналітичні розробки Світового банку, МВФ, інших фінансових організацій слугують пізнавальною і дослідницько–професійною підмогою. Водночас, питання цифровізації фінансового ринку та її інфраструктурного забезпечення потребують постійного вивчення і розв'язання. Цим і обумовлюється актуальність і науково–дослідницька практичність цієї статті.

**Метою статті** є дослідження особливостей діджиталізації фінансового ринку через призму макроекономічних тенденцій прояву цифрових трансформацій.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток суспільства і економіки завжди був естафетним. Ретроспективний аналіз економічної історії засвідчує, що попередні покоління передавали наступникам накопичені і нові знання щодо перетворення матерії, пізніше – інформації для забезпечення порівняно кращих умов життя. Поступово мінова вартість товарів призвела до витоків грошового обігу, а продукти праці на обмін згодом доповнилися простими й ускладненими фінансовими інструментами. Матеріалізовані спочатку активи ставали операційно багатолітими і фінансово комбінаційними.

Інформаційна революція ХХ ст. модернізувала пошук і обробку даних. Інструментальне забезпечення при цьому кардинально змінилося за останнє півстоліття – від перших перфораторних

перетворювачів інформації до сучасних гаджетів. Штучний інтелект і роботизація все більш заявляють про себе як ознаки цивілізаційного поступу. Спостерігаються повсякденні перетворення в економіці і фінансах на основі новітніх цифрових технологій, що прискорюється, і очікується подальше прискорення таких перетворень.

Ретроспективно рубіжний маркер у розвитку штучного інтелекту і цифровізації пов'язується з виграшем шахового IBM-комп'ютера у 1997 р. в шахи у тодішнього чемпіона світу Г.Каспарова, коли людина поступилася машині в обробці інформації. Але довго ще співіснування усталених і нових практик було майже паралельним, – наприклад, книжкові бібліотечні картки і електронні книги тривалий час сприймалися як доповнюючі світи. Ексклюзивність оригіналів переважає над копіями-ерзацами і сьогодні (і поціновувачів фізичних книг чимало), але оригінали ніде не можуть бути масовими. Доступність до цивілізаційних благ залишається мірилом суспільного розвитку. Поступово пробивалася свідомість, що «минуле пристрасно дивиться в майбутнє». І що ясно тепер, – у цифрове майбутнє. Настає єдина для всіх цифрова епоха.

Нова фінансова картина світу зародилася кілька років тому з появою ринків децентралізованих фінансів (DeFi-сектор, від англ. «decentralized finance» з представництвом приватних криптовалют, таких як Bitcoin та інших). Тобто, поряд з традиційними видами валют з'явилися нові «гроші». Фінансова цифровізація найбільше проявилася саме в ажіотажній динаміці крипторинків. Особиста свобода через криптовалютні фонтани її фінансування виявилася доступною для вдалих ентузіастів, але і залежною від куражних ризиків фінансових спекуляцій.

Центробанки країн світу виявили зрозумілу стурбованість обігом нових замінників грошей як єдині емісійні центри фіатних валют. Цей аспект та необхідність модернізації грошового обігу поставили питання про підготовку емісій цифрових національних валют (назва яких у міжнародному трактуванні є «CBDC» – англ. аббревіатура від Central Bank Digital Currency). З огляду на чекпінти новітньої історії, «інтерес до CBDC зріс у відповідь на зміни в платежах, фінансах і технологіях, а також на збої, спричинені Covid-19» [2].

Доцільно акцентувати увагу на відмінностях централізованих валют центробанків CBDC від криптовалют сектора DeFi.

CBDC є цифровим аналогом офіційної національної валюти, що поєднує можливості фіатних та електронних грошей та є законним платіжним засобом. Наприклад, замість національних валют у форматі CBDC можна буде випустити їх електронні версії, зокрема, е-гривня, е-долар та ін.

На відміну від децентралізованих приватних криптовалют, очікувана емісія CBDC централізована та адмініструється національними/регіональними центробанками. Внаслідок цього CBDC мають системні характеристики національних грошових одиниць, які не можуть мати децентралізовані фінансові інструменти.

В Україні у Законі України «Про платіжні послуги» (від 30.06.2021р., № 1591-IX) чітко визначено, що «Цифрові гроші Національного банку України (далі – цифрові гроші) – електронна форма грошової одиниці України, емітентом якої є Національний банк України». [3]. Оскільки за емісійним критерієм визначення «валюта/не валюта» НБУ аж ніяк не емітує грошові одиниці інших країн, чи приватні грошові одиниці й їх аналоги, то приватні криптовалюти в Україні не є грошима, а є фінансовим інструментом. В інших державах теж.

За оцінками ЄЦБ, громадськість та професіонали найбільше очікують від державної цифрової валюти забезпечення конфіденційності (43%), за нею слідує безпека (18%), покращення розрахунків в зоні євро (11%), відсутність додаткових витрат (9%) та зручність роботи в автономному режимі (8%) [4].

Сучасна діджиталізація у фокусі нових інформаційних технологій спонукає до причетності і відповідності новим викликам та можливостям. В усіх сферах життєдіяльності, не обмежуючись фінансовою. Сьогодні «бути цифровим» є необхідністю професійної і побутової компетенції, це вже не довільна опція. Цифровізація стала нормою і формою міжособистісного і корпоративного спілкування.

У всьому світі спостерігається зближення стратегічних цілей розвитку країн і цифрових інфраструктурних можливостей їх реалізації. Хоча зміни базису цифрової економіки – інтернет і технологічні цифрові новації, виглядають поступовими, але революційні зміни в IT- і Фінтех-секторах заявляють про себе все частіше. Прискорене впровадження штучного інтелекту, роботизація проявляються в різних секторах. Приклади цього: роботи-охоронці, дрони у військовій сфері та в інших областях.

Окремі макроекономічні тенденції діджиталізації фінансового ринку такі.

По перше, діджиталізація стала загальним фоном і драйвером розвитку суспільства, ринків та господарюючих суб'єктів.

На сьогодні у всіх інституційних секторах, і особливо – у корпоративному і домогосподарствах, спостерігається зниження бар'єрів доступу до різних послуг – фінансових, адміністративних та інших. Це стає можливим внаслідок технологічної та сервісної інклюзії. Цифрові (не фізичні) платежі, обслуговування рахунків, надання адміністративно–консультативних послуг та інший онлайн–контент стали зручною формою взаємодії державних, банківських та небанківських установ з клієнтами. Несприйняття цифровізації стає «узбічною» і неконкурентною позицією.

Поступальна діджиталізація буде все більш посилюватися як загальний фон життєдіяльності домогосподарств. Розрахунково–інвестиційне право людини і його цифрова самореалізація чітко проявляються при індивідуальному оперуванні криптоактивами. При цьому обмежується фінансове посередництво у розрахунках (на противагу, наприклад, обслуговуванню клієнтів у банках), зменшуються різні трансакційні витрати, усувається зовнішній примус при прийнятті інвестиційних рішень.

Через повзучу інфляцію залишати заощадження у фіатних валютах стає невиправданим. Фіатні валюти за високої інфляції та девальвації перестають виконувати окремі свої функції, зокрема як засіб заощаджень та міра вартості. Натомість криптоактиви розглядаються і як інвестиція, і як «антиінфляційний» засіб збереження заощаджень. Якщо, наприклад, в Україні інфляція у вересні 2022 р. становила 24,6 % [5], що значно більше за дохідність банківських депозитів чи вкладень в державні цінні папери, то інвестування у криптоактиви достатньо зрозуміле. За останні кілька років біткоїн (BTC – англ. аббревіатура) ріс в середньому на 200% в рік, втрати від інфляції явно перекривалися. Т.ч. вирівнюються можливості фінансування за рахунок нових «грошей».

По–друге, поглиблюється «цифро–обумовлена» технологічна й операційна інклюзія учасників ринків. Це вимагає від причетних сторін адекватної грамотності, не тільки фінансової, а й цифрової.

Цифрова грамотність передбачає володіння навичками користування мінімальним набором

он–лайн сервісів банків, небанків та платіжних систем (наприклад, при сплаті комуналки чи інших періодичних платежів). Важливою при цьому є інфраструктура і допуск до цифрових сервісів. Такий допуск повинен враховувати: а) операційну грамотність при користуванні он–лайн сервісами; б) фінансову можливість придбання необхідних гаджетів для дистанційного керування своїми ресурсами і потребами. Можливості користувачів повинні бути адаптованими до змінного цифрового середовища.

Окреме питання при цьому – щодо цифрової інфраструктури і допуску до цифрових сервісів. Допуск повинен враховувати: а) операційну обізнаність при користуванні он–лайн сервісами і б) матеріальну / фінансову можливість придбання необхідних гаджетів та інших пристроїв для дистанційного керування своїми ресурсами і потребами. Важливо розуміти, що користування цифровими трендами можливо не для бідних, а для середнього класу, – для тих, хто задовольнив первинні потреби (харчування, житло, самозабезпечення). У людей має бути резерв маневру для «цифрових експериментів». А якщо немає смартфона, то як бути з цифровізацією?

По–третє, характерними є «діджиталізовані» зміни в характері і умовах праці. Це стосується зокрема, збільшення обсягів робіт, що виконуються дистанційно, поза офісом, з дому. Місце роботи і місце виконання роботи стали різними в часі і просторі. Соціально–службове дистанціювання, викликане спочатку пандемією і потім безпековими вимогами воєнного стану, прискорили освоєння цифрової грамотності. Дистанційний взаємозв'язок переважає в офіційному і приватному спілкуванні.

Такі зміни на ринку праці вимагають акцентованого самоменеджменту і цифрової самоорганізації кожного. Згодом неорганізовані, не підготовлені в цифровому світі люди ризикують залишитися поза соціумом, – як колись ті, хто не вмів читати.

По–четверте, ризики цифровізації є постійними і систематичними (не плутати з системними), і вони різні в різних секторах. Роздрібні інвестори стикаються з великими ризиками без гарантій регуляторів [6]. У публічних централізованих фінансах такі ризики є суб'єктивними, що пов'язуються з діяльністю посадових осіб, тобто це ризики публічного адміністру–

вання. У децентралізованих (особистих) фінансах – ризики теж суб'єктивні, але технологічні, тобто мова йде про ризики грамотності та доступу до цифрових послуг.

Також періодично проявляються ризики кіберзлочинності, «зливу» і крадіжки даних. Для запобігання таким ризикам необхідний постійний облік та превентивність ризиків кіберзлочинності, витоку та крадіжки даних. Інформаційна безпека в інформаційних технологіях стає одним із наріжних питань. Потрібно більш чітко акцентувати інформаційну безпеку в інформаційних технологіях. У кожного з цих напрямків повинна бути своя програма розвитку і бюджет.

Потрібно «захищати конфіденційність та створювати етичний штучний інтелект», наголосив одного разу один з керівників Microsoft. В Україні у січні ц.р. підписано ЗУ «Про бюро економічної безпеки», де участь бюро у формуванні інформаційних систем передбачена обов'язковою (див. ст.10).

У секторі DeFi постійно присутні ризики фінансових спекуляцій. Сама ажіотажна капіталізація децентралізованих криптоактивів призводить до спекулятивних фінансових пірамід. З усіма аспектами ірраціонального інвестування та значною волатильністю цін. Піраміди базуються на тій фіктивній вартості, якої реально в економічній природі не існує. Ринки завжди падають, коли «розбухає» розрив в цінах і вартості активів.

У цій частині позиція МВФ, Світового банку й інших установ щодо «недостатнього тестування» приватних криптовалют в якості національних досить акцентовані. Також показовою є застережна реакція на минулорічне рішення Сальвадора, де BTC в якості національної валюти вистовується з 7 вересня 2021 р.

У розрізі секторів економіки передові цифрові технології знаходяться у фінансовій сфері, в космічній сфері та в сфері гонки цифрових озброєнь. До них дотичним є виробництво товарів подвійного призначення (військово–цивільного, літакобудування, наприклад).

Різні можливості і конкуренція між виробниками програм позначаються на швидкості обробки даних і безпеки країн. У глобальному світі різні цифрові бізнес–моделі економіки можуть створювати конфлікти між розвиненими і країнами, що розвиваються, між демократичними і авторитарними країнами.

### Список використаних джерел

1. Основи цифрової економіки / За ред. Крисоватий А.І., Гулей А.І., Язлюк Б.О. та інш. – Тернопіль: ЗУНУ, 2021. –274 с.
2. BIS Innovation Hub працює над цифровою валютою центрального банку/ URL: <https://www.bis.org/about/bisih/topics/cbdc.htm>
3. Закон України «Про платіжні послуги» від 30 червня 2021р., № 1591–ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>
4. Гошоватюк А. Якою має бути цифрова валюта – дослідження ЄЦБ. URL: <https://psm7.com/uk/cryptocurrency/kakoj-dolzha-byt-cifrovaya-valyuta-issledovatel'skij-otchet-ecb.html>
5. Сайт Національного банку України: [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua)
6. Еліф Актуг. Небезпеки демократизації приватних ринків. – FT. – 14.10.2021.– URL: <https://www.ft.com/content/3f5a32c3-381b-4af0-8f22-40b2f7d1a57d>
7. Закон України «Про Бюро економічної безпеки України» від 28 січня 2021 року № 1150–ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text>

### References

1. Osnovy tsyfrovoy ekonomiky / Za red. Krysovatyj A.I., Hulei A.I., Yazliuk B.O. ta insh. – Ternopil: ZUNU, 2021. –274 s.
2. BIS Innovation Hub pratsiuie nad tsyfrovou valiutoiu tsentralnoho banku/ URL: <https://www.bis.org/about/bisih/topics/cbdc.htm>
3. Zakon Ukrainy «Pro platizhni posluhy» vid 30 chervnia 2021r., № 1591–ІKh. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>
4. Hoshovatiuk A. Yakoiu maie buty tsyfrova valiuta – doslidzhennia YeTsB. URL: <https://psm7.com/uk/cryptocurrency/kakoj-dolzha-byt-cifrovaya-valyuta-issledovatel'skij-otchet-ecb.html>
5. Sait Natsionalnoho banku Ukrainy: [www.bank.gov.ua](http://www.bank.gov.ua)
6. Elif Aktuh. Nebezpeky demokratyzatsii pryvatnykh rynkiv. – FT. – 14.10.2021.– URL: <https://www.ft.com/content/3f5a32c3-381b-4af0-8f22-40b2f7d1a57d>
7. Zakon Ukrainy «Pro Biuro ekonomichnoi bezpeky Ukrainy» vid 28 sichnia 2021 roku № 1150–ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1150-20#Text>

### Дані про авторів

#### **Корнєєв Володимир Вікторович,**

д.е.н., професор, завідувач відділу фінансової політики, Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки  
e–mail: [vkorn27@gmail.com](mailto:vkorn27@gmail.com)

**Ходжаян Аліна Олександрівна,**

д.е.н., професор, професор кафедри економічної теорії, макро-, і мікроекономіки, Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
e-mail: Alina\_Khodzhaian@ukr.net

**Data about authors****Volodymyr Korneev,**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Financial

Policy Department, State Research Institute of Informationization and Modeling of Economics  
e-mail: vkorn27@gmail.com

**Alina Khodzhaian,**

Doctor of Economics Sciences, Professor, Professor, Department of Economic Theory, Macro and Microeconomics, Taras Shevchenko National University of Kyiv

e-mail: Alina\_Khodzhaian@ukr.net

УДК 658: 69.003

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7323270>

АКСЕЛЬРОД Р.Б.

КІЦЦАК Н.Г.

ГРИНЕНКО І.М.

## Інноваційні компоненти економіко–управлінського інструментарію оцінки інвестиційного портфеля девелопера в будівництві

**Предметом дослідження** є обґрунтування теоретико–методичних та прикладних засад забезпечення менеджменту організацій в сучасній системі будівельного девелопменту за умови оновлення аналітичних інструментів ризик–менеджменту будівельних підприємств на основі формалізованих бізнес індикаторів операційної продуктивності (розроблених в контексті особливостей їх діяльності як стейкхолдерів будівельних інвестиційних проектів).

**Метою роботи** є розробка методології, яка містить когнітивні механізми, моделі, методи, що дозволяють аналізувати, вибирати, оптимізувати та оцінювати ефективність від запровадження сучасних концепцій інформаційного моделювання та ризик–менеджменту.

**Методи дослідження.** Застосовано методи оцінки ефекту від впровадження інформаційного моделювання та інтегрованої реалізації проекту в будівництві; актуальні методи та інструменти аналізу мережових організаційних структур і якості комунікаційних зв'язків між учасниками реалізації проекту. З залученням методів інформаційного моделювання та методу інтегрованої реалізації досліджено переваги, які отримують ключові учасники реалізації будівельного проекту, а також основні чинники, що мають вплив на синергетичний ефект реалізації будівельного проекту.

**Результати роботи.** Основний науковий результат полягає в створенні методології, яка включає: модель, яка дозволяє здійснення оцінки ефекту від спільного запровадження інформаційного моделювання в будівництві й інтегрованої реалізації будівельного проекту; імітаційну модель, яка дозволяє проводити комплексне дослідження й оптимізацію комунікаційної мережі та інформаційних зв'язків учасників реалізації будівельного проекту.

**Галузь застосування результатів.** Методологічні розробки є удосконаленням існуючих методологій вартісно– та процесно–орієнтованого менеджменту, стратегічного управління, ризик–менеджменту, управління проектами, економічного аналізу та інвестиційного менеджменту.

**Висновки.** Провідною науково–методичною інновацією створеного економіко–управлінського інструментарію оцінки інвестиційного портфеля є його адаптація до сучасних вимог будівельного девелопменту та принципів ризик–менеджменту, що в підсумку забезпечує підприємствам–учасникам синергійну спроможність протистоянням ризикам мікросередовища впровадження проекту, що дає підстави для сумісної розробки підприємствами–учасниками стратегії, плану, організаційного регламенту, враховуючи прояви рефлексивного управління в системі девелопменту будівництва.

**Ключові слова:** будівельне підприємство, менеджмент, бізнес–процес, інвестиційно–будівельний проект, девелопмент, управління змінами.

## Innovative components of the economic and management toolkit for assessing the developer's investment portfolio in construction

**The subject of the study** is the substantiation of the theoretical, methodological and applied principles of ensuring the management of organizations in the modern system of construction development, provided that the analytical tools of risk management of construction enterprises are updated on the basis of formalized business indicators of operational productivity (developed in the context of the specifics of their activities as stakeholders of construction investment projects).

**The aim of the article** is to develop a methodology that contains cognitive mechanisms, models, and methods that allow analyzing, selecting, optimizing, and evaluating the effectiveness of the introduction of modern concepts of information modeling and risk management.

**Research methods.** The methods of assessing the effect of the introduction of information modeling and integrated implementation of the project in construction were applied; current methods and tools for analyzing network organizational structures and the quality of communication links between project implementation participants. With the involvement of methods of information modeling and the method of integrated implementation, the benefits received by the key participants in the implementation of the construction project, as well as the main factors that have an impact on the synergistic effect of the implementation of the construction project, were investigated.

**Results of work.** The main scientific result is the creation of a methodology that includes a model that allows the evaluation of the effect of the joint introduction of information modeling in construction and the integrated implementation of the construction project; a simulation model that allows for comprehensive research and optimization of the communication network and information links of the participants in the implementation of the construction project.

**Scope of the results.** Methodological developments are an improvement of the existing methodologies of value- and process-oriented management, strategic management, risk management, project management, economic analysis and investment management.

**Conclusions.** The leading scientific and methodical innovation of the created economic and management toolkit for the assessment of the investment portfolio is its adaptation to the modern requirements of construction development and risk management principles, which ultimately provides the participating enterprises with a synergistic ability to resist the risks of the microenvironment of project implementation, which gives grounds for joint development by enterprises participants of the strategy, plan, organizational regulations, taking into account the manifestations of reflexive management in the construction development system.

**Keywords:** construction enterprise, management, business process, investment and construction project, development, change management.

**Постановка проблеми.** Особливістю девелопмента є необхідність врахування безлічі факторів для оцінки проекту, при цьому на різних етапах девелоперських проектів різні фактори мають різну важливість. Сучасний розвиток технологій управління проектами передбачає глибоку спеціалізацію процесів управління, яка не може виникнути сама по собі, без опори на ту або іншу форму стратегічного планування управління проектами. Формуючи проекти розвитку підпри-

ємств та їх організацій, слід орієнтуватися на поступовий розвиток стратегії і переходу від виконання одного проекту до двох, трьох або десяти. Така ситуація виникає з боку замовника проектів, у ролі якого виступає керівництво організації, що розвивається. Це приводить до формування програми або портфеля проектів, створення єдиного центру для їх управління – проектного офісу, який має забезпечувати ефективність їх виконання та досягнення комплексного позитивного

результату. За таких умов виконання єдиних вимог внутрішнього стандарту управління проектами на проектно–орієнтованому підприємстві на ранніх стадіях формування портфеля проектів є актуальною задачею.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Концепції управління портфелями проектів проектно–орієнтованих організацій були досліджені в працях таких іноземних вчених, як У. Гремберґем (W. V. Grembergen) [1], Д. Аллен (D. Allen) [2], Дж. Ренкем (J.W. Renkema) [2], Е. Бергаут (E.W. Berghout) [3], Милошевич Д., Танака Х., Тернер Р. та українських вчених – Бушуєв С.Д. [4], Тесля Ю.М. [6], Організаційними аспектами встановлення та розвитку відносин партнерства у будівельній галузі і упроектній діяльності займалися такі іноземні вчені, як Елдред Гери У., Гриффит А. та вітчизняні науковці – Білоусов О.М. [10], Гончаренко Т.А., Рижаків Д.А. [9] Чуприна Х.М. [7]. Питаннями ефективності інвестицій та оцінки й управління ризиками портфелів проектів займаються вітчизняні науковці, такі як Куліков П.М. [3], Рижаків Г.М. [7; 11], Малихіна О.М. [3], Приходько Д.О. [12], Шпакова Г. В. [8] Їхні роботи присвячені питанням ціннісно–орієнтованого проектного управління [1–4; 7–9], дослідженню особливостей управління проектом на певних фазах його життєвого циклу [6; 10–12].

Доволі ґрунтовними є вивчення особливостей процесів цифрової трансформації операційної діяльності підприємств, формування портфеля проектів такими зарубіжними ученими, як: Х. Барретт (Barrett H.), Б. Гірш (B. Hirsch), Р. Ленем (R. Lanham), С. Махоні (S. Mahony), Дж. Охлер (J. Ohler), Б. Робін (B. Robin), І. Піразо (E. Pierazzo), С. Толісано (S. Tolisano) та ін.

**Мета статті** полягає у формуванні методології та прикладного інструментарію, що має надати будівельному підприємству можливості для стратегічного оновлення через принципово новий формат спеціального внутрішньо–фірмового проекту – економіко–управлінської оцінки інвестиційного портфеля девелопера в будівництві з врахуванням операційних особливостей будівельних підприємств як виконавців будівельних проектів та змісту бізнес–процесів у внутрішньому середовищі їх реалізації.

**Виклад основного матеріалу.** Особливості побудови і функціонування операційної системи підрядних підприємств та будівельних інвестиційних проектів, їх принципова відмінність від формату систем індустріальних підприємств (тимчасовий характер функціонування (на період реалізації проекту), підрядна залежність, мультиагентність зачаткування та виконання, багатофакторність, складність та низька прогнозованість зовнішнього середовища) спричиняють потребу оновлення методичних та прикладних підходів до змісту і механізмів ризик–менеджменту зазначених проектів та підприємств–виконавців.

Система оцінки інвестиційного портфеля (СОІП) девелопера в будівництві, запропонована в роботі [6], повинна за вхідними даними, наприклад, розміщення земельної ділянки, її вартість, умови оренди, підведення інженерних комунікацій, щільність забудови території, наявність об'єктів інфраструктури, транспортних мереж навколо земельної ділянки і т.ін. запропонувати таке рішення, для якого виконуються умови

де  $S_0$  – мінімально допустима величина прибутку від девелоперського проекту (як матеріального, так і не матеріального);  $p^{ou}(\Delta S^+ \geq S_0 / R_j)$  – розрахована в СОІП імовірність отримати прибуток від девелоперського проекту не менше  $S_0$ , якщо було прийняте рішення  $R_j \in R$ ;  $p^{ou}(\Delta S^+ \geq S_0 / R_i)$  – розрахована в СОІП імовірність отримати прибуток від девелоперського проекту не менше  $S_0$ , якщо було прийняте рішення  $R_i \in R$ .

У табл. 1 наведено приклад опису інвестиційної пропозиції. Значення кожного параметру опису

**Таблиця 1. Приклад опису інвестиційної пропозиції**

№	Параметр	Значення
1	Тип об'єкта	Житлова нерухомість
2	Характеристика земельної ділянки	Прямокутна
3	Площа земельної ділянки	20 га
...	.....	.....
X	Орієнтовна вартість	20000000
X+1	Клас житлової нерухомості	Еліт
...	.....	.....
K	Компанія–ініціатор	Ретро

впливає в тій чи іншій мірі на особу, що приймає рішення в девелопменті.

Сучасна комп'ютеризація може ускладнити використання методів рефлексивного управління, оскільки їх застосування легко виявляється шляхом математичного моделювання. Проте неможливо відкидати наявність широкого класу винятків, коли машинному інтелекту може не вистачити інтуїтивного розуміння реальної дійсності. Система оцінки інвестиційних пропозицій також повинна виробляти відповідну зовнішнім впливам (параметрам предметної області девелопменту – її чинникам впливу на систему) реакцію. При цьому реакція повинна бути найбільш імовірною для існуючих впливів.

У основі рефлексів лежить така теза: якщо це вже було, і деяка реакція була позитивно підкріплена (відповідала потребам), то необхідно зробити те ж саме. Правило Д. Хебба, застосоване при створенні систем штучного інтелекту на формальних нейронах, співзвучно цій тезі: між двома одночасно збудженими нейронами, при позитивному підкріпленні, синаптична вага збуджуючого зв'язку збільшується [6]. Це правило забезпечує навчання систем на формальних нейронах, вироблення в таких системах потрібних рефлексів.

Приклад вибору рішення на основі оцінки результатів попередніх дій (на кшталт рефлексам в живій природі) показано в табл. 2.

Тоді, при прийнятті рішення, повинне вибиратися таке, яке має найвищу оцінку:

$$R_i = \{R_{i0} \mid R_{i0} \in R \wedge S_{i0} = \max_i(S_i)\} \quad (1)$$

де  $R$  – множина рішень СОІП;  $S_{i0}$  – оцінка результату рішення  $R_{i0} \in R$  СОІП.

На практиці в девелопменті неможливо охопити всі зовнішні дії, які склалися в той або інший

момент часу. Таким чином, рішення, що повторюється, вже може і не дати звичний результат. Точніше, той самий результат (оцінка рішення) може бути, а може і не бути. Тоді можливість отримати очікуваний результат потрібно приписати через деяку імовірність (табл.3):

$$p_i \approx l_i / k_i,$$

де  $p_i$  – імовірність того, що рішення  $R_{i0} \in R$  дасть потрібний результат;  $l_i$  – кількість девелоперських проектів, в яких потрібний результат було отримано;  $k_i$  – загальна кількість девелоперських проектів.

Якби всі інвестиційні пропозиції в девелопменті були стереотипними, то для розв'язання задачі вибору рішення з найвищою оцінкою можна було б скористатися формулою (2), але це не так. У девелопменті рідко бувають пропозиції, що повторюються, а дуже часто абсолютно нові. Але навіть в новій пропозиції можна знайти деякі комбінації параметрів, які вже зустрічалися, і не раз.

Для цього треба «розкласти інвестиційну пропозицію» на кластери, які можуть повторюватися, але в сукупності вони ще не зустрічалися або зустрічалися настільки невелику кількість разів, що точно визначити, що призводить до позитивного результату практично неможливо.

Математична постановка завдання виглядає так:

1. Нова інвестиційна пропозиція в девелопменті розкладається на кластери, які містять параметри:

$$X = \{x_i\}, i = \overline{1, q},$$

де  $X$  – нова інвестиційна пропозиція в девелопменті;  $x_i$  – стереотипна (така, що часто повторюється) комбінація параметрів інвестиційної пропозиції;  $q$  – кількість кластерів.

2. За частотою успішних проектів можна визначити приблизні значення імовірності кожного

**Таблиця 2. Прийняття рішення на основі оцінки результатів попередніх варіантів формування інвестиційного портфелю проектів девелопера**

Проект	Оцінка результатів проекту (прибутку)
$R_1$	$S_1$
...	...
$R_m$	$S_m$

**Таблиця 3. Частота прийняття успішного рішення в девелопменті**

Рішення	Скільки разів рішення було успішним	Скільки разів приймалось це рішення
$R_1$	$l_1$	$k_1$
...	...	...
$R_i$	$l_i$	$k_i$
$R_m$	$l_m$	$k_m$

з рішень за умови, що зустрічається стереотипна комбінація параметрів інвестиційної пропозиції:

$$\forall R_j \in R, x_i \in X : p(R_j / x_i) \approx n(R_j / x_i),$$

де  $n(R_j / x_i)$  – частота прийняття рішення  $R_j$  за умови, що параметр  $x_i$  інвестиційної пропозиції в девелопменті був наявний;  $p(R_j / x_i)$  – імовірність прийняття рішення  $R_j$  за умови, що параметр  $x_i$  в інвестиційній пропозиції в девелопменті був наявний.

З. Для кожного рішення  $R_j$  за його безумовною імовірністю ( $R_j$ ) і окремими умовними ймовірностями  $p(R_j / x_1), \dots, p(R_j / x_i), \dots, p(R_j / x_q)$  необхідно оцінити спільну умовну імовірність  $p(R_j / x_1, \dots, x_i, \dots, x_q) = p(R_j / X)$ .

Методами теорії імовірності вирішити завдання знаходження спільної умовної імовірності лише за окремим умовним і безумовним, неможливо. Потрібні ще й апостеріорні ймовірності. Але завдання побудови раціональної системи оцінки девелоперської пропозиції формулюється не як «знайти спільну умовну ймовірність за окремими умовними ймовірностями», а як «оцінити спільну умовну імовірність за окремими умовними ймовірностями». Тобто система оцінки спільної умовної імовірності за окремими умовними ймовірностями, з імовірністю, близькою до 1, дозволить вибрати ту ж реакцію, яка була б вибрана і за спільної умовної імовірності (1). Тобто

$$\forall R_k \in R \exists R_j \in R :$$

$$p(\eta_M(R_j / X) \geq \eta_M(R_k / X) / p(R_j / X) \geq p(R_k / X)) \approx 1, \quad (3)$$

де  $\eta_M(R_j / X)$  – оцінка спільної умовної імовірності рішення  $R_j$  відносно інвестиційної пропозиції  $X$ , отримана в системі оцінки інвестиційних пропозицій  $M$ ;  $\eta_M(R_k / X)$  – оцінка спільної умовної імовірності рішення  $R_k$  відносно інвестиційної пропозиції  $X$ , отримана в системі оцінки інвестиційних пропозицій  $M$ ;  $p(\eta_M(R_j / X) \geq \eta_M(R_k / X) / p(R_j / X) \geq p(R_k / X))$  – умовна імовірність того, що якщо умовна імовірність вибору рішення  $R_j$  максимальна, то і оцінка спільної умовної імовірності рішення  $R_j$  максимальна.

Вираз (3) у виділеній області застосування означає наступне: якщо спільна умовна імовірність деякого рішення максимальна, то максимальна і її оцінка. Оптимальна система оцінки інвестиційних пропозицій завжди дає найвищу оцінку найбільшій спільної умовної імовірності, бо ймовірності рішень завжди співпадають.

Для оцінки ефективності системи оцінки інвестиційної пропозиції  $M$ , значення  $p(R_j / X)$ ,  $p(R_j / x_1), \dots, p(R_j / x_i), \dots, p(R_j / x_q)$  можна отримати дослідним шляхом. Оцінка умовної

імовірності – це продукт системи оцінки інвестиційної пропозиції. Відповідно відхилення значення виразу (3) від 1 буде критерієм ефективності методу оцінки спільної умовної вірогідності по частковим:

$$1 - p(\eta_M(R_j / X) \geq \eta_M(R_k / X) / p(R_j / X) \geq p(R_k / X)) \rightarrow \min, \quad (4)$$

при обмеженнях:

$$1. X = \{x_i\}, i = \overline{1, q}.$$

$$2. R = \{R_k\}, k = \overline{1, m}.$$

$$3. \forall R_k \in R : p(R_k / x_1), \dots, p(R_k / x_i), \dots, p(R_k / x_q).$$

$$4. \forall R_k \in R \exists R_j \in R : p(R_j / X) \geq p(R_k / X).$$

$$5. \forall R_k \in R : p(R_k / x_1), \dots, p(R_k / x_i), \dots, p(R_k / x_q) \rightarrow \eta_M(R_k / X),$$

де  $M$  – система оцінки інвестиційної пропозиції (СОІП).

Оскільки в даній інтерпретації, процес прийняття рішення можна представити як процес визначення найбільш значних інформаційних впливів на ОПР (Особу, що Приймає Рішення щодо відбору проектів до інвестиційного портфелю девелопера. Продуктивність та дієвість системи ризик-менеджменту будівництва має бути забезпечена, насамперед, шляхом запровадження аналітичних індикаторів (табл. 4) та засобів організаційно-адміністративного контролінгу, які мають на будь-кому етапі життєвого циклу підприємства (фазі, стадії, роботі) надати обґрунтовані підстави зацікавленим ОПР (з інституційного середовища, оргструктури адміністрування та девелопменту проекту, або ж зі складу структур підприємств-учасників) обґрунтовану спроможність впевнитись в тому, що виробнича програма підприємства та життєвий цикл проекту реалізуються без відхилень, або ж одержати інформацію про рівень ризикових загроз та очікувані наслідки. Експертним шляхом встановлюються фактори ризиків, які впливають на досягнення цілей підприємством у різних функціональних сферах свого бізнесу: стратегічній, виробничій, фінансовій, маркетинговій тощо.

Експерт має заповнити послідовно рядки таблиці 4, в яких систематично досліджується те, яким саме чином ймовірні події в макро-, мікрота внутрішньому середовищі можуть вплинути на

**Таблиця 4. Матриця ризик-аналізу при оцінці інвестиційного портфеля девелопера в будівництві**

Джерела ризиків/ Підрозділи	Макро-середовище						Мікро-середовище			Внутрішнє середовище				
	політичні	фінансові	природні	культурні	демографічні	науково-технічні	конкуренція	споживачі	постачальники	Операційний рівень	маркетинг	виробництво	персонал	фінанси
Стратегічний рівень														
Операційний рівень														
Виробництво														
Фінанси														
Маркетинг														
Кадри														
Постачання														
Збут														
... ..														

досягнення цілей проекту в стратегічній та функціональній областях діяльності підприємства. Серед факторів ризику можуть бути, наприклад, прийняття нового нормативного акту (політичний фактор ризику), перевищення рівня інфляції запланованої величини (економічний), неочікувана зміна погодних умов, яка призводить до нетипових для даного сезону кліматичних явищ (природні) тощо. Враховуючи обмежений простір таблиці та достатньо велику кількість ризиків

(треба орієнтуватися на 40–60 ризиків, оскільки експерти, як правило, виявляють 10–15 ризиків для кожної сфери діяльності підприємства).

Оцінка на кожному кроці формується на основі філософії життєвих циклів бізнесів, систем управління, технологій виробництва і продуктів, інноваційних платформ продуктів, інтегрованих інформаційних систем і персоналу підприємства. Повне формулювання ризиків доцільно приводити в окремій спеціальній таблиці. Для цього засто-

**Таблиця 5. Функціонально-економічна ідентифікація ризиків в системі адміністрування портфелем будівельних проектів**

1	Найменування ризику	Формулювання ризику
2	Фактор ризику	Опис випадкової події (фактора ризику)
3	Сфера прояву ризику	Стратегічна, фінансова, організаційна і т.п.
4	Вплив фактора ризику на досягнення цілей проекту	Як саме подія вплине на цілі проекту
5	Вплив ризику на зацікавлених осіб	Як саме ризик впливає на зацікавлених осіб
6	Допустимість ризику	Кількісні характеристики схильності компанії до ризику: граничні показники допустимого ризику
7	Кількісний опис ризику: ймовірність події	Характеристика величини ймовірності випадкової події
8	Кількісний опис ризику: наслідки події	Характеристика величини наслідків від випадкової події
9	Кількісний опис ризику: якість управління ризиком	Характеристика величини якості управління ризиком
10	Кількісний опис ризику: інтегральний показник	Інтегральний показник ризику, який утворюється шляхом додавання бальних оцінок ймовірності події, наслідків та якості управління ризиком.
11	Збитки	Кількісні характеристики можливого збитку
12	Схема управління ризиком	Особа, безпосередньо відповідальна за управління ризиком; схема відповідальності за управління ризиком
13	Рекомендації по управлінню ризиком	Конкретні методи управління ризиком, які пропонуються для реалізації

совується спеціальна таблична форма, до якої заносяться важливі характеристики ризику (табл. 5).

Компоненти інструментарію ризик–менеджменту «Функціонально–економічна ідентифікація ризиків в системі адміністрування портфелем будівельних проектів» як для девелопера, так і для будівельних підрядних підприємств сформовано як альтернативний існуючим, ситуативний, чітко–формалізований, когнітивно–візуальний та реактивно–адаптивний, що обґрунтовує раціональний формат інструментарію ризик–менеджменту будівельних інвестиційних проектів, та відповідає потребам сьогодення та сучасному стану таких галузей, як «будівельний девелопмент», «економіка та управління підприємствами», «операційний менеджмент підприємства». Концептуальною ідеєю успішного започаткування інструментарію як спеціального візуально–аналітичного та адміністративно – управлінського засобу усунення ризиків для будівельних проектів є використання універсальної методології рефлексивного управління та комплаєнс–менеджменту. Компонента розглядає ризики будівельного підприємства в спеціальній операційній системі адміністрування ризиками портфеля будівельних проектів, що формується девелопером. Така система має сполучати характеристичні ознаки: віртуальної корпорації; проекту як тимчасового підприємства; ієрархічної системи адміністрування щодо відповідальності за протидію (превентивну чи реактивну) ризикам протягом життєвого циклу будівельного проекту.

### Висновки

Вимогою побудови економіко–управлінської моделі забезпечення продуктивності операційної діяльності будівельного підприємства є використання множинного набору факторів діяльності (в тому числі рівень формування девелопменту як інноваційно–інвестиційної інфраструктури будівельного проекту), що має подвійне призначення: з одного боку – виступає як об’єктивний індикатор рівня конкурентоспроможності підприємства, що дозволяє інвестору мати чітке уявлення про рівень інвестиційної привабливості підприємства як об’єкта зовнішнього інвестування; з іншого боку – як інструмент діагностики стану виконання інвестиційної програми та прийняття відповідних функціонально–інвестиційних рішень.

Операційна технологія та прикладний діагностичний інструментарій вияву, оцінки, диференціа-

ції та формалізованої ідентифікації ризиків (ризикових чинників та небезпек) будівельного проекту як тимчасового мультиагентного мікросередовища будівельних підприємств, в рамках зазначеного середовища мають бути превентивно локалізованими та усуненими на ґрунті стратегічного комплаєнсу між організаціями–учасниками, в рамках діючої оргструктури девелопменту будівельного підприємства, яка реалізує проектний цикл «ініціація – інвестування – підготовка – будівництво – впровадження», щоб забезпечити проектний цикл від деструктивного впливу ризикових чинників, а організації–учасників від неочікуваних ресурсно–майнових втрат.

### Список використаних джерел

1. W. V. Grembergen, *Information Technology Evaluation Methods and Management*. – E.: Idea Group Publishing, 2001. – 280 с.
2. D. Allen, *Economic evaluation of projects*. – SC.: IChemE, 1991. – 193 с.
3. J.W. Renkema, E.W. Berghout, *Methodologies for information systems investment evaluation at the proposal stage*. – E: Eindhoven, 1995. – 205 с.
4. Бушуєв С. Д., Бушуєв Д. А., Бушуєва В. Б., Веренич О. В. *Управління проектами в умовах переходу до циркулярної економіки. Управління розвитком складних систем*. Київ, 2021. № 45. С. 21 – 26.
5. Petro Kulikov, Galyna Ryzhakova, Tetyana Honcharenko, Dmytro Ryzhakov and Oksana Malykhina *OLAP–Tools for the Formation of Connected and Diversified Production and Project Management Systems International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering Vol 9, No.5, 2020. pp.8670–8676. <https://doi.org/10.30534/ijatcse/2020/254952020>*
6. Тесля Ю.М. *Введение в интроформатику природы* / Юрий Тесля // Монография. – К: Маклаут, 2010. – 255 с.
7. Рижаква Г. М., Кіщак Н. Г., Міронов О. О., Чуприна Х. М., Шпакова Г. В., Веремєєв С. О. *Визначальні компоненти методологічної платформи трансформації системи управління будівельними підприємствами в умовах цифровізації. Управління розвитком складних систем*. Київ, 2021. № 48. С. 95 – 101, [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2021.48.95-101](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.48.95-101).
8. Шпакова Г. В., Шпаков А. В. *Концептуальні особливості атрибуції стратегічних планів стейкхолдерів будівельної галузі. Будівельні конструкції. Теорія і практика*. 2020. Вип. 7. С. 66–75. <https://doi.org/10.32347/2522-4182.7.2020.66-75>

9. Рижаківа Г. М., Рижаків Д. А., Шпаківа Г. В. Оцінка продуктивності операційної системи девелопера в мікросередовищі стейкхолдерів житлового будівництва Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2019. Вип. 42. С. 120–131.

10. Білоусов О. М. Економіко-управлінські аспекти формування інвестиційного портфеля девелопера в будівельній галузі Бізнес-навігатор: наук.-вироб. журн. Херсон: В. Д. Гельветика, 2019. № 6.1. 1(56). С. 239–246.

11. Ryzhakova G., Chupryna K., Ivakhnenko I. Expert-analytical model of management quality assessment at a construction enterprise Scientific Journal of Astana IT University, Volume 3, September 2020. P. 71–82.

12. Приходько Д. О., Предун К. М. Моделі цільового вибору репрезентативних індикаторів діяльності будівельних підприємств: етимологія та типологія систем діагностики Управління розвитком складних систем. – 2017. – Вип. 32. – С. 159–165.

### References

1. W. V. Grembergen, Information Technology Evaluation Methods and Management. – E.: Idea Group Publishing, 2001. – 280p.

2. D. Allen, Economic evaluation of projects. – SC.: IChemE, 1991. – 193 p.

3. J.W. Renkema, E.W. Berghout, Methodologies for information systems investment evaluation at the proposal stage. – E: Eindhoven, 1995. – 205 p.

4. Bushuyev, Sergey, Bushuiev, Denis, Bushuieva, Victoria & Verenysh, Olena. (2021). Project management in the transition to a circular economy. Management of Development of Complex Systems, 45, 21–26.

5. Kulikov, Petro, Ryzhakova, Galyna, Honcharenko, Tetyana, Ryzhakov, Dmytro and Malykhina, Oksana. (2020). OLAPTools for the Formation of Connected and Diversified Production and Project Management Systems. International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering, 9, 5, 8670–8676. <https://doi.org/10.30534/ijatcse/2020/254952020>

6. Teslia Y.M. Introduction to introformatics of nature /Yuriy Teslia // Monograph. – K: Maklout, 2010. – 255 p.

7. Ryzhakova, Galyna, Kishchak, Nataliia, Mironov, Aleksandr, Chupryna, Khrystyna, Shpakova, Hanna & Veremeiev, Serhii. (2021). Defining components of the methodological platform for the transformation of the management system of construction companies in the context of digitalization. Management of De-

velopment of Complex Systems, 48, 95–101. [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2021.48.95-101](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.48.95-101).

8. Shpakova, G. V., Shpakov, A. V. (2020). Conceptual features of attribution of strategic plans of stakeholders of the construction industry. Building constructions. Theory and practice, 7, 66–75. <https://doi.org/10.32347/2522-4182.7.2020.66-75>

9. Ryzhakova G. M., Ryzhakov D. A., Shpakova G. V. Evaluation of the productivity of the developer's operating system in the microenvironment of housing construction stakeholders Ways to increase the efficiency of construction in the conditions of the formation of market relations. 2019. Issue 42. P. 120–131.

10. Bilousov O. M. Economic and managerial aspects of the formation of the developer's investment portfolio in the construction industry Business navigator: science and production. journal Kherson: V. D. Helvetyka, 2019. No. 6.1. 1(56). P. 239–246.

11. Ryzhakova, G., Chupryna, K., Ivakhnenko, I. (2020). Expert-analytical model of management quality assessment at a construction enterprise. Scientific Journal of Astana IT University, 3, 71–82.

12. Prykhodko D. O., Predun K. M. Models of target selection of representative indicators of activity of construction enterprises: etymology and typology of diagnostic systems Management of the development of complex systems. – 2017. – Issue 32. – P. 159–165.

### Дані про авторів

#### **Аксельрод Роман Борисович,**

к. політ. н, доцент, доцент кафедри політичних наук, Київський національний університет будівництва і архітектури

e-mail: akselrod.rb@knuba.edu.ua

#### **Кіщак Наталія Григорівна,**

здобувач кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури

e-mail: kishchak.ng@ukr.net

#### **Гриненко Ігор Миколайович,**

здобувач кафедри менеджменту в будівництві, Київський національний університет будівництва і архітектури

e-mail: i,hrinenko@ukr.net

### Data on authors

#### **Roman Akselrod,**

Candidate of Political Science, Associate Professor, Associate Professor of Political Science Kyiv National University of Civil Engineering and Architecture

e-mail: akselrod.rb@knuba.edu.ua

**Nataliia Kishchak,**

Postgraduate student of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture  
e-mail: kishchak.ng@ukr.net

**Igor Hrinenko,**

Postgraduate student of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture  
e-mail: i,hrinenko@ukr.net

УДК 336.71

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7323286>

ЛИСЕНКО О.В.

## Дослідження інноваційних методів управління персоналом банку

**Актуальність теми дослідження.** У статті досліджуються методи зовнішнього підбору кандидатів на певну посаду з використанням таких інноваційних технологій: скринінг; рекрутинг; хедхантинг. Застосування інноваційних підходів до підбору працівників стає ключовим фактором успіху, тому жоден банк, якщо він дбає про своє майбутнє, не може дозволити собі наймати випадкових людей. Проте окремі керівники намагаються не витратити значні кошти та самостійно запрошують кандидатів, особливо коли знають, який конкретний спеціаліст їм необхідний.

**Методи дослідження.** Наступною групою інноваційних методів, що досліджуються у статті, є методи розвитку інтелектуального потенціалу персоналу.

**Галузь застосування результатів:** банківська система, банківські установи.

**Висновки.** Як показало дослідження, на сьогодні існує чимало інноваційних методів та інструментів ефективного управління інтелектуальним потенціалом, проте серед найбільш перспективних для українських банків у статті виділено коучинг та аутсорсинг.

**Ключові слова:** банк, персонал, методи управління, скринінг, рекрутинг, хедхантинг, коучинг, аутсорсинг.

L YSENOK O.V.

## Research of innovative methods of bank personnel management

**Relevance of the research topic.** The article investigates the methods of external selection of candidates for a certain position using the following innovative technologies: screening; recruiting; headhunting. Applying innovative approaches to recruiting is becoming a key factor in success, so no bank, if it cares about its future, can afford to hire random people. However, some managers try not to spend a lot of money and invite candidates on their own, especially when they know what specific specialist they need.

**Research methods.** The next group of innovative methods explored in the article are methods of developing the intellectual potential of staff.

**Field of application of results.** Banking system, banking institutions.

**Conclusions.** According to the study, today there are many innovative methods and tools for effective management of intellectual potential, but among the most promising for Ukrainian banks in the article highlighted coaching and outsourcing.

**Keywords:** bank, staff, management methods, screening, recruiting, headhunting, coaching, outsourcing.

**Постановка проблеми.** З початку становлення незалежності України і до сьогодні проблемам розвитку її банківської системи приділяється значна увага як з боку науковців, так і з боку практиків, що є цілком закономірним, оскільки всі фінансові та соціально-економічні явища,

які відбуваються в державі, стосуються й банківської системи, адже її здатність трансформувати залучені та позичені кошти в надані кредити та здійснені інвестиції впливає на процес перерозподілу грошової маси в країні між різними галузями економіки та суб'єктами економічної діяль-

ності. А тому стабільність банку і, зокрема, довіра до нього, базується на результатах його фінансово–економічної діяльності, що тісно пов'язана з формуванням ефективної системи управління персоналом. І, як свідчить діяльність українських банківських установ, протягом останніх років у них існують суттєві фінансові проблеми, що пов'язані як із загальним станом економіки України, так і в деяких випадках є наслідком некваліфікованого управління банківською діяльністю.

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

Питання щодо розроблення та запровадження різних методів управління персоналом банку розглядаються на теоретичному й методологічному рівнях в роботах таких учених–економістів, як В. В. Дрофа, А. П. Єгоршина, Дж. Іванцевича, Е. В. Маслова, Ю. Г. Одегова, Г. Х. Бакірова, Г. Десслера, О. В. Крушельницької, Д. П. Мельничука та ін. Аналіз і узагальнення їхніх опублікованих наукових праць дали змогу згрупувати основні методи управління персоналом банку: методи підбору персоналу; методи розвитку інтелектуального потенціалу персоналу; методи мотивації персоналу; соціально–психологічні методи: переконання, вплив, застосування авторитету, характеристика значимості виконуваної роботи.

**Постановка завдання.** Методи управління персоналом банку, їхні організаційні форми, з врахуванням впливу наукових досліджень в теорії управління, постійно змінюються та удосконалюються. Завдання сучасних досліджень полягають в тому, щоб на основі наукової методології не тільки покращити традиційні методи управління персоналом банку, але й знаходити інноваційні, що забезпечуватимуть його ефективну діяльність.

**Виклад основного матеріалу.** На відміну від класичного, інноваційне управління персоналом банківської установи має свої характерні особливості, що пов'язані не лише з активізацією можливостей працівників, а й з подальшим формуванням та розвитком їх інтелектуального потенціалу, а також стимулюванням інноваційної поведінки.

Інноваційне управління персоналом не може функціонувати відокремлено від загальної системи управління банком, однак повинно мати певну частку самостійності із урахуванням його специфічних особливостей. Перед тим, як вносити певні зміни у сформовану систему управління персоналом, необхідно оцінити їх доцільність, своєчасність, економічну обґрунтованість та очікувану ефек-

тивність. Для побудови результативної системи інноваційного управління інтелектуальним потенціалом персоналу необхідно розробити відповідні підходи, методи та механізми із урахуванням вітчизняного досвіду, а також досвіду зарубіжних банківських установ. Важливо також звернути увагу на специфіку діяльності банку, індивідуальні характеристики його працівників, психофізичні їх особливості, здатність до навчання та сприйняття нововведень, особистісні прагнення і цілі.

Слід також зазначити, що сучасні методи управління інтелектуальним потенціалом – це такі інструменти, які засновані на індивідуальності кожного працівника та його працездатності [1, с. 55].

У сучасній практиці серед методів зовнішнього підбору кандидатів на певну посаду використовують такі інноваційні технології:

1) скринінг – «поверховий підбір», що здійснюється за формальними ознаками, такими як освіта, вік, стать та досвід праці. На основі отриманих резюме відбір кандидатів здійснює сам замовник, а кадрова агенція виконує лише роль постачальника відповідних кандидатів;

2) рекрутинг – «поглиблений підбір», який бере до уваги особистісні та ділові якості кандидатів. В даному випадку відбір здійснює кадрова агенція, отримавши резюме від кандидатів, що відгукнулися на оголошення у ЗМІ;

3) хедхантинг – «якісний пошук», що бере до уваги особливості бізнесу замовника, робочого середовища, ділових та особистісних якостей кандидата. Хедхантинг (від англ. headhunting – полювання за головами) – це технологія «переманювання» конкретних спеціалістів до іншої юридичної особи [2, с. 131; 3].

Слід зауважити, що хедхантинг мало поширений, але разом з тим дуже перспективний спосіб підбору особливо цінних фахівців. На сьогоднішній день це найефективніша технологія, яка сформувалася у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах на позиції топ–менеджерів.

Основними замовниками хедхантингових послуг можуть бути банківські установи двох типів:

1) банки, що вийшли зі стадії бурхливого зростання та розвитку і переживають стадію стабілізації;

2) банки, що інтенсивно розвиваються або знаходяться на стадії становлення.

Слід також зазначити, що хедхантинг не обмежується тільки «полюванням за головами», адже його слід розглядати як складний бізнес–

процес, що включає сукупність таких етапів, як глибокий аналіз діяльності банку, оцінку його потреб в персоналі, визначення зони пошуку кандидатів, «вербування» потенційного працівника, організація і проведення співбесіди з працівником та роботодавцем і, нарешті, безпосередньо укладення контракту.

Таким чином, практична реалізація хедхантингу має як переваги, так і недоліки, зокрема:

- гарантія високої ймовірності підбору потрібного банку фахівця пов'язана з великими фінансовими, часовими і трудовими затратами;
- відсутність професійної підготовки і єдиних критеріїв оцінки хедхантерів;
- інколи переманюють не одного фахівця, а цілі групи чи команди працівників, завдаючи, таким чином, суттєвих збитків банку, з якого ці співробітники пішли [3].

Дослідження показують, що банківський працівник, якого запрошують працювати до іншого банку, повинен відповідати таким вимогам:

- висококваліфікована особа із підтвердженнями досягненнями у роботі за останні кілька років;
- обов'язково має профільну освіту;
- володіє умінням брати на себе відповідальність і має розвинуті лідерські якості;
- орієнтований на бізнес–показники [2, с. 131]

Кандидату, який відповідає цим якостям, банківські установи досить часто готові зробити пропозицію в оплаті праці на 30–40% вищу за ринкову [4, с. 97]. Тобто, успішні банки, з метою отримання кваліфікованого спеціаліста, готові платити значні кошти, оскільки на такого працівника покладається велика відповідальність за ефективне функціонування банківської установи та отримання нею прибутку.

Застосування інноваційних підходів до підбору працівників стає ключовим фактором успіху, тому жоден банк, якщо він дбає про своє майбутнє, не може дозволити собі наймати випадкових людей. З приводу цього слід відзначити, що послуга хедхантингу є досить дорогою на міжнародному ринку. Окремі керівники намагаються не витрачати значні кошти та самостійно запрошують кандидатів, особливо коли знають, який конкретний спеціаліст їм необхідний.

Наступною групою інноваційних методів є методи розвитку інтелектуального потенціалу персоналу. У зв'язку з цим зазначимо, що зростання ролі інтелектуального капіталу в сучасних комер-

ційних банках є причиною виникнення необхідності перетворення їх в організацію, що постійно навчається. Як показало дослідження, ефективність навчання і його вплив на конкретні результати роботи працівників може бути високим, якщо воно спрямоване на інноваційну складову в процесі навчання. З приводу цього зазначимо, що особливо актуальним є питання про корпоративні університети, які є системою розвитку професійної компетентності та мають на увазі участь майже кожного провідного фахівця в навчанні персоналу, а рядових працівників – в самонавчанні [3].

Таким чином, корпоративний університет – це в першу чергу продумана система навчання персоналу банку, в рамках якої разом із традиційними формами сучасної бізнес–освіти використовуються такі форми навчання, як бізнес–тренінги, проблемно–проектні семінари, програми особистісного зростання працівника, рольові ігри, аналіз і обговорення кейсів [5].

Відзначимо, що діяльність корпоративних університетів включає такі основні напрямки:

- навчання фахівців, а також менеджерів вищої і середньої ланки, інноваційним методам управління;
- консультування з питань використання в управлінні різних технологій;
- тренінг персоналу з метою вироблення необхідних умінь та навичок;
- систему управління знаннями, яка забезпечує узагальнення, консолідацію і використання набутого фахівцями банку досвіду [3; 6].

Слід також відмітити, що сучасний стан економіки визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, оскільки спостерігається швидке «старіння» існуючих знань, умінь і навичок персоналу, що виражається у відставанні індивідуальних знань від сучасних вимог до займаної посади та професії загалом. Постійний розвиток персоналу, з метою підвищення його компетентності, повинен здійснюватися через формування системи безперервного навчання при створенні умов для повного розкриття інтелектуального потенціалу працівників, їх здібностей здійснювати суттєвий внесок у діяльність банківської установи. А тому, на сьогодні найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання, метою якого є постановка цілей на оновлення.

Слід також зазначити, що у сучасному світі банківського бізнесу, де єдиною незмінною істиною є постійність змін, безперервне навчання стає та-

ким же стратегічно важливим аспектом, як і розробка нових продуктів та послуг. З приводу цього зауважимо, що створення корпоративної системи електронного навчання дозволяє зробити безперервне навчання частиною загальної стратегії банківської установи та інтегрувати його в щоденні бізнес–процеси. Електронне навчання (E–learning) – це швидкий і ефективний спосіб одержувати необхідні для роботи знання, оскільки навчання відбувається в інтерактивному режимі через локальну внутрішньобанківську мережу, де інтенсивно впроваджуються комп'ютерні симуляції банківських операційних процесів. Електронні навчальні технології дозволяють розробити індивідуальні програми щодо підвищення кваліфікації для кожного банківського працівника і проконтролювати результативність навчання. Електронне навчання також дає можливість навчати велику кількість співробітників одночасно без відриву від їх основної діяльності [3; 7].

Таким чином, створення корпоративної системи дистанційного навчання є оптимальним рішенням для тих банківських установ, які планують постійно розвивати знання і навички своїх працівників у сфері банківського бізнесу.

У зв'язку з цим зауважимо, що до інноваційних розробок, пов'язаних з управлінням інтелектуальним потенціалом персоналу банку, можна віднести проект «віртуальна школа» – внутрішній портал у банку, завдяки якому будь–який працівник зможе в режимі онлайн домовитись щодо лекцій фахівців у сфері своєї діяльності, навчатись за дистанційними програмами західних бізнес–шкіл, брати участь в дистанційних ділових іграх тощо.

Окрім цього, дуже важливо, щоб керівництво банківської установи розуміло, що мета подібних проектів – використання не самих новацій, а інноваційної поведінки працівників – через їх організацію, належне стимулювання та використання передового досвіду зарубіжних банків. З приводу цього зазначимо, що інноваційні методи управління інтелектуальним потенціалом мають будуватись на трьох основних принципах: самостійність, цілеспрямованість та професіоналізм, що вже має на меті інші відносини між керівником і підлеглим [1, с. 57; 8].

Як показало дослідження та означене вище, на сьогодні існує чимало інноваційних методів та інструментів ефективного управління інтелектуальним потенціалом, проте серед найбільш

перспективних для українських банків можемо виділити коучинг та аутсорсинг.

Коучинг досить нове поняття для сучасних вітчизняних банківських установ, оскільки це метод інноваційного розвитку інтелектуального потенціалу, що забезпечує розкриття ймовірних можливостей працівників, їх самоорганізацію, підвищення продуктивної діяльності та професійного зростання, що сприятиме формуванню ефективної політики управління персоналом та розвитку банку за рахунок інноваційної складової працівників [9, с. 53]. Тобто, це метод, що зосереджує свою увагу на вмінні працівника самостійно обирати правильні, іноді інноваційні, рішення.

Аутсорсинг кадрових процесів – це така форма господарських взаємовідносин, за якої банк частину обов'язків з управління інтелектуальним потенціалом передає спеціалізованій компанії, що здатна надавати високоякісні послуги, завдяки використанню сучасних новітніх технологій управління персоналом та наявністю у своєму штаті висококваліфікованих спеціалістів. Недоліком аутсорсингу є висока вартість деяких послуг, але, в той же час, він створює умови щодо зниження витрат на утримання відповідних структурних підрозділів [10, с. 144].

### Висновки

Отже, інвестування в інтелектуальний потенціал працівників слід розглядати основою, на якій визначаються потреби керівника банківської установи у безперервному її розвитку, та персоналу – в отриманні професійних знань і навичок, застосування яких дозволяє отримати бажаний дохід від кваліфікованої та інноваційної праці. З приводу цього зазначимо, що для задоволення таких потреб керівник повинен використовувати відповідні методи мотивації, серед яких пріоритетними є такі методи, що спонукають як до задоволення нематеріальних потреб в отриманні кваліфікації та розвитку, так і до матеріальних, пов'язаних з отриманням бажаного доходу від інноваційної праці та реалізації інноваційного й інтелектуального потенціалу працівниками. Тому постає необхідним відбір методів мотивації персоналу банківської установи, який накопичує, реалізує та використовує власний інноваційний та інтелектуальний потенціал на користь інноваційного розвитку банку.

**Список використаних джерел**

1. Ткаченко А. М. Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання – основа формування антикризового менеджменту / А. М. Ткаченко, С. А. Силенко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2015. – Випуск 1(11). – С. 53 – 59.
2. Гірняк К. М. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства / К. М. Гірняк // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Випуск 4. – С. 130 – 132.
3. Пучкова С. І. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних підприємствах. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jsui/handle/123456789/2118>.
4. Яценко О.Є. Дослідження інновацій в управлінні персоналом: [моногр.] / О.Є. Яценко. – Львів: Сполом, 2014. – 315 с.
5. Лазоренко Л. В. Сучасні аспекти мотивації персоналу [Електронний ресурс] / Л. В. Лазоренко. – Режим доступу: [http://www.ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/123456789/Lazorenko\\_Sychasny.pdf](http://www.ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/123456789/Lazorenko_Sychasny.pdf).
6. Гриньова В. М. Проблема управління трудовими ресурсами підприємства. Наукове видання / В. М. Гриньова, О. М. Ястремська. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2016. – 192 с.
7. Ващенко Н. В. Методи мотивації персоналу до інноваційного розвитку підприємства / Н. В. Ващенко // Економічний вісник. – 2015. – №2. – С. 153 – 160.
8. Семикіна М. В. Мотиваційні умови розвитку праці в умовах конкурентного середовища / М. В. Семикіна // Регіональні перспективи. – 2022. – № 3–4. – С. 234 – 236.
9. Короленко С. М. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом / С. М. Короленко, Р. В. Короленко, Ю. О. Судакова // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 1. – С. 53 – 60.
10. Костюк О. Д. Інноваційні інструменти управління персоналом / О. Д. Костюк // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки. Полтава: ПДАА. – Вип. 1 (6). – Т. 1. – 2013. – С. 143 – 147.
- tychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoji vlasnosti. – 2015. – Vypusk 1(11). – S. 53 – 59.
2. Ghirnjak K. M. Innovacijni tekhnologhiji v upravlinni kadrovym potencialom pidpryjemstva / K. M. Ghirnjak // Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky. – 2015. – Vypusk 4. – S. 130 – 132.
3. Puchkova S. I. Innovaciji u praktyci upravlinnja personalom na suchasnykh pidpryjemstvakh. – [Elektronnyj resurs]. – Rezhym dostupu: <http://dspace.oneu.edu.ua/jsui/handle/123456789/2118>.
4. Jashhenko O. Je. Doslidzhennja innovacij v upravlinni personalom: [monoghr.] / O. Je. Jashhenko. – Ljviv: Spolom, 2014. – 315 s.
5. Lazorenko L. V. Suchasni aspekty motyvaciji personalu [Elektronnyj resurs] / L. V. Lazorenko. – Rezhym dostupu: [http://www.ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/123456789/Lazorenko\\_Sychasny.pdf](http://www.ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/123456789/Lazorenko_Sychasny.pdf).
6. Ghrynjova V. M. Problema upravlinnja trudovymy resursamy pidpryjemstva. Naukove vydannja / V. M. Ghrynjova, O. M. Jastremsjka. – Kharkiv: Vyd. KhNEU, 2016. – 192 s.
7. Vashhenko N. V. Metody motyvaciji personalu do innovacijnogho rozvytku pidpryjemstva / N. V. Vashhenko // Ekonomichnyj visnyk. – 2015. – #2. – S. 153 – 160.
8. Semykina M. V. Motyvacijni umovy rozvytku praci v umovakh konkurentnogho seredovyshha / M. V. Semykina // Reghionaljni perspektyvy. – 2022. – # 3–4. – S. 234 – 236.
9. Korolenko S. M. Kouchyngh jak innovacijnyj instrument efektyvnogho upravlinnja personalom / S. M. Korolenko, R. V. Korolenko, Ju. O. Sudakova // Ekonomika. Upravlinnja. Innovaciji. – 2013. – # 1. – S. 53 – 60.
10. Kostjuk O. D. Innovacijni instrumenty upravlinnja personalom / O. D. Kostjuk // Naukovi praci Poltavskojki derzhavnoj aghrarnoj akademiji. Ekonomichni nauky. Poltava: PDAA. – Vyp. 1 (6). – T. 1. – 2013. – S. 143 – 147.

**Дані про автора****Лисенок Олексій Володимирович,**

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, Національний університет харчових технологій, м. Київ  
e-mail: lesha\_lysenok@ukr.net

**Data about author****Oleksii Lysenok,**

D. e. s., professor, Professor of the Department of Finance, National University of Food Technology, c. Kyiv  
e-mail: lesha\_lysenok@ukr.net

**References**

1. Tkachenko A. M. Innovacijni pidkhody do upravlinnja trudovym potencialom sub'jekta ghospodarjuvannja – osnova formuvannja antykrizovogho menedzhmentu / A. M. Tkachenko, S. A. Sylenko // Teoretychni i prak-

## Actual aspects of investment activities in Ukraine in war time

**The subject of the research** is the theoretical and practical aspects of determining investment activity in Ukraine under martial law.

**The aim of the research** is to identify the main supporting elements of the investment activity of potential international and national investors for a faster recovery of the Ukrainian economy in the conditions of war.

**Research methods.** When writing the article, general scientific, special methods for studying economic phenomena and processes for determining topical issues of investment activity in Ukraine during the war were used.

**Results of the investigation.** As a result of writing the article, it was determined that since the beginning of the war between Russia and Ukraine, the vast majority of investment companies and funds in almost every field of activity have severed, minimized or completely reduced their business relations with the aggressor country. Whether mandated by sanctions or simply a matter of choice, the investment business is emerging from every sector of the Russian economy, from its vast energy sector to automobiles, finance, retail, entertainment, culture and fast food restaurants. International investors stop investment activities, withdraw from current projects, despite the implementation phase, and associated risks. In the current conditions of war, the investment business should focus on an effective way to restore the Ukrainian economy. It has been established that such recovery is possible based on a global approach to sustainability criteria – ESG (environmental, social and governance), that is, based on environmental, social and corporate governance. It has been proven that the formation and transformation of business decisions should be carried out in accordance with the new realities, and special attention should be focused on the implementation of the permanence criteria, that is, the ESG criteria, since it is the permanence indicators that reflect how certain investment companies and funds are aimed at strategic investment development and support of the Ukrainian economy.

**Scope of the results.** Investment, Investment activity, Economics, Insurance, Financing, Management, Organization and management.

**Conclusions.** As a result of writing the article, it was found that today Ukraine has become the center of global financial support and investment, the purpose of which is to counteract the Russian Federation and restore the country after the crushing activities of the occupier. It is determined that one of the main areas of investment in Ukraine is energy independence from Russia, which can be achieved through accelerating the transition to renewable energy sources, while looking for short-term options for bringing new oil and gas to the market. It has been established that the support of the government of Ukraine is carried out through the mechanism of investment insurance under martial law, which will ensure the safety of investments in Ukrainian assets for investors. This has been proven possible with the help of the World Bank Group's Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA), which will enable the use of investment insurance programs in the face of terrorist threats. It has been established that international investment activity for the month of May 2022 turned out to be the most active in the light of receiving approved assistance from the world allies of Ukraine, the USA and the EU, and amounted to 40 billion dollars and 2 billion euro respectively. It is proved that the participation of foreign capital could significantly intensify the conversion of military production, which is especially important in the conditions of martial law in Ukraine. It has been established that the restoration of the Ukrainian economy is not only relevant, but also quite attractive for foreign investors, a field of activity, since it will lay the foundation for a favorable material basis for further business activity of foreign capital. Today, more than ever, we need a quick return on investment in order to maximize the speedy recovery of the economy from the crisis caused by the military aggression of the Russian Federation against our country.

**Key words:** investment, investment activity, financing, state support, foreign capital, international investment activity, military aggression.

## Актуальні аспекти інвестиційної діяльності в Україні в умовах війни

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти визначення інвестиційної діяльності в Україні в умовах військового стану.

**Метою дослідження** є: визначення основних підтримуючих елементів інвестиційної діяльності потенційних міжнародних та національних інвесторів для швидшого відновлення економіки України в умовах війни.

**Методи дослідження.** При написанні статті було використано загально–наукові, спеціальні методи дослідження економічних явищ та процесів щодо визначення актуальних питань інвестиційної діяльності в Україні в умовах війни.

**Результати роботи.** В результаті написання статті було визначено, що від початку війни Росії проти України переважна більшість інвестиційних компаній та фондів майже в кожній сфері діяльності розірвали, мінімізували, або зовсім скоротили свої ділові стосунки з країною–агресором. Незалежно від того, чи вимагають цього санкції, чи це просто справа вибору, інвестиційний бізнес виходить з усіх галузей російської економіки, починаючи від її величезного енергетичного сектору та закінчуючи автомобілями, фінансами, роздрібною торгівлею, розвагами, культурою і ресторанами швидкого харчування. Міжнародні інвестори припиняють інвестиційну діяльність та виходять з поточних проєктів, незважаючи на фазу реалізації та супутні ризики. В теперішніх умовах війни інвестиційний бізнес повинен зосередитися на ефективному способі відновлення української економіки. Встановлено, що така відбудова можлива на основі світового підходу за критеріями сталості – ESG (environmental, social and governance), тобто спираючись на екологічне, соціальне та корпоративне управління. Доведено, що формування і трансформація бізнес–рішень має здійснюватися відповідно до нових реалій, а окрема увага має зосереджуватися на реалізації критеріїв сталості, тобто ESG критеріїв, оскільки саме показники сталості відображають, наскільки ті чи інші інвестиційні компанії та фонди спрямовані на стратегічний інвестиційний розвиток та підтримку економіки України.

**Галузь застосування результатів.** інвестування, інвестиційна діяльність, економіка, страхування, фінансування, менеджмент, організація та управління.

**Висновки.** В результаті написання статті було встановлено, що сьогодні Україна стала центром спрямування світової фінансової підтримки та інвестування, метою якої є протидія Російській Федерації і відновлення країни після нищівної діяльності окупанта. Визначено, що одним із основних напрямів інвестицій в Україну є енергетична незалежність від Росії, якої можна досягти через прискорення переходу на відновлювані джерела енергії, одночасно з пошуком короткострокових варіантів виведення на ринок нової нафти та газу. Встановлено, що підтримка Уряду України відбувається через механізм страхування інвестицій в умовах воєнного стану, який дозволить гарантувати інвесторам безпеку капіталовкладень в українські активи. Доведено, що це стане можливе за допомогою Багатостороннього агентства з інвестиційних гарантій (MIGA), яке входить до групи Світового банку, і яке надасть можливість використовувати програми страхування інвестицій в умовах терористичних загроз. Встановлено, що міжнародна інвестиційна діяльність за травень місяць 2022р. виявилась найактивнішою в світі отримання затвердженої допомоги від світових союзників України, США та ЄС і склала 40 млрд. доларів та 2 млрд. євро відповідно. Доведено, що участь іноземного капіталу могла б істотно активізувати конверсію військового виробництва, що особливо актуально в умовах військового стану в Україні. Встановлено, що відбудова економіки України це не тільки актуальна, але й досить приваблива для зарубіжних інвесторів сфера діяльності, оскільки це започаткує сприятливу матеріальну основу для подальшої ділової активності іноземного капіталу. Сьогодні, як ніколи, потрібна швидка віддача від вкладених коштів з тим, щоб максимально сприяти найшвидшому виходу економіки з кризового стану, який викликаний військовою агресією російської федерації до нашої країни.

**Ключові слова:** інвестування, інвестиційна активність, фінансування, державна підтримка, іноземний капітал, міжнародна інвестиційна діяльність, військова агресія.

**Formulation of the problem.** Since the beginning of Russia's war against Ukraine, the vast majority of investment companies and funds in almost every field of activity have severed, minimized, or completely reduced their business relations with the aggressor country. Whether required by sanctions or simply a matter of choice, investment business comes from all sectors of the Russian economy, from its vast energy sector to automobiles, finance, retail, entertainment, culture and fast-food restaurants. International investors stop investment activities and withdraw from current projects, regardless of the implementation phase and associated risks. In the current conditions of the war, the investment business should focus on an effective way to restore the Ukrainian economy. Such reconstruction is possible on the basis of the global approach based on sustainability criteria – ESG (environmental, social and governance), i.e. based on environmental, social and corporate management. The formation and transformation of business decisions should be carried out in accordance with new realities, and special attention should be focused on the implementation of sustainability criteria, i.e. ESG criteria (environmental, social and governance), since sustainability indicators reflect the extent to which certain investment companies and funds are aimed at strategic investment development and support of Ukraine's economy [1–10].

**Analysis of research and publications** on the problem. The problems of investing in enterprises and investment activities were studied in the works of the following economists: V. P. Bytov, P. I. Viblyi, I. I. Vinichenko, L. M. Horbach, H. M. Dorozhkina, V. V. Zaiats, V. O. Kotliarov, I. M. Kipioro, M. O. Kyzym, I. I. Lashchyk, O. H. Lialiuk, S. I. Melnyk, V. O. Oleksiuk, L. E. Petrukhnenko, O. H. Ratushniak, T. M. Samilyk, Ye. M. Starychenko, L. M. Sakun, I. V. Svyynous, S. A. Stakhurska, V. O. Stakhurskyi, H. V. Trofimova, S. V. Tkachuk, I. V. Furman, V. V. Chernyshov, T. V. Yakymchuk and others.

**Presenting main material.** Today, Ukraine has become the center of directing global financial support and investment, the purpose of which is to oppose the Russian Federation and restore the country after the destructive activities of the occupier. However, these investments must meet the principles of sustainability and ESG criteria, because they are focused on the development and support of the country. Already now, it is important for Ukrainian

business to create projects that will be able to attract and attract as many investors as possible in the future. Yes, energy independence from Russia is an important direction of investment not only in Ukraine, but also in Europe and the USA. There is an opinion that the best way to reduce dependence on Russian energy is to accelerate the transition to renewable energy sources, simultaneously with the search for short-term options for bringing new oil and gas to the market [5]. At the same time, the key factors in the stability of the investment business in adverse conditions, namely war conditions, are the availability of a financial reserve and the absence of location attachment. It is the financial reserve that every enterprise should have to ensure the continuation of business, even when it is necessary to change its location and transfer production facilities, employees, etc., at least six months ahead. Therefore, it is important to have funds that will be able to sustain the investment business until it stabilizes and receives income. As practice has shown, enterprises that cannot change their location are unable to move their business to a safer place and risk losing it or incurring losses that may lead to bankruptcy [11–14].

Also, measures carried out by the state are an important component of supporting investment business in the conditions of martial law. State and donor programs, private initiatives to support entrepreneurs – all this is designed to preserve doing business in the modern realities of war. As for the main state programs, they include: programs for obtaining a grant from the state for business development, lending to an enterprise under the «5–7–9%» program, exemption from paying a single tax for taxpayers of groups 1 and 2 until the termination/cancellation of martial law, a single tax of 2% without VAT for businesses with a turnover of up to UAH 10 billion, a program to relocate businesses to safe regions to continue full-time work, and other programs [18–20].

Regarding the attraction of additional investors in business, it should be emphasized that the attractiveness of Ukraine for domestic and foreign investors has significantly decreased, which is due to the risk of damage to enterprises or their destruction, deterioration of the economic situation and other factors caused by the war. However, the Government of Ukraine is already working on a mechanism for insurance of investments in

martial law conditions, which will allow investors to guarantee the safety of capital investments in Ukrainian assets. Currently, Ukraine is negotiating with the Multilateral Investment Guarantee Agency (MIGA), which is part of the World Bank group, which will provide an opportunity to use investment insurance programs in conditions of terrorist threats. To guarantee safety, investors will buy insurance, the cost of which is calculated depending on the amount of investment. In case of force majeure, the investor will be able to receive compensation for these funds. The Ministry of Economy is also working on improving the conditions for doing business in Ukraine, which will be directly reflected in the program for attracting investments and deregulation. Earlier, the Government approved the Draft Law on Simplifying Permitting Procedures for Land Acquisition and Starting Construction During the Implementation of Projects Aimed at Reviving the Economy [3; 6–8].

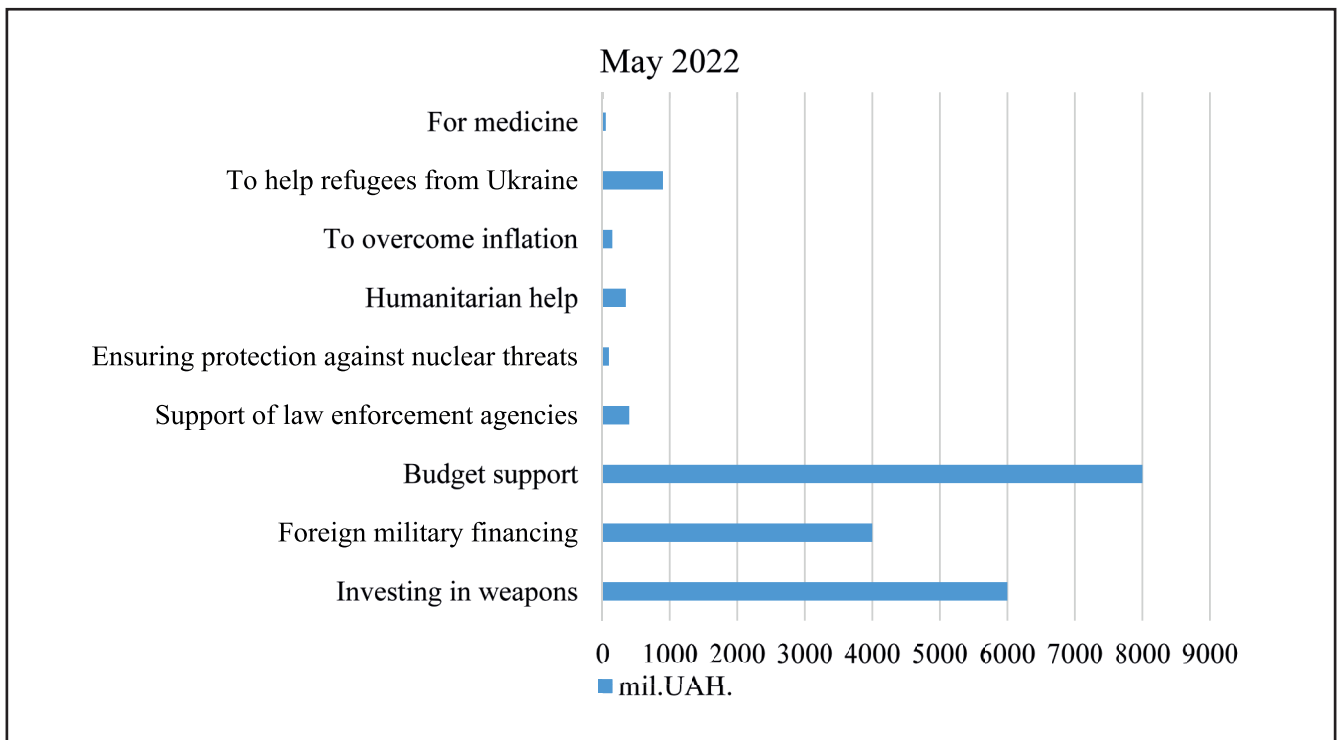
The main type of investment that Ukraine needs in the current conditions of military aggression is to reduce dependence on Russian energy resources. The best way to achieve this goal is to switch from conventional fuels to renewable ones. With this in mind, you can consider Ukrainian startups developing the idea of environmental sustainability. Other sectors that need increased attention are agriculture and

food. The situation of many countries of the world depends on the agricultural products of Ukraine, which became more obvious when the ports were blocked and grain trucks were stolen by the Russian occupiers, when the world community began to panic about a possible large-scale famine [9; 15; 17].

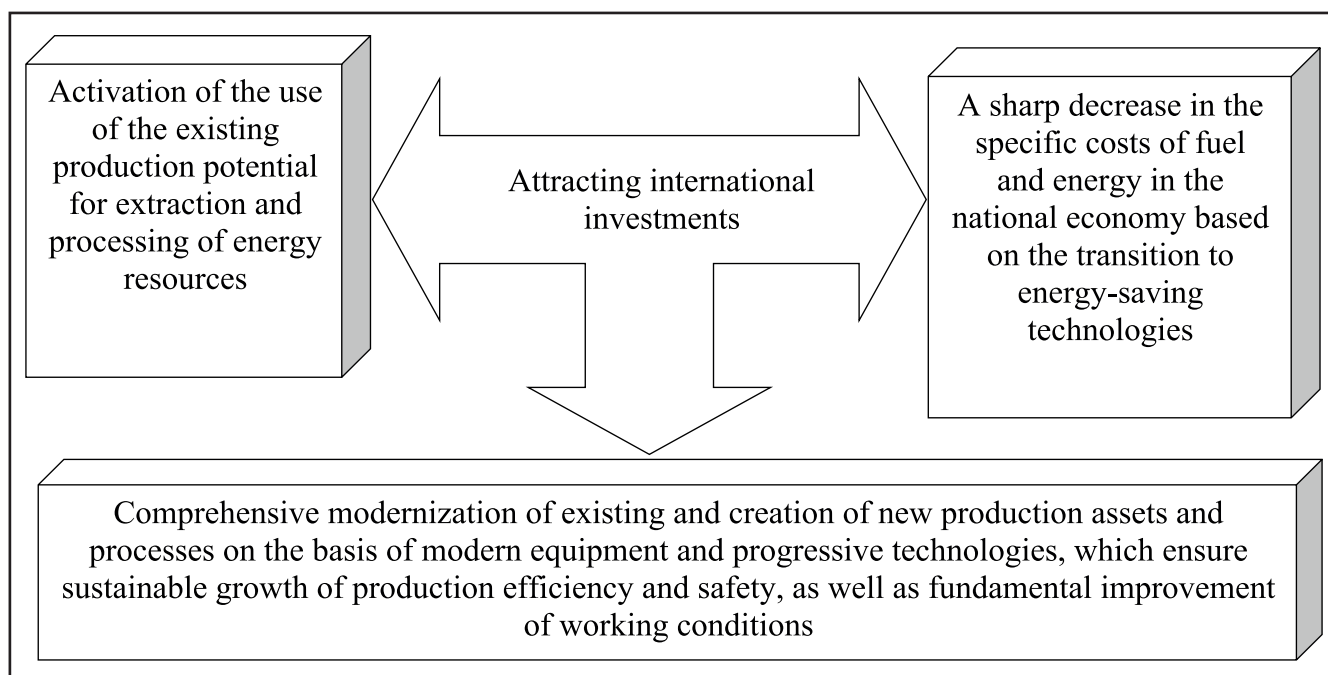
In order to invest in the economy of Ukraine and be protected, investors must comply with the following basic requirements: have a financial cushion equal to six sums of total expenses per month (including a reserve for unforeseen situations); continue to invest, allocating 30% of the funds for investments in domestic startups, state projects and interesting initiatives from local companies that predict sufficient profitability in the future [4; 7–11].

International investment activity for the month of May turned out to be the most active in light of the receipt of approved aid from Ukraine's world allies, the USA and the EU, and amounted to \$40 billion and \$2 billion. EUR respectively. Thus, the total amount of investment assistance from the USA was increased from 33 billion to 40 billion dollars, of which about half of these funds will go to Ukraine's military and humanitarian needs (Fig. 1).

The participation of foreign capital could significantly activate the conversion of military production, which is especially relevant in the conditions of martial law in Ukraine.



**Fig. 1. Funds were invested in the economy of Ukraine in May 2022 [2]**



**Fig. 2. The main issues that will be solved by attracting international investment in war conditions [6]**

Attracting international investment in the current conditions will help to solve a number of urgent issues, including the following (Fig. 2):

Also, at the same time as the priority areas for foreign investment, there are the following investment objects that require special support: nuclear engineering enterprises; enterprises and associations of the fuel and energy complex, including coal, oil and gas processing enterprises; enterprises of railway, sea, river, air and road transport of general use; enterprises and facilities of the electric power industry, hydroelectric power plants, thermal power plants; objects of education and science financed from the state budget; public roads; subways; main power transmission lines; oil and gas pipelines, pipeline transport [8–12].

Among the priority directions of foreign investment should be included the creation of modern infrastructure in Ukraine: transport, technically equipped warehouses, telecommunications, business infrastructure (offices, business centers, data banks and other facilities), household services.

### Conclusions

Therefore, without investing in the basis of the country's vital sphere, it will be difficult to rebuild the economy of Ukraine and resume the development of international investment activities. Reconstruction of the economy of Ukraine is not only

an urgent, but also quite attractive sphere of activity for foreign investors, as it will create a favorable material basis for further business activity of foreign capital. Today, more than ever, we need a quick return on the invested funds in order to maximally contribute to the fastest exit of the economy from the crisis state, which was caused by the military aggression of the Russian Federation against our country. Also, international investment in the economy of Ukraine will raise the authority of international investment cooperation on the territory of European countries and the whole world. In addition to the specified spheres, zones and objects for priority attraction of foreign capital, environmental problems of a national, regional and global nature are becoming increasingly important and relevant [6]. Investors need to see the results of overcoming negative consequences, resuming business operations and receiving profits from it, because it is important for them to know that their investments are not wasted and are used purposefully [1].

### Список використаних джерел

1. Твардовська Я. Інвестиційна діяльність в Україні в умовах війни | Companion UA <https://companion.ua/investytsiina-diyalnist-v-ukraini-v-umovakh-viiny/>
2. Інвестиційна діяльність OTPCapital – травень 2022 <https://www.otpcapital.com.ua/2022/05/26/investytsijna-diyalnist-otp-capital-traven-2022/>

3. Уряд працює над механізмом страхування інвестицій в умовах війни, – Олександр Грибан | Кабінет Міністрів України (kmu.gov.ua) <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-pratsiuie-nad-mekhanizmom-strakhuvannia-investytsii-v-umovakh-viiny-oleksandr-hryban>

4. Інвестиції в воєнних умовах. У що вкладатися українцям? (minfin.com.ua) <https://sp.minfin.com.ua/lblv/investicii-v-umovah-viynu>

5. Інвестиції для бізнесу в умовах війни. Як жити і бути сталими (focus.ua) <https://focus.ua/uk/opinions/510934-investiciji-dlya-biznesu-v-umovah-viyni-yak-vizhiti-i-buti-stalimi>

6. Іноземне інвестування в Україні: пріоритетні сфери, зонита об'єкти. Реферат – Освіта.UA (osvita.ua) [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_theory/21590/](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_theory/21590/)

7. Битов В. П. Інвестиційна діяльність як чинник ефективного розвитку сільськогосподарських підприємств / В. П. Битов, Л. М. Горбач, В. О. Котляров // Економічний форум. – 2020. – № 4. – С. 93–98.

8. Вініченко І. І. Бізнес-процеси в теорії інвестиційної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / І. І. Вініченко, Т. М. Самілик, В. О. Олексюк // Агросвіт. – 2021. – № 18. – С. 22–27

9. Заяць В. В. Інструменти залучення іноземних інвестицій та фінансування інвестиційних проєктів в Україні / В. В. Заяць, П. В. Пузирьова // Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали II Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 18 листопада 2021 року. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2021. – С. 106–114.

10. Кизим М. О. Напрямки активізації інвестиційної діяльності теплопостачальних підприємств / М. О. Кизим, Є. І. Котляров // Бізнес Інформ. – 2021. – № 7. – С. 76–83.

11. Кіпіоро І. М. Контроль ризиків інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / І. М. Кіпіоро // Причорноморські економічні студії. – 2020. – Вип. 52(2). – С. 12–16.

12. Лащик І. І. Стан та тенденції розвитку інвестиційної діяльності вітчизняних підприємств / І. І. Лащик, П. І. Віблій // Галицький економічний вісник. – 2021. – № 3. – С. 71–78.

13. Мельник С. І. Інвестиційна діяльність сільськогосподарських підприємств в умовах трансформаційних процесів [Електронний ресурс] / С. І. Мельник, І. В. Свиноус, І. В. Фурман, Г. В. Трофімова, Є. М. Стариченко // Економіка та держава. – 2021. – № 11. – С. 14–19.

14. Мельник С. І. Удосконалення заходів державної підтримки інвестиційної діяльності сільськогосподар-

ських підприємств в умовах трансформаційних процесів [Електронний ресурс] / С. І. Мельник, І. В. Свиноус, Г. В. Шевчук, Г. В. Трофімова, В. В. Зубченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – № 21. – С. 10–16.

15. Пузирьова П. В. Теоретичні аспекти фінансових інвестицій, їх особливості, форми та стратегічні напрями / П. В. Пузирьова, Ю. Г. Ковальська // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 6 (133). – С. 83–86.

16. Ратушняк О. Г. Аналіз інвестиційно-інноваційної діяльності промислових підприємств України / О. Г. Ратушняк, О. Г. Лялюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2021. – № 1. – С. 123–126.

17. Рудик Ю. В. Управління інвестиційною діяльністю на підприємстві / Ю. В. Рудик; наук. кер. П. В. Пузирьова // Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»: матеріали IV Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (5 грудня 2019 р., м. Київ). – Київ : КНУТД, 2019. – С. 313–320.

18. Сакун Л. М. Аналіз та напрями покращення інвестиційної діяльності промислових підприємств / Л. М. Сакун, Л. Е. Петрухненко, Г. М. Дорожкіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2020. – № 2. – С. 150–154.

19. Стахурська С. А. Комплексний аналіз інвестиційної діяльності виробничих підприємств як основа для прийняття обґрунтованих господарських рішень / С. А. Стахурська, С. В. Ткачук, Т. В. Якимчук, В. О. Стахурський // Формування ринкових відносин в Україні. – 2022. – № 1. – С. 40–47.

20. Чернишов В. В. Напрями розвитку інвестиційної діяльності підприємств / В. В. Чернишов // Modern economics. – 2021. – № 26. – С. 167–172.

## References

1. Tvardovska, Ya. Investytsiina diialnist v Ukraini v umovakh viiny | Companion UA [Investment activity in Ukraine in the conditions of war Companion UA]. URL: <https://companion.ua/investytsiina-diialnist-v-ukraini-v-umovakh-viiny/> [in Ukrainian].

2. Investytsiina diialnist OTP Capital – traven 2022 [Investment activity of OTP Capital – May 2022]. URL: <https://www.otpcapital.com.ua/2022/05/26/investytsijna-diialnist-otp-capital-traven-2022/> [in Ukrainian].

3. Uriad pratsiuie nad mekhanizmom strakhuvannia investytsii v umovakh viiny, – Oleksandr Hryban [The government is working on the mechanism of insurance of investments in war conditions]. Kabinet Minis-

triv Ukrainy = Cabinet of Ministers of Ukraine (kmu.gov.ua) URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-pratsiuie-nad-mekhanizmom-strakhuvannia-investytsii-v-umovakh-viiny-oleksandr-hryban> [in Ukrainian].

4. Investytsii v voiennykh umovakh. U shcho vkladatsia ukrainsiam? [Investments in wartime conditions. What should Ukrainians invest in?]. URL: <https://sp.minfin.com.ua/lblv/investicii-v-umovah-viynu> [in Ukrainian].

5. Investytsii dlia biznesu v umovakh viiny. Yak vyzhyty i buty stalymy [Investments for business in conditions of war. How to survive and be stable] URL: <https://focus.ua/uk/opinions/510934-investiciji-dlya-biznesu-v-umovah-viyni-yak-vizhiti-i-buti-stalimi> [in Ukrainian].

6. Inozemne investuvannia v Ukraini: priorityetni sfery, zony ta obiekty [Foreign investment in Ukraine: priority areas, zones and objects]. URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_theory/21590/](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_theory/21590/) [in Ukrainian].

7. Bytov, V. P. (2020). Investytsiina diialnist yak chynnyk efektyvnoho rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv [Investment activity as a factor of effective development of agricultural enterprises]. *Ekonomichnyi forum = Economic forum*. – 2020. – No. 4. – P. 93–98 [in Ukrainian].

8. Vinichenko, I. I. (2021). Biznes-protsesy v teorii investytsiinoi diialnosti pidpriemstv [Business processes in the theory of investment activity of enterprises]. *Ahrosvit = Agrosvit*. – 2021. – No. 18. – P. 22–27 [in Ukrainian].

9. Zaiats, V. V. (2021). Instrumenty zaluchennia inozemnykh investytsii ta finansuvannia investytsiinykh proektiv v Ukraini [Tools for attracting foreign investment and financing investment projects in Ukraine]. *Innovatyka v osviti, nautsi ta biznesi: vyklyky ta mozhlyvosti = Innovation in education, science and business: challenges and opportunities*. Materials of the II All-Ukrainian Conference of Higher Education Graduates and young scientists, Kyiv, November 18, 2021. – Vol. 2. – Kyiv: KNUTD, 2021. – P. 106–114 [in Ukrainian].

10. Kyzym, M. O. (2021). Napriamky aktyvizatsii investytsiinoi diialnosti teplopostachalnykh pidpriemstv [Directions of activation of investment activity of heat supply enterprises]. *Biznes Inform = Business Inform*. – 2021. – No. 7. – P. 76–83 [in Ukrainian].

11. Kipioro, I. M. (2020). Kontrol ryzykiv innovatsiino-investytsiinoi diialnosti pidpriemstv [Risk control of innovation and investment activity of enterprises]. *Prychornomorski ekonomichni studii = Black Sea Economic Studies*. – 2020. – Issue 52(2). – P. 12–16 [in Ukrainian].

12. Lashchuk, I. I. (2021). Stan ta tendentsii rozvytku investytsiinoi diialnosti vitchyznianykh pidpriemstv [State and development trends of investment activity of domestic enterprises]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk = Halytskyi economic gazette*. – 2021. – No. 3. – P. 71–78 [in Ukrainian].

13. Melnyk, S. I. (2021). Investytsiina diialnist silskohospodarskykh pidpriemstv v umovakh transformatsiinykh protsesiv [Investment activity of agricultural enterprises in the conditions of transformational processes]. *Ekonomika ta derzhava = Economy and the state*. – 2021. – No. 11. – P. 14–19 [in Ukrainian].

14. Melnyk, S. I. (2021). Udoskonalennia zakhodiv derzhavnoi pidtrymky investytsiinoi diialnosti silskohospodarskykh pidpriemstv v umovakh transformatsiinykh protsesiv [Improvement of measures of state support for investment activities of agricultural enterprises in the conditions of transformational processes]. *Investytsii: praktyka ta dosvid = Investments: practice and experience*. – 2021. – No. 21. – P. 10–16 [in Ukrainian].

15. Puzyrova, P. V. (2012). Teoretychni aspekty finansovykh investytsii, yikh osoblyvosti, formy ta stratehichni napriamy [Theoretical aspects of financial investments, their features, forms and strategic directions]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine*. – 2012. – No. 6 (133). – pp. 83–86 [in Ukrainian].

16. Ratushniak, O. H. (2021). Analiz investytsiino-innovatsiinoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv Ukrainy [Analysis of investment and innovation activity of industrial enterprises of Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky = Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. – 2021. – No. 1. – P. 123–126 [in Ukrainian].

17. Rudyk, Yu. V. (2019). Upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu na pidpriemstvi [Rudyk Management of investment activity at the enterprise]. *Osvitno-innovatsiina interaktyvna platforma «Pidpriemnytski initsiatyvy» = Educational and innovative interactive platform «Entrepreneurial initiatives»*. Materials of the IV All-Ukrainian scientific Internet conference (December 5, 2019, Kyiv). – Kyiv: KNUTD, 2019. – P. 313–320 [in Ukrainian].

18. Sakun, L. M. (2020). Analiz ta napriamky pokrashchennia investytsiinoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv [Analysis and directions for improving the investment activity of industrial enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu = Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. – 2020. – No. 2. – P. 150–154 [in Ukrainian].

19. Stakhurska, S. A. (2022). Kompleksnyi analiz investytsiinoi diialnosti vyrobnychykh pidpriemstv yak osnova dlia pryiniattia obgruntovanykh hospodarskykh rishen [Complex analysis of investment activity of manufacturing enterprises as a basis for making sound economic decisions]. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine. – 2022. – No. 1. – P. 40–47 [in Ukrainian].

20. Chernyshov, V. V. (2021). Napriamy rozvytku investytsiinoi diialnosti pidpriemstv [Directions of development of investment activity of enterprises]. Modern economics = Modern economics. – 2021. – No. 26. – P. 167–172 [in Ukrainian].

#### Дані про автора

**Русіна Юлія Олександрівна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та бізнес–консалтингу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна  
e-mail: rusinaulia80@gmail.com

#### Data about the author

**Yuliia Rusina,**

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Business Consulting, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine  
e-mail: rusinaulia80@gmail.com

УДК 330.322:631.11:338.1

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7323307>

КОПИТКО М.І., БАБІЙ Л.І.,  
СПІВАК С.І., САРАНА А.О.

## Фінансово–безпекова та інвестиційна складові вибору інноваційно орієнтованого підприємства–аналога при розрахунку вартості бізнесу в умовах глобалізації, діджиталізації та управління змінами

**Актуальність теми дослідження.** Дослідження питання фінансово–безпекової та інвестиційної складових вибору інноваційно орієнтованого підприємства–аналога при розрахунку вартості бізнесу в умовах глобалізації, діджиталізації та управління змінами обумовлюється відсутністю підходу до реалізації алгоритму даного процесу.

**Постановка проблеми.** Результативність та достовірність отриманих результатів оцінки підприємств за допомогою порівняльного підходу гарантується найбільш вдалим підбором господарств–аналогів. Порівняльний підхід до оцінки бізнесу ґрунтований на використанні двох типів інформації: ринкова інформація; фінансова інформація. Додаткова інформація дозволить правильно застосувати стандарти системи національних рахунків, виявити надлишок або недолік активів, внести поправки на екстраординарні події. Зазначені факти обумовлюють актуальність дослідження фінансово–безпекової та інвестиційної складових вибору інноваційно орієнтованого підприємства–аналога при розрахунку вартості бізнесу в умовах глобалізації, діджиталізації та управління змінами.

**Постановка мети і завдань дослідження** – дослідити фінансово–безпекову та інвестиційну складові вибору інноваційно орієнтованого підприємства–аналога при розрахунку вартості бізнесу в умовах глобалізації, діджиталізації та управління змінами.

**Метод або методологія дослідження.** В статті використано наступні методи: економіко–статистичний, економіко–математичний, графічний, монографічний, аналізу і синтезу, систематизації.

**Презентація основного матеріалу (результати дослідження).** Доведено, що якість і доступність інформації залежать від рівня розвитку фондового ринку. Формування вітчизняного фондового ринку не завершене, проте цілий ряд агентств публікують щоденні бюлетені про стан фінансових ринків, пропозиціях на купівлю/продаж цінних паперів, дослідженнях активності ринків акцій найбільших підприємств. Фінансова інформація зазвичай представлена фінансовою звітністю, а також додатковими відомостями, що дозволяють визначити схожість компаній і провести необхідні коригування, що забезпечують потрібну порівнянність.

**Галузь застосування результатів.** Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності підприємств, організацій, установ для вдосконалення фінансово–безпекової та інвестиційної складової вибору інноваційно орієнтованого підприємства–аналога при розрахунку вартості бізнесу.

**Висновки за статтею.** Доведено, що порівняльний підхід до оцінки фінансово–безпекової та інвестиційної складових вибору інноваційно орієнтованого підприємства–аналога при розрахунку вартості бізнесу в умовах глобалізації, діджиталізації та управління змінами ґрунтований на використанні ринкової та фінансової інформації. Ринкова інформація є даними про фактичні ціни купівлі–продажу акцій підприємств, аналогічних з оцінюваним підприємством.

**Ключові слова:** фінанси, безпека, інвестиції, вибір підприємства–аналога, інновації, розрахунок вартості бізнесу, глобалізація, діджиталізація, управління змінами.

KOPYTKO M.I., BABIY L.I.,  
SPIVAK S.I., SARANA A.O.

## **Financial security and investment components of the choice of an innovatively oriented analogue enterprise when calculating the cost of business in the conditions of globalization, digitalization and change management**

**Relevance of the research topic.** The study of the issue of financial security and investment components of the choice of an innovatively oriented enterprise–analog when calculating the cost of business in the conditions of globalization, digitalization and change management is conditioned by the lack of a single approach to the implementation of the algorithm of this process.

**Formulation of the problem.** The effectiveness and reliability of the obtained results of enterprise assessment using a comparative approach is guaranteed by the most successful selection of similar enterprises. The comparative approach to business valuation is based on the use of two types of information: market information; financial information. Additional information will make it possible to correctly apply the standards of the system of national accounts, identify excess or deficiency of assets, and make corrections for extraordinary events. The mentioned facts determine the relevance of the study of the financial, security and investment components of the choice of an innovatively oriented analogue enterprise when calculating the cost of business in the conditions of globalization, digitalization and change management.

**Setting the purpose and objectives of the study** – to investigate the financial, security and investment components of the choice of an innovatively oriented analogue enterprise when calculating the cost of business in the conditions of globalization, digitalization and change management.

**Research method or methodology.** The following methods are used in the article: economic–statistical, economic–mathematical, graphic, monographic, analysis and synthesis, systematization.

**Presentation of the main material (research results).** It has been proven that the quality and availability of information depend on the level of development of the stock market. The formation of the domestic stock market is not complete, but a number of agencies publish daily bulletins on the state of the financial markets, offers for the purchase/sale of securities, research on the activity of the stock markets of the largest companies. Financial information is usually represented by financial statements, as well as additional information that allows you to determine the similarity of companies and make the necessary adjustments that ensure the necessary comparability.

**Field of application of results.** The results of the research can be used in the practical activities of enterprises, organizations, and institutions to improve the financial, security and investment component of choosing an innovatively oriented enterprise–similar when calculating the cost of business.

**Conclusions on the article.** It is proven that the comparative approach to the assessment of financial security and investment components of the choice of an innovatively oriented analogue enterprise when calculating the cost of business in the conditions of globalization, digitalization and change management is based on the use of two types of information: market information; financial information. Market information is data on the actual purchase and sale prices of shares of companies similar to the evaluated company.

**Keywords:** finance, security, investments, selection of an analogue enterprise, innovations, calculation of business value, globalization, digitalization, change management.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Результативність та достовірність отриманих результатів оцінки підприємств за допомогою порівняльного підходу гарантується найбільш вдалим підбором господарств–аналогів. Додаткова інформація дозволяє правильно застосовувати стандарти системи національних рахунків, виявляти надлишок/недолік активів, вносити поправки на екстраординарні події. Зазначені факти обумовлюють актуальність дослідження фінансово–безпекової та інвестиційної складових вибору інноваційно орієнтованого підприємства–аналога при розрахунку вартості бізнесу в умовах глобалізації, діджиталізації та управління змінами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Фінансова інформація може бути отримана оцінювачем як по публікаціях в періодичному друці, на підставі письмового запиту або безпосередньо на підприємстві в ході аналізу фінансової звітності [6–7; 10]. Склад цієї інформації залежить від конкретного об'єкту оцінки, методології, вживаної оцінювачем, а також стадії відбору аналогів.

До складу першої групи факторів на нашу думку слід віднести інформацію про:

- схожість виробленої продукції, тобто рівень спеціалізації інноваційно орієнтованих підприємств–аналогів не повинен різко різнитися. Особливу увагу слід віднести на склад валової продукції. Підприємство–аналог повинно мати подібний склад і структуру валової та товарної продукції.
- порівнянність досліджуваних періодів. Для товаровиробників аналізованим періодом може бути фінансовий рік.
- однаковість стадій розвитку підприємства (зростання, зрілість, занепад). Не коректним ми бачимо порівняння зрілих господарств з новоствореними, які не знайомі ринку, не мають клієнтської бази, несуть витрати щодо становлення бізнесу. Також є непорівнянними зі зрілими підприємствами ті, які знаходяться на стадії занепаду, які втратили ринки, сегменти, клієнтів.
- подібність природно–кліматичних умов господарювання. Ми вважаємо, що за аналоги слід приймати підприємства, що розташовані в одній

області, а якщо є можливість, то в одному адміністративному районі [1; 8–9].

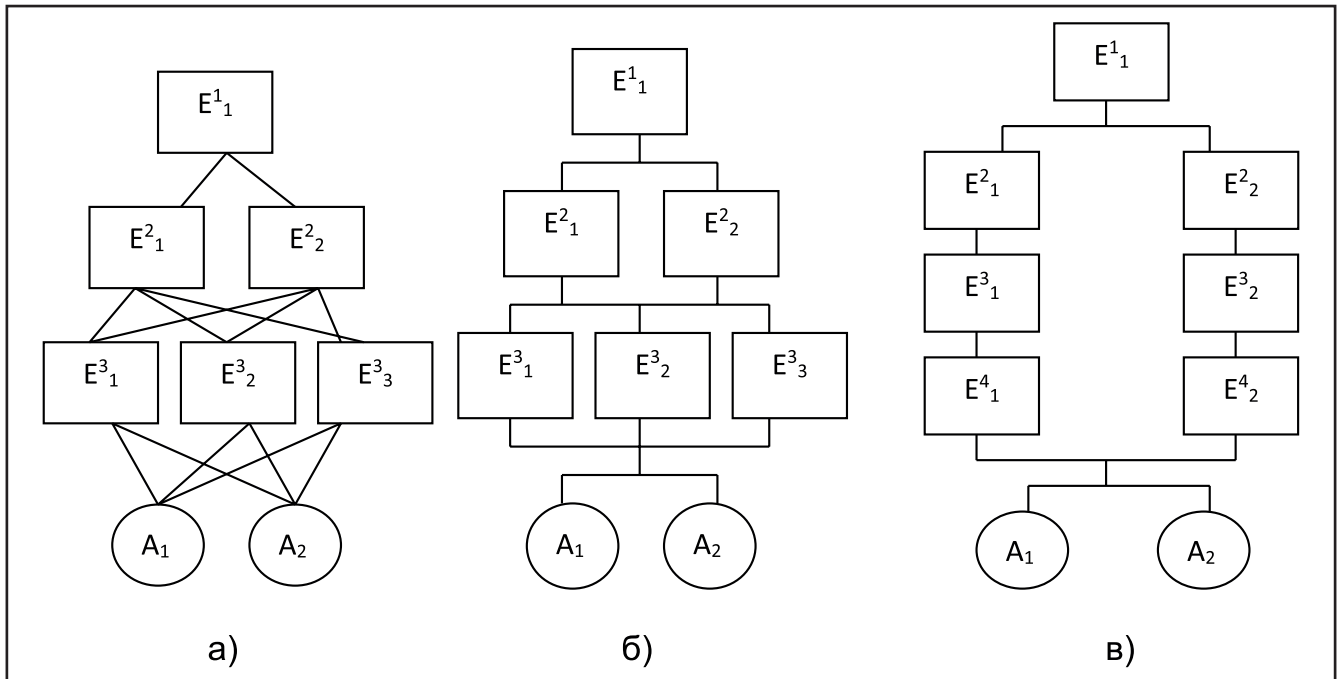
До факторів другої групи показників можна віднести наступні показники: авансований капітал; валова продукція; товарна продукція; чистий прибуток; коефіцієнт спеціалізації; коефіцієнт автономії; коефіцієнт загальної ліквідності; коефіцієнт оборотності оборотних коштів; рентабельність продажу [2–5]. Відпрацювання даної методики в умовах глобалізації, діджиталізації та управління змінами потребує ретельного і системного аналізу.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання) – дослідити фінансово–безпекову та інвестиційну складові вибору інноваційно орієнтованого підприємства–аналога при розрахунку вартості бізнесу в умовах глобалізації, діджиталізації та управління змінами.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Продані на ринку підприємства суттєво відрізняються одне від одного, тому знайти абсолютно ідентичну інноваційно орієнтовану компанію не можливо. Принципове значення має пошук проданих на ринку підприємств–аналогів, які б мали мінімальне розходження за ключовими параметрами від оцінюваного інноваційно орієнтованого підприємства. Засобом вирішення даної проблеми може стати метод аналізу ієрархій (МАІ).

На рис. 1 приведені три варіанти відображення однієї ієрархії. Перший варіант – конкретизація (декомпозиція) заданої безлічі елементів (зокрема, критеріїв). Другий варіант протилежний до першого і припускає синтез загальніших елементів із заданих приватних. Третій варіант – впорядкування заздалегідь заданої безлічі елементів на основі їх попарного порівняння. Даний метод базується на парних порівняннях між собою альтернатив і критеріїв. Під альтернативами розуміються різні варіанти вибору. Після ієрархічного відтворення проблеми встановлюються пріоритети критеріїв і оцінюється кожна з альтернатив за критеріями. У МАІ елементи завдання порівнюються попарно по відношенню до їх дії на загальну для них характеристику. Система парних відомостей призводить до результату, який може бути представлений у вигляді назад симетричної матриці.

В якості інноваційно орієнтованих підприємств–аналогів нами було відібрано чотири підприємства. За аналог 1 прийнято підприємство А, за аналог 2 прийнято підприємство Б. За ана-



**Рисунк 1. Варіанти відображення ієрархій: а) декомпозиція; б) синтез; в) впорядкування.**

лог 3 прийнято підприємство В. За аналог 4 прийнято підприємство Г.

Поставимо за мету – відібрати типовий аналог. Визначимо склад критеріїв, яким повинен задовольнити найкращий варіант підприємства-аналога (рис. 2). Як бачимо, задача вибору типового господарства-аналога є багатокритеріальною.

Для проведення суб'єктивних попарних порівнянь автором методу МАІ розроблена шкала відносної важливості порівняних елементів. Вона ґрунтується на необхідності використання відповідних вербально-числових оцінок.

Ефективність використання приведеної вище шкали доведена як теоретично, так і великим практичним досвідом її застосування при рішенні багатокритерійних завдань в різних сферах бізнесу.

Здійснимо ієрархічний синтез в цілях визначення вектору пріоритету альтернатив відносно чинників і фокусу ієрархії.

Вектор пріоритетів альтернатив відносно економічного чинника ( $W_E^A$ ) визначається шляхом перемноження матриці, сформованої зі значень векторів пріоритетів  $W_4, W_5, W_6, W_7$ , на вектор  $W_2$ , що визначає значущість критеріїв якості, розташованих під економічним чинником:

$$W_E^A = [W_4, W_5, W_6, W_7] * W_2 \quad (1)$$

$$W_E^A = \begin{pmatrix} 0.073 & 0.061 & 0.054 & 0.088 \\ 0.081 & 0.109 & 0.174 & 0.129 \\ 0.105 & 0.132 & 0.236 & 0.294 \\ 0.740 & 0.698 & 0.536 & 0.489 \end{pmatrix} * \begin{pmatrix} 0.595 \\ 0.192 \\ 0.147 \\ 0.066 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0.594 \\ 0.192 \\ 0.147 \\ 0.066 \end{pmatrix} \quad (2)$$

Аналогічно визначаються вектори пріоритетів альтернатив відносно фінансового чинника

Рівень 1 (мета)	Рівень 2 (критерії)	Рівень 3 (альтернативи)
Вибір найкращого господарства-аналога	1. Авансований капітал, тис. грн.	(А)
	2. Валова продукція, тис. грн.	
	3. Товарна продукція, тис. грн.	
	4. Валовий прибуток, тис. грн.	(Б)
	5. Коефіцієнт спеціалізації	(В)
	6. Коефіцієнт автономії	
	7. Коефіцієнт загальної ліквідності	
	8. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	(Г)
	9. Рентабельність продажу, %	

**Рисунк 2. Постановка задачі з відбору інноваційно орієнтованих підприємств-аналогів**

( $W_{\phi}^A$ ), рівня спеціалізації ( $W_C^A$ ) і фокусу альтернатив ( $W^A$ ).

$$W_{\phi}^A = [W_9, W_{10}, W_{11}, W_{12}] * W_3, \\ W^A = [W_E^A, W_{\phi}^A, W_C^A] \quad (3)$$

$$W_{\phi}^A = \begin{pmatrix} 0.121 & 0.054 & 0.088 & 0.146 \\ 0.132 & 0.056 & 0.065 & 0.104 \\ 0.187 & 0.252 & 0.312 & 0.117 \\ 0.559 & 0.637 & 0.534 & 0.633 \end{pmatrix} * \begin{pmatrix} 0.512 \\ 0.182 \\ 0.200 \\ 0.106 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0.209 \\ 0.065 \\ 0.174 \\ 0.250 \end{pmatrix} \quad (4)$$

$$W^A = \begin{pmatrix} 0.594 & 0.511 & 0.107 \\ 0.192 & 0.182 & 0.165 \\ 0.147 & 0.200 & 0.233 \\ 0.066 & 0.106 & 0.495 \end{pmatrix} * \begin{pmatrix} 0.65 \\ 0.09 \\ 0.26 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0.649 \\ 0.090 \\ 0.131 \end{pmatrix} \quad (5)$$

Аналіз значень отриманого вектору показує, що найкращим підприємством–аналогом є альтернатива А.

### Висновки

З даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Доведено, що порівняльний підхід до оцінки фінансово–безпекової та інвестиційної складових вибору інноваційно орієнтованого підприємства–аналога при розрахунку вартості бізнесу в умовах глобалізації, діджиталізації та управління змінами ґрунтований на використанні 2 видів інформації: ринкова інформація; фінансова інформація. Ринкова інформація – дані щодо фактичних цін купівлі–продажу акцій інноваційно орієнтованих підприємств, аналогічних з оцінюваним підприємством. Якість та доступність інформації залежать від рівня розвитку фондового ринку. Формування вітчизняного фондового ринку не завершено, проте агентства публікують актуальні бюлетні щодо фінансових ринків, пропозиціях на купівлю/ продаж цінних паперів, дослідження активності ринків акцій найбільших інноваційно активних підприємств. Фінансова інформація представлена фінансовою звітністю та додатковими відомостями щодо схожості компаній, що дозволяє провести необхідні коригування для забезпечення потрібної порівняльності.

### Список використаних джерел:

1. Антипенко Н. В., Бабій Л. І., Співак С. І., Скрипник В. В. Адаптація структурно–функціонального підходу до діагностики безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в умовах фінансових ризиків глобалізованої національної економіки. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 2. С. 11–16.

2. Васильчак С. В., Гнатенко І. А., Жовніренко О. В., Рубежанська В. О. Моделювання інноваційної системи управління національною економікою: формування фінансового та людського капіталу. Ефективна економіка. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9127>

3. Заверуха Д. А., Копитко М. І. Характеристика основних елементів сутності економічної безпеки. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 1(65). С. 19–24.

4. Копитко М. І. Верескля М. Р., Групська Х. А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес–процесами. Соціально–правові студії. 2021. № 2(12). С. 151–159.

5. Кукса І. М., Родченко С. С., Лелюк Н. Є., Бабій Л. І. Управлінські механізми фінансово–облікової системи капіталізації інноваційного бізнесу в умовах сучасних безпекових викликів. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. №5(252). С. 52–58.

6. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos–Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro–industrial production. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. Vol. 43. No. 1. P. 129–135.

7. Gryshchenko I., Ganushchak–Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Zos–Kior M., Hnatenko I., Martynova L., Martynov A. Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market. European Journal of Sustainable Development. 2021. Vol. 10. No. 2. P. 336–348.

8. Kuksa I., Hnatenko I., Kolomoiets Y., Mykhailov S. Modeling of State Priorities of Management in the Conditions of Globalization: Financial, Technical–technological and Resource Aspects. Економічні горизонти. 2021. №1. С. 21–29.

9. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos–Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID–19. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2021. Vol. 36. P. 192–198.

10. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos–Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2021. Vol. 36. P. 199–205.

### References:

1. Antypenko N., Babiy L., Spivak S., Skrypnyk V. (2022). Adaptation of the structural–functional approach to di–

agnostics of safety of the innovation-oriented enterprise in the conditions of financial risks of the globalized national economy. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], 2, 11–16.

2. Vasylychak S., Hnatenko I., Zhovnireno O., Rubezhanska V. (2021). Modeling of the innovative system of national economy management: formation of financial and human capital. *Efektyv na ekonomika* [Efficient economy], 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9127> (date of application: 21.05.2022).

3. Zaverukha D., Kopytko M. (2022). Characteristic of the basic component provisions of the economic security of the state. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»* [Scientific notes of «KROK» University], 1(65), 19–24.

4. Kopytko M., Vereskliya M., Hrupska K. (2021). Trends and challenges in the field of consulting and business processes management. *Sotsial'no-pravovi studiyi* [Social & Legal Studios], 2(12), 151–159.

5. Kuksa I., Rodchenko S., Lelyuk N., Babiy L. (2022). Management mechanisms of the financial and accounting system of capitalization of innovative business in the conditions of modern security challenges. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini* [Market Relations Development in Ukraine], 5(252), 52–58.

6. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. (2021). Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43.1, 129–135.

7. Gryshchenko I., Ganushchak-Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Zos-Kior M., Hnatenko I., Martynova L., Martynov A. (2021). Making use of competitive advantages of a university education innovation cluster in the educational services market. *European Journal of Sustainable Development*, 10.2, 336–348.

8. Kuksa I., Hnatenko I., Kolomoiets Y., Mykhailov S. (2021). Modeling of state priorities of management in the conditions of globalization: financial, technical-technological and resource aspects, *Economies' Horizons*, 1, 21–29.

9. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos-Kior M., Hnatenko I. (2021). Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19, *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 36, 192–198.

10. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. (2021). Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition, *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 36, 199–205.

### **Дані про авторів**

#### ***Копитко Марта Іванівна,***

д.е.н., професор, завідувач кафедри соціально-поведінкових, гуманітарних наук та економічної безпеки, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна

#### ***Бабій Леся Іванівна,***

к.е.н., доцент, доцент кафедри податкового менеджменту та фінансового моніторингу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна

#### ***Співак Софія Іванівна,***

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та банківської справи, Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля, м. Дніпро, Україна

#### ***Сарана Анна Олексіївна,***

здобувач вищої освіти, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна

### **Data about the authors**

#### ***Marta Kopytko,***

Dr. Sc. (Econ), Professor, Head of the Department of Socio-Behavioral, Humanitarian Sciences and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine

#### ***Lesya Babiy,***

Ph.D in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Tax Management and Financial Monitoring, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

#### ***Sofia Spivak,***

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial and Banking References, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Ukraine, Dnipro

#### ***Anna Sarana,***

graduate student, Poltava State Agrarian University, Ukraine, Poltava

## Інвестиційна стратегія формування конкурентоспроможного потенціалу інноваційно орієнтованих підприємств в умовах управління змінами

**Актуальність теми дослідження.** Дослідження питання інвестиційної стратегії формування конкурентоспроможного потенціалу інноваційно орієнтованих підприємств в умовах управління змінами обумовлюється відсутністю єдиного підходу до реалізації алгоритму даного процесу.

**Постановка проблеми.** Визначення інвестиційної стратегії формування конкурентоспроможного потенціалу інноваційно орієнтованих підприємств в умовах управління змінами необхідно розпочинати з проведення діагностичних і економіко–аналітичних розрахунків. Аналіз є однією із загальних функцій управління економічними системами, з яких розпочинається управлінський процес. На нашу думку визначення вартості підприємств повинне не лише кількісно і якісно визначити вартість бізнесу, але і вказати на головні причини, чинники і резерви підвищення вартості потенціалу підприємства, що обумовлює актуальність теми дослідження.

**Постановка мети і завдань дослідження** – дослідити інвестиційну стратегію формування конкурентоспроможного потенціалу інноваційно орієнтованих підприємств в умовах управління змінами.

**Метод або методологія дослідження.** В статті використано наступні методи: економіко–статистичний аналіз, графічний, монографічний, аналізу і синтезу, систематизації.

**Презентація основного матеріалу** (результати дослідження). Доведено, що фінансовий аналіз та аналіз конкурентоспроможності, як спосіб оцінки підприємства, містить достатню інформацію для внутрішньофірмового використання. Фінансовий аналіз відображає справжній стан фірми, її минулі досягнення, дозволять виявити залежність показників фінансово–господарської діяльності від різноманітних факторів, дозволяє оцінити відносне фінансове становище фірми, розкриває ступінь фінансових ризиків.

**Галузь застосування результатів.** Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності інноваційно орієнтованих підприємств, організацій, установ для вдосконалення інвестиційної стратегії формування їх конкурентоспроможного потенціалу в умовах управління змінами.

**Висновки за статтею.** Для удосконалення інвестиційної стратегії формування конкурентоспроможного потенціалу інноваційно орієнтованих підприємств в умовах управління змінами існує різноманітна економічна інформація, що відображає діяльність підприємства. Доведено, що для визначення економічного потенціалу підприємства на ринку, його інвестиційної привабливості для потенційних інвесторів, визначення кредитоспроможності з метою забезпечення застави в банку за рахунок власного майна необхідно розглядати підприємство як окремо діючий бізнес, який потребує професійної оцінки його вартості.

**Ключові слова:** інвестиції, стратегія, конкурентоспроможність, потенціал, інноваційно орієнтовані підприємства, управління змінами.

KOZHEMIAKINA S.M., ILIN V.Yu.,  
ISHCHEJKIN T.Ye., ZHYVKO O.V.

## Investment strategy for the formation of the competitive potential of innovatively oriented enterprises in the conditions of change management

**Relevance of the research topic.** The study of the issue of the investment strategy for the formation of the competitive potential of innovatively oriented enterprises in the conditions of change management is conditioned by the lack of a unified approach to the implementation of the algorithm of this process.

**Formulation of the problem.** *Determining the investment strategy for the formation of the competitive potential of innovatively oriented enterprises in the conditions of change management must begin with diagnostic and economic–analytical calculations. Analysis is one of the general functions of management of economic systems, from which the management process begins. In our opinion, determining the value of enterprises should not only quantitatively and qualitatively determine the value of the business, but also indicate the main reasons, factors and reserves for increasing the value of the enterprise’s potential, which determines the relevance of the research topic.*

**Setting the purpose and objectives of the study** – *to investigate the investment strategy of forming the competitive potential of innovatively oriented enterprises in the conditions of change management.*

**Research method or methodology.** *The following methods are used in the article: economic and statistical analysis, graphic, monographic, analysis and synthesis, systematization.*

**Presentation of the main material (research results).** *It has been proven that financial analysis and analysis of competitiveness, as a method of enterprise evaluation, contains sufficient information for internal company use. Financial analysis reflects the true state of the firm, its past achievements, will allow to reveal the dependence of indicators of financial and economic activity on various factors, allows to assess the relative financial position of the firm, reveals the degree of financial risks.*

**Field of application of results.** *The results of the research can be used in the practical activities of innovatively oriented enterprises, organizations, institutions to improve the investment strategy of forming their competitive potential in the conditions of change management.*

**Conclusions on the article.** *In order to improve the investment strategy of forming the competitive potential of innovatively oriented enterprises in the conditions of change management, there is a variety of economic information that reflects the activities of the enterprise. It has been proven that in order to determine the economic potential of the enterprise on the market, its investment attractiveness for potential investors, and the determination of creditworthiness in order to secure collateral in the bank at the expense of one’s own property, it is necessary to consider the enterprise as a separate operating business that requires a professional assessment of its value.*

**Keywords:** *investment, strategy, competitiveness, potential, innovation–oriented enterprises, change management.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв’язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Визначення інвестиційну стратегію формування конкурентоспроможного потенціалу інноваційно орієнтованих підприємств в умовах управління змінами необхідно розпочинати з проведення діагностичних і економіко–аналітичних розрахунків. Аналіз є однією із загальних функцій управління економічними системами, з яких розпочинається управлінський процес. На нашу думку визначення вартості підприємств повинне не лише кількісно і якісно визначити вартість бізнесу, але і вказати на головні причини, чинники і резерви підвищення вартості потенціалу підприємства, що обумовлює актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв’язання даної проблеми і на які спирається автор. Внаслідок аналізу підходів до оцінки бізнесу підприємств, різноманіття загаль-

ноприйнятих методик аналізу виділимо 5 блоків: аналіз динаміки валюти балансу, аналіз платоспроможності, аналіз фінансової стійкості, аналіз рентабельності, аналіз ділової активності [6; 8–10].

У традиційних методиках аналізу широко використовується коефіцієнтний метод, відповідно до якого розраховуються основні показники – коефіцієнти, що розглядаються або в динаміці, або порівняно з іншими коефіцієнтами. Поширеність такого підходу пояснюється його простотою, наявністю достатньої інформаційної бази і можливостями однозначної інтерпретації [1–5].

Повну картину фінансового стану організації можна отримати тільки, аналізуючи усю сукупність фінансових показників з урахуванням особливостей її діяльності [7], що дуже важливо для удосконалення інвестиційної стратегії формування конкурентоспроможного потенціалу інноваційно орієнтованих підприємств в умовах управління змінами.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання) – дослідити інвестиційну стратегію формування конкурентоспроможного потенціалу інноваційно орієнтованих підприємств в умовах управління змінами.

**Виклад основного матеріалу** дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Аналіз динаміки складу і структури майна дає можливість встановити розмір абсолютного і відносного приросту або зменшення усього майна підприємства і окремих його видів. Приріст (зниження) активу свідчить про розширення (звуження) діяльності інноваційно орієнтованого підприємства.

Проводячи аналіз валюти балансу, ми дотримувалися «золотого правила економіки підприємства». Оцінка виконання «золотого правила економіки підприємства» будується на припущенні, що прибуток повинен зростати більш високими темпами, ніж обсяг реалізації і майна інноваційно орієнтованого підприємства. Інноваційно орієнтоване підприємство стабільно розвивається, якщо виконується наступна умова: темп росту валюти балансу позитивний, темп росту поточних активів перевищує темп росту валюти балансу, темп росту доходу від реалізації перевищує темп росту поточних активів і, нарешті, темп росту прибутку перевищує темп росту доходу від реалізації усе це означає, що витрати виробництва і звернення повинні знижуватися, а ресурси інноваційно орієнтованого підприємства – використовуватися раціональніше.

Здатність інноваційно орієнтованого підприємства своєчасно здійснювати актуальні платежі, фінансувати власну діяльність на розширеній основі, переносити непередбачені потрясіння і підтримувати свою платоспроможність та інвестиційну привабливість в несприятливих умовах свідчить про його стійкий фінансовий стан і навпаки. Однак, вивчення економічного стану інноваційно орієнтованого господарства не повинно обмежуватися лише розрахунком фінансових показників. Слід визначити ступень стабільності інноваційно орієнтованого підприємства в зовнішньому середовищі, тобто рівня конкурентоспроможності потенціалу інноваційно орієнтованого господарства, для чого використаємо методи стратегічного аналізу.

У розрізі класифікаційних ознак можна виокремити: критеріальні (К), експертні (Е); графічні (Г), математичні (М), логістичні (Л); одномоментні (О),

стратегічні (С); індикаторні (І), матричні (табличні) (Т) методи оцінки конкурентоспроможності.

Найбільш поширеним є метод визначення конкурентоздатності потенціалу, який заснований на теорії ефективної конкуренції. Згідно з цією теорією найбільше конкурентоспроможними є ті підприємства, де щонайкраще організована робота всіх підрозділів і служб, тобто організаційний потенціал характеризується високими показниками. На ефективність діяльності кожної служби впливає безліч факторів – відповідних ресурсів фірми. Оцінка ефективності кожної складової потенціалу припускає оцінку ефективності використання цих ресурсів (див. таблицю). В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності.

У першу групу включені показники, що характеризують ефективність керування виробничим потенціалом (ЕВП): економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних виробничих фондів, досконалість технології виготовлення продукції, організація праці на виробництві. Тобто перша група сформована на основі основних показників виробничого і до деякої міри економічного потенціалів.

В другу групу входять показники ефективності фінансового потенціалу (ЕФП), що відображають ефективність управління оборотними коштами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, платоспроможність, можливість стабільного розвитку в майбутньому.

До третьої групи відносяться показники ефективності маркетингового потенціалу (ЕМП) інноваційно орієнтованого підприємства, що характеризують ефективність керування збутом та просування товару на ринку за допомогою реклами й стимулювання.

Четверта група містить показники конкурентоспроможності товару (КТ) та його ціни.

Оскільки кожний з наведених показників має різний ступінь важливості для визначення коефіцієнту конкурентоспроможності потенціалу (ККСП) інноваційно орієнтованого підприємства, експертним шляхом розраховані коефіцієнти вагомості кожного критерію та показника.

Виходячи із цього коефіцієнт КСП інноваційно орієнтованого підприємства може бути визначений методом середньозваженої арифметичної:

$$\text{ККСП} = 0,15 \times \text{ЕВП} + 0,29 \times \text{ЕФП} + 0,23 \times \text{ЕМП} + 0,33 \times \text{КТ}, \quad (1)$$

**Класифікація методів оцінки інвестиційної стратегії формування конкурентоспроможного потенціалу інноваційно орієнтованих підприємств в умовах управління змінами**

Метод оцінки	Класифікаційна ознака			
	1	2	3	4
Теорія конкурентних переваг М. Портера	К	Г	С	М
Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж-Ж. Ламбена	К	Г	С	М
SWOT-аналіз	Е	Г	С	М
Модель аналізу Мак-Кінсі 7S	К	Г	С	М
Метод вивчення профілю об'єкта	Е	Г	О	І
Метод набору конкурентоспроможних елементів	К	Г	С	І
Графічна методика Зав'ялова	Е	Г	О	І
Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555	Е	М	О	І
Формалізований метод Іванова	К	М	С	І
Методика Ансофа щодо КСФ	К	М	О	І
Методика Градова щодо детермінантів «національного ромбу»	К	М	О	І
Метод американської асоціації управління	Е	М	О	І
Метод порівнянь	Е	М	О	І
Метод рангів	Е	М	С	І
Метод інтегрального критерію	К	М	О	І
Метод таксономічного показника	К	М	О	І
STEP-аналіз	Е	Л	С	М
SPACE-аналіз	К	Л	С	М
GAP-аналіз	К	Л	С	І
LOTS-аналіз	К	Л	С	І
PIMS-аналіз	К	Л	С	І

де ККСП – коефіцієнт конкурентоспроможності потенціалу інноваційно орієнтованого підприємства;

ЕПП, ЕФП, ЕМП – відповідно значення критеріального показника ефективності виробничого потенціалу, ефективності фінансового потенціалу й ефективності маркетингового потенціалу;

КТ – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Всі названі критерії відповідно розраховуються наступним чином:

$$ЕПП = 0,31 \times У + 0,19 \times Ф + 0,4 \times РТ + 0,1 \times ПТ, (2)$$

де У – відносний показник витрат на виробництво одиниці продукції;

Ф – відносний показник фондovіддачі;

РТ – відносний показник рентабельності товару;

ПТ – відносний показник продуктивності праці.

ЕФП = 0,29 × КА + 0,2 × КП + 0,36 × КЛ + 0,5 × Коб, (3)  
де КА – відносний показник автономії інноваційно орієнтованого підприємства;

КП – відносний показник платоспроможності інноваційно орієнтованого підприємства;

КЛ – відносний показник ліквідності інноваційно орієнтованого підприємства;

Коб – відносний показник оборотності обігових засобів.

$$ЕМП = 0,37 \times РП + 0,29 \times КЗ + 0,21 \times КМ + 0,14 \times КР, (4)$$

де РП – відносний показник рентабельності продажів;

КЗ – відносний показник затовареності готовою продукцією;

КМ – відносний показник завантаження виробничих потужностей;

КР – відносний показник ефективності реклами і стимулювання збуту.

Розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності можна провести по формулі:

$$q_i = \frac{P_i}{P_o} * 100, (5)$$

де  $q_i$  – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по  $i$ -му параметру ( $i = 1, 2, \dots, n$ );

$P_i$  – величина  $i$ -го параметру для продукції, що аналізується;

$P_o$  – величина  $n$ -го параметру, при якому потреба задовольняється цілком (наприклад, аналога);

$n$  – кількість параметрів.

Розрахунок групового показника по нормативним показникам проводиться по формулі:

$$I_{HP} = \sum_{i=1}^n q_{ni} (6)$$

де  $I_{HP}$  – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;

$q_{ni}$  – одиничний показник конкурентоспроможності за  $i$ -м нормативним параметром.

Розрахунок групового показника за технічними параметрами (крім нормативних) проводиться по формулі:

$$I_{TP} = \sum_{i=1}^n q_{ni} * a_i \quad (7)$$

де  $I_{TP}$  – груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами;

$a_i$  – вагомість  $i$ -го параметра в загальному наборі з  $n$  технічних параметрів.

Коефіцієнти вагомості показників визначаються експертним шляхом.

Отриманий груповий показник  $I_{TP}$  характеризує рівень відповідності продукції актуальним потребам по всьому спектру технічних параметрів. Чим він вище, тим більш повно задовільняються потреби покупця.

Розрахунок групового показника по економічним показникам здійснюється на основі повних затрат споживача на придбання та використання товару.

Повні витрати споживача визначаються:

$$I_{HP} = Z_c + \sum_{i=1}^T C_i, \quad (8)$$

де  $Z$  – повні витрати споживача на придбання та використання товару;

$Z_c$  – разові витрати на придбання продукції (ціна, транспортування, митні тарифи та витрати, налагодження, пробний запуск);

$C_i$  – середні сумарні витрати на експлуатацію продукції в  $i$ -му році її служби;

$T$  – термін служби;

$i$  – рік служби.

При цьому:

$$C_i = \sum_{j=1}^n C_j, \quad (9)$$

де  $C_j$  – експлуатаційні витрати по  $j$ -й статті;

$n$  – кількість статей експлуатаційних витрат.

Розрахунок групового показника за економічними показниками здійснюється по формулі:

$$I_{EP} = \frac{Z}{Z_0}, \quad (10)$$

де  $I_{EP}$  – груповий показник по економічних параметрах;

$Z$  і  $Z_0$  – повні витрати споживача відповідно для оцінюваної продукції та аналога.

Інтегральний показник розраховується по формулі:

$$K = I_{HP} * \frac{I_{TP}}{I_{EP}}, \quad (11)$$

де  $K$  – інтегральний показник конкурентоспроможності аналізованої продукції стосовно виробу-аналога.

Показник « $K$ » характеризується як різниця між продукцією, що порівнюється за споживчим ефектом на одиницю затрат споживача для придбання та використання продукції. Якщо  $K > 1$ , то товар, що досліджується, краще аналога (базового),  $K = 1$  – конкурентоспроможність товарів однакова,  $K < 1$  – продукція поступається базовій.

Змішаний метод поєднує диференціальний і комплексний методи. При цьому використовуються частково параметри першого та другого методів.

З метою переведення показників у відносні величини використаємо 15-бальну шкалу. При цьому 5 балів надається показникові, що є гіршим у порівнянні з середньогалузевим значенням по Україні; 10 балів – на рівні середньогалузевого, 15 балів – значення показника більше середньогалузевого.

## Висновки

Для удосконалення інвестиційної стратегії формування конкурентоспроможного потенціалу інноваційно орієнтованих підприємств в умовах управління змінами існує різноманітна економічна інформація, що відображає діяльність підприємства. Фінансовий аналіз та аналіз конкурентоспроможності, як спосіб оцінки підприємства, містить достатню інформацію для внутрішньо-фірмового використання. Фінансовий аналіз відображає справжній стан фірми, її минулі досягнення, дозволять виявити залежність показників фінансово-господарської діяльності від різноманітних факторів. Доведено, що для визначення економічного потенціалу підприємства на ринку, його інвестиційної привабливості для потенційних інвесторів, визначення кредитоспроможності з метою забезпечення застави в банку за рахунок власного майна необхідно розглядати підприємство як окремо діючий бізнес, який потребує професійної оцінки його вартості.

## Список використаних джерел

1. Кожем'якіна С. М., Арбузова Т. В., Іщейкін Т. Є., Параскеєва А. М. Організаційна культура на основі

посилення міжособистісної та міжгрупової взаємодії в системі інноваційного менеджменту організації в умовах глобалізації, фінансових, міграційних та корупційних ризиків. Форування ринкових відносин в Україні. 2022. №1(248). С. 117–124.

2. Михайлов А. М., Ільїн В. Ю., Коцупатрий М. М., Фурсіна О. В., Гнатенко І. А. Управління інноваційною економікою в контексті тренду сталого розвитку в рамках моделі інституціонально-матричної кластеризації в умовах адаптивного кадрового менеджменту, діджиталізації агропродовольчої сфери та адаптації до умов пандемії COVID-19. Економічні горизонти. 2021. №2(17). С. 29–40.

3. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. Vol. 43. No. 1. P. 129–135.

4. Gryshchenko I., Ganushchak-Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Zos-Kior M., Hnatenko I., Martynova L., Martynov A. Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market. European Journal of Sustainable Development. 2021. No. 10(2). P. 336–336.

5. Hnatenko I., Kuksa I., Prokopenko O., Naholiuk O. Management bases of modeling of business development state priorities: motivational-cognitive, socio-economic, stereotypical-behavioral factors. Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки». Випуск 3. 2021. С. 58–64.

6. Kuksa I., Hnatenko I., Kolomoiets Y., Mykhailov S. Modeling of State Priorities of Management in the Conditions of Globalization: Financial, Technical-technological and Resource Aspects. Економічні горизонти. 2021. №1. С. 21–29.

7. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos-Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2021. Vol. 36. P. 192–198.

8. Mazur N., Khrystenko L., Pósztorovb J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Puzyrova P., Rubezhanska V. Improvement of Controlling in the Financial Management of Enterprises. TEM Journal. 2021. Vol. 10, Issue 4, P. 1605–1609.

9. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. Management Theory and Studies for Rural Business

and Infrastructure Development. 2021. No. 43(3). P. 403–414.

10. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos-Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalova N. Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2022. Vol. 39. P. 259–269.

## References

1. Kozhemiakina S., Arbuzova T., Ishchejkin T., Paraskieieva A. (2022). Organizational culture based on strengthening interpersonal and intergroup interaction in the system of innovation management of the organization in the context of globalization, financial, migration and corruption risks. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini [Formation of market relations in Ukraine], 1(248), 117–124.

2. Mykhailov A. M., Ilin V. Y., Kotsupatryi M. M., Fursina O. V., Hnatenko I. A. (2021). Management of the innovative economy in the context of the sustainable development trend in the framework of the institutional matrix clusterization model in adaptive human resource management, digitalization of the agriculture and food sphere, adaptation. Ekonomichni horyzonty [Economies' Horizons], 2(17), 29–40.

3. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. (2021). Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 43.1, 129–135.

4. Gryshchenko I., Ganushchak-Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Zos-Kior M., Hnatenko I., Martynova L., Martynov A. (2021). Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market. European Journal of Sustainable Development, 10(2), 336–336.

5. Hnatenko I., Kuksa I., Prokopenko O., Naholiuk O. (2021). Management bases of modeling of business development state priorities: motivational-cognitive, socio-economic, stereotypical-behavioral factors. Visnyk Cherkas'koho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky» [Bulletin of Cherkasy University. Economic Sciences Series], 3, 58–64.

6. Kuksa I., Hnatenko I., Kolomoiets Y., Mykhailov S. (2021). Modeling of State Priorities of Management in the Conditions of Globalization: Financial, Technical-technological and Resource Aspects. Ekonomichni horyzonty [Economies' Horizons], 1, 21–29.

7. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos–Kior M., Hnatenko I. (2021). Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID–19. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 36, 192–198.

8. Mazur N., Khrystenko L., P6sstorov6 J., Zos–Kior M., Hnatenko I., Puzyrova P., Rubezhanska V. (2021). Improvement of Controlling in the Financial Management of Enterprises. *TEM Journal*, 10.4, 1605–1609.

9. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos–Kior M., Hnatenko I. (2021). Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(3), 403–414.

10. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos–Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalova N. (2022). Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 39, 259–269.

#### Дані про авторів

##### **Кожем'якіна Світлана Миколаївна,**

д.е.н., професор, професор кафедри управління, Київський університет імені Бориса Грінченка, м.Київ, Україна

##### **Ільїн Валерій Юрійович,**

д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу та реклами, Київський національний торговельно–економічний університет, м. Київ, Україна

##### **Іщейкін Тимур Євгенович,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної, Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна

##### **Живко Олег Вікторович,**

аспірант, Львівський державний університет внутрішніх справ, Львів, Україна

#### Data about the authors

##### **Svitlana Kozhemiakina,**

Dr. Sc. (Economics), Professor, Professor of Management Department, Borys Grinchenko Kyiv University, Kyiv, Ukraine

##### **Valerii Ilin,**

Dr. Sc. (Econ), Professor, Professor of the Department of Journalism and Advertising, Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine

##### **Tymur Ishchejkin,**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of I. Markina Department of Management, Poltava State Agrarian University, Ukraine, Poltava

##### **Oleh Zhyvko,**

PhD Student Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine

УДК 330.341.1(477)

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7323327>

ЖИВКО З.Б., ВАСИЛЬЧАК С.В.,  
ЦЮМАН Є.С., КУЖЕЛЬ Н.Л.

## Управлінські засади адаптивної безпекової політики державно–приватної підтримки інноваційного бізнесу в умовах глобалізації

**Актуальність теми дослідження.** Дослідження питання управлінські засади адаптивної безпекової політики державно–приватної підтримки інноваційного бізнесу в умовах глобалізації обумовлюється відсутністю єдиного підходу до реалізації алгоритму даного процесу.

**Постановка проблеми.** Механізм співробітництва між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, приватним сектором у вигляді державно–приватного партнерства дозволяє забезпечувати узгодження та врахування взаємних інтересів держави і бізнесу в реалізації спільних безпекових інноваційно–інвестиційних проектів, цільових галузевих програм тощо, що в умовах глобалізації обумовлює актуальність теми дослідження.

**Постановка мети і завдань дослідження** – дослідити управлінські засади адаптивної безпекової політики державно–приватної підтримки інноваційного бізнесу в умовах глобалізації.

**Метод або методологія дослідження.** В статті використано наступні методи: монографічний, аналізу і синтезу, систематизації.

**Презентація основного матеріалу (результати дослідження).** Доведено, що в умовах глобалізації в Україні необхідно запровадити автоматизовану аналітично–інформаційну систему оброблення й аналізу як чинного, так і нового законодавства. Проте варто зауважити, що на цей час й досі немає єдиної структури, яка б налагодила автоматизовану аналітично–інформаційну систему обробки законодавства у сфері науки, інновацій та інвестицій у безпеку.

**Галузь застосування результатів.** Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності організацій, установ для вдосконалення адаптивної безпекової політики державно–приватної підтримки інноваційного бізнесу в умовах глобалізації.

**Висновки за статтею.** Для забезпечення ефективності управління адаптивною безпековою політикою державно–приватної підтримки інноваційного бізнесу в умовах глобалізації необхідно упорядкувати наявну систему законодавства та доповнити її цілою низкою документів, які б регламентували та забезпечували створення інноваційної інфраструктури, розвиток трансферу технологій, високотехнологічного виробництва, венчурного фінансування, інтеграцію науки, освіти та виробництва, діяльність підприємств в структурі кластерних формувань, регіональний інноваційний розвиток тощо. Крім цього, необхідно на державному рівні забезпечити всебічну підтримку ініціатив органів місцевого самоврядування щодо розробки інноваційних програм і проектів у межах регіональних стратегій інноваційного розвитку.

**Ключові слова:** управління, адаптивна безпекова політика, державно–приватна підтримка, інноваційний бізнес, глобалізація.

ZHYVKO Z.B., VASYLCHAK S.V.,  
TSIUMAN Ye.S., KUZHEL N.L.

## **Administrative principles of adaptive security policy of public–private support of innovative business in the conditions of globalization**

**Relevance of the research topic.** The study of the management principles of the adaptive security policy of public–private support of innovative business in the conditions of globalization is conditioned by the lack of a unified approach to the implementation of the algorithm of this process.

**Formulation of the problem.** The mechanism of cooperation between state authorities, local self–government bodies, and the private sector in the form of a public–private partnership allows for coordination and consideration of the mutual interests of the state and business in the implementation of joint security innovation and investment projects, targeted industry programs, etc., which in the conditions of globalization determines the relevance of the topic research.

**Setting the purpose and objectives of the study** – to investigate the management principles of adaptive security policy of public–private support of innovative business in the conditions of globalization.

**Research method or methodology.** The article uses the following methods: monographic, analysis and synthesis, systematization.

**Presentation of the main material (research results).** It has been proven that in the conditions of globalization in Ukraine, it is necessary to introduce an automated analytical and informational system for processing and analyzing both current and new legislation. However, it is worth noting that at this time there is still no single structure that would establish an automated analytical and informational system for processing legislation in the field of science, innovation and investments in security.

**Field of application of results.** The results of the research can be used in the practical activities of organizations and institutions to improve the adaptive security policy of public–private support for innovative business in the conditions of globalization.

**Conclusions on the article.** In order to ensure the effectiveness of the management of the adaptive security policy of public–private support of innovative business in the conditions of globalization, it is necessary to streamline the existing legal system and supplement it with a whole series of documents that would regulate and ensure the creation of innovative infrastructure, the development of technology

*transfer, high-tech production, venture financing, the integration of science, education and production, activities of enterprises in the structure of cluster formations, regional innovative development, etc. In addition, it is necessary at the state level to provide comprehensive support for the initiatives of local self-government bodies regarding the development of innovative programs and projects within the framework of regional innovative development strategies.*

**Keywords:** *management, adaptive security policy, public-private support, innovative business, globalization.*

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Механізм співробітництва між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, приватним сектором у вигляді державно–приватного партнерства дозволяє забезпечувати узгодження та врахування взаємних інтересів держави і бізнесу в реалізації спільних безпекових інноваційно–інвестиційних проєктів, цільових галузевих програм тощо. Для держави головними завданнями такого партнерства є активізація інноваційно–інвестиційної діяльності, ефективне безпекове управління державним майном, підвищення ефективності ринкової та безпекової інфраструктури, стимулювання інноваційної підприємницької діяльності. Для приватного ж бізнесу виникають певні переваги, котрі насамперед полягають у доступі до ресурсів, використання яких раніше було неможливим, спрощенні дозвільних процедур, розширенні можливості отримання кредитів на пільгових умовах під державні гарантії, що в умовах глобалізації обумовлює актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Потенціал безпекового державно–приватного партнерства в Україні дуже великий. Наприклад, після війни реалізація інноваційних проєктів безпекового державно–приватного партнерства в частині будівництва та експлуатації морських і річкових портів та їх інфраструктури дозволить розширити пропускну спроможність вітчизняних портів з перевалки продукції [2–4; 8–10]. Перспективи реалізації інноваційних безпекових проєктів державно–приватного партнерства існують також у сфері будівництва та управління мережами холодильних та складських приміщень; будівництва, обслуговування та управління ринками; переробки відходів. Їхня реалізація сприятиме зменшенню втрат продукції при зберіганні, розвитку інфраструктури, а також розширенню сфер прикладання інноваційної підприємницької діяльності [1; 7].

Незважаючи на високу зацікавленість бізнесу в участі у інноваційних безпекових проєктах державно–приватного партнерства, активної співпраці з боку влади не відбувалося внаслідок низки причин, основними серед яких є:

- дефіцит бюджетних коштів та складність механізму їх виділення, що створює загрози своєчасному виконанню домовленостей держави–партнера при реалізації інноваційних безпекових проєктів;
- наявність проблем у відносинах між органами державної влади і приватним сектором під час проведення погоджувальних процедур, захисту прав власності інвесторів, розв'язання господарських спорів;
- низький рівень довіри громадян до органів державної влади та обізнаності з питань переваг реалізації інвестиційних безпекових проєктів на засадах безпекового державно–приватного партнерства, недостатній рівень поінформованості населення про переваги і ризики застосування механізмів такого партнерства;
- неналежне кадрове забезпечення органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування фахівцями у сфері безпекового державно–приватного партнерства;
- несприятливий інвестиційний клімат і складність умов провадження інноваційної підприємницької діяльності під час реалізації безпекових проєктів державно–приватного партнерства [5; 6].

Всі ці фактори в умовах глобалізації після війни можуть бути вирішені, тому подальше дослідження потребує системного підходу.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання) – дослідити управлінські засади адаптивної безпекової політики державно–приватної підтримки інноваційного бізнесу в умовах глобалізації.

**Виклад основного матеріалу** дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Однією з перспективних форм адаптивної безпекової взаємодії держави та інноваційного бізнесу є співпраця з розвитку кластерів, за якої для інноваційно орієнтованих підприємств

## ІННОВАЦІЙНО–ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

на основі спеціалізації та концентрації виробництва, залучення інноваційних безпекових розробок науково–дослідних установ, формування замкнених циклів виробництва забезпечується підвищення конкурентоспроможності та прибутковості продукції, а на державному рівні – за рахунок облаштування територій із інноваційною сервісною, промисловою, житловою та культурними зонами досягається стабільний соціально–економічний розвиток регіону.

Нині розвиток інноваційних кластерів в Україні ускладнений через слабкість інтеграційних зв'язків між виробниками інноваційної безпекової продукції, переробними підприємствами та науковими установами, а також неготовністю більшості інноваційно орієнтованих підприємств стати інноваторами, що здатні бути ініціаторами формування кластерів. Тому в Україні існують лише поодинокі приклади практичного створення і функціонування інноваційних кластерів, які є ініціативою виробників і засновані на основі досвіду, запозиченого ними із світової практики кластерного безпекового розвитку.

На наш погляд, у сучасних умовах перспективними напрямками інноваційного безпекового розвитку кластерів є:

- сільський зелений туризм,
- органічне виробництво,
- вузькоспеціалізоване виробництво певного виду інноваційної продукції,
- інноваційна безпекова діяльність.

Одним із напрямів співпраці держави та бізнесу є технопарки як адаптивна організаційно–економічна форма державно–приватної підтримки інноваційного бізнесу. Переваги технопарків полягають у тому, що вони дозволяють здійснювати апробацію й адаптацію інноваційних наукових розробок відповідно до зональних умов і вимог виробництва, оскільки до їхньої діяльності можуть бути залучені регіональні науково–дослідні інститути, місцеві університети, консультативні, науково–виробничі структури, а також редакції відповідних галузевих журналів, навчальні пункти тощо.

На жаль, технопарки є непоширеним явищем. Непоширеність технопарків пов'язана передусім із низькою фінансовою спроможністю більшості виробників – потенційних замовників продукції технопарків.

Важливе значення для розвитку взаємодії в безпековій системі «державо–бізнес» належить са–

морегульованим організаціям. Наявність організованих об'єднань, а також налагоджені взаємовигідні стабільні відносини між виробниками сировини та її подальшими споживачами в межах галузей та продуктивних підсекторів підвищує координованість та успішність функціонування економіки.

За ознакою належності до певного виду економічної діяльності саморегулювальної організації в Україні представлені:

- галузевими об'єднаннями суб'єктів господарювання за зазначеним видом діяльності (наприклад, в агропродовольчій сфері – це Національна спілка сільськогосподарських кооперативів України, Національна асоціація дорадчих служб України, Національна асоціація кредитних спілок України, Союз аграрних бірж України);
- міжгалузевими об'єднаннями первинних виробників продукції з певними організаційно–правовими формами та інших суб'єктів господарювання із зазначеними видами економічної діяльності (наприклад, в агропродовольчій сфері – це Всеукраїнський союз сільськогосподарських підприємств, Асоціація фермерів і землевласників України, Національна академія аграрних наук, Національна сільськогосподарська палата України);
- продуктивними об'єднаннями за видами продукції.

Саморегулювальні організації мають виступати, з одного боку як агенти виробників, що надають їм послуги з представництва інтересів перед державою, а також інфраструктурні й маркетингові послуги з просування продукції на ринок, з іншого боку як агенти держави, яким передається частина управлінських повноважень до реалізації державної безпекової інноваційної політики.

Водночас, нині саморегулювальні організації в відіграють малопомітну роль у системі взаємовідносин «державо–бізнес», а виробники переважно вбачають їхні функції в одержанні економічних вигод, пов'язаних із виробництвом та просуванням виробленої продукції на ринок без посередників, а не у відстоюванні власних інтересів при реалізації безпекової інноваційної політики держави. Це викликано передусім відсутністю правової регламентації діяльності саморегулювальних організацій.

На місцевому рівні можна знаходити активні форми безпекової співпраці за рахунок всебічної підтримки ініціатив громад щодо розбудови соціальної інфраструктури, створення комфортних умов проживання, а також через ініціативні групи,

що виноситимуть на обговорення ключові проблеми з метою пошуку шляхів участі держави та бізнесу у їхньому вирішенні. Так, за ініціативи громади держава і бізнес можуть виступати ефективними партнерами у поліпшенні екологічного стану розміщених на території природних об'єктів (очищення і окультурення водних та лісових об'єктів, створення місцевих парків відпочинку, відродження розташованих на території історичних об'єктів, що можуть стати привабливими для залучення туристів), налагодженні культурно–спортивного дозвілля (відновлення будинків культури та спортивних об'єктів, спонсорство у професійних та дитячих спортивних командах), вирішенні ключових проблем соціально–інфраструктурного значення (проведення водогонів, покриття частки витрат з газифікації та електрифікації осель, будівництво під'їзних доріг з твердим покриттям), наданні допомоги школам та дитячим садкам тощо.

У цілому, ефективний розвиток взаємовідносин у системі «держава–бізнес» можливий за умов активної участі кожної із сторін і рівноправного партнерства. Водночас, ключову роль повинна відігравати держава, функції якої мають бути спрямовані на створення таких умов ведення підприємницької діяльності, що дозволили б підприємцям не лише отримувати економічні вигоди, а й поступово набувати статусу соціально відповідальних осіб, які беруть участь у розв'язанні соціально–економічних проблем на державному і місцевому рівнях.

Обраний Україною шлях євроінтеграції вимагає зближення й інтеграцію національної економічної системи до систем країн ЄС, що ставить Україну перед вибором безової європейської моделі розвитку, тобто моделі інноваційного розвитку.

Головними вимогами до характеру та темпів розвитку національної та регіональної економіки після її виходу із кризового стану мають стати завдання забезпечення її відтворювального інноваційного циклу на новій технологічній та безпековій основі в умовах ринкової економіки, а також забезпечення соціальної спрямованості цього відтворювального циклу із максимально ефективним використанням інноваційного безпекового потенціалу країни, регіонів, внутрішніх та зовнішніх ресурсів, досягнення випереджальної динаміки розвитку порівняно із провідними країнами світу відповідно до напрямку прогресу світової економіки.

Таким чином, утвердження і становлення безпекової інноваційно–інвестиційної моделі розвитку національної економіки забезпечить її конкурентоспроможність та вихід на траєкторію сталого розвитку цілому. Тому перехід до інноваційної безпекової моделі розвитку національної економіки поступово стає імперативом державної політики. Це полягає, насамперед, у встановленні ефективного правового безпекового регулювання відносин у сфері інновацій.

Проголошений курс країни на інноваційний розвиток економіки вимагає наявності фахівців–професіоналів для його реалізації і у сфері управління інноваційними процесами. Досвід сьогодення показує, що розвиток наміченого курсу стримує відсутність інноваційного мислення та інноваційної культури в суспільстві, а також брак сучасних креативних знань. Але незважаючи на це, можна констатувати, що в сучасних умовах державі відбуваються позитивні зміни в плані тісної інтеграції науки і виробництва.

Автором визначено, що стратегічні завдання з нормативно–правового забезпечення інноваційного розвитку слід вирішувати в такий спосіб:

- опрацювати законодавство на предмет його гармонізації – зробити аналіз існуючих у ньому вад та надати пропозиції з їх усунення, запропонувати конкретні заходи щодо вдосконалення та взаємоузгодження між собою законів України;
- розпочати реформування конкретних законодавчих актів у сфері науки, освіти, економічної конкуренції;
- реформувати спеціальне законодавство.

Для цього необхідно запровадити автоматизовану аналітично–інформаційну систему оброблення й аналізу як чинного, так і нового законодавства. Проте варто зауважити, що на цей час й досі немає єдиної структури, яка б налагодила автоматизовану аналітично–інформаційну систему обробки законодавства у сфері науки, інновацій та інвестицій у безпеку.

Цілком логічним є зосередження у центральному органі виконавчої влади з питань освіти і науки основних функцій, що пов'язані з науковою та інноваційною діяльністю, оскільки ці сфери тісно взаємопов'язані між собою. Поєднання в одному центральному органі виконавчої влади координуючих функцій в інноваційній сфері відповідає досвіду країн Євросоюзу.

## ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

На думку авторів необхідно, здійснювати організацію реформування законодавства у сфері науки, інновацій та інвестицій на конкурсній основі. Тобто має бути конкурс тих установ або колективів, від яких обиратимуться розробники-професіонали в даній сфері, що запропонують найприйнятніші результати своєї праці.

### Висновки

Для забезпечення ефективності управління адаптивною безпековою політикою державно-приватної підтримки інноваційного бізнесу в умовах глобалізації необхідно упорядкувати актуальну систему законодавства та доповнити її документами, що регламентували б і забезпечували б створення інноваційної та безпекової інфраструктури, розвиток трансферу технологій, високотехнологічного виробництва, венчурного фінансування, інтеграцію науки, освіти та виробництва, діяльність інноваційно орієнтованих підприємств в структурі кластерних формувань, регіональний інноваційний розвиток тощо. Крім цього, необхідно на державному рівні забезпечити всебічну підтримку ініціатив органів місцевого самоврядування щодо розробки інноваційних програм і проектів у межах регіональних стратегій інноваційного розвитку.

### Список використаних джерел

1. Гусаковська Т.О., Кужель Н.Л. Формування підсистеми управління інтелектуальним капіталом у складі системи управління підприємством. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 2015. №59. С. 35–38.
2. Хмелевський М.О., Цюман Є.С. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на інвестиційну привабливість. Вісник Національного транспортного університету. 2012. № 26. С. 532–537.
3. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. Vol. 43. No. 1. P. 129–135.
4. Hnatenko I., Kuksa I., Prokopenko O., Naholiuk O. Management bases of modeling of business development state priorities: motivational-cognitive, socio-economic, stereotypical-behavioral factors. Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки». Випуск 3. 2021. С. 58–64.

5. Kuksa I., Hnatenko I., Kolomoiets Y., Mykhailov S. Modeling of State Priorities of Management in the Conditions of Globalization: Financial, Technical-technological and Resource Aspects. Економічні горизонти. 2021. №1. С. 21–29.

6. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos-Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2021. No. 36. P. 192–198.

7. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. Vol. 43. No. 3. P. 403–414.

8. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariiev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2021. No. 36. P. 199–205.

9. Stolyarov V., Pósztorovb J., Zos-Kior M., Hnatenko I., Petchenko M. Optimization of material and technical supply management of industrial enterprises. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. 2022. No. 3(189). P. 163–167.

10. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos-Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalova N. Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2022. Vol. 39. P. 259–269.

### References

1. Husakovska T., Kuzhel N. (2015). Formation of the intellectual capital management subsystem as part of the enterprise management system. Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu «KhPI» [Bulletin of the National Technical University «KhPI»], 59, 35–38.
2. Khmelevsky M., Tsiuman Y. (2012). External and internal factors influencing investment attractiveness. Visnyk Natsional'noho transportnoho universytetu [Bulletin of the National Transport University], 26, 532–537.
3. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. (2021). Economic mechanism of optimizing the innovation investment program

of the development of agro–industrial production. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 43.1, 129–135.

4. Hnatenko I., Kuksa I., Prokopenko O., Naholiuk O. (2021). Management bases of modeling of business development state priorities: motivational–cognitive, socio–economic, stereotypical–behavioral factors, Visnyk Cherkas'koho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky» [Bulletin of Cherkasy University. Economic Sciences Series], 3, 58–64.

5. Kuksa I., Hnatenko I., Kolomoiets Y., Mykhailov S. (2021). Modeling of state priorities of management in the conditions of globalization: financial, technical–technological and resource aspects. Ekonomichni horyzonty [Economic horizons], 1, 21–29.

6. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos–Kior M., Hnatenko I. (2021). Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID–19. Journal of Hygienic Engineering and Design, 36, 192–198.

7. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos–Kior M., Hnatenko I. (2021). Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 43.3, 403–414.

8. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariiev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos–Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. (2021). Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. Journal of Hygienic Engineering and Design, 36, 199–205.

9. Stolyarov V., P6sztorov6 J., Zos–Kior M., Hnatenko I., Petchenko M. (2022). Optimization of material and technical supply management of industrial enterprises. Naukovi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu, 3(189), 163–167.

10. Zhyvko Z., Nikolashyn A., Semenets I., Karpenko Y., Zos–Kior M., Hnatenko I., Klymenchukova N., Krakhmalo–

va N. (2022). Secure aspects of digitalization in management accounting and finances of the subject of the national economy in the context of globalization. Journal of Hygienic Engineering and Design, 39, 259–269.

#### **Дані про авторів**

##### **Живко Зінаїда Богданівна,**

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, Львівський державний університет внутрішніх справ, Львів, Україна

##### **Васильчак Світлана Василівна,**

д.е.н., професор, професор кафедри економіки та цифрового бізнесу, державний університет економіки і технологій, м. Кривий Ріг, Україна

##### **Цюман Євгенія Сергіївна,**

к.е.н., старший викладач кафедри екології та технологій захисту навколишнього середовища, Національний транспортний університет, м. Київ, Україна

##### **Кужель Наталія Леонідівна,**

асистент кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

#### **Data about the authors**

##### **Zinaida Zhyvko,**

Dr. Sc. (Economics), Professor, Professor of Management Department, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine

##### **Svitlana Vasylichak,**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and Digital Business, State University Of Economics And Technology, Ukraine, Kryvyi Rih

##### **Yevheniia Tsiuman,**

Ph. D. in Economics, Senior Lecturer of Ecology and Environmental Safety Technologies Department, National Transport University, Ukraine, Kyiv

##### **Nataliia Kuzhel,**

Assistant of the Management Department, Poltava University of Economics and Trade, Ukraine, Poltava

# ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

---

UDC 658.8.631.11

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7323347>

LOHOSHA R.V.  
TRAPAIÐZE S.M.

## Formation of marketing product policy of agricultural enterprises

**The subject of the research** there are theoretical foundations for the formation of the marketing policy of agrarian enterprises.

**The purpose there is a study** of the essence, role, directions of formation and implementation of marketing commodity policy of agrarian enterprises.

**Research methods.** The work uses a dialectical method of scientific knowledge, analysis and synthesis, a systematic approach, a method of comparing and summarizing data.

**Results of work.** The article defines the essence, structure and features of marketing commodity policy of agrarian enterprises. The relationship between the economic efficiency of the sale of agricultural products and the management of the marketing commodity policy of agricultural enterprises has been established. The directions for the formation and implementation of the marketing commodity policy of agrarian enterprises have been determined.

**Field of application.** Marketing.

**Conclusions.** It was determined that the marketing of products of agricultural enterprises is somewhat more complicated than other types of marketing, which is due to the variety of means of its implementation, the transformation of the modern paradigm of agricultural marketing. An analysis of the overall product policy of the product policy of an agricultural enterprise was carried out, the components of which are the consumer value of agricultural products, the economic benefits of the agricultural producer from the production and sale of products, the characteristics of the trademark for certain types of agricultural products and their packaging, the effectiveness of the introduction of types of agricultural products into the markets, the indicators of the assortment and its balance from the standpoint of the life cycle of agricultural products. The research established that the objects for further planning of the product policy of agricultural enterprises are the analysis of marketing components of agricultural products and methods of analysis of the product portfolio, assortment and nomenclature of products of an agricultural enterprise.

**Key words:** marketing, marketing product policy, marketing activity, efficiency, management of marketing activity.

## Формування маркетингової товарної політики аграрних підприємств

**Предметом дослідження** є теоретичні засади формування маркетингової політики аграрних підприємств.

**Метою дослідження** є дослідження сутності, ролі, напрямів формування та реалізації маркетингової товарної політики аграрних підприємств.

**Методи дослідження.** У роботі використані діалектичний метод наукового пізнання, аналіз та синтез, системний підхід, метод порівняння та узагальнення даних.

**Результати роботи.** У статті визначено сутність, структуру та особливості маркетингової товарної політики аграрних підприємств. Встановлено взаємозв'язок між економічною ефективністю реалізації аграрної продукції та управлінням маркетинговою товарною політикою аграрних підприємств. Визначено напрямки формування та реалізації маркетингової товарної політики аграрних підприємств.

**Галузь застосування.** Маркетинг.

**Висновки.** Визначено, що маркетинг продукції аграрних підприємств дещо складніший від інших видів маркетингу, що обумовлено різноманітністю засобів його впровадження, трансформацією сучасної парадигми аграрного маркетингу. Проведено аналіз системи товарної політики аграрного підприємства складовими якого є споживча цінність аграрної продукції, економічні вигоди агровиробника від випуску та реалізації продукції, характеристики товарної марки для окремих видів аграрної продукції та її упаковки, ефективність впровадження видів аграрної продукції на ринках, показники асортименту та його збалансованість з позицій життєвого циклу аграрної продукції. Дослідженням встановлено, що об'єктами для подальшого планування товарної політики аграрних підприємств є аналіз маркетингових складових аграрної продукції та методи аналізу товарного портфелю, асортименту і номенклатури продукції аграрного підприємства.

**Ключові слова:** маркетинг, маркетингова товарна політика, маркетингова діяльність, ефективність, управління маркетинговою діяльністю.

**Formulation of the problem.** The commodity policy of agricultural enterprises involves strategic and tactical actions based on predetermined principles of market behavior, the formation of an assortment of agricultural products and its management, taking into account the specifics of the agricultural sector of the economy. Any enterprise in the agricultural sector must analyze the factors that influence the formation of product policy and implement it as accurately as possible in conditions of fierce competition, focusing on the demand and expectations of consumers.

**Analysis of recent research and publications.** Theoretical and methodological aspects of the formation and implementation of the marketing commodity policy were studied by such well-known foreign and domestic scientists as G. Armstrong, D. Anker, P.R. Dixon, F. Kotler, M.Yu. Antonchenko, V.V. Arestenko, L.V. Balabanova, O.Yu. Bilenkyi, S.M. Bonyar, A.V. Vojchak, S.S. Harkavenko,

I.A. Gogol, E.V. , R. Coles, R. Kramer, Krykavskiy, N.O. Krykovtseva, N.V. Kortielova, Zh.Zh. Lamben, T. Levitt, Ya.S. Larina, A.F. Pavlenko, G.O. Peresadko, A.J. Strickland, A.A. Thompson, N.B. Tkachenko, I.A. Tkachuk, G.O. Cold and others. However, certain methodological and practical aspects regarding the determination of the mutual influence of the specifics of the activity of agrarian enterprises on the formation of marketing commodity policy are not sufficiently substantiated.

**The purpose of the article** there is a study of the essence, role, directions of formation and implementation of marketing commodity policy of agrarian enterprises.

**Presentation of the main material of the study.** Marketing related to the production and sale of agricultural products is much more complicated than other types of marketing: this complexity is due to the variety of methods and ways of its implementation. The use of special methods of

planning and implementation of marketing activities is due to a significant number of various products on the agro-food market, some differentiation of products and their significance for the consumer [1, p. 153].

A large number of domestic and foreign scientists were engaged in the study and analytical activities of marketing commodity policy, who defined its components in different ways and accordingly differentiated the process of analysis and further planning of marketing commodity policy.

The transformation of marketing management, that is, the transition from the sales to the innovative marketing concept of management of an agricultural enterprise, involves the coordination of the marketing system of the enterprise not only with the external environment, but also with other spheres of enterprise management [2].

The analysis of the commodity policy of enterprises can be aimed at [3, p. 46]:

- assessment of the results and benefits of the subject of entrepreneurial activity from the sale of a certain product, product lines and product range;
- analysis of the attitude of consumers towards the goods of the agricultural enterprise and the goods of the respective competitors;
- analysis of associations related to these goods;
- study of the opportunities and threats of the macro environment, as well as the strengths and weaknesses of the product;
- assessment of feasibility and effectiveness of the process of development and introduction of new products of agrarian enterprises to the market;
- clarification of the consistency of the product range with the goals of the enterprise and its balance in view of the life cycle of the products;
- monitoring the attitude of various market subjects to the structural elements of the product, developing measures to improve it and optimizing the product range.

Solving the above tasks requires defining the object and subject of analysis. The objects of commodity policy analysis in general are:

- commodity unit and elements of its structure (characteristics, branding, packaging);
- product line and product range;
- a new product (service) of the enterprise and the process of its development.

The subject of the analysis of the commodity policy of an agricultural enterprise is [3, p. 55]:

- consumer value of agricultural products;
- economic benefits of an agrarian enterprise from the production and sale of agricultural products;
- product brand characteristics for certain types of products (popularity; consumer loyalty; cost, etc.) and its packaging;
- effectiveness of introduction of new products on the markets;
- indicators of the assortment and its balance from the point of view of the life cycle of the product.

The marketing policy of agricultural enterprises must take into account certain factors [4, c. 71]:

- the formation of demand occurs under the influence of deterministic or stochastic needs, requests and interests, therefore, the system of marketing planning and effective marketing product policy must necessarily and first of all satisfy the primary needs of consumers;
- production processes, storage of agricultural products depend on natural and weather conditions;
- peculiarities of the formation of demand for agricultural products – seasonality and low elasticity;
- the formation of a set of goods that could be operated, ensuring that the goods are alternately brought to the market at the peak of demand growth, its maintenance and removal from the market, taking into account seasonality;
- the complexity of changes in the range of Ukrainian products;
- minimal opportunities and limitations of agricultural producers in diversification solutions.

Having analyzed the theoretical aspects of the marketing commodity policy of agrarian enterprises and the prerequisites for its formation, it would be appropriate, in our opinion, to define and characterize its main functions.

The functions of marketing commodity policy of agricultural enterprises should reflect the specifics of agricultural marketing planning, development and implementation of commodity policy. In general, it is advisable to divide the functions of marketing product policy into preliminary (strategic) and main (tactical) ones [5, p. 48].

The strategic functions of the marketing commodity policy of agricultural enterprises include:

- identification of a specific segment of the market, determination of the place of agricultural products manufactured (grown) among the total set of products and services on the market of agricultural products, analysis of the specifics of this segment;

- analysis of the rationality of overcoming market barriers;
- analysis of the agricultural market situation, study and forecasting of market demand and supply in quantitative volumes in a specific season;
- development of the concept of the life cycle of agricultural products;
- mandatory systematic monitoring of the marketing environment of agricultural enterprises;
- determining the competitiveness of agricultural products, ways to increase it;
- analysis of the possibilities of maximizing the volume of production of agricultural products and reducing their cost and price.

The main functions of the marketing product policy of agricultural enterprises include: planning the production process, organization of material and technical support, management of marketing innovation policy, management of the quality and competitiveness of agricultural products, ensuring the quality of the product corresponding to consumer demand, assortment management, bringing the product to the market and its support, monitoring the performance of tasks, etc.

On the basis of the above, it is advisable to single out several areas of analytical work and determine the most effective and acceptable for further use in the context of the analysis of the commodity policy of agrarian enterprises. It is appropriate to make the main objects of analysis and further planning of the commodity policy of agricultural enterprises [6, p. 109]:

1. Analysis of the marketing components of agricultural products, the value of these products for the consumer, loyalty to the brand, comparison of agricultural products with similar products of competing companies, comparison of product properties from the standpoint of the agricultural enterprise and buyers, analysis of the novelty and innovativeness of products, analysis of the brand, packaging (containers), housing, economic benefits of agricultural enterprises from the production of a particular type of agricultural products, in-depth assessment of the needs of individual groups of consumers.

2. Methods of analysis of the product portfolio, assortment and nomenclature, their balance from the standpoint of the life cycle of the product and agricultural enterprise.

Let's consider in more detail the elements of the analysis of marketing components. For an enter-

prise, the product is primarily a source of profit, an agricultural enterprise is no exception, therefore its analysis involves giving priority to such economic criteria as the volume of sales, seasonality of profits; level and dynamics of profitability; the amount and dynamics of sales of agricultural products (depending on the season); market share of the enterprise in the agricultural market. The main list of indicators for the analysis of the economic performance of products is given in the table.

From the point of view of marketing, the economic goals of the agricultural enterprise will be satisfied only if the needs of the buyers are satisfied. Therefore, the marketing analysis of agricultural products (services) should begin with the study of its consumer value. It means not only objective consumer value, which can be expressed, for example, by technical parameters, but also subjective consumer value of products, as well as actual and potential consumer value. The buyer is the main object for an agricultural enterprise, but this does not mean that the analysis of agricultural products should be limited only to the study of its consumer value for the buyer.

The analysis should take into account the opinion of other subjects of the agricultural market who are interested in the agricultural products of the enterprise. The analysis must necessarily have a reference point, for example: products of competing companies, other ways of satisfying needs, etc. No less important is the temporal aspect, which should take into account the analysis of agricultural products in the past, current and future time, which makes it possible to see the assessment of dynamics and the qualitative nature of changes, establish trends, and make appropriate forecasts for the future [7, 8].

When analyzing agricultural products, it is necessary to consider its various parameters and functions, therefore it should be multifaceted. The method of analysis depends on the type of agricultural products (crop or livestock products), market, enterprise, time period. Parameters such as sales markets, sales periods and seasonality are of particular importance in the analysis of agricultural products.

In general terms, it can be stated that the purpose of the analysis of the marketing commodity policy of agricultural enterprises is to assess the conformity of agricultural products with the economic expectations of the producing enterprise,

**Indicators for analyzing the economic performance of agricultural products**

<b>Indicator</b>	<b>Definition</b>
Sales volume (physical unit)	Cumulative number of implemented units of agricultural production
Gross income (UAH)	The product of the total quantity of sold units of agricultural products and the price of a unit of production (aggregate revenue)
Profit (UAH)	The difference between total revenue and total costs
Profitability units of agricultural products (UAH)	The difference between the unit price product and its cost price production
Marginal profit (%)	The ratio of the difference between the price units of agricultural production and variable costs in the calculation of unit of production to the unit price products
Breakeven level sales of agricultural products (%)	The ratio of fixed costs to marginal profit
Market share of the agricultural enterprise in the segment of this product category (%)	The ratio of the volume of sales of agricultural products to the total market sales
Sales growth (physics unit)	The difference between the volume of sales for certain period to the base volume sales

Source: created by authors and data [1, 3, 4, 6]

the needs of the agricultural market, and to identify opportunities and threats to the functioning of an agricultural enterprise in a competitive environment. On the basis of the conducted analysis, decisions regarding the improvement of agricultural production are substantiated.

For entrepreneurial activity in the agrarian sphere, a necessary indicator of effective functioning is the value of agricultural products. The issue of analysis and development of the marketing commodity policy of an agricultural enterprise directly depends on the analysis of the value of agricultural products [9, p. 239].

The next important element of the analysis of the marketing product policy of an agricultural enterprise and its products as its key element is the method of analyzing the consumer value of products by buyers. According to the concept of marketing, an agricultural enterprise should produce (grow) not what it can or has produced (grow) before, but what consumers need. Agricultural products have many properties, the most important of which are their consumer value for the buyer, the rank of this consumer value, as well as the characteristic of the product that is decisive when making a purchase. Assessment of the significant property of agricultural products, combined with the need to purchase it for the consumer, and therefore the significance for the economic results of the agricultural enterprise [10, p. 26].

Another method of analyzing agricultural products is the analysis of the benefits created at the agricultural enterprise from the production (growing) of

products. Evaluating agricultural products through the lens of consumer value and customer expectations means finding out the requirements that an ideal product should meet. The data is obtained as a result of marketing research. Often, the necessary information is obtained with the help of employees who maintain constant contact with customers. However, the perceptions of employees about the attitude of buyers to agricultural products do not always correspond to reality, and therefore it is advisable to conduct a comparative analysis of data obtained from employees of agricultural enterprises and intermediate or final buyers.

Analyzing any agricultural enterprise, one can easily single out among the product nomenclature and annual financial reports and reports of marketing and analytical centers a group of agricultural products that satisfy the requirements of end consumers and bring economic profit from their production and sale.

**Conclusions**

Marketing of products of agricultural enterprises of Ukraine is somewhat more complicated than other types of marketing, which is due to the variety of means of its implementation, the transformation of the modern paradigm of agricultural marketing. The application of various methods of planning and implementation of marketing activities of agricultural enterprises is determined by the characteristics of various types of products on the agricultural market, their significance for the end

consumer and the characteristics of marketing in the agricultural sector.

The subject of the analysis of the commodity policy of the agricultural enterprise is the consumer value of agricultural products, the economic benefits of the agricultural producer from the production and sale of products, the characteristics of the trademark for certain types of agricultural products and their packaging, the effectiveness of the introduction of types of agricultural products to the markets, the indicators of the assortment and its balance from the standpoint of the life cycle of the agricultural products

The main objects of analysis and further planning of the product policy of agricultural enterprises are: 1) analysis of the marketing components of agricultural products, their value for the consumer, the attitude of consumers to the brand, comparison of agricultural products with products of competing companies, comparison of product properties from the perspective of the company and buyers, analysis of the novelty and innovativeness of agricultural products, analysis of brand, packaging (container), XL, economic benefits of an agricultural enterprise from the production of a separate agricultural product, an in-depth assessment of the needs of individual groups of consumers; 2) methods of analysis of the product portfolio, assortment and nomenclature, their balance from the standpoint of the life cycle of the product and the enterprise.

## References

1. Dichenko A.L. Osoblyvosti, chynnyky formuvannya ta funktsiyi marketynhovoyi tovarnoyi polityky sil'skohospodars'kykh pidpryemstv yak skladovoyi ahrarnoho marketynhu. Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky. №24. С. 153-157.
2. Lohosha R.V., Krychkovs'kyu V.Yu., Belkin I.V. Marketynhovi stratehiyi rozvytku pidpryemstv ovocheproduktovoho pidkompleksu. Ekonomika ta suspil'stvo. Vyp. 42. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/16007/1544>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-10>
3. Marketynhovyy analiz: navch. posibnyk / I.H. Yatsiv, B.M. Hoshko, O.Y. Hoshko; za red. V.V. Lypchuk. Kyiv : Akademvydav, 2008. 216 s.
4. Logosha R.V., Bratkovsky O.A. Marketing activities management system. Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini: Zbirnyk naukovykh prats'. 2022. № 2 (249). S. 69 – 75. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6610058>

5. Lohosha R.V., Semchuk I.A. Identyfikatsiya modely vzayemodiyi sil'skohospodars'kykh pidpryemstv z vyrobnytstva biopalyva. Ekonomika APK. 2020. № 12 (314). С. 45 – 54. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202012045> <http://eapk.org.ua/contents/2020/12/45>

6. Larina Ya.S., Dichenko A.L. Metody analizu ta formuvannya marketynhovoyi tovarnoyi polityky sil'skohospodars'kykh pidpryemstv. Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya : Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. 2015. Vyp. 3. S. 108-114.

7. Marketynhovyy analiz: navch. posibnyk / I.H. Yatsiv, B.M. Hoshko, O.Y. Hoshko; za red. V. V. Lypchuk. Kyiv: Akademvydav, 2008. 216 s.

8. Marketynhova tovarna polityka : pidruchnyk / S.I. Chebotar, S.M. Bonyar, O.P. Lutsiy ta inshi. Kyiv : Presa Ukrainy, 2007. 263 s.

9. Lohosha R.V. Formuvannya postindustrial'noho rynku ovochevoyi produktsiyi v Ukraini: monohrafiya. Vinnytsya: PrAT «Vinnyts'ka oblasna drukarnya». 2017. 515 s.

10. Marketynhove doslidzhennya rynku ovochevoyi produktsiyi v Ukraini: monohrafiya / R.V. Lohosha, K.V. Mazur, V.Yu. Krychkovs'kyu. Vinnytsya: TOV «TVORY», 2021. – 344 s.

## Дані про авторів

### **Логоша Роман Васильович,**

д.е.н., доцент, завідувач кафедри аграрного менеджменту та маркетингу Вінницького національного аграрного університету

e-mail: [konffmp@ukr.net](mailto:konffmp@ukr.net)

### **Трапаїдзе Софія Мурадівна,**

к.е.н., старший викладач кафедри аграрного менеджменту та маркетингу Вінницького національного аграрного університету

e-mail: [sofiyatrapik@gmail.com](mailto:sofiyatrapik@gmail.com)

## Information about the authors

### **Roman Lohosha,**

Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Agrarian Management and Marketing of Vinnytsia National Agrarian University

e-mail: [konffmp@ukr.net](mailto:konffmp@ukr.net)

### **Sofiya Trapaidze,**

Doctor of Economics, senior lecturer of the Department of Agricultural Management and Marketing of the Vinnytsia National Agrarian University

e-mail: [sofiyatrapik@gmail.com](mailto:sofiyatrapik@gmail.com)

## Actual aspects of financial analysis of the activities of enterprises under martial law in Ukraine

**The subject of the research** is the theoretical and practical aspects of determining the mechanism for conducting financial analysis at Ukrainian enterprises during martial law.

**The aim of the research** is to study the regulatory framework that determines the features of financial analysis of the activities of enterprises in the conditions of martial law in Ukraine.

**Research methods.** In the process of writing the article, general scientific and special methods for studying economic phenomena and processes were used, which are inherent in the study of financial analysis of the activities of enterprises under martial law.

**Results of the investigation.** Because of writing the article, it was found that the beginning of a full-scale invasion of Russia into the territory of Ukraine brought fundamental changes in all spheres of life. It is determined that from February 24, 2022 all enterprises are simply trying to survive by retaining the minimum number of employees necessary for their normal functioning in the conditions of hostilities. It has been proven that when preparing financial statements and conducting general financial analysis, enterprises need to take into account the impact of war on the continuity of their activities and, if possible, conduct a sensitivity analysis of several possible scenarios. It was determined that now, due to the instability of the country's economic sphere, new obstacles arise in the way of the functioning of enterprises, namely, unjustified risks, unforeseen expenses, losses of enterprises due to the conduct of hostilities. It is established that all enterprises, depending on the impact of the war on their business, which will depend on the specific circumstances of the enterprise, must disclose in the notes to the financial statements information about the potential impact on the next reporting period. In addition to the impact on business continuity, enterprises must constantly review all areas of financial accounting that are affected by the uncertainty of judgments and estimates.

**Scope of the results.** Finance, Financial analysis, Financial accounting, Enterprise efficiency, Financial diagnostics, Management, Risk management, Entrepreneurship.

**Conclusions.** It was determined that when preparing financial statements and conducting a general financial analysis, all enterprises must necessarily take into account the impact of the war on their activities. It was established that the Council of the Audit Chamber of Ukraine issued an information letter on the impact of the military aggression of the Russian Federation on financial reporting and audit reports, according to which all enterprises are required to prepare financial statements based on accounting data, which in turn are based on the principles defined by the applicable conceptual framework. It has been proved that during the period of martial law or a state of war, as well as within three months after its completion, individuals, individuals – entrepreneurs, legal entities are not subject to administrative and criminal liability for failure to submit or late submission of reports and documents specified in subparagraph 1 paragraph 1 of Law No. 2115–IX. It is established that after the end of martial law, regulated information is disclosed by issuers of securities within the following periods: annual regular information for 2021 of the reporting year is disclosed within 90 days after the end of martial law; interim regular information for the respective quarter of 2022 is disclosed together with annual regular information for 2021; special information about facts that have arisen during the period of martial law shall be disclosed within 30 days after the end of the martial law.

**Key words:** financial analysis, enterprise, martial law, regulatory framework, financial accounting, country, National Bank of Ukraine.

КОНОНЕНКО Г.І.

## Актуальні аспекти фінансового аналізу діяльності підприємств під час воєнного стану в Україні

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти визначення механізму проведення фінансового аналізу на підприємствах України в період воєнного стану.

**Метою дослідження є:** дослідження нормативної бази, що визначає особливості проведення фінансового аналізу діяльності підприємств в умовах воєнного стану в Україні.

**Методи дослідження.** В процесі написання статті було використано загально-наукові та спеціальні методи дослідження економічних явищ та процесів, які притаманні дослідженню фінансового аналізу діяльності підприємств в умовах воєнного стану.

**Результати роботи.** В результаті написання статті було встановлено, що початок повномасштабного вторгнення Росії на територію України приніс докорінні зміни в усіх сферах життєдіяльності. Визначено, що від 24 лютого 2022р. всі підприємства намагаються просто вижити, утримавши ту кількість працівників, яка є мінімально необхідною для їх нормального функціонування в умовах військових дій. Доведено, що під час складання фінансової звітності та проведення загального фінансового аналізу підприємствам необхідно враховувати вплив війни на безперервність їхньої діяльності та за можливості проводити аналіз чутливості кількох можливих сценаріїв. Визначено, що від тепер через нестабільність економічної сфери країни з'являються нові перепони на шляху функціонування підприємств, а саме невиправдані ризики, непередбачені витрати, збитки підприємств через ведення військових дій. Встановлено, що всі підприємства, залежно від впливу війни на їхній бізнес, який буде залежати від конкретних обставин суб'єкта господарювання, мають розкрити у примітках до фінансової звітності інформацію щодо потенційного впливу на наступний звітний період. Крім впливу на безперервність діяльності підприємства повинні постійно переглядати всі сфери фінансового обліку, які знаходяться під впливом невизначеності суджень та оцінок.

**Галузь застосування результатів.** Фінанси, Фінансовий аналіз, Фінансовий облік, Ефективність діяльності підприємств, Фінансова діагностика, Управління, Ризик-менеджмент, Підприємництво.

**Висновки.** Визначено, що під час складання фінансової звітності та проведення загального фінансового аналізу всі підприємства повинні обов'язково враховувати вплив війни на свою діяльність. Встановлено, що Рада аудиторської палати України видала інформаційний лист щодо впливу військової агресії російської Федерації на фінансову звітність та аудиторські звіти, відповідно до якого всі підприємства зобов'язані складати фінансову звітність на підставі даних бухгалтерського обліку, який у свою чергу ґрунтуються на принципах, визначених застосовною концептуальною основою. Доведено, що у період дії воєнного стану або стану війни, а також протягом трьох місяців після його завершення до фізичних осіб, фізичних осіб – підприємців, юридичних осіб не застосовується адміністративна та кримінальна відповідальність за неподання чи несвоєчасне подання звітності та документів, визначених підпунктом 1 пункту 1 Закону № 2115-IX. Встановлено, що після завершення дії воєнного стану регульована інформація розкривається емітентами цінних паперів в наступні строки: річна регулярна інформація за 2021 звітний рік розкривається протягом 90 днів після завершення дії воєнного стану; проміжна регулярна інформація за відповідний квартал 2022 року розкривається разом з річною регулярною інформацією за 2021 рік; особлива інформація про факти, що виникли протягом строку дії воєнного стану, розкривається протягом 30 днів після завершення дії воєнного стану.

**Ключові слова:** фінансовий аналіз, підприємство, воєнний стан, нормативна база, фінансовий облік, країна, національний банк України.

**Formulation of the problem.** The beginning of the full-scale invasion of Russia on the territory of Ukraine brought radical changes in all spheres of life. Therefore, as the main goal of enterprises of all forms of ownership is to obtain maximum profit and optimize costs, the war adjusted these tasks. Now, from February 24, 2022 all enterprises are trying to simply survive, keeping the number of employees that is minimally necessary for their normal functioning in the conditions of military operations. When preparing financial statements and con-

ducting general financial analysis, companies need to consider the impact of war on the continuity of their activities and, if possible, conduct a sensitivity analysis of several possible scenarios. The need for this arises because it is necessary to establish whether there is a material uncertainty regarding the ability of enterprises to continue their activities on a going concern basis. From now on, due to the instability of the country's economic sphere, new obstacles appear in the way of the functioning of enterprises: unjustified risks, unforeseen costs,

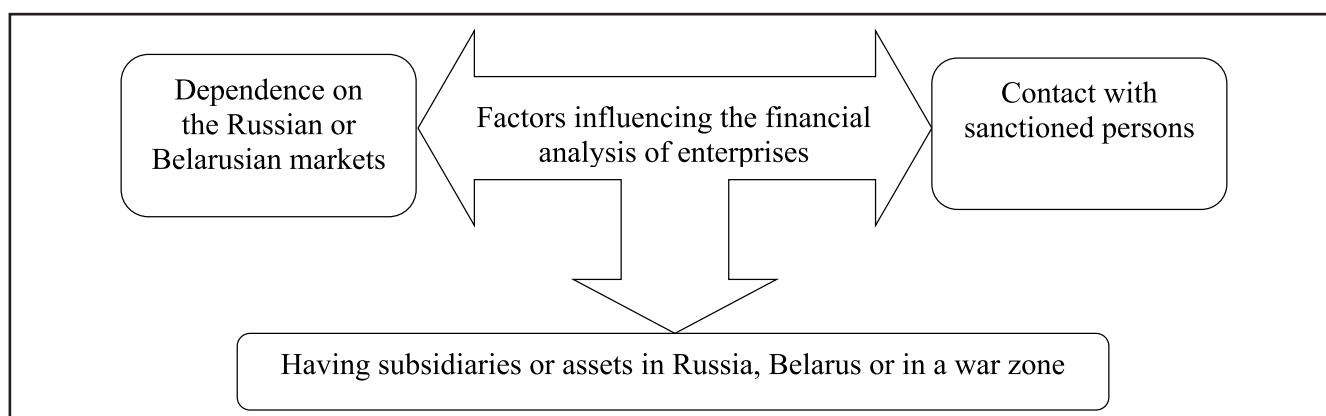
losses of enterprises due to the conduct of military operations.

**Analysis of research and publications on the problem.** Financial analysis is quite important for the functioning of every enterprise, especially in wartime conditions. Such a large number of economists have devoted their works to this issue, including: V. Borokhvostov, L. Burdonos, O. Velychko, O. Dolynska, O. Zorina, L. Ivanchenkova, T. Kalinesku, A. Kuznietsova, N. Kuprina, V. Ladyzhets, Yu. Lutsyk, O. Petrakovska, T. Stupnytska, L. Skurinevska, S. Sliusar, S. Terenchuk, L. Fedoryshyna, H. Chmeruk, O. Yurchenko and others.

**Presenting main material.** In pre-war times, before the start of a full-scale invasion, all enterprises, in order to obtain high profits and maintain a competitive position in the market, had to constantly analyze the results of their activities in the past and make a forecast for the future. For this, they used effective mechanisms for managing the company's financial condition, where the key element was financial analysis. The main task of financial analysis was and still is – analysis of the external and internal environment, comparison of the results of the company's activities with similar results of the main competitors on the market, identification of the main factors and threats of possible bankruptcy and other risks in the company's activities [13; 14; 15]. Now the situation is changing, since the war in Ukraine affected all spheres of economy. Thus, the Council of the Audit Chamber of Ukraine issued an information sheet on the impact of the military aggression of the Russian Federation on financial reporting and audit reports [1]. According to the letter [1], all enterprises are obliged to prepare financial statements based on accounting data.

Accounting and financial reporting are based on the principles defined by the applicable conceptual framework. The issues of organization of accounting at the enterprise belong to the competence of its owner (owners) or authorized body (official) in accordance with the legislation and founding documents. The war can affect the ability of authorized persons to ensure the organization of accounting and recording of the facts of all economic transactions [17; 18]. The economic consequences of the war can affect the financial reporting of enterprises due to the following factors (Fig. 1) Fig. 1. Shows that these factors can change, so this impact needs to be reviewed regularly, since the further development, duration and impact of war cannot be predicted. It is also necessary to fully comply with the applicable accounting standards (IFRS or GAAP) regarding the consideration of events after the reporting period and the assessment of going concern. During the preparation of financial statements of enterprises, it is necessary to constantly pay attention to the impact of war on the continuity of operations and, if possible, to conduct a sensitivity analysis of several possible scenarios to determine whether there is a material uncertainty about the ability of enterprises to continue as a going concern. This may require additional disclosure of information in financial statements [8–12].

In some circumstances, it may be necessary to consider the feasibility of reporting on a going concern basis. For this, the enterprise must consider all available information about the impact of these events on future operations at least within 12 months from the reporting date or after the date of signing the financial statements. However, a longer term is desirable. This assessment of continuity of



**Figure 1. The main factors influencing the financial analysis of enterprises because of military operations [1–7]**

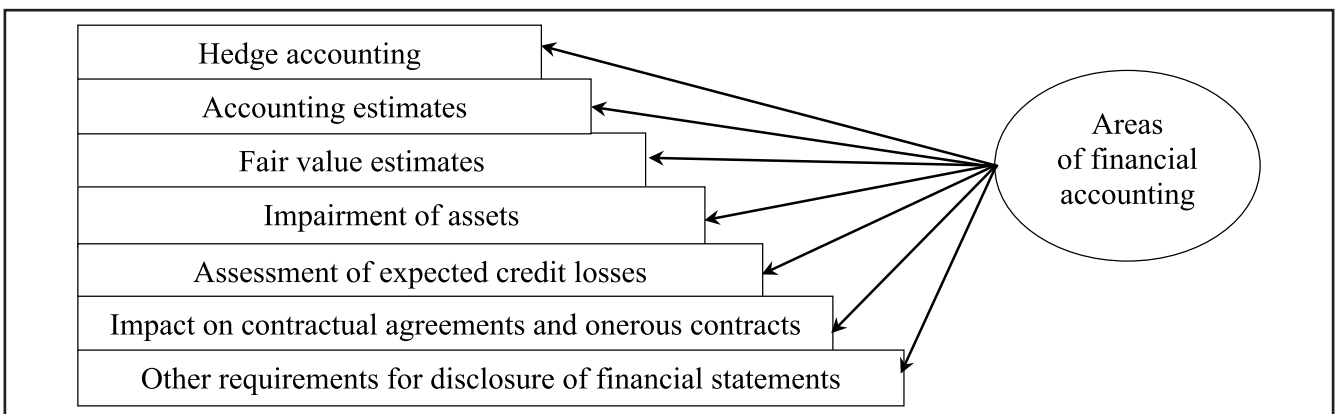
activity should be constantly updated until the date of approval of the financial statements [14–16].

According to IFRS 10, events after the reporting period are divided into events that indicate conditions that existed at the end of the reporting period and require adjustment after the reporting period, and events that indicate conditions that arose after the reporting period, therefore do not require adjustment after the reporting period [2]. According to IPSAS 6, events after the balance sheet date that provide additional information about the determination of amounts related to conditions that existed at the balance sheet date require adjustments to the relevant assets and liabilities. Events that occur after the balance sheet date and indicate conditions that have arisen after this date do not require adjustment of financial statement items [2]. Since the invasion of Ukraine occurred at the end of February 2022, this event does not require adjustment after the reporting period. According to IPSAS 6, such events should be disclosed in the notes to the financial statements if the lack of information about them would affect the ability of users of the statements to make appropriate assessments and make decisions. According to IAS 10, for each category of significant events that do not require adjustment after the reporting period, the entity should disclose the nature of the events; preliminary assessment of their financial impact or state that such an assessment is impossible [19–20]. Thus, companies, depending on the impact of the war on their business, which will depend on the specific circumstances of the entity, should disclose in the notes to the financial statements information about the potential impact on the next reporting period. Companies should also consider disclosing the potential impact of war

in the management report when communicating the main risks and uncertainties if further possible developments could lead to negative deviations from the company's forecasts. In addition to the impact on business continuity, enterprises must constantly review all areas of financial accounting that are affected by the uncertainty of judgments and estimates (Fig. 2) [1–7]:

Also, in connection with the introduction of martial law in Ukraine, the Law of Ukraine dated 03.03.2022 No. 2115–IX «On the protection of the interests of subjects submitting reports and other documents during the period of martial law or a state of war» [3] provides that, in particular, legal entities submit financial, audit reports and any other documents, the submission of which is required in accordance with the norms of current legislation in documentary and/or electronic form, within three months after the termination or abolition of martial law or the state of war for the entire period of non-submission of reports or the obligation to submit documents [3].

During the period of martial law or a state of war, as well as within three months after its termination, administrative and/or criminal liability for non-submission or late submission of reports and/or documents specified in sub-item 1 shall not apply to individuals, individual entrepreneurs; legal entities paragraph one of Law No. 2115–IX [3]. The National Bank of Ukraine, by resolution of the NBU Board dated March 7, 2022 No. 41 «On the preparation and submission of financial statements during the period of martial law» [4] established the following procedure for the preparation and submission of financial statements by Ukrainian banks during martial law:



**Figure 2. Areas of financial accounting that are subject to constant control by the enterprise [1–7]**

1. Banks that have not completed the work on drawing up annual financial statements and consolidated annual statements for 2021 in connection with the introduction of martial law must continue this work after the termination or cancellation of martial law;

2. If possible, banks submit and publish on their own website annual financial statements and consolidated financial statements for 2021 together with an audit report and submit financial statements compiled on the basis of the taxonomy of financial statements according to international standards in a single electronic format to the center for collecting financial statements, the operational management of which is carried out by the National Securities and Stock Market Commission;

3. The National Bank does not apply influence measures to banks for violating the deadlines for submission of annual financial statements and consolidated annual financial statements for 2021 together with the auditor's report, as well as interim financial statements and consolidated interim financial statements for the 1st quarter of 2022 during the period of martial law state and within three months after its termination or cancellation.

By Resolution of the NBU Board dated March 6, 2022 No. 39 [5], the NBU also regulated the activities of participants in the non-banking financial services market, non-banking financial groups, the payment market, collection companies and legal entities that received a license to provide collec-

tion services to banks. In particular, influence measures will not be applied to the specified market participants for violations (Fig. 3) [1–7].

Also, the National Commission for Securities and the Stock Market (NCSCFR) adopted a decision dated March 13, 2022 No. 161 [6] regarding the disclosure of regulated information by issuers of securities during the period of martial law in the country. The commission established that during the period of martial law issuers of securities are exempted from the obligation to disclose regulated information within the time limits established by the current legislation and regulatory acts of the regulator [6].

After the end of martial law, issuers of securities disclose regulated information in the following terms:

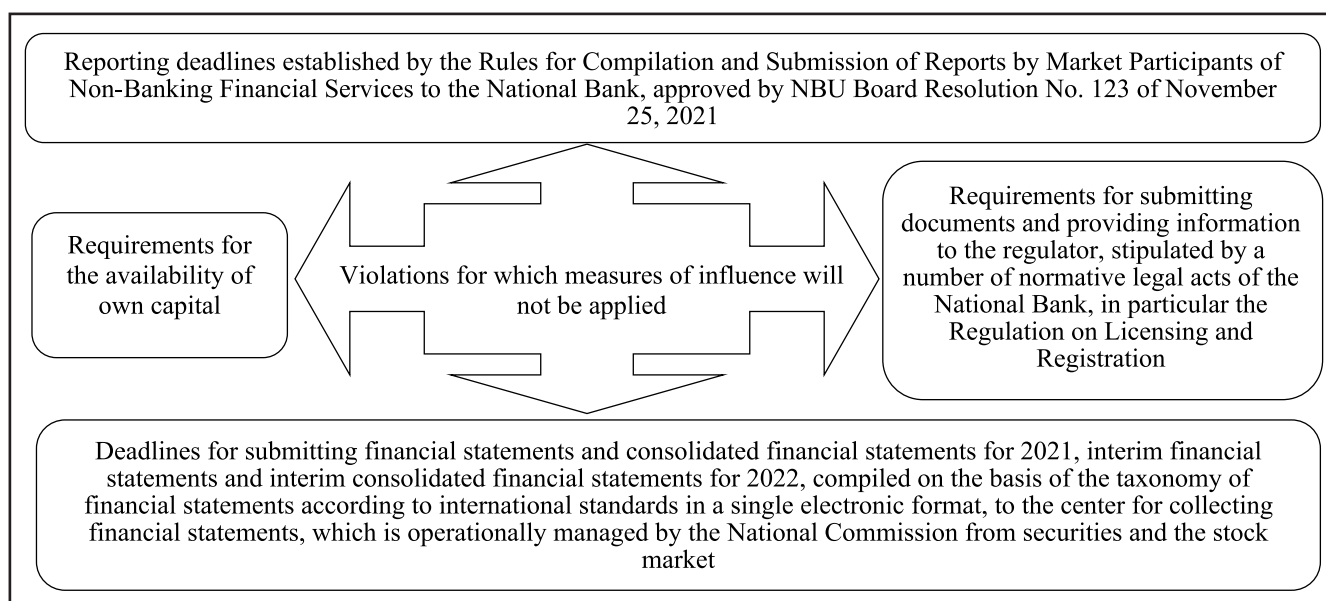
1. Annual regular information for the 2021 reporting year is disclosed within 90 days after the end of martial law;

2. Interim regular information for the corresponding quarter of 2022 is disclosed together with annual regular information for 2021;

3. Special information about the facts that arose during the period of martial law is disclosed within 30 days after the end of martial law [9–12].

**Conclusions.**

Therefore, it was established that during the preparation of financial statements and conducting a general financial analysis, all enterprises must necessarily take into account the impact of war and martial law on their continuous activity and conduct a sensitivity



**Figure 3. List of main violations for which measures of influence will not be applied to market participants [1–8]**

analysis of several possible scenarios of further development. Due to the instability of the economic situation in Ukraine, new obstacles appear in the way of the functioning of enterprises (unjustified risks, unforeseen costs, losses of enterprises due to the conduct of military operations). In particular, the Council of the Audit Chamber of Ukraine issued an information letter regarding the impact of military aggression of the Russian Federation on financial reporting and audit reports, according to which all enterprises are required to prepare financial reporting based on accounting data, which in turn are based on the principles defined by the applicable conceptual basis. All businesses, depending on the impact of the war on their business, which will depend on the specific circumstances of the business entity, must disclose in the notes to the financial statements information about the potential impact on the next reporting period. In addition to the impact on the continuity of operations, enterprises must constantly review all areas of financial accounting that are affected by the uncertainty of judgments and estimates.

During the period of martial law or a state of war, as well as within three months after its termination, administrative and/or criminal liability for non-submission or late submission of reports and/or documents specified in sub-item 1 shall not apply to individuals, individual entrepreneurs; legal entities paragraph one of Law No. 2115-IX [3]. After the end of martial law, regulated information is disclosed by issuers of securities in the following terms: annual regular information for the 2021 reporting year is disclosed within 90 days after the end of martial law; interim regular information for the corresponding quarter of 2022 is disclosed together with annual regular information for 2021; special information about the facts that arose during the period of martial law is disclosed within 30 days after the end of martial law.

#### Список використаних джерел

1. Інформаційний Лист Ради Аудиторської Палати України щодо впливу військової агресії Російської Федерації на фінансову звітність та аудиторські звіти ІНФОРМАЦІЙНИЙ-ЛИСТ-АПУ.pdf (apu.com.ua)

2. Міжнародний стандарт фінансової звітності 10 IFRS-10\_ukr\_2016.pdf (mof.gov.ua) [https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS-10\\_ukr\\_2016.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS-10_ukr_2016.pdf)

3. Законом України від 03.03.2022 № 2115-IX «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та

інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» <https://docs.dtkk.ua/doc/2115-20>

4. Україні Законом України від 03.03.2022 № 2115-IX «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» Про захист інтересів суб'єкт... | від 03.03.2022 № 2115-IX (rada.gov.ua) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text>

5. Правління Національного Банку України Постанова 07.03.2022 № 41 «Про складання та подання фінансової звітності в період запровадження воєнного стану» Про складання та подання фінансов... | від 07.03.2022 № 41 (rada.gov.ua) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0041500-22#Text>

6. Постанова Правління Національного банку України від 06 березня 2022 року № 39 «Про врегулювання діяльності учасників ринку небанківських фінансових послуг, небанківських фінансових груп, учасників платіжного ринку, колекторських компаній та юридичних осіб, (bank.gov.ua) [https://new.bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_06032022\\_39](https://new.bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_06032022_39)

7. Щодо розкриття регульованої інформації емітентами цінних паперів Рішення від 13.03.2022 №161 | «Дебет-Кредит» – Нормативні документи (dtkk.ua) <https://docs.dtkk.ua/doc/vr161863-22>

8. Як війна впливає на фінзвітність: роз'яснення Аудиторської палати (dtkk.ua) <https://news.dtkk.ua/accounting/reposts/75705-yak-viina-vplivaje-na-finzvithnist-roziasnennya-auditorskoyi-palati>

9. Борохвостов В. Інформаційно-фінансові технології гібридної війни: методологічні підходи до аналізу змісту, виникнення, реагування та запобігання / В. Борохвостов, Л. Скуріневська, Ю. Луцик // Social development & Security. – 2019. – Vol. 9, Iss. 6. – С. 56–76.

10. Зоріна О. А. Фінансова та податкова звітність суб'єктів малого підприємництва / О. А. Зоріна, О. В. Петраковська, О. А. Юрченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 12. – С. 100–106.

11. Іванченкова Л. В. Методологія моніторингу, аналізу й контролю фінансово-економічних результатів підприємств / Л. В. Іванченкова, О. О. Долинська // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Т. 3, № 4. – С. 106–117.

12. Калінеску Т. В. Порівняльний аналіз обліково-фінансового механізму взаємодії суб'єктів господарювання / Т. В. Калінеску, Хуан Юфен // Часопис економічних реформ. – 2022. – № 1. – С. 50–55.

13. Комарецька П. В. Фінансове планування як передумова розвитку фінансового потенціалу промислових підприємств / П. В. Комарецька // Вісник

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна «Проблеми стійкого соціально-економічного розвитку України». – 2006. – № 730. – С. 90–93.

14. Кузнецова А. Я. Аналіз фінансових відносин суб'єктів господарювання з погляду їх електронної взаємодії / А. Я. Кузнецова, Г. Г. Чмерук // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. – 2020. – № 6. – С. 137–144.

15. Купріна Н. М. Особливості фінансового аналізу найбільш важливих груп активів в системі управління діяльністю підприємства / Н. М. Купріна, Т. М. Ступницька, О. М. Величко // Економіка харчової промисловості. – 2022. – Т. 14, Вип. 2. – С. 58–67. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp\\_2022\\_14\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2022_14_2_9).

16. Ладижець В. І. Моделі та методи технічного аналізу фінансових ринків / В. І. Ладижець, С. А. Теренчук // Управління розвитком складних систем. – 2021. – Вип. 48. – С. 47–52.

17. Пузирьова П. В. Актуальні аспекти забезпечення технологічної конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах [Електронний ресурс] / П. В. Пузирьова // Ефективна економіка. – 2014. – № 9. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3365>

18. Пузирьова П.В. Вдосконалення управління персоналом шляхом мінімізації економічного ризику / П.В. Пузирьова // Національний дослідний економічний інститут Міністерства економіки України «Формування ринкових відносин в Україні»: Зб. наук. праць. – Вип. № 11, 2008. – Київ:НДЕІ МЕУ. – 2008. – С.43–46.

19. Слюсар С. Т. Інформаційне забезпечення аналізу і аудиту фінансових результатів діяльності підприємства / С. Т. Слюсар, Л. І. Бурдонос // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2022. – № 1. – С. 60–64.

20. Федоришина Л. І. Методичні аспекти аналізу управління фінансовою безпекою підприємства / Л. І. Федоришина // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2021. – № 4. – С. 178–193.

### References

1. Informatsiyni Lyst Rady Audytorskoï Palaty Ukrainy shchodo vplyvu viiskovoi ahresii Rosiiskoi Federatsii na finansovu zvitnist ta audytorski zvity [Information Letter of the Council of the Audit Chamber of Ukraine regarding the influence of the military aggression of the Russian Federation on financial reporting and audit reports] URL: [ІНФОРМАЦІЙНИЙ-ЛИСТ-АПУ.pdf](https://www.apu.com.ua/infomatsiyniy-lyst-apy) (apu.com.ua) [in Ukrainian].

2. Mizhnarodnyi standart finansovoi zvitnosti 10 IFRS–10\_ukr\_2016.pdf [International Financial Reporting Standard 10 IFRS–10\_ukr\_2016.pdf] URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS–10\\_ukr\\_2016.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS-10_ukr_2016.pdf) [in Ukrainian].

3. Zakon Ukrainy vid 03.03.2022 № 2115–IX «Pro zakhyst interesiv sub'iektiv podannia zvitnosti ta inshykh dokumentiv u period dii voiennoho stanu abo stanu viiny» [Law of Ukraine dated 03.03.2022 No. 2115–IX «On protection of the interests of subjects submitting reports and other documents during martial law or a state of war»] URL: [https://docs.dtkk.ua/doc/2115–20](https://docs.dtkk.ua/doc/2115-20) [in Ukrainian].

4. Zakon Ukrainy vid 03.03.2022 № 2115–IX «Pro zakhyst interesiv sub'iektiv podannia zvitnosti ta inshykh dokumentiv u period dii voiennoho stanu abo stanu viiny» Pro zakhyst interesiv subiekt... | vid 03.03.2022 № 2115–IX [Law of Ukraine dated 03.03.2022 No. 2115–IX «On protection of the interests of subjects submitting reports and other documents during the period of martial law or a state of war» On protection of the interests of subjects... | dated 03.03.2022 No. 2115–IX] URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115–20#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text) [in Ukrainian].

5. Pravlinnia Natsionalnoho Banku Ukrainy Postanova 07.03.2022 № 41 «Pro skladannia ta podannia finansovoi zvitnosti v period zaprovadzhennia voiennoho stanu» Pro skladannia ta podannia finansov... | vid 07.03.2022 № 41 (rada.gov.ua) [Board of the National Bank of Ukraine Resolution 07.03.2022 No. 41 «On the preparation and submission of financial statements during the period of martial law» On the preparation and submission of financial... | dated 07.03.2022 No. 41 (rada.gov.ua)] URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0041500–22#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0041500-22#Text) [in Ukrainian].

6. Postanova Pravlinnia Natsionalnoho banku Ukrainy vid 06 bereznia 2022 roku № 39 «Pro vrehuliuvannia diialnosti uchastnykiv rynku nebankivskykh finansovykh posluh, nebankivskykh finansovykh hrup, uchastnykiv platizhnoho rynku, kolektorskykh kompanii ta yurydychnykh osib, (bank.gov.ua) [Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine dated March 6, 2022 No. 39 «On regulating the activities of non–bank financial services market participants, non–bank financial groups, payment market participants, collection companies and legal entities, (bank.gov.ua)] URL: [https://new.bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution\\_06032022\\_39](https://new.bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_06032022_39) [in Ukrainian].

7. Shchodo rozkryttia rehulovanoi informatsii emitentamy tsinnykh papieriv Rishennia vid 13.03.2022 № 161 | «Debet–Kredyt» – Normatyvni dokumenty (dtkk.ua) [Regarding the disclosure of regulated information by issu-

ers of securities Decision No. 161 dated 03.13.2022 | «Debit–Credit» – Regulatory documents (dtkk.ua) URL: <https://docs.dtkk.ua/doc/vr161863-22> [in Ukrainian].

8. Yak viina vplyvaie na finzvitnist: roziasnennia Audytorskoj palaty (dtkk.ua) [How war affects financial reporting: explanation of the Chamber of Auditors (dtkk.ua)] URL: <https://news.dtkk.ua/accounting/reposts/75705-yak-viina-vplivaje-na-finzvitnist-roziasnennya-audytorskoj-palaty> [in Ukrainian].

9. Borokhvostov, V. (2019). Informatsiino–finansovi tekhnolohii hibrydnoi viiny: metodolohichni pidkhody do analizu zmistu, vynyknennia, reahuvannia ta zapobihannia [Information and financial technologies of hybrid war: methodological approaches to the analysis of content, occurrence, response and prevention]. Social development & Security = Social development & Security. – 2019. – Vol. 9, Iss. 6. – P. 56–76 [in Ukrainian].

10. Zorina, O. A. (2021). Finansova ta podatkova zvitnist sub'iektiv maloho pidpriemnytstva [Financial and tax reporting of subjects of small business]. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine. – 2021. – No. 12. – P. 100–106 [in Ukrainian].

11. Ivanchenkova, L. V. (2018). Metodolohiia monitorynhu, analizu y kontroliu finansovo–ekonomichnykh rezultativ pidpriemstv [Methodology of monitoring, analysis and control of financial and economic results of enterprises]. Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky = Ukrainian Journal of Applied Economics. – 2018. – Vol. 3, No. 4. – P. 106–117 [in Ukrainian].

12. Kalinesku, T. V. (2022). Porivnialnyi analiz oblikovo–finansovoho mekhanizmu vzaiemodii sub'iektiv hospodarivannia [Comparative analysis of the accounting and financial mechanism of the interaction of economic entities]. Chasopys ekonomichnykh reform = Journal of economic reforms. – 2022. – No. 1. – P. 50–55 [in Ukrainian].

13. Komaretska, P. V. (2006). Finansove planuvannia yak peredumova rozvytku finansovoho potentsialu promyslovykh pidpriemstv [Financial planning as a prerequisite for the development of the financial potential of industrial enterprises]. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu im. V. N. Karazina = Bulletin of Kharkiv National University named after V. N. Karazina «Problems of sustainable socio–economic development of Ukraine». – 2006. – No. 730. – P. 90–93 [in Ukrainian].

14. Kuznietsova, A. Ya. (2020). Analiz finansovykh vidnosyn sub'iektiv hospodarivannia z pohliadu yikh elektronnoi vzaiemodii [Analysis of financial relations of business entities from the point of view of their electronic interaction]. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «In-

ternauka» = International scientific journal «Internauka». Series: Economic sciences. – 2020. – No. 6. – P. 137–144 [in Ukrainian].

15. Kuprina, N. M. (2022). Osoblyvosti finansovoho analizu naibilsh vazhlyvykh hrup aktyviv v systemi upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [Peculiarities of the financial analysis of the most important groups of assets in the management system of the enterprise's activities]. Ekonomika kharchovoi promyslovosti = Food industry economy. – 2022. – Volume 14, Issue 2. – P. 58–67 [in Ukrainian].

16. Ladyzhets, V. I. (2021). Modeli ta metody tekhnichnoho analizu finansovykh rynkiv [Models and methods of technical analysis of financial markets]. Upravlinnia rozvytkom skladnykh system = Management of development of complex systems. – 2021. – Issue 48. – pp. 47–52 [in Ukrainian].

17. Puzyrova, P. V. (2014). Aktualni aspekty zabezpechennia tekhnolohichnoi konkurentospromozhnosti pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Actual aspects of ensuring the technological competitiveness of enterprises in modern conditions]. Efektyvna ekonomika = Effective economy. – 2014. – No. 9. – Access mode: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3365> [in Ukrainian].

18. Puzyrova, P.V. (2008). Vdoskonalennia upravlinnia personalom shliakhom minimizatsii ekonomichnoho ryzyku [Improving personnel management by minimizing economic risk]. Natsionalnyi doslidnyi ekonomichnyi instytut Ministerstva ekonomiky Ukrainy «Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini» = National Research Economic Institute of the Ministry of Economy of Ukraine «Formation of Market Relations in Ukraine»: Collection of science works – Issue No. 11, 2008. – Kyiv: NDEI MEU. – 2008. – P.43–46 [in Ukrainian].

19. Sliusar, S. T. (2022). Informatsiine zabezpechennia analizu i audytu finansovykh rezultativ diialnosti pidpriemstva [Information support for the analysis and audit of financial results of the enterprise]. Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu = Bulletin of the Berdyan University of Management and Business. – 2022. – No. 1. – P. 60–64 [in Ukrainian].

20. Fedoryshyna, L. I. (2021). Metodichni aspekty analizu upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva [Methodological aspects of the analysis of the management of financial security of the enterprise]. Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky = Economics. Finances. Management: topical issues of science and practice. – 2021. – No. 4. – P. 178–193 [in Ukrainian].

**Дані про автора****Кононенко Ганна Ігорівна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів та бізнес-консалтингу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна  
e-mail: annuta30@gmail.com

**Data about the author****Anna Kononenko,**

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Business Consulting, Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine  
e-mail: annuta30@gmail.com

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7323372>

ПЕТРАКОВСЬКА О.В.

## Зобов'язання: сутність, класифікація, облік

**Актуальність теми дослідження.** Відповідно до вимог до подання бухгалтерської (фінансової) звітності найважливішою інформацією, що характеризує фінансовий стан підприємства, є інформація про його зобов'язання перед іншими юридичними та фізичними особами. Разом з цим, незважаючи на багаторічні реформування бухгалтерського обліку в Україні у методиці та організації найважливіших об'єктів бухгалтерського обліку – зобов'язань підприємств зберігаються суттєві проблеми. Відсутній єдиний термінологічний простір у сфері питань обліку зобов'язань, немає єдиної класифікації різних видів зобов'язань. Це свідчить про необхідність розробки єдиних концептуальних основ бухгалтерського обліку зобов'язань підприємств. Зберігаються проблеми у методиці обліку конкретних видів зобов'язань: правила їх визнання, методика оцінки, вимоги до відображення у звітності. Наявність перелічених проблем вказує на необхідність удосконалення методик визнання, оцінки та відображення у звітності зобов'язань та організації їх обліку у практичній діяльності підприємств.

**Метою дослідження є:** розробка та обґрунтування теоретичних, методичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення бухгалтерського обліку зобов'язань підприємств для забезпечення достовірного відображення показника зобов'язань у фінансовій звітності.

**Методи дослідження.** В статті використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняння, метод узагальнення даних, дослідження базується на системному підході до розглянутих проблем, вивченні їх взаємозв'язку та розвитку.

**Результати дослідження.** Розглянуто сучасні підходи щодо визначення і визнання, оцінки та класифікації зобов'язань підприємства. Обґрунтовано необхідність виділення різноманітних класифікаційних ознак для групування зобов'язань з метою їх оптимізації. Надано пропозиції з удосконалення обліку конкретних видів зобов'язань.

**Галузь застосування результатів.** В галузі економічних наук та в практичній діяльності підприємств.

**Висновки за статтею.** У результаті проведеного дослідження встановлено детальну класифікацію зобов'язань, яка дає можливість глибше зрозуміти їх сутність, а також допомагає внутрішнім та зовнішнім користувачам отримувати різнобічну інформацію про зобов'язання з метою їх оптимізації. Дослідження сучасних реалій з питань обліку зобов'язань показує, що їх тематику можна поділити на такі групи: теоретичні аспекти, пов'язані з обліком зобов'язань; питання обліку зобов'язань конкретних видів; проблеми оцінки зобов'язань; питання обліку зобов'язань, що виникають при конкретних господарських операціях; проблеми розкриття інформації про зобов'язання у звітності.

**Ключові слова:** зобов'язання, нормативно – правова база, облік, класифікація.

PETRAKOVSKAYA E.V.

## Obligations: essence, classification, accounting

**Relevance of the research topic.** According to the requirements for submitting accounting (financial) statements, the most important information characterizing the financial condition of the enterprise is information about its obligations to other legal entities and individuals. At the same time, despite many years of accounting reforms in Ukraine, significant problems remain in the methodology

*and organization of the most important accounting objects – liabilities of enterprises. There is no single terminological space in the field of liability accounting, there is no single classification of various types of liabilities. This indicates the need to develop unified conceptual bases for the accounting of enterprise liabilities. There are still problems in the method of accounting for specific types of obligations: the rules for their recognition, the method of assessment, requirements for display in reporting. The presence of the listed problems indicates the need to improve the methods of recognition, assessment and reflection in the reporting of obligations and the organization of their accounting in the practical activities of enterprises.*

**The purpose of the study is:** *development and substantiation of theoretical, methodical and practical recommendations for improving the accounting of the liabilities of enterprises to ensure a reliable display of the liabilities indicator in financial statements.*

**Research methods.** *The article uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, comparison, the method of generalizing data, the study is based on a systematic approach to the problems under consideration, the study of their relationship and development.*

**Research results.** *Modern approaches to the definition and recognition, assessment and classification of the company's liabilities are considered. The need to allocate various classification features for grouping obligations in order to optimize them is substantiated. Proposals for improving the accounting of specific types of obligations have been provided.*

**Scope of the results.** *In the field of economic sciences and in the practical activities of enterprises. Conclusions on the article. As a result of the conducted research, a detailed classification of liabilities has been established, which makes it possible to better understand their essence, and also helps internal and external users to obtain versatile information about liabilities in order to optimize them. The study of modern realities on the accounting of liabilities shows that their topics can be divided into the following groups: theoretical aspects related to the accounting of liabilities; the issue of accounting for obligations of specific types; liability assessment problems; issues of accounting for liabilities arising from specific business transactions; problems of disclosure of information about liabilities in reporting.*

**Key words:** *regulatory framework, obligations, regulatory and legal framework, accounting, classification.*

**Постановка проблеми.** В умовах реформування системи бухгалтерського обліку та звітності відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) особливого значення набувають методичні питання адаптації вимог МСФЗ до окремих об'єктів бухгалтерського обліку, до яких входять зобов'язання. В даний час виникає безліч проблем, пов'язаних з оцінкою, класифікацією та визнанням зобов'язань підприємства відповідно до вимог МСФЗ.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням визначення, оцінки, класифікації та особливостям обліку зобов'язань підприємства приділено велику увагу в працях економістів: Т.В. Давидюк, О.В. Маноїленко, Т.І. Ломаченко, А.В. Резніченко [3], Л.В. Кононенко, Г.Б. Назарова [5], Н.П. Михайлишин [8], Н.В. Спіцина, С.В. Кравцова [12] та ін.. Аналіз результатів досліджень науковців свідчить, що розробки з розкриття цих питань відображають ґрунтовне розуміння проблем. Проте низка питань недостатньо досліджені й залишаються не вирішеними.

**Метою статті є:** розробка та обґрунтування теоретичних, методичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення бухгалтерського обліку зобов'язань підприємств для забезпечення достовірного відображення показника зобов'язань у фінансовій звітності.

**Виклад основного матеріалу.** До основних нормативно – правових документів, які регулюють зобов'язання підприємства відносяться Господарський кодекс України [2] та Цивільний кодекс України [14].

Інформація про зобов'язання розкривається в:

- НП(С)БО 1 [10] (характеристика зобов'язань та принципів їх відображення у фінансовій звітності);
- НП(С)БО 2 [10] (порядок відображення внутрішньогрупового сальдо зобов'язань за внутрішньогосподарськими операціями між материнською та дочірніми компаніями у консолідованій звітності);
- НП(С)БО 6 [10] (орієнтовний перелік подій, після яких може відбутися коригування оцінки зобов'язань);

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- НП(С)БО 11 [ ] (визначення, класифікація, оцінка, порядок відображення зобов'язань у звітності);
- НП(С)БО 12 [10] (визначення теперішньої вартості довгострокових зобов'язань, на які нараховуються відсотки);
- НП(С)БО 13 [10] (зобов'язання як об'єкт хеджування та умови перетворення фінансових інструментів у фінансові зобов'язання);
- НП(С)БО 14 [10] (порядок оцінки мінімальних орендних платежів з обліку зобов'язань за фінансовою та оперативною орендою);
- НП(С)БО 17 [10] (умови та порядок визнання зобов'язань з податку на прибуток);

- НП(С)БО 18 [10] (порядок формування та визнання зобов'язань за будівельними контрактами);
- НП(С)БО 21 [10] (вплив змін валютних курсів щодо зобов'язань в іноземній валюті);
- НП(С)БО 26 [10] (формування зобов'язань, пов'язаних з виплатами працівникам);
- НП(С)БО 34 [10] (особливості погашення зобов'язань платежами на основі акцій).

Для більш глибокого дослідження потрібно провести оцінку положень чинних законодавчих та нормативно – правових актів, накопичених результатів наукових праць щодо визначення зобов'язання (табл. 1).

**Таблиця 1. Підходи до трактування терміну «зобов'язання»**

Підходи до трактування терміну «зобов'язання»	Господарський кодекс України [2]	НП(С)БО 1 [10]	Цивільний кодекс України [14]	МСБО 37 [9]	Я.Д. Крупка, З.В. Задорожний, П.Н. Денчук [6]	Л.К. Сук, П.Л. Сук [13]	Абрамчук М.Ю., Гуменна Ю.Г., Тютюнник І.В., Рубанов П.М. [1]	О.В. Манойленко [3]	Н.П. Михайлишин [8]
Господарським визнається зобов'язання, що виникає між суб'єктом господарювання та іншим учасником (учасниками) відносин у сфері господарювання з підстав, передбачених цим Кодексом, в силу якого один суб'єкт (зобов'язана сторона, у тому числі боржник) зобов'язаний вчинити певну дію господарського чи управлінсько-господарського характеру на користь іншого суб'єкта (виконати роботу, передати майно, сплатити гроші, надати інформацію тощо), або утриматися від певних дій, а інший суб'єкт (управлена сторона, у тому числі кредитор) має право вимагати від зобов'язаної сторони виконання її обов'язку.	+								
заборгованість підприємства, яка виникла внаслідок минулих подій і погашення якої в майбутньому, як очікується, призведе до зменшення ресурсів підприємства, що втілюють у собі економічні вигоди		+			+	+	+	+	
Зобов'язання є правовідношення, в якому одна сторона (боржник) зобов'язана вчинити на користь другої сторони (кредитора) певну дію (передати майно, виконати роботу, надати послугу, сплатити гроші тощо) або утриматися від вчинення певної дії (негативне зобов'язання), а кредитор має право вимагати від боржника виконання його обов'язку.			+						
існуюче зобов'язання суб'єкта господарювання, яке виникає в результаті минулих подій і погашення якої, за очікуванням, призведе до вибуття ресурсів суб'єкта господарювання, котрі втілюють у собі економічні вигоди.				+					
зобов'язання – це джерело формування фінансових ресурсів для фінансування операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства									+

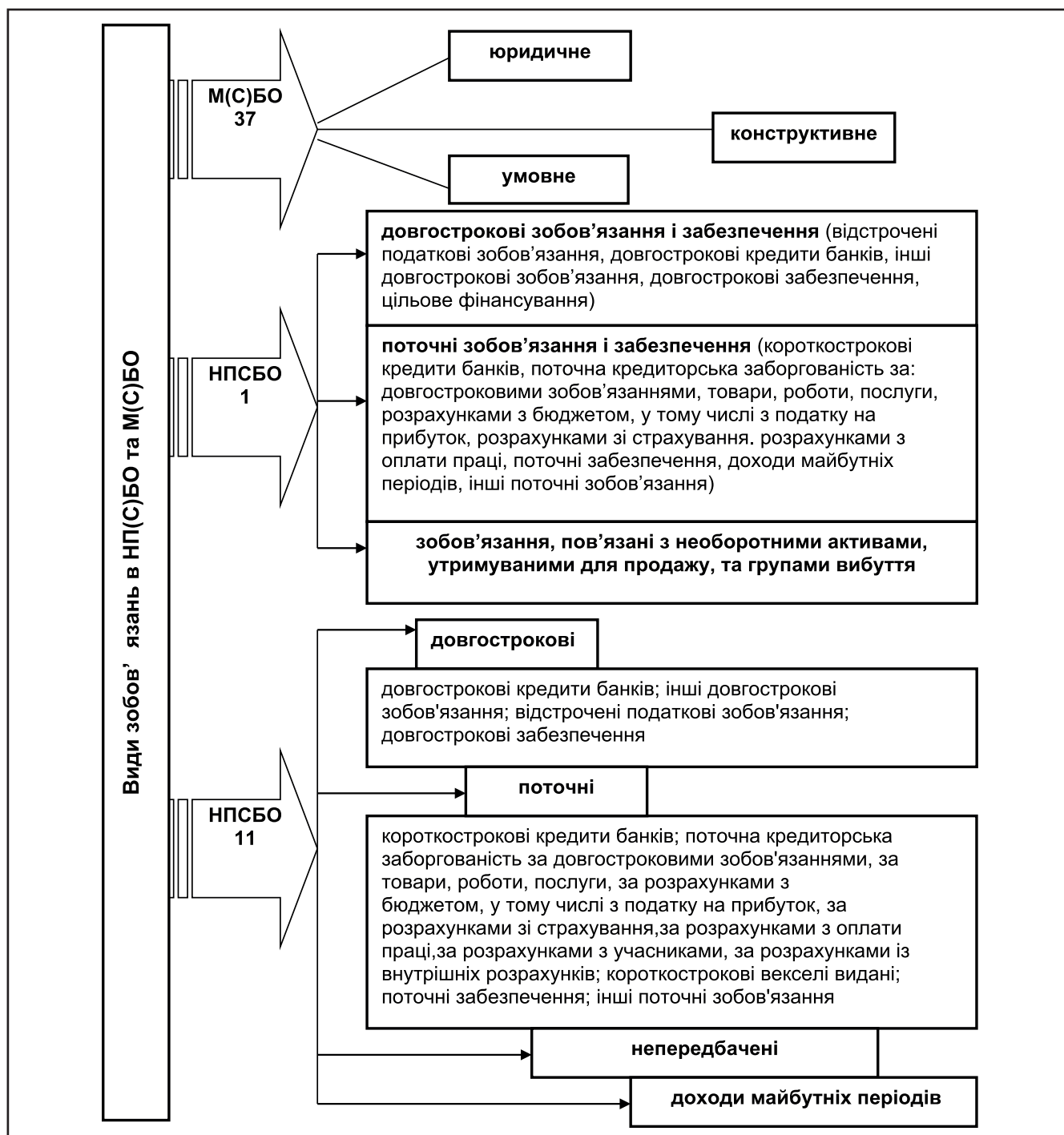
Джерело: систематизовано автором на основі [1,2,3,8,6,9,10,13,14]

За результатами проведеного дослідження щодо трактування поняття «зобов'язання» сформульовані висновки:

- в науковому середовищі більшість трактувань поняття «зобов'язання» аналогічно до НП(С)БО 1;
- в нормативно – правовому документі, який визначає методологічні засади формування в обліку інформації про зобов'язання (НП(С)БО 11) не наведено визначення поняття «зобов'язання»;

- у вітчизняній практиці домінує трактування поняття «зобов'язання» з юридичної точки зору;
- у цивільному та господарському кодексі зобов'язання виникає з договору, незалежно від того, чи відбулися вже певні дії щодо його виконання.
- трактування зобов'язань в М(С)БО 37 [9] та НП(С)БО 1 [10] майже ідентичні.

Організація та ведення обліку зобов'язань і правильне відображення їх у фінансовій звітності



**Рисунок 1. Види зобов'язань в НП(С)БО та М(С)БО**

Джерело: сформовано на основі [7.10]

залежить від того, наскільки правильно здійснено класифікацію зобов'язань та вибрано класифікаційні ознаки.

З метою бухгалтерського обліку в НП(С)БО 11 [10] зобов'язання згруповані в чотири групи: довгострокові; поточні; непередбачені зобов'язання та доходи майбутніх періодів. У свою чергу, згідно додатку 1 до НП(С)БО 1 [10] у балансі (Звітті про фінансовий стан) виокремлюють три групи зобов'язань: довгострокові зобов'язання і забезпечення; поточні зобов'язання і забезпечення; зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття. В М(С)БО 37 [9] розрізняють юридичне, конструктивне та умовне зобов'язання (рис. 1),

Дослідження різних спеціальних джерел показали, що питання стосовно класифікацій зобов'язань мають у науковій літературі з бухгалтерського обліку дискусійний характер. Сучасними вченими використовуються різні класифікаційні ознаки, за кожною з яких виділяються різні види зобов'язань.

Так, Л.К., Сук, П.Л Сук [13], М. Ю. Абрамчук, Ю. Г. Гуменна, І. В. Тютюник, П. М. Рубанов [1] зобов'язання поділяються на п'ять груп: довгострокові; поточні; забезпечення; непередбачені зобов'язання, доходи майбутніх періодів.

О.В. Манойленко [3] групує зобов'язання відповідно до НП(С)БО 11 на довгострокові; поточні; непередбачені зобов'язання та доходи майбутніх періодів.

Н.П. Михайлишин [8] окрім групування зобов'язань відповідно до НП(С)БО 11 [10] та Господарського кодексу України [2] наводить такі класифікаційні ознаки:

- відповідно до підстав, з яких виникають господарські зобов'язання (договірні і без договірні);
- можливість оцінки (реальні та потенційні (умовні));
- складність (прості і складні);
- визначеність предмета виконання (однооб'єктні і альтернативні);
- валюта (зобов'язання, виражені в гривнях і в іноземній валюті);
- співвідношення прав і обов'язків суб'єктів (односторонні і взаємні);
- визначеність в часі (обмежені в часі і безстрокові);
- факт погашення (термінові, прострочені та погашені);
- зміст (заборгованість, яка виникла у зв'язку з поставкою товарів, орендою, видачею авансів,

зберіганням і страхуванням вантажів, наданням посередницьких послуг і т.д.;

- спосіб забезпечення виконання зобов'язань.

Дискусійність ряду положень про групування різних видів зобов'язань обумовлюють необхідність здійснення детальнішого опрацювання цього питання. Пропонуємо ввести такі ознаки, які дозволять розмежувати види зобов'язань, до яких принципово відрізняються підходи до їх визнання, оцінки та відображення в обліку та звітності. Щодо визнання зобов'язань необхідно виділити групи таких зобов'язань, для яких є (або немає) нормативно – правових документів з бухгалтерського обліку, які їх регламентують, крім цього, такі, які можуть по-різному відображатися в різних звітних періодах.

Щодо підходів до оцінки зобов'язань є необхідним згрупувати зобов'язання за ознаками точності оцінки, можливості або неможливості переоцінки та валюти платежу.

Класифікаційною ознакою групування зобов'язань щодо відображення їх у звітності може бути в залежності від обов'язковості відокремлення від інших видів зобов'язань.

До основного нормативно – правового документа, який встановлює призначення і порядок ведення рахунків бухгалтерського обліку зобов'язань відноситься Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій (далі Інструкція про застосування Плану рахунків). Для обліку даних та узагальнення інформації про довгострокові та поточні зобов'язання призначені рахунки класів 5 «Довгострокові зобов'язання» та 6 «Поточні зобов'язання».

В вищезазначеній Інструкції від першої (30.11.1999 рік) до поточної редакції неодноразово відбувалися зміни, внесені Наказами Міністерства фінансів України в 5 та 6 класах, де відображаються довгострокові та поточні зобов'язання. В 6 класі за цей період відбувалися зміни в кількості субрахунків (табл. 2).

Дані табл. 2 свідчать, що за період з 30.11.1999 – 29.07.2022 рр. в Інструкції про застосування Плану рахунків 6 клас доповнено 6 субрахунками та 1 виключено, тобто рахунки для обліку поточних зобов'язань постійно удосконалюються.

Доречно звернути увагу на нововведення у травні 2022 року. В Інструкції про застосуван-

**Таблиця 2. Зміни в кількості субрахунків в 6 класі за період з 30.11.1999 –29.07.2022 рр.**

Клас	Зміни, внесені Наказами Міністерства фінансів України в 6 класі за період з 0030.11.1999 –29.07.2022 рр. в Інструкцію про застосування Плану рахунків				
	09.12.2002 № 1012	20.10.2005 № 717	05.03.2008 № 353	31.05.2011 № 664	26.05.2022 № 148
Клас 6	Доповнено рахунок 63 субрахунком 633 «Розрахунки з учасниками ПФГ»	Доповнено рахунок 66 субрахунком 663 «Розрахунки за іншими виплатами»	Доповнено рахунок 68 субрахунком 680 «Розрахунки, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу»	Виключено субрахунок 653 «За страхуванням на випадок безробіття»	Доповнено субрахунками 673 «Кошти клієнтів – юридичних осіб надавачів фінансових послуг» 674 «Кошти клієнтів – фізичних осіб надавачів фінансових послуг» 675 «Зобов'язання надавачів фінансових послуг за випущеними електронним грошима»

Джерело: сформовано на основі [4]

ня Плану рахунків були внесені зміни в 6 класі Наказом Міністерства фінансів України № 148 стосовно рахунку 67. Зокрема, рахунок 67 тепер має назву «Розрахунки з учасниками та кошти клієнтів» і має такі субрахунки:

- 671 «Розрахунки за нарахованими дивідендами»;
- 672 «Розрахунки за іншими виплатами»;

– 673 «Кошти клієнтів – юридичних осіб надавачів фінансових послуг»;

– 674 «Кошти клієнтів – фізичних осіб надавачів фінансових послуг»;

– 675 «Зобов'язання надавачів фінансових послуг за випущеними електронним грошима».

Пропозиції з удосконалення обліку конкретних видів зобов'язань наведені в табл. 3.

**Таблиця 3. Пропозиції з удосконалення обліку конкретних видів зобов'язань**

Автор	Пропозиції з удосконалення обліку зобов'язань
<b>Пропозиції з удосконалення обліку розрахунків з постачальниками та підрядниками</b>	
Побережець О.В. Кравченко В.І.	Аналітичні рахунки для обліку розрахунків з постачальниками та підрядниками: 1) субрахунок 631: – аналітичний рахунок 631.1 «Заборгованість перед вітчизняними постачальниками, термін оплати якої ще не нестав»; – аналітичний рахунок 631.2 «Відстрочена заборгованість перед вітчизняними постачальниками»; – аналітичний рахунок 631.3 «Прострочена заборгованість перед вітчизняними постачальниками» 2) субрахунок 632: – аналітичний рахунок 632.1 «Заборгованість перед іноземними постачальниками, термін оплати якої ще не нестав»; – аналітичний рахунок 632.2 «Відстрочена заборгованість перед іноземними постачальниками»; – аналітичний рахунок 632.3 «Прострочена заборгованість перед іноземними постачальниками»
<b>Пропозиції з удосконалення обліку розрахунків за податками і платежами</b>	
Кононенко Л.В., Г.Б. Назарова	Обґрунтовано, що одним з найбільш перспективних напрямів оптимізації організації обліку розрахунків за податками і платежами є використання технології «блокчейна»
<b>Пропозиції з удосконалення обліку зобов'язань</b>	
О.О. Любар	Представлено напрями вирішення проблем у бухгалтерському обліку зобов'язань, які полягають в удосконаленні дономенклатурного забезпечення, розробці методики оцінки окремих компонентів зобов'язань та побудові системи рахунків бухгалтерського обліку на підставі економіко-правової сутності зобов'язань та джерел їх виникнення

Джерело: сформовано на основі [5,7,11]

### Висновки

У результаті проведеного дослідження встановлено детальну класифікацію зобов'язань, яка дає допомагає внутрішнім та зовнішнім користувачам отримувати різнобічну інформацію про зобов'язання з метою їх оптимізації. Одночасно слід розширювати критерії класифікації зобов'язань, що дозволить краще визначити та дослідити самі поняття. Найпоширеніші проблеми, що виникають при обліку зобов'язань на сучасних підприємствах: недосконалість чинного законодавства та неузгодженість окремих нормативно – правових актів між собою.

Дослідження сучасних реалій з питань обліку зобов'язань показує, що їх тематику можна поділити на такі групи: теоретичні аспекти, пов'язані з обліком зобов'язань; питання обліку зобов'язань конкретних видів; проблеми оцінки зобов'язань; питання обліку зобов'язань, що виникають при конкретних господарських операціях; проблеми розкриття інформації про зобов'язання у звітності. Розв'язання цих проблем дасть можливість знизити негативний вплив різноманітних факторів, створити основу якісної обліково – аналітичної інформації для ефективного управління підприємством.

### Список використаних джерел

1. Абрамчук М. Ю., Гуменна Ю. Г., Тютюнник І. В., Рубанов П. М.. Фінансовий облік : конспект лекцій / укладачі: М. Ю. Абрамчук, Ю. Г. Гуменна, І. В. Тютюнник, П. М. Рубанов. – Суми : Сумський державний університет, 2018. – 395 с.
2. Господарський кодекс України № 436–IV Ввд 16.01.2003 (із змінами та доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
3. Давидюк Т.В., Манойленко О.В., Ломаченко Т.І., Резніченко А.В. Бухгалтерський облік : навч. посібник. Харків, Видавничий дім «Гельветика», 2016. 392 с.
4. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 № 291 (із змінами та доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text>
5. Кононенко Л.В., Назарова Г.Б. Організація обліку і аудиту розрахунків за податками та платежами в умовах використання сучасного інформаційного забезпечення. Випуск I–II (77–78), 2020 С. 202 – 210

6. Крупка Я.Д., Задорожний З.В., Денчук П.Н. Фінансовий облік: підручник 2–ге вид., доп. та переоб. Тернопіль. ЗУНУ. 2020. 480 с.

7. Любар О.О. Удосконалення обліково – інформаційного забезпечення управління кредиторською заборгованістю підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». № 5. 2020. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2020/109.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/109.pdf)

8. Михайлишин Н.П. Сутність зобов'язань та їх класифікація: економічний та правовий аспекти. Економіка: реалії часу №2 (3), 2012. С.130–135

9. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 37 «Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи» URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_051#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_051#Text)

10. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку. Накази Міністерства фінансів України (із змінами та доповненнями).

11. Побережець О.В. Кравченко В.І. Удосконалення обліку розрахунків з постачальниками і підрядниками / Вісник ОНУ імені І.І.Мечнікова 2017. Т 22. Вип. 4 (57). С.138–141

12. Спіцина Н.В., Кравцова С.В. Зобов'язання: сутність, класифікація, облік Економіка та підприємництво, 2020 р. № 2 (113). С.228 –233

13. Сук Л.К., Сук П.Л. Фінансовий облік: Навч. посіб.–К.: «Знання», 2015.– 647 с.

14. Цивільний кодекс України № 435–IV від 16.01.2003 (із змінами та доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

### References

1. Abramchuk M. Yu., Humenna Yu. H., Tyutyunyk I. V., Rubanov P. M.. Finansovyy oblik : konspekt lektsiy / ukladachi: M. Yu. Abramchuk, Yu. H. Humenna, I. V. Tyutyunyk, P. M. Rubanov. – Sumy : Sums'kyu derzhavnyy universytet, 2018. – 395 s.
2. Hospodars'kyu kodeks Ukrayiny № 436–IV Vvd 16.01.2003 (iz zminamy ta dopovnennyamy) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
3. Davydyuk T.V., Manoylenko O.V., Lomachenko T.I., Reznichenko A.V. Bukhhalters'kyu oblik : navch. posibnyk. Kharkiv, Vydavnychyy dim «Hel'vetyka», 2016. 392 s.
4. Instruktziya pro zastosuvannya Planu rakhunkiv bukhalters'koho obliku aktyviv, kapitalu, zobov'yzan' i hospodars'kykh operatsiy pidpryemstv i orhanizatsiy: Nakaz Ministerstva finansiv Ukrayiny vid 30.11.1999 № 291 (iz zminamy ta dopovnennyamy) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text>

5. Kononenko L.V., Nazarova H.B. Orhanizatsiya obliku i audytu rozrakhunkiv za podatkamy ta platezhamy v umovakh vykorystannya suchasnoho informatsiyoho zabezpechennya. Vypusk I-II (77–78), 2020 S. 202 – 210

6. Krupka Ya.D., Zadorozhnyy Z.V., Denchuk P.N. Finansovyy oblik: pidruchnyk 2–he vyd., dop. ta pereob. Ternopil'. ZUNU. 2020. 480 s.

7. Lyubar O.O. Udoskonalennya oblikovo – informatsiyoho zabezpechennya upravlinnya kredytor's'koyu zaborhovanistyu pidpryyemstva. Elektronne naukove fakhove vydannya «Efektyvna ekonomika». № 5. 2020. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2020/109.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/109.pdf)

8. Mykhaylyshyn N.P. Sutnist' zobov'yazan' ta yikh klasyfikatsiya: ekonomichnyy ta pravovyy aspekt. Ekonomika: realiyi chasu №2 (3), 2012. S.130–135

9. Mizhnarodnyy standart bukhholders'koho obliku 37 «Zabezpechennya, umovni zobov'yazannya ta umovni aktyvy» URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_051#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_051#Text)

10. Natsional'ni polozhennya (standarty) bukhholders'koho obliku. Nakazy Ministerstva finansiv Ukrainy (iz zminamy ta dopovnennyamy).

11. Poberezhets' O.V. Kravchenko V.I. Udoskonalennya obliku rozrakhunkiv z postachal'nykamy i pidryad-

nykamy / Visnyk ONU imeni I.I.Mechnikova 2017. T 22. Vyp. 4 (57). S.138–141

12. Spitsyna N.V., Kravtsova S.V. Zobov'yazannya: sutnist', klasyfikatsiya, oblik Ekonomika ta pidpryyemnytstvo, 2020 r. № 2 (113). S.228 –233

13. Suk L.K., Suk P.L. Finansovyy oblik: Navch. posib.– K.: «Znannya», 2015.– 647 s.

14. Tsyvil'nyy kodeks Ukrainy № 435–IV vid 16.01.2003 (iz zminamy ta dopovnennyamy) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435–15#Text>

#### Дані про авторів

#### **Петраковська Олена Володимирівна,**

к.е.н.; доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування Національна академія статистики, обліку та аудиту

e-mail: [petrakov-elena@ukr.net](mailto:petrakov-elena@ukr.net)

#### Data about author

#### **Elena Petrakovskaya,**

PhD in Economics, Associate Professor of Department of Accounting, Audit and Taxation National Academy of Statistics, Accounting and Audit

e-mail: [petrakov-elena@ukr.net](mailto:petrakov-elena@ukr.net)

УДК 338.48:005.332.2–043.86(477)

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7323383>

КОЛОДІЙЧУК А.В.  
ВАЖИНСЬКИЙ Ф.А.

## Розвиток туристичної сфери України через призму світових тенденцій

**Предметом дослідження** є розвиток туристичної сфери України через призму світових тенденцій.

**Метою дослідження** є визначити віхи розвитку туристичної сфери України через призму світових тенденцій.

**Методи дослідження.** У роботі використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

**Результати роботи.** У статті наведені основні чинники, що сприяють розвитку в'їзного туризму. Окреслено перспективність розвитку туризму як галузі національного господарства. Наведена класифікація типів туристичних потоків. Визначена низка негативних тенденцій в розвитку туристичної сфери України.

**Висновки.** Результатами проведеного дослідження стали наступні висновки. Визначено вплив загальносвітових тенденцій на розвиток сфери туризму в Україні. Україна має потужний потенціал для розвитку в'їзного та внутрішнього туризму, зокрема: географічне розташування, культурну спадщину, природні та природно-рекреаційні ресурси, проте займає незначне місце на світовому туристичному ринку. Виявлено низку негативних тенденцій в розвитку туристичної сфери України: щорічне збільшення негативного сальдо фінансових рахунків за статтею «Подорожі»; незадовільний ступінь суб'єктивного сприйняття якості роботи туристичних підприємств та суб'єктів туристичної індустрії; недостатній рівень безпечності туристичних подорожей; незадоволеність споживачів туристичною інфраструктурою, що зумовлює необхідність розвитку системи управління

якістю в сфері туризму країни.

**Ключові слова:** підприємство, туризм, ефективність, конкурентоспроможність, інформація, ринок, інновації, інвестиції, споживач, фінанси.

KOLODIYCHUK A.V.  
VAZHYNKYI F.A.

## Development of the tourism sphere of Ukraine through the prism of global trends

**The subject of the study** is the development of the tourism sphere of Ukraine through the prism of world trends.

**The purpose of the study** is to determine milestones in the development of the tourism sphere of Ukraine through the lens of world trends.

**Research methods.** The work uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of summarizing data.

**Work results.** The paper presents the main factors contributing to the development of inbound tourism. Prospects for the development of tourism as a branch of the national economy are outlined. The classification of types of tourist flows is presented. A number of negative trends in the development of tourism in Ukraine have been identified.

**Conclusions.** The results of the conducted research were the following conclusions. The impact of global trends on the development of tourism branch in Ukraine is determined. Ukraine has a strong potential for the development of inbound and domestic tourism, in particular: geographical location, cultural heritage, natural and natural–recreational resources, but occupies an insignificant place in the world tourism market. A number of negative trends in the development of the tourism sector of Ukraine were revealed: the annual increase in the negative balance of financial accounts under the heading «Travel»; unsatisfactory degree of subjective perception of the quality of work of tourist enterprises and subjects of the tourism industry; insufficient level of safety of tourist trips; consumer dissatisfaction with the tourist infrastructure, which necessitates the development of a quality management system in the country's tourism sector.

**Keywords:** enterprise, tourism, efficiency, competitiveness, information, market, innovation, investment, consumer, finance.

**Постановка проблеми.** Україна має потужний потенціал для розвитку в'їзного та внутрішнього туризму: географічне розташування, культурна спадщина, природні та природно–рекреаційні ресурси, проте займає незначне місце на світовому туристичному ринку. В структурі туристичного ринку України переважає пасивний туризм, що зумовлює відтік національної грошової одиниці з країни. На перший план виходить проблема забезпечення конкурентоздатності туристично–рекреаційного комплексу України, яке безпосередньо пов'язано з впровадженням у національну туристичну сферу системи управління якістю.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Значний вклад в формуванні теоретико–практичної наукової бази механізму управління якістю внесли дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених А. Грехема, Е. Демінга, П. Калити, Ф. Кросбі, Л. Лосюк, О. Момота, М. Шаповала та ін. Однак,

управління якістю туристичного продукту розглядається без врахування спроможності сфери туризму країни надавати якісні туристичні послуги та впливу на цей процес системи управління якістю на підприємствах сфери туризму і тому це питання потребує подальших досліджень.

**Мета статті** – визначити віхи розвитку туристичної сфери України через призму світових тенденцій.

**Виклад основного матеріалу.** Протягом останніх десятиліть туризм пережив період тривалого зростання та диверсифікації економіки туристичної індустрії і став одним з найбільших секторів економіки, які мають високу динаміку розвитку.

У багатьох країнах туризм відіграє важливу роль у формуванні валового внутрішнього продукту, активізації зовнішньоторговельного балансу, диверсифікації економіки за рахунок галузей, які обслуговують сферу туризму; формуванні додаткових робочих місць і забезпеченні зайня-

тості населення. Туристична індустрія позитивно впливає на такі ключові галузі економіки, як транспорт і зв'язок, будівництво, сільське господарство, виробництво товарів народного споживання, тобто виступає каталізатором соціально-економічного розвитку [12].

Оскільки туристична індустрія включає галузі народного господарства, пов'язані з готельним та ресторанним бізнесом, авіаційним, водним та наземним транспортом, діяльністю рекреаційних, культурних та спортивних об'єктів та іншими галузями, пов'язаними із специфікою регіонального туризму, прогноз розвитку міжнародного та внутрішнього туризму є дуже важливим для економіки кожної країни. Для прогнозування туристичних прибутків та доходів від міжнародного туризму принципово визначитись з тим, які тенденції в минулі роки суттєво вплинули на прибутки від міжнародного туризму.

До основних чинників, що сприяли розвитку в'їзного туризму відносять: підтримку з боку уряду більшості країн; постійне вдосконалення туристичної інфраструктури; значні державні та приватні інвестиції в туризм; недороге авіаперевезення; розвиток співробітництва між країнами регіону щодо спрощення митних формальностей для туристів.

Оскільки в більшості країн туризм є однією із найбільших сфер зайнятості, то дії уряду мають бути спрямовані на створення та збереження робочих місць. Крім того, сфера туризму має сильний мультиплікативний ефект на пов'язані послуги, такі як будівництво, транспорт, ремонт, торгівля та сільське господарство, тому торгівельні потоки від активного туризму, а також високий індекс довіри споживачів туристичних послуг можуть здійснювати позитивний вплив на національну економіку в цілому.

Перспективність розвитку туризму як галузі народного господарства підтверджується не тільки позитивною динамікою його зростання в останнє десятиріччя, проте й прогнозом його розвитку до 2030 року, проведеним UNWTO. Міжнародними експертами та вітчизняними науковцями зроблено висновок, що туризм стане найважливішою рушійною силою світового розвитку. Високий рейтинг держави в розвитку туристичної індустрії – це не тільки великий потенціал акумуляції фінансових ресурсів, але й міжнародний авторитет і сфера впливу в глобальному середовищі [13].

Україна має потужний потенціал, як для розвитку внутрішнього туризму, так і для прийому інозем-

них мандрівників: географічне розташування та величезна територія, багата історична і культурна спадщина, а в окремих регіонах – незаймана, дика природа; лікувальна мінеральна вода, що надає можливості для створення світових рекреаційних комплексів; гірські туристичні маршрути тощо.

Розвиток туристичного ринку відбувається за рахунок: активізації підготовки кваліфікованих кадрів для туристичної індустрії; збереження структури та підвищення якості обслуговування в різних суб'єктах туристичної індустрії, санаторно-курортних та оздоровчих закладах.

Туристичні потоки класифікують за такими типами:

- потоки в'їзного туризму – туристична діяльність, яка характеризується кількістю іноземних громадян, які в'їхали в країну;

- потоки виїзного туризму – туристична діяльність, яка характеризується кількістю громадян країни, які виїхали за кордон з метою туристичної подорожі (службова, ділова, навчання, дозвілля, відпочинок, лікування, спортивний туризм, спеціалізований туризм, тощо);

- потоки внутрішнього туризму – туристична діяльність, яка характеризується кількістю туристів, які подорожують своєю країною.

Зменшення туристичних потоків в період глобальної фінансової нестабільності та протікання відповідних тенденцій в світовій економіці пояснюється скороченням робочих місць на підприємствах; заощадженням коштів населенням внаслідок зниження розміру заробітних плат, переводом на неповний робочий тиждень, скороченням посад; формуванням психології негативних очікувань у формі економії витрат. Іноземні туристи, які в'їжджали в Україну обирали недорогі туристичні продукти, ті громадяни які могли дозволити собі витратити на подорож більше коштів обирали інші країни для туристичної подорожі.

Таким чином, переважна кількість іноземних та вітчизняних туристів прагнуть подорожувати без послуг українських туроператорів та туристичних агентів. Економічний характер туризму виявляється через його вплив на платіжний баланс країни. Тому при характеристиці в'їзного туризму використовують термін «активний туризм», під яким розуміють приїзд іноземних туристів, які, оплачуючи товари і послуги, забезпечують надходження валюти в бюджет приймаючої країни та активізують її платіжний баланс.

При характеристиці виїзного туризму часто використовують термін «пасивний туризм» – виїзд туристів, який виражається відпливом національної грошової одиниці з країни їхнього постійного місця проживання. Потоки міжнародних платежів за такими туристичними операціями позначаються на пасиві платіжного балансу країни – «експортера» туристів.

На міжнародному туристичному ринку Україна значно поступається в конкурентоздатності іншим країнам. Низька конкурентоспроможність туристичного ринку України характеризується незначними обсягами обслуговування іноземних громадян, розвитком малодохідних видів туризму, орієнтованого в основному на прості форми дозвілля та відпочинку.

Європейські країни, розробляючи маркетингові стратегії розвитку туризму, визначають шляхи підвищення конкурентоспроможності туристичної індустрії за рахунок зміцнення інфраструктури туризму та вжиття заходів із забезпечення високої якості обслуговування та впровадження менеджменту якості (забезпечення пропорції ціна / якість, орієнтація на споживача та його потреби).

Розподіл туризму на активний і пасивний засновано на особливостях відображення фінансових результатів туристичної діяльності в платіжному балансі країни. Він властивий тільки міжнародному туризму і на внутрішній туризм не поширюється.

### Висновки

Визначено вплив загальносвітових тенденцій на розвиток сфери туризму в Україні. Україна має потужний потенціал для розвитку в'їзного та внутрішнього туризму, зокрема: географічне розташування, культурну спадщину, природні та природно-рекреаційні ресурси, проте займає незначне місце на світовому туристичному ринку. Виявлено низку негативних тенденцій в розвитку туристичної сфери України: щорічне збільшення негативного сальдо фінансових рахунків за статтею «Подорожі»; незадовільний ступінь суб'єктивного сприйняття якості роботи туристичних підприємств та суб'єктів туристичної індустрії; недостатній рівень безпечності туристичних подорожей; незадоволеність споживачів туристичною інфраструктурою, що зумовлює необхідність розвитку системи управління якістю в сфері туризму країни.

### Список використаних джерел

1. Бойко М. Г. Туристична привабливість України: закономірності формування та орієнтири розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 16. С. 34.
2. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Маркетингові дослідження в системі управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. Львів: РВВНЛТУ України. 2009. Вип. 19 (1). С. 125–130.
3. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Черторижський В. М. Фактори інноваційного розвитку промисловості. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2011. Вип. 21 (11). С. 201–205.
4. Гаврилко П. П., Лалакулич М. Ю., Колодійчук А. В. Основні фактори виникнення кризових явищ на промислових підприємствах. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2012. Вип. 22 (4). С. 158–164.
5. Гордієнко І. С. Міжнародний туризм. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. праць. 2011. Вип. 21 (6). С. 15–18.
6. Колодійчук А. В., Гуштан Т. В., Молнар О. С., Василюха Н. В., Чобаль Л. Ю. Міжнародні перевезення в міжнародній економіці: підручник. Львів: Вид-во НН-ВК «АТБ», 2021. 189 с.
7. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. №5/1 (132). С. 58–62.
8. Колодійчук А. В., Пісний В. М. Особливості функціонування машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (13). С. 172–178.
9. Колодійчук А. В., Пісний В. М., Семчук Ж. В. Сутність інновацій, структура та основні етапи інноваційного процесу. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (9). С. 191–196.
10. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (8). С. 183–187.
11. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (10). С. 222–227.
12. Суходуб В. С. Роль міжнародного туризму в економічному розвитку країн світу. Науковий вісник Волинського державного університету ім. Л. Українки. 2007. № 12. С. 245–251.
13. UNWTO Tourism Highlights. UNWTO eLibrary: Website. 2012. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284414666>

## References

1. Boyko, M. H. (2009). Turystychna pryvablyvist' Ukrayiny: zakonmirnosti formuvannya ta oriyentyry rozvytku [Tourist attractiveness of Ukraine: patterns of formation and orientations of development]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 16, 34. [in Ukrainian].
2. Vazhynskyy, F. A., & Kolodychuk, A. V. (2009). Marketynhovi doslidzhennya v systemi upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstv [Marketing research in the system of competitiveness management of enterprises]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]*: Vol. 19 (1) (pp. 125–130). [in Ukrainian].
3. Havrylko, P. P., Kolodychuk, A. V., & Chertoryzhskyy, V. M. (2011). Faktory innovatsiynoho rozvytku promyslovosti [Factors of innovation development of industry]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]*: Vol. 21 (11) (pp. 201–205). [in Ukrainian].
4. Havrylko, P. P., Lalakulych, M. Yu., & Kolodychuk, A. V. (2012). Osnovni factory vynykennya kryzovykh yavlyshch na promyslovykh pidpryyemstvakh [The main factors of emergence of crisis phenomena in industrial enterprises]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]*: Vol. 22 (4) (pp. 158–164). [in Ukrainian].
5. Hordiyenko, I. S. (2011). Mizhnarodnyy turyzm [International tourism]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]*: Vol. 21 (6) (pp. 15–18). [in Ukrainian].
6. Kolodychuk, A. V., Hushtan, T. V., Molnar, O. S., Vasylykha, N. V., & Chobal, L. Yu. (2021). Mizhnarodni perevezennya v mizhnarodniy ekonomitsi [International transportation in the international economy]: Textbook. Lviv: ATB Publishing [in Ukrainian].
7. Kolodychuk, A. V. (2012). Informatsiya yak factor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky [Information as a factor of innovation development of the economy]. In *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini [Formation of market relations in Ukraine]*: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62). [in Ukrainian].
8. Kolodychuk, A. V., & Pisnyy, V. M. (2009). Osoblyvosti funktsionuvannya mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrayiny [Features of functioning of machine-building enterprises at the current stage of development of the economy of Ukraine]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]*: Vol. 19 (13) (pp. 172–178). [in Ukrainian].
9. Kolodychuk, A. V., Pisnyy, V. M., & Semchuk, Zh. V. (2009). Sutnist' innovatsiy, struktura ta osnovni etapy innovatsiynoho protsesu [The essence of innovation, the structure and the main stages of the innovation process]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]*: Vol. 19 (9) (pp. 191–196). [in Ukrainian].
10. Sopilnyk, L. I., & Kolodychuk, A. V. (2009). Teoretichni aspekty upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstv [Theoretical aspects of enterprise competitiveness management]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]*: Vol. 19 (8) (pp. 183–187). [in Ukrainian].
11. Sopilnyk, L. I., & Kolodychuk, A. V. (2009). Upravlinnya konkurentospromozhnisty mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrayiny [Management of competitiveness of machine-building enterprises at the present stage of development of Ukrainian economy]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrayiny [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]*: Vol. 19 (10) (pp. 222–227). [in Ukrainian].
12. Sukhodub, V. S. (2007). Rol' mizhnarodnoho turyzmu v ekonomichnomu rozvytku krayin svitu [The role of international tourism in the economic development of the countries of the world]. *Naukovyy visnyk Volyn'skoho derzhavnogo universytetu im. L. Ukrayinky – Scientific Bulletin of the Volyn State University named after L. Ukrainka*, 12, 245–251. [in Ukrainian].
13. UNWTO Tourism Highlights (2012). UNWTO eLibrary: Website. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284414666>

**Дані про авторів****Колодійчук Анатолій Володимирович,**

к.е.н., доцент, Ужгородський торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету

e-mail: kolodychuka@i.ua

**Важинський Федір Анатолійович,**

к.е.н., старший науковий співробітник, ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України»

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

**Data about the authors****Anatoliy Kolodychuk,**

PhD, Associate Professor of Uzhgorod Trade and Economic Institute of the Kyiv National Trade and Economic University

e-mail: kolodychuka@i.ua

**Fedir Vazhynskyy,**

Ph.D., Senior Researcher SI «Institute of Regional Research n.a. M. I. Dolishniy of the NAS of Ukraine»

e-mail: Kaf-et@uzhnu.edu.ua

## Статистичне забезпечення менеджменту підприємства

**Актуальність теми дослідження.** Як відмінну рису сучасного періоду розвитку економіки можна відзначити значне розширення числа суб'єктів господарювання, які змушені приймати управлінські рішення на статистичній основі. Зростає вплив зовнішніх чинників, які посилюють наслідки помилкових управлінських рішень. Нові умови функціонування підприємств та галузей роблять актуальним застосування статистичних технологій у менеджменті підприємства. Лавиноподібно зростають потреби у статистичній інформації на всіх рівнях від уряду до домогосподарок, таким чином зростає потреба і у статистичних дослідженнях. Статистика є одним з інструментів ефективного управління підприємством, яке використовує статистичні матеріали Державної служби статистики України, результати спеціальних обстежень, різні аналітичні розробки. Водночас ставлення до статистики в суспільстві неоднозначне.

У різні історичні періоди ставлення до статистики змінювалося. Дослідження показало, що вітчизняна статистика розвивається в умовах низької статистичної грамотності управлінського персоналу, певної недовіри до офіційної статистики, незрозуміння значення важливих державних статистичних операцій тощо. З іншого боку, в умовах прийняття термінових рішень у кризових ситуаціях статистичні дані найчастіше ігноруються. Це дозволяє деяким керівникам робити висновок про непотрібність статистики. Тим часом результати статистичних досліджень та прогнозів, які базуються на сучасних методологічних підходах та відповідають вимогам міжнародних статистичних стандартів, дозволяють передбачити появу кризових ситуацій та заздалегідь прийняти ефективні управлінські рішення. Статистичне забезпечення менеджменту це запорука якісного та професійного управління будь-яким підприємством, показник гарної поінформованості керівника. Будь-яке нове починання будується насамперед на оцінці існуючих фактів, стану у різних галузях економіки.

**Метою дослідження є:** визначення ролі статистичного забезпечення в сучасному управлінні підприємством.

**Методи дослідження.** При дослідженні використані методи статистичного спостереження, узагальнення, групування, порівняння, метод аналогії, метод індукції і дедукції.

**Результати дослідження.** У статті розкрито суть і важливість статистичного забезпечення менеджменту для прийняття ефективних управлінських рішень.

**Галузь застосування результатів.** В практичній діяльності підприємств будь-якої форми власності та у галузі економічних наук.

**Висновки за статтею.** Досліджено суть і важливість статистичної інформації як інструменту у менеджменті для прийняття оптимальних і раціональних управлінських рішень.

**Ключові слова:** статистика, статистичне забезпечення, статистична інформація, статистика і управління, управлінські рішення

SOLOMCHUK L.M.

## Statistical support of enterprise management

**Relevance of the research topic.** As a distinctive feature of the modern period of economic development, we can note a significant increase in the number of business entities that are forced to make management decisions on a statistical basis. The influence of external factors is increasing, and the consequences of erroneous management decisions are increasing. The new operating conditions of enterprises and industries make the use of statistical technologies in enterprise management relevant. The need for statistical information at all levels from the government to homemakers is growing like an avalanche, thus the need for statistical research is also growing. Statistics is one of the tools of effective management of the enterprise, which uses statistical materials of the State Statistics Service of Ukraine, the results of special surveys, and various analytical developments. At the same time, the attitude towards statistics in society is ambiguous.

*In different historical periods, the attitude towards statistics changed. The study showed that domestic statistics is developing in conditions of low statistical literacy of management personnel, a certain mistrust to official statistics, misunderstanding of the importance of state statistical operations, etc. On the other hand, in the conditions of making urgent decisions in crisis situations, statistical data are often ignored. This allows some managers to conclude that statistics is unnecessary. Meanwhile, the results of statistical studies and forecasts, which are based on modern methodological approaches and meet the requirements of international statistical standards, allow to predict the emergence of crisis situations and make effective management decisions in advance. Statistical support of management is a guarantee of high quality and professional management of any enterprise, an indicator that the manager possesses relevant information. Any new initiative is primarily based on an assessment of existing facts and the state of affairs in various sectors of the economy.*

**The purpose of the study** is to determine the role of statistical support in modern enterprise management.

**Research methods.** The research used the method of statistical observation, generalization, grouping, comparison, the method of analogy, the method of induction and deduction.

**Research results.** The article reveals the essence and importance of statistical management support for making effective management decisions.

**Field of application of results.** In the practical activities of enterprises of any form of ownership and in the field of economic sciences.

**Conclusions according to the article.** The essence and importance of statistical information as a tool in management for making optimal and rational management decisions is studied.

**Keywords:** statistics, statistical support, statistical information, statistics and management, management decisions.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах розвитку економіки об'єктивно висуваються нові вимоги до статистичної науки та практики для того, щоб статистика стала дієвим інструментом ефективного управління. Актуальність комплексного використання кількісних і якісних статистичних методів у вирішенні завдань управління набуває свого епогею. Як система знань менеджмент виходить з того, що управління є цілеспрямованим процесом, а практика менеджменту доводить, що без чіткої та зрозумілої цілі організувати управління підприємством неможливо. Для менеджера статистика являється інструментом пізнання та перевірки гіпотез, а також механізмом оброблення великого обсягу обліково-статистичної інформації. Статистичні методи актуальні під час проведення маркетингових досліджень, аналізу фінансових результатів, прогнозування зниження витрат, проведення загального аналізу діяльності і управління підприємством. За їх допомогою можна провести аналіз взаємозв'язків між різними явищами і процесами, які відбуваються на підприємстві.

Виходячи із сучасних умов діяльності підприємств в Україні обумовлена необхідність у правильному прийнятті та обґрунтованості прийнятих

управлінських рішень. Економічна нестабільність у країні, висока залежність від економічних подій у світі суттєво впливають на рівень ефективності діяльності суб'єктів господарювання і вимагають від керівників швидкого реагування на зміни, прийняття кваліфікованих, раціональних, оперативних та обґрунтованих рішень. У таких умовах питання статистичного забезпечення менеджменту підприємства, як основи ефективної системи забезпечення, управління і контролю інформаційними потоками набуває важливого значення у загальній системі управління підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями проблем статистичного забезпечення менеджменту підприємства присвячено праці провідних українських і закордонних науковців, таких як: Головач А.В., Захожай Є.Б., Безродна Т.М., Гудзинський О.Д., Ратушняк О.Г., Краснокутська Н.С., Єріна А.М., Вашків А.Н. та інші. Але аналіз наукової літератури говорить про те, що на практиці відсутні комплексні дослідження щодо питань облікового-статистичного забезпечення управління підприємством у цілому.

**Метою статті** є дослідження суті статистичної інформації та розкриття вагомості статистичного забезпечення менеджменту для прийняття опти-

мальних, раціональних та ефективних управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу.** Значення та роль статистики в сучасному житті оцінюється з двох сторін. З одного боку, статистику традиційно прийнято розглядати як термометр (дзеркала), за допомогою якого виробники та користувачі статистичної інформації можуть визначити стан та динаміку навколишньої дійсності. З іншого боку, статистика знаходить дедалі більше розуміння як інструмент конструювання майбутнього.

Статистика, як будь-яка інша наука, виникла з практичних потреб людей. Виникнення та розвиток капіталізму вимагало великої та достовірної інформації про стан виробництва, джерела сировини, ринки праці та збуту продукції тощо. Накопичується досвід у зборі, систематизації та обробці первинних статистичних матеріалів.

З'являється потреба у їх аналізі, виявлення закономірностей у суспільному розвитку. Термін «статистика» був введений у 1746 році німецьким ученим, професором філософії та права Генріхом Авенхалем (1719–1772). Відтоді статистика займає чільне місце як наука про масові явища, а також важливою допомогою у вирішенні як державних, так і господарських задач.

Відомі розхожі висловлювання щодо ролі та місця статистики в наукових дослідженнях та при прийнятті управлінських рішень на різних рівнях. Один вислів звучить як анекдот: «Є три різновиди брехні: брехня, мерзенна брехня та статистика» [1]. Інший загальновідомий вислів про роль статистики у системі інших наук звучить так: «Статистика – цариця всіх наук». Перший з афоризмів належить відомому англійському державному діячу і письменнику XIX століття Бенджаміну Дізраелі, який говорить не про ролі статистичних даних як таких, а можливості недоброчесного їх використання, спотворення та підтасовування політичними діячами, які використовують результати статистичних досліджень у своїх вузьких інтересах, на користь групи політичних діячів і партій. Як видно з вище сказаного не менше значення, ніж отримання статистичних результатів, має їхня адекватна інтерпретація. Нерідко з допомогою тих самих статистичних висновків намагаються обґрунтувати протилежні погляди.

Хочеться зазначити, що в основі висновків і положень більшості соціальних наук лежить статистична база вивчення багатьох явищ за допомогою статистичних методів.

Значення статистичної науки розуміли вчені ще XIX століття. Так, тверський статистик В.І. Покровський писав ще 1874: «...Статистичні цифри є кращим засобом перевірити правильність і доцільність заходів, які застосовуються для громадського благоустрою. ... Але щоб статистика мала таке значення, необхідно користуватися її даними з крайньою обережністю та неупередженістю. ... Найширша різноманітність думок існує майже з усіх питань суспільним, і кожна думка намагається знайти собі опору у статистичних фактах та цифрах. ...Що статистикою кожна політична партія користується для своїх цілей, що статистичними даними підкріплюють несправедливі і безглузді думки, у цьому статистика не винна» [2].

Також слід додати, що статистика це наука, яка є невід'ємною у житті кожного суспільства, вона визначає динаміку розвитку, спаду, зростання суспільних явищ. Це наука, яка завдяки наявності та розвитку статистичних методів та інформаційних технологій вирішує широке коло питань. Об'єктивною базою в інших науках є отримані результати проведених досліджень масових явищ за допомогою спеціальних статистичних методів.

Якщо розглядати статистику у розрізі менеджменту підприємства, то вона дозволяє вирішити цілу низку проблем управління: це постійне володіння ситуацією, відстеження позитивних та негативних тенденцій; оцінка будь-якої операції за критеріями її успішності; вироблення подальшої стратегії розвитку на основі статистичних даних; статистичне забезпечення дає керівнику почуття впевненості та безпеки за рахунок використання достовірних даних; оперування лише фактами, які мають достовірне походження; виділення областей, яким найбільш потрібні коригування або покращення.

Жодне підприємство не може успішно функціонувати без використання статистичних даних. Статистика використовується, наприклад, для визначення попиту споживачів, в розробці продуктів та ціноутворенні, в контролі якості продукції, у дослідженні ринку, для вивчення сезонності або циклічності.

Статистика має велике значення для ефективного управління підприємством або організацією, так управління базується на статистичних даних, ефективність політики підприємства та проектів представлена статистичними показниками, а стимулювання діяльності підприємства проводиться на її результатах.

Основні вимоги, які пред'являються до статистичної інформації:

1. Адекватність. Якісна статистика має бути адекватною, тобто об'єктивно відображати та достовірно характеризувати соціально-економічні явища і процеси. Ця вимога характеризує здатність статистичних показників відображати властивість економічної або соціальної системи, передбачене при його розробці. Реалізація вимоги адекватності означає вибір таких статистичних показників, такого їх набору та кількості, які дозволяють найкращим чином охарактеризувати певний аспект розвитку підприємства з урахуванням усіх складнощів і різноманіття, а це, в свою чергу, дозволяє досягти відповідності отриманої інформації дійсній обстановці – релевантності.

2. Релевантність (практична корисність). Ця вимога означає, що аналізовані статистичні дані можуть використовуватися для аналізу загальної ситуації на підприємстві або окремих його сфер діяльності для подальшого прогнозування перспективного розвитку. Тому статистичні дані мають бути релевантні, тобто методологія отримання статистичних показників повинна бути прив'язана до потрібних об'єктів, відповідних моментів часу і чітко відображати необхідні сторони аналізованого явища чи процесу на підприємстві.

3. Достовірність. Вихідна статистична інформація має бути достовірною, тобто справжньою, безпомилковою і мати достатній ступінь точності, що дозволяє користувачам на основі цих даних робити правильні висновки. У процесі отримання статистичних даних можуть виникати помилки, що знижують їх достовірність, а також і похибки, так звані помилки спостереження. Реалізація вимоги достовірності передбачає ретельну перевірку та контроль вихідних даних на всіх етапах їх збору та обробки: під час проведення статистичного спостереження, складання звітів, розроблення агрегованих результатів та складання аналітичних матеріалів.

4. Точність. Точність вихідних статистичних даних залежить від можливостей організації, що їх збирає, а також від використовуваних методів їх збору та обробки. Рівень точності повинен бути таким, щоб показник найбільшою мірою відповідав своєму призначенню.

5. Системність. При проведенні аналізу і прогнозування розвитку підприємства потрібно враховувати взаємозв'язки окремих елементів

та блоків. Реалізація вимоги системності вихідної статистичної інформації передбачає, що вона описує різні системи та підсистеми об'єкта, що вивчається, або явища і відображає весь комплекс їхніх взаємозв'язків.

6. Своєчасність. Передбачає організацію збору та обробки статистичної інформації у достатньому обсязі та в стислі терміни. Інформація, не отримана вчасно застаріває і може втратити свою корисність.

7. Доступність. Тільки за умови застосування зрозумілої та доступної методології формування кожного статистичного показника управління підприємством може чітко розуміти його економічний зміст і використовувати його з метою аналізу та прогнозу розвитку найбільш адекватним чином.

8. Співставленість. Інформація має бути порівнянною. Сумісність заключається у несуперечності кількісних показників, що характеризують різні підсистеми та аспекти розвитку підприємства. Сумісність показників повинна бути по території, за часом, по колу досліджуваних одиниць, за застосовуваною методологією, за цінами, за одиницями вимірювання.

9. Узгодженість. Дані повинні бути не тільки порівнянними, а й узгодженими, тобто взаємопов'язаними і несуперечливими. Відповідно до вітчизняних та зарубіжних стандартів збору даних, це досягається шляхом використання стандартних статистичних одиниць, статистичних класифікаторів, єдиних методологічних підходів до збору та обробки даних.

10. Науковість. При зборі, обробці, зберіганні та поданні статистичної інформації необхідно використовувати науковий інструментарій та керуватися закономірностями розвитку. Зокрема, при визначенні необхідного рівня статистичних даних, необхідно використовувати науково обґрунтовані методи. Розвиток статистичної методології має базуватися на використанні передових, що швидко розвиваються, інформаційних технологіях, які б дозволяли оперативно отримувати статистичну інформацію про нові сфери та шляхи розвитку підприємства.

Кожна з представлених вимог до інформації спрямована на задоволення потреб користувачів управлінського персоналу, для прийняття ними управлінських рішень. Проте, з них можна виділити ті від яких найбільше залежить інформація для аналізу результатів діяльності: відсутність

систематичних помилок (забезпечує недопущення помилок при реєстрації операцій в обліку), точність (всі вказані суми за операціями повинні бути вказані правильно), повнота (забезпечує відображення всіх аспектів проведеної операції), корисність і значимість (необхідно забезпечити відображення головних параметрів проведеної операції), достовірність (інформація повинна відображатись за фактично здійсненими операціями), порівнянність (всі показники відображаються відповідно до обраної методики обліку).

Статистичне забезпечення менеджменту в управлінні підприємством надзвичайно важливе і тому, що статистичні методи найчастіше використовуються на етапі реалізації управлінських рішень, тобто під час контролю їх виконання і оцінювання ефективності отриманих результатів. Статистичний факторний аналіз є засобом відображення механізму соціально-економічного розвитку процесів і таким чином сприяє активному впливу на них прийняттям управлінських рішень. При цьому особливу роль відіграють визначені за допомогою статистичних методів параметри обсягів виробництва і реалізації, структури і динаміки ресурсів та активів підприємства, взаємозв'язку між явищами, які притаманні окремим об'єктам управління.

Не стабільність економічного законодавства і економіки в цілому, невизначеність цілей, відсутність статистичних даних, некоректність дій контрагентів та конкурентів підприємства вимагають від управління використання статистичних методів для наукового обґрунтування управлінських рішень. А це породжує необхідність у проведенні оцінки різних видів ризиків діяльності.

З погляду статистичного моделювання невизначеність можна характеризувати як ситуацію, коли невідома ймовірність настання подій та її наслідків.

Особливостями статистичного забезпечення менеджменту є конкретність у проведених дослідженнях, проведення якісного аналізу певної ситуації з урахуванням місця і часу; відбір найефективніших прийомів та методів статистичного дослідження із урахуванням суті та сфери явищ і процесів, при цьому необхідно використовувати систему показників для всебічної характеристики явищ і процесів, а також закономірностей зміни та кількісних співвідношень. Склад статистичного забезпечення менеджменту диференціюється в залежності від специфіки об'єктів управління. Так, методичне за-

безпечення управління господарською діяльністю ґрунтується на дослідженні системи фінансових взаємовідносин підприємств щодо формування, розподілу і використання фінансових ресурсів. Такі відносини опосередковують зв'язки внутрішнього та зовнішнього характеру. До зовнішніх зв'язків відносять фінансові відносини суб'єкта господарювання із бюджетами усіх рівнів під час сплати податків, зборів, мита, а також комерційними банками, страховими компаніями, інвестиційними фондами, валютними біржами; з органами виробничої інфраструктури до яких відносяться підприємства транспорту, заклади зв'язку та з іншими суб'єктами господарювання, наприклад покупцями або продавцями продукції, товарів, послуг. До внутрішніх зв'язків відносять фінансові відносини між структурними підрозділами підприємства, з засновниками та персоналом. Таким чином статистичне забезпечення та статистичний аналіз таких взаємовідносин є необхідною базою ефективного управління господарськими процесами підприємств.

Удосконалення управління на базі статистичного забезпечення менеджменту досягається використанням статистичних моделей та ефективним використанням цих моделей у реальній технології розроблення управлінських рішень.

Статистичне забезпечення менеджменту дає змогу структурувати та ідентифікувати взаємозв'язки між показниками, при цьому у статистичному аналізі використовують три основні типи моделей:

1. Дескриптивні (описові) моделі — будуються на основі фінансової та статистичної звітності, на системі аналітичних коефіцієнтів та аналітичних оглядів. Головним елементом аналізу фінансового стану є аналітичні коефіцієнти, які використовують у своїх цілях різні групи користувачів: інвестори, кредитори, акціонери, менеджери та інші. Ці коефіцієнти об'єднані у групи показників, які характеризують ліквідність та платоспроможність підприємства, фінансову стійкість, рентабельність, ділову активність.

2. Предикативні моделі — це моделі прогностичного характеру, які використовуються для прогнозування динаміки та рівнів як окремих показників, так і в цілому фінансового стану підприємства. Для цього у статистиці використовуються факторні та регресійні моделі, моделі прогнозування та моделі ситуаційного аналізу.

3. Нормативні моделі — це моделі, які надають змогу проводити порівняння фактично отриманих результатів діяльності із очікуваними або з нормативами. При цьому у статистичний аналіз ґрунтується на застосуванні детермінованих факторних моделей [3].

Усі явища і процеси на підприємстві взаємопов'язані, тому статистичне забезпечення дає змогу встановити взаємозв'язки між ними на основі виявлення, оцінки та прогнозування впливу окремих факторів на зміну результативних показників. Для цього в статистиці використовуються детерміновані зв'язки (балансовий метод, метод ланцюгових підстановок, метод абсолютних різниць, індексний метод); стохастичні зв'язки (кореляційний аналіз, метод головних компонент).

В контексті розробки кінцевих управлінських рішень статистичне забезпечення менеджменту надає змогу використовувати основні, допоміжні (аналітичні) або управлінські статистичні моделі. Аналітичні моделі виступають як локальні елементи статистичного забезпечення управління підприємством, мають відносну самостійність щодо інформаційної бази. Їх результати виступають у вигляді показників, що використовуються управлінським персоналом для підготовки аналітичних, прогнозних та інших матеріалів, які обґрунтовують управлінські рішення. Але деякі допоміжні моделі можуть переходити до основних, наприклад індексні моделі, які надають змогу провести оцінку ефективності структурної політики щодо розподілу та використання ресурсів.

Статистичне забезпечення менеджменту представляє собою єдність методичного, організаційного та інформаційного аспектів, що охоплює сукупність завдань управління, послідовність їх вирішення та статистичні методи обґрунтування відповідних управлінських рішень. Статистичне забезпечення менеджменту як система представляє собою комплекс завдань з управління, взаємозв'язок між завданнями, розподіл за підсистемами управління з формулюванням відповідних функцій, побудова системи статистичних показників та елементів, які розкривають зміст функцій і завдань управління в логічній послідовності їх виконання. При цьому, статистичні методи обґрунтування управлінських рішень сприяють реалізації відповідних функцій у процесі прийняття рішень відповідно до їхнього складу та логічної послідовності.

Статистичне забезпечення менеджменту створює умови щодо обґрунтування наступних управлінських рішень: підвищення ефективності політики підприємства по розподілу та використанню ресурсів та пропорційності розподілу фінансових результатів; підвищення ефективності економічного розвитку в диференційованому розподілі підприємств за галузево-кількісними ознаками; підвищення рівня задоволення потреб споживачів, конкурентоспроможності на основі аналізу кон'юнктури ринку; підвищення ефективності та інтенсифікації на основі регулювання динаміки ефекту та витрат; підвищення ефективності діяльності підприємства на основі проведення оцінки та регулювання ризиків й кризових ситуацій; підвищення ефективності діяльності на основі оцінки й регулювання інвестиційної діяльності регіонів, галузей, видів діяльності, підприємств тощо; підвищення ефективності діяльності на основі статистичного, у тому числі превентивного прогнозування [4].

Обґрунтовуючи управлінські рішення потрібно розуміти, що для окремих функцій управління потрібно виробити чіткі, однозначні рекомендації але нерідко вони формулюються в умовах недостатньої та викривленої інформації. Також необхідно розуміти, що управлінець одночасно діє як в реальних умовах так і в умовах штучного світу моделей, символів та цифр. А статистичні моделі не завжди можуть повномасштабно врахувати мотиваційно-цільову спрямованість діяльності. Дослідження такої спрямованості є важливим доповненням результатів кількісної статистичної оцінки явищ і процесів.

### Висновки

Статистичне забезпечення менеджменту є компонентом інформаційного забезпечення управління підприємством і надає змогу розв'язувати функціональні задачі управління, забезпечуючи при цьому керівництво повною та достовірною інформацією про господарські процеси й зв'язки із зовнішнім середовищем. Статистичне забезпечення менеджменту підприємства є ширшим за поняття статистичної інформації. Це процес підготовки та формування облікової інформації, забезпечення кількості та якості інформаційного масиву даних у системі бухгалтерського обліку.

Методологія та методика управління віддзеркалюються в конкретних процедурах перетворення

економічної інформації в процесі обґрунтування і прийняття управлінських рішень. У цьому розумінні СЗУ характеризує технологію обґрунтування управлінських рішень статистичними методами.

#### Список використаних джерел

1. Афоризми на тему «Правда и ложь» [Электронный ресурс] // URL: [http://murzilka.biz/aphorism/author/dizraeli\\_b](http://murzilka.biz/aphorism/author/dizraeli_b).
2. Покровский В.И. О значении и о задачах статистики: Сб. материалов для статистики Тверской губернии, выпуск 1874 год.
3. Агрегирование информации // Методологические основы статистики: энциклопедия статистических терминов в 8 т. / Федеральная служба государственной статистики. Т. 1. М., 2013. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/rosstat/stbook11/tom1.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/rosstat/stbook11/tom1.pdf)
4. А. В. Головач, В. Б. Захожай, І. Г. Манцуров, Н. А. Головач. Статистичне забезпечення управління економікою. Прикладна статистика з використанням аналітичних можливостей програмного середовища Microsoft Excel: Навч. посіб. / А. В. Головач, В. Б. Захожай, І. Г. Манцуров, Н. А. Головач. — К.: КНЕУ, 2006. — 328 с.

#### References

1. Aforizmy na temu «Pravda i lozh» [Elektronnyy resurs] // URL: [http://murzilka.biz/aphorism/author/dizraeli\\_b](http://murzilka.biz/aphorism/author/dizraeli_b).

2. Pokrovskiy V.I. O znachenii i o zadachakh statistiki: Sb. materialov dlya statistiki Tverskoy gubernii, vypusk 1874 god.

3. Agregirovanie informatsii // Metodologicheskie osnovy statistiki: entsiklopediya statisticheskikh terminov v 8 t. / Federalnaya sluzhba gosudarstvennoy statistiki. T. 1. M., 2013. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/rosstat/stbook11/tom1.pdf](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/rosstat/stbook11/tom1.pdf)

4. A. V. Holovach, V. B. Zakhzhay, I. H. Mantsurov, N. A. Holovach. Statystychne zabezpechennya upravlinnya ekonomikoyu. Prykladna statystyka z vykorystanniam analitychnykh mozhlyvostey prohrannoho seredovyscha Microsoft Excel: Navch. posib. / A. V. Holovach, V. B. Zakhzhay, I. H. Mantsurov, N. A. Holovach. — K.: KNEU, 2006. — 328 s.

#### Дані про автора

**Соломчук Людмила Миколаївна,**

к.е.н.; доцент кафедри обліку і аудиту, Національний університет харчових технологій,  
e-mail: hope\_luda@ukr.net

#### Data about author

**Liudmyla Solomchuk,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Department of the Accounting and Auditing, National  
University of Food Technologies  
e-mail: hope\_luda@ukr.net

УДК 338.43:331.101.262:330.31:005.936.3-049.7

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7323412>

КРАМЧЕНКО Р.А.

## Відтворення і використання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств

**Предметом дослідження** є відтворення і використання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств.

**Метою дослідження** є визначити основні напрями підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

**Методи дослідження.** У роботі використані діалектичний метод наукового пізнання, метод аналізу і синтезу, порівняльний метод, метод узагальнення даних.

**Результати роботи.** У статті наведено визначення «трудових ресурсів». Окреслена класифікація працівників за характером виконуваної роботи. Визначені показники продуктивності праці.

**Висновки.** Результатами проведеного дослідження стали наступні висновки. При відповідній технічній оснащеності кожного підприємства рівень працезабезпеченості виробничого процесу суттєво впливає на результати господарської діяльності і чим він вищий, тим відповідно більше виробляється валової продукції. Якісний склад трудових ресурсів відіграє не останню роль у ефективності сільськогосподарського виробництва, тому що за однакової кількості постійних працівників кожне підприємство досягає різних результатів праці, а відповідно і різних результатів гос-

подарської діяльності. Важливу роль у стабілізації і розширенні зайнятості працівників, є розвиток видів діяльності, диверсифікація виробництва та відповідний рівень її оплати. Чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, безпосередньо пов'язана із рівнем продуктивності праці. Необхідний мотиваційний механізм підвищення продуктивності праці на основі використання економічних, організаційних і соціальних чинників. Він передбачає через створення альтернативних господарських формувань удосконалення земельно-майнових відносин, посилення індивідуальної заінтересованості працівників у розвитку виробництва.

**Ключові слова:** сільськогосподарське підприємство, персонал, ефективність, збут, конкурентоспроможність, продуктивність, інформація, інновації.

KRAMCHENKO R.A.

## Reproduction and use of labor resources of agricultural enterprises

**The subject of research** is reproduction and use of labor resources of agricultural enterprises.

**The purpose of the study** is to determine the main areas of increasing the efficiency of the use of labor resources.

**Research methods.** The work uses the dialectical method of scientific knowledge, the method of analysis and synthesis, the comparative method, and the method of summarizing data.

**Work results.** The paper provides the definition of «labor resources». The classification of employees according to the nature of the work performed is outlined. Labor productivity indicators are determined.

**Conclusions.** With the appropriate technical equipment of each enterprise, the level of labor security of the production process significantly affects the results of economic activity, and the higher it is, the more gross products are produced. The qualitative composition of labor resources plays not the least role in the efficiency of agricultural production, because with the same number of permanent employees, each enterprise achieves different labor results, and accordingly, different results of economic activity. An important role in stabilizing and expanding the employment of employees is the development of types of activities, diversification of production and the appropriate level of its payment. The number of workers employed in agricultural production is directly related to the level of labor productivity. A motivational mechanism for increasing labor productivity based on the use of economic, organizational and social factors is necessary. It envisages, through the creation of alternative economic formations, the improvement of land and property relations, the strengthening of the individual interest of employees in the development of production.

**Keywords:** agricultural enterprise, personnel, efficiency, sales, competitiveness, productivity, information, innovations.

**Постановка проблеми.** Проблеми дослідження ресурсного потенціалу в значній мірі залежать від досягнутого рівня використання трудових ресурсів. Ефективність використання трудових ресурсів і основних виробничих фондів відстають від сучасних вимог. Наслідком низької ефективності сільськогосподарського виробництва є стан і характер повільних змін у виробничих відносинах, які стримують розвиток продуктивних сил, у тому числі й ресурсного потенціалу. Саме ресурсний потенціал має стати базою для ефективного господарювання сільськогосподарських підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблема формування та ефективного використання ресурсного потенціалу досліджувалась

такими вітчизняними та зарубіжними вченими: В.Г. Андрійчуком, В.Г. Більським, О.А. Богуцьким, П.І. Гайдуцьким, Дж. Еккертом, І.Р. Михалюком, Т.І. Олійник, О.М. Онищенко, Д.К. Прейгером, А. Рінгом, П.Т. Саблуком, Ж.Б. Сейем, В.К. Терещенком та ін. Ними розроблено ряд підходів до вирішення теоретичних і прикладних проблем в агропромисловому комплексі України. Теоретично не обґрунтовано механізм взаємодії складових елементів у загальній структурі ресурсного потенціалу та систему показників оцінки його ефективного використання і причини диспропорцій. Оскільки подолання економічної кризи вимагає формування раціональної структури ресурсного потенціалу і створення умов забезпечення максимального

його використання як у науковому, так і в прикладному плані, постає необхідність подальшої дослідження даної проблеми.

**Мета статті** – визначити основні напрями підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

**Виклад основного матеріалу.** У сільському господарстві поряд із землею необхідним виробничим ресурсом є праця. Праця – це фізичні і розумові зусилля людини, які вона застосовує в процесі виробництва чи надання послуг. Важливо розрізняти здатність до праці та носіїв праці. Здатність до праці – це фізичні та розумові навички конкретної людини. Носій праці – це людина, яка має певні вміння. Носіями здатності працювати виступають трудові ресурси. Їх соціальна основа – це люди, що є у виробничих умовах, а економічна сутність визначається суспільно необхідним робочим часом.

Природною основою формування трудових ресурсів сільського господарства є сільське населення. Уже декілька десятиліть поспіль село є і поки-що залишається не лише економічним, але й демографічним постачальником міст України, а в останні роки ще й країн далекого зарубіжжя. Процеси міграції населення із села в місто, як і міграція у протилежному напрямку є об'єктивним економіко-соціальним явищем. Проте негативним в цьому слід вважати те, що значна частка мігрантів із села – це молодь, що порушує статеві-віковий склад сільського населення та погіршує якість трудового потенціалу села. Крім того сільська міграція посилюється через низку соціально- побутових проблем у багатьох селах. Сільська молодь мігрує з села прискореними темпами через незадовільні умови трудової діяльності й проживання в сільській місцевості активізуючи негативні демографічні процеси. Це супроводжується збільшенням розлучень, зменшенням кількості шлюбів та народженням дітей. На такому тлі смертність і старіння сільського населення набуло загрозливих темпів. Демографічна криза звузила природну основу відтворення жителів села, спричинила погіршення їх якісних параметрів і зниження аграрного трудового потенціалу. Основною причиною такої ситуації є зниження життєвого рівня селян та погіршення їх медичного обслуговування.

Основним видом діяльності працездатного населення в сільській місцевості залишається праця у сільськогосподарських підприємствах та особи-

стому господарстві. Участь людини у виробничому процесі є визначальним фактором розвитку економіки країни і зокрема сільського господарства. І саме від того, як ефективно буде використано одиницю трудових ресурсів – людину у виробничому процесі, залежатиме підвищення продуктивності праці кожного сільськогосподарського працівника і сприятиме нарощуванню виробництва продукції землеробства і тваринництва.

Трудові ресурси сільськогосподарських підприємств – це сукупність працівників, які здатні працювати в сільськогосподарському виробництві, тобто мають необхідний фізичний розвиток, знання і практичні навички для якісного і своєчасного виконання передбачених технологією робіт у цій сфері матеріального виробництва. Для ефективного функціонування сільськогосподарського підприємства воно має бути забезпеченим відповідними кваліфікованими робочими кадрами. За діючим класифікатором, працівники за характером виконуваної роботи поділяються на: робітників, керівників, спеціалістів і службовців [1]. До першої категорії відносять працівників, які безпосередньо зайняті в процесі створення матеріальних благ, беруть активну участь у виробництві сільськогосподарської продукції (робітники ручних робіт, доярки, свинарки, трактористи і інші). До керівників відносять працівників, які займають керівні посади підприємств та їх підрозділів (бригадир, майстер, директор). Спеціалісти – це працівники, які виконують роботу, що потребує високої професійної і відповідної фахової кваліфікації (економіст, бухгалтер, інженер, електрик). До службовців відносять працівників, які виконують оформлення документації, здійснюють контроль і обслуговування. Але для сільськогосподарської сфери ця категорія працівників неприйнятна для роботи в тих умовах і її заміщають керівники і спеціалісти [1, с. 166].

Потреба у трудових ресурсах сільськогосподарських підприємств особливо у молоді постійно зменшується. В основі цього лежить відсутність адекватної молодіжної політики, яка б сприяла зайнятості і орієнтувалася на працевлаштування молоді у сільському господарстві, збереження наявних і розвиток нових робочих місць. Негативна динаміка ресурсу праці пов'язана насамперед із змінами організаційної структури більшості сільськогосподарських підприємств у напрямку оптимізації кількості персоналу. Крім

того менеджмент приватних підприємств спрямований на раціональне використання працівників та підвищення продуктивності праці. Водночас сучасні сільськогосподарські підприємства розвивають в основному рослинництво і зокрема, займаються вирощуванням зернових та технічних культур з використанням інноваційних технологій, які сприяють зниженню трудомісткості виробництва та мінімізують кількість зайнятих працівників. Поряд з цим зменшення чисельності працівників відбувається за рахунок суттєвого скорочення виробництва у галузі тваринництва.

Якісний склад трудових ресурсів відіграє не останню роль у ефективності сільськогосподарського виробництва, тому що за однакової кількості постійних працівників кожне підприємство досягає різних результатів праці, а відповідно і різних результатів господарської діяльності. Для раціонального ведення господарської діяльності підприємства і виробничого процесу та підвищення продуктивності праці керівнику підприємства необхідно знати, скільки, в який час і якої кваліфікації працівників йому потрібно для виконання певного обсягу робіт. Для цього на підприємствах складають календарний графік робіт на кожний місяць року і подекадно. Протягом року у тваринницькому комплексі зберігається майже стала кількість працівників, а у рослинництві доцільно складати такі графіки робіт, де необхідно використовувати сезонних (найманих) працівників.

Витрати на оплату праці є однією з основних статей витрат і займають значну частку у структурі собівартості сільськогосподарської продукції. В цілому витрати на робочу силу мають різний характер зв'язку з кінцевими результатами виробництва. Так, оплата праці постійних працівників здійснюється за місячними ставками в колективах сільськогосподарських підприємств і розглядаються ними як постійні витрати. Але на стадії переходу України до ринкових відносин змінюються і форми господарювання, і форми власності.

Чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, безпосередньо пов'язана із рівнем продуктивності праці. Підвищення продуктивності праці супроводжується вивільненням працівників зі сфери виробництва. Продуктивність праці в сільському господарстві характеризується системою показників, яка включає прямі та непрямі. Прямі показники відображають співвідношення між кількістю продукції і робочим часом, затраченим на її виробництво.

Прямі показники поділяють на натуральні та вартісні. Вартісні показники характеризують рівень продуктивності праці в цілому по господарству, в землеробстві чи тваринництві.

Зростання показників продуктивності праці відбувається з одного боку під впливом нарощування основних засобів виробництва, з другого – завдяки підвищенню рівня їх використання. Тому слід розраховувати продуктивність праці у взаємозв'язку з динамікою її фондоозброєності. Якщо ріст продуктивності праці відбувся під дією збільшення виробничих фондів, то темпи зростання продуктивності підвищуються і знижується фондовіддача. Коли ж рівень продуктивності праці росте через збільшення обсягу виробництва і за рахунок раціонального використання засобів виробництва, то відбувається випереджаюче підвищення продуктивності праці порівняно із ростом фондоозброєності.

### Висновки

При відповідній технічній оснащеності кожного підприємства рівень працезабезпеченості виробничого процесу суттєво впливає на результати господарської діяльності і чим він вищий, тим відповідно більше виробляється валової продукції. Якісний склад трудових ресурсів відіграє не останню роль у ефективності сільськогосподарського виробництва, тому що за однакової кількості постійних працівників кожне підприємство досягає різних результатів праці, а відповідно і різних результатів господарської діяльності. Важливу роль у стабілізації і розширенні зайнятості працівників, є розвиток видів діяльності, диверсифікація виробництва та відповідний рівень її оплати. Чисельність працівників, зайнятих у сільськогосподарському виробництві, безпосередньо пов'язана із рівнем продуктивності праці. Необхідний мотиваційний механізм підвищення продуктивності праці на основі використання економічних, організаційних і соціальних чинників. Він передбачає через створення альтернативних господарських формувань удосконалення земельно-майнових відносин, посилення індивідуальної заінтересованості працівників у розвитку виробництва.

### Список використаних джерел

1. Андрійчук В.Г. Економічна реформа в АПК: подальші кроки // Економіка АПК. – 1999. – № 1. – с. 64–69

2. Гаврилко П. П., Колодійчук А. В., Черторижський В. М. Фактори інноваційного розвитку промисловості. Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.–техн. праць. 2011. Вип. 21 (11). С. 201–205.

3. Завідна Л.Д., Колодійчук А.В., Важинський Ф.А., Гаврилко П.П., Домище–Медяник А.М. Міжнародний виробничий менеджмент: підручник. Львів, 2022. 171 с.

4. Колодійчук А. В. Інформація як фактор інноваційного розвитку економіки. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. №5/1 (132). С. 58–62.

5. Колодійчук А. В., Молнар О. С., Рибаків Л. П., Ценклер Н. І., Югас Е. Ф. Міжнародне підприємництво: підручник. Львів: Вид-во ННВК «АТБ», 2022. 191 с.

6. Колодійчук А. В., Пісний В. М. Особливості функціонування машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (13). С. 172–178.

7. Колодійчук А. В., Пісний В. М., Семчук Ж. В. Сутність інновацій, структура та основні етапи інноваційного процесу. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (9). С. 191–196.

8. Про нові агропромислові формування в Україні // Мінсільгоспрод України. – К.: 1996. – 28 с.

9. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19 (8). С. 183–187.

10. Сопільник Л. І., Колодійчук А. В. Управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України // Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.10. С. 222–227.

## References

1. Andriychuk, V. H. (1999). Ekonomichna reforma v APK: podal'shi kroky [Economic reform in the agricultural sector: further steps]. *Ekonomika APK – Economy of agro–industrial complex*, 1, 64–69. [in Ukrainian].

2. Havrylko, P. P., Kolodiychuk, A. V., & Chertoryzhskyy, V. M. (2011). Faktory innovatsiynoho rozvytku promyslovosti [Factors of innovation development of industry]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 21 (11) (pp. 201–205). [in Ukrainian].

3. Zavidna, L. D., Kolodiychuk, A. V., Vazhynskyy, F. A., Havrylko, P. P., Domyshe–Medyanyk, A. M. *Mizhnarodnyy vyrobnychy menedzhment* [International production management]: Textbook. Lviv, 2022. [in Ukrainian].

4. Kolodiychuk, A. V. (2012). Informatsiya yak faktor innovatsiynoho rozvytku ekonomiky [Information as a factor of innovation development of the economy]. In

*Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini* [Formation of market relations in Ukraine]: Vol. 5/1 (132) (pp. 58–62). [in Ukrainian].

5. Kolodiychuk, A. V., Molnar, O. S., Rybakova, L. P., Tsenkler, N. I., & Yuhas, E. F. (2022). *Mizhnarodne pidpryyemnytstvo* [International entrepreneurship]: Textbook. Lviv: ATB Publishing. [in Ukrainian].

6. Kolodiychuk, A. V., & Pisnyy, V. M. (2009). Osoblyvosti funktsionuvannya mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrainy [Features of functioning of machine–building enterprises at the current stage of development of the economy of Ukraine]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (13) (pp. 172–178). [in Ukrainian].

7. Kolodiychuk, A. V., Pisnyy, V. M., & Semchuk, Zh. V. (2009). Sutnist' innovatsiy, struktura ta osnovni etapy innovatsiynoho protsesu [The essence of innovation, the structure and the main stages of the innovation process]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (9) (pp. 191–196). [in Ukrainian].

8. Pro novi ahropromyslovi formuvannya v Ukraini [About new agro–industrial formations in Ukraine] (1996). Kyiv: Ministry of Agriculture and Production of Ukraine. [in Ukrainian].

9. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Teoretichni aspekty upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstv [Theoretical aspects of enterprise competitiveness management]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (8) (pp. 183–187). [in Ukrainian].

10. Sopilnyk, L. I., & Kolodiychuk, A. V. (2009). Upravlinnya konkurentospromozhnisty mashynobudivnykh pidpryyemstv na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky Ukrainy [Management of competitiveness of machine–building enterprises at the present stage of development of Ukrainian economy]. In *Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy* [Scientific Bulletin of National Forestry University of Ukraine]: Vol. 19 (10) (pp. 222–227). [in Ukrainian].

## Дані про автора

**Крамченко Ростислав Анатолійович,**

к.е.н., доцент Львівської філії ПВНЗ «Європейський університет»

## Data about author

**Rostyslav Kramchenko,**

Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Lviv branch of the European University

## Main aspects of international marketing activities of export companies

**The subject of the research** is the theoretical and practical aspects of determining the international marketing activities of export enterprises.

**The aim of the research** is to determine the essence of the organization of marketing activities of exporting enterprises and find effective ways to overcome the problems of marketing support for export enterprises in Ukraine.

**Research methods.** When writing the article, a system of scientific research methods was used, namely: analysis and synthesis; complex analysis; comparative and economic analysis.

**Results of the investigation.** As a result of writing the article, it was determined that the strengthening of the globalization of world economic processes, as well as the growth of competition in the domestic market of Ukraine, makes it necessary for Ukrainian enterprises to search for new markets. It has been proven that international marketing is defined as the marketing of goods and services beyond national borders or as marketing carried out by an international company. It has been determined that entering foreign markets with products that only partially meet their requirements generates much higher losses and unproductive costs than conducting preliminary marketing research on these markets.

**Scope of the results.** Economics, marketing, management, advertising, international marketing, entrepreneurship.

**Conclusions.** Because of writing the article, it was found that entering a foreign market puts a company in a situation completely different from that which may be familiar to it from its experience in the national market. The development of nationally oriented marketing into an international one requires that the study of a specific product market, its segmentation and the development of a marketing mix extend to the behavior of the company not only in trade and after-sales service, but also on the investment activity of the company, taking into account consumers of foreign markets. Promoting their products to international markets, and then strengthening their positions on them, enterprises need to competently respond to market fluctuations in world markets.

**Key words:** international marketing activity, exporting enterprises, sales markets, foreign economic activity, Ukrainian economy.

ПУЗИРЬОВА П.В.  
ХМЕЛЕВСЬКИЙ М.О.  
МАММАДОВА С.

## Основні аспекти міжнародної маркетингової діяльності експортних підприємств

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти визначення міжнародної маркетингової діяльності експортних підприємств.

**Метою дослідження** є визначення сутності організації маркетингової діяльності підприємств-експортерів та пошук ефективних шляхів подолання проблем маркетингового супроводження експортних підприємств України.

**Методи дослідження.** При написанні статті було використано систему методів наукового дослідження, а саме: аналіз і синтез; комплексний аналіз; порівняльний і економічний аналіз.

**Результати роботи.** В результаті написання статті було визначено, що посилення глобалізації світових економічних процесів, а також зростання конкуренції на внутрішньому ринку України зумовлює необхідність пошуку українськими підприємствами нових ринків збуту. Доведено, що між-

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

народний маркетинг визначають як маркетинг товарів та послуг за межами національних кордонів або як маркетинг, що реалізується міжнародною компанією. Визначено, що вихід на зовнішні ринки з виробами, які лише частково задовольняють його вимогам або навіть не відповідають їм, породжує набагато вищі втрати і непродуктивні витрати, ніж проведення попередніх маркетингових досліджень даних ринків.

**Галузь застосування результатів.** Економіка, маркетинг, управління, реклама, міжнародний маркетинг, підприємництво.

**Висновки.** В результаті написання статті було встановлено, що вихід на зарубіжний ринок ставить підприємство в ситуацію, що відмінна від тієї, яка може бути їй знайома з досвіду роботи на національному ринку. Переростання національно орієнтованого маркетингу в міжнародний вимагає, щоб вивчення конкретного товарного ринку, його сегментація і розробка комплексу маркетингу поширювалися на особливості поведінки фірми не тільки в торгівлі і післяпродажному обслуговуванні, але і на інвестиційну діяльність підприємства з урахуванням інтересів споживачів зарубіжних ринків. Просуваючи свої товари на міжнародні ринки, а потім посилюючи на них свої позиції, підприємства відчують потребу в тому, щоб грамотно реагувати на кон'юнктурні коливання на світових ринках.

**Ключові слова:** міжнародна маркетингова діяльність, підприємства–експортери, ринки збуту, зовнішньоекономічна діяльність, економіка України.

**Formulation of the problem.** In the current conditions of globalization of the world economy, an important direction for Ukraine is integration into world economic relations, in particular, participation in international trade. The strengthening of the globalization of world economic processes, in which Ukraine is also involved, as well as the growth of competition in the domestic market of Ukraine necessitates the search for new sales markets by Ukrainian enterprises [1–5]. In the conditions of intensifying competition in most world markets, only state support for domestic manufacturers is not enough, marketing support for the process of entering the international market by the enterprises themselves is also very important. Modern research in this field is based on a sufficiently detailed theoretical concept, a clear system of data collection and interpretation of foreign economic activity [8; 9; 10].

Domestic studies devoted to the improvement of marketing activities in the process of entering foreign markets at the level of enterprises are not sufficiently developed, which is expressed in the absence of quantitative assessments of the relationship between the characteristics of enterprises, the degree of their involvement in international activities, marketing strategy and the results of international activities. As a result, the recommendations for improving the international activities of Ukrainian enterprises appear insufficiently substantiated. Therefore, for the vast majority of Ukrainian enterprises, the results of a study of

the effectiveness of their export activity are relevant, which would help determine what affects its improvement [18; 19; 20].

**Analysis of research and publications on the problem.** The following scientists considered the process of marketing management and its impact on the efficiency of the enterprise in many works: T. V. Androsova, O. V. Kot, V. O. Kozub, L. O. Chernyshova, N. V. Anistratenko, V. H. Rohovyi, N. H. Hurzhii, O. A. Zinchenko, A. E. Arutiunian, S. Ya. Kasian, O. M. Kovinko, O. M. Kovinko, L. P. Serechnytska, L. A. Malich, T. H. Tolpezhnikova, M. I. Balashov, O. M. Taratorin, A. Yu. Mohylova, V. I. Dmytriiev, L. V. Novikova, L. O. Chernyshova, O. H. Penkova, A. O. Kharenko, Ye. M. Kulishenko, N. Pitel, N. Verniuk, Ya. O. Poliakova, M. V. Nadeina, N. V. Proskurnina, D. O. Yeresko, Yu. V. Samoilyk, N. F. Stebliuk, M. M. Kucher, Ye. L. Saihak, R. O. Tolpezhnikov, T. H. Tolpezhnikova and others. Despite the large number of scientific works, in this field there is no clear mechanism for improving marketing management at the enterprise, there are no specific recommendations for the rational application and solution of urgent problems of marketing management in the foreign economic activity of the enterprise.

**Presenting main material.** The current stage of Ukraine's economy is characterized by the deepening of its integration with the world community, the active entry of domestic enterprises into foreign markets, and the intensification of the development of new forms of international business. In these con-

ditions, interest in studying international marketing objectively grows [7–10]. International marketing is usually defined as the marketing of goods and services across national borders or as marketing carried out by an international company. According to its economic content, international marketing is a market concept of management, which is based on the principles of organizing the production and commercial activities of an international company according to a single program that includes R&D, production, sales, product promotion and after-sales service for foreign buyers, which is formed taking into account the existing and future needs of foreign markets in order to most effectively ensure the long-term interests of the company [13–15].

Another point of view characterizes international marketing as the logic of entrepreneurial thinking, which considers the entire world market as a source of profit on a systematic, planned basis [16–18]. In this case, it is distinguished by a global and profit-oriented approach. First, the company's international marketing activities are related to the implementation of export operations; however, the company is looking for any other opportunities to make a profit. The essence of international marketing is to consider the whole world as a potential market, analyze it and meet its needs [12].

Such an important aspect of the problem as the differences between the categories of «export», «export» and «international marketing», which are quite often mixed up in domestic economic literature, also requires consideration. Export consists in the fact that domestic producers are limited only to the supply of their products to firms of other countries (importers). Suppliers are not concerned about what happens next with their products and how satisfied consumers are with them. Export and international marketing are related as a part and a whole. Export marketing is certainly a narrower category. Export marketing is understood as an attempt to sell products in another country, which differs from sales on the domestic market in terms of sales, business customs, national traditions, currency, and features of the socio-cultural environment. As a rule, the company at the same time transfers its trading practice beyond national borders, making minimal changes to its components. Most of the companies start their international marketing activities with the establishment of export operations. At the same time, the main motivating reason for partici-

pation in exports is the desire to increase sales revenues. Export deliveries can be a means of mitigating excess production capacity within the country. Finally, there are firms that see product export as a sales diversification strategy [11; 17].

However, if the company plans to take deep roots in global markets, one adaptation of marketing methods and procedures, even those that have successfully «worked» in the domestic market, will clearly not be enough. In this case, the firm resorts to international marketing, which involves systematic, planned and active processing of international markets at various stages of product promotion (Figure) [19–20].

The task of international marketing can be formulated as an answer to the following questions [5–10]: 1. To enter the foreign market or not? (This issue is resolved when determining exit goals and threats). 2. Which market to enter? (It is determined which product to go with – with the old or with the new). 3. How to enter the market and how to find a consumer? (Alone or with a partner; as an exporter or importer; independently or with an intermediary; to deliver finished products or semi-finished products). 4. What marketing program must be developed to achieve the goals? 5. What economic, scientific and technical results can be obtained by participating in the international division of labor? 6. How to organize the process of development and implementation of the international marketing program at the enterprise? In the table, 1 shows the main differences between the categories of «export», «export» and «international marketing». In addition, having characterized their essence, their sequence in the transition to global marketing is illustrated.

Of course, international marketing activities do not involve the use of any new marketing functions. Setting marketing tasks, choosing target markets, positioning products, developing a marketing mix and monitoring marketing activities – all these fundamental requirements remain relevant in the company's work abroad. It is obvious that there can be no effective international marketing at a company that does not follow the basic marketing principles in the domestic market. However, it should be emphasized that a certain specificity, generated by the peculiarities of the functioning of foreign markets and the conditions of marketing activities on them, gives international market-



**Main characteristic features of international marketing**

ing features that national companies are obliged to take into account [6–13].

Thus, for successful marketing activities in foreign markets, it is necessary to make significantly greater and targeted efforts, to more consistently adhere to the principles of marketing, to use marketing techniques, methods, and procedures than is required in the domestic market. As a rule, foreign markets have not only high, but also special requirements for the goods, services, and advertising offered on them. This is related both to the specifics of the demand of the markets of individual countries, and to the level of competition. The study of foreign markets, their opportunities and requirements is the starting point in international marketing and is usually much more complex and time-consuming than the study of the domestic market. If we take into account that the world market includes more than 180 markets of individual

countries and each of them has both common features and certain features, it becomes obvious that more research work needs to be done on each of the selected markets. It would seem that there is no particular difference: studying the structure of demand in Germany or in Ukraine.

However, the bottom line is that the need for market information for the selected market of an individual country is incomparably higher, but at the same time, there are more difficulties in obtaining and interpreting it. Therefore, for example, in the United States, Dun&Brandstreet publishes information, which is updated every month, about four million manufacturers of industrial and technical products [14–17]. In addition, when entering a foreign market, it is necessary to additionally analyze complex objects that are not present in the domestic market: for example, customs regulation, exchange rates, balances of international

**The essence and stages of the transition to international marketing [2–7]**

Stage	Types of marketing	Characteristic
I	Traditional export	Sale of goods abroad without further support. The exporter is responsible only until the moment of sale and delivery and, as a rule, is not interested in the further fate of the goods.
II	Export marketing	The exporter systematically analyzes the foreign market, adapts his product to it, and controls the entire path of the product from the supplier to the consumer.
III	International marketing	The exporter deeply and constantly researches the foreign market, uses all marketing tools and various forms of foreign economic relations: scientific and technical exchange; cooperation; joint venture; subsidiaries etc.
IV	Global marketing (in combination with international management)	It involves marketing activities abroad, which covers not only sales, but also all areas of the company's activity (supply, R&D, finance, personnel, etc.). Often takes place within TNCs (transnational corporations).

settlements, etc. Finally, in international marketing activities, one cannot ignore the political risks associated with entering the markets of individual countries chosen by the national company as the most attractive for the sale of export products, or other forms of international marketing. Wars, revolutions or acute social conflicts can lead to the destruction of production premises, equipment, damage to stock, and a change of political power is dangerous due to the confiscation of the property of a foreign investor [18; 20].

In addition, for effective activity in foreign markets, it is necessary to creatively and very flexibly use various marketing procedures. Different marketing techniques should be used taking into account economic fluctuations and the forecast of the development of foreign markets, commercial practices and trade procedures that have developed there, and the characteristics of the surrounding marketing environment. It is especially important to take into account the specifics of the socio-cultural environment. It is obvious that many parameters of the product, which are indifferent to buyers of one country, can be very important for consumers of another country [16–17]. To comply with the requirements of foreign markets, or rather, the requirements of potential foreign buyers, means not only the need to comply with the sales conditions accepted there. The development and commercial production of «market novelty goods», designed to maintain the competitive position of the national company even a few years after entering the foreign market, acquires fundamental importance [4–6]. World practice shows that entering foreign markets with products that only partially satisfy its requirements or even do not meet them, generates much higher losses and unproductive costs than conducting preliminary marketing research of these markets. The most extensive studies of this or that market can cost a firm several hundred thousand dollars, while losses can be fatal [13–17].

### Conclusions

Therefore, entering the foreign market puts the company in a situation completely different from the one it may be familiar with from the experience of working in the national market. The evolution of nationally oriented marketing into an international one requires that the study of a specific product market, its segmentation and the devel-

opment of a marketing complex extend to the specifics of the company's behavior not only in trade and after-sales service, but also to the investment activities of the company, taking into account the interests of consumers of foreign markets. Promoting their goods to «foreign» markets, and then strengthening their positions on them, companies feel the need to competently respond to cyclical fluctuations in world markets. Thanks to this understanding, the ability to adapt is born, which acts as a guarantee of the effectiveness and longevity of their presence on the foreign market. At the same time, neglecting international marketing can lead to very negative consequences not only in terms of loss of favorable marketing opportunities, but also in terms of real loss in competition with foreign companies in the domestic market.

### Список використаних джерел

1. Андросова Т. В. Формування метрики показників оцінки системи соціального маркетингу підприємств на міжнародному ринку / Т. В. Андросова, О. В. Кот, В. О. Козуб, Л. О. Чернишова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2019. – Вип. 1. – С. 134–147.
2. Аністратенко Н. В. Вплив відновлення шовкового шляху на міжнародний маркетинг українських підприємств / Н. В. Аністратенко, В. Г. Роговий. // Ефективна економіка. – 2016. – № 12. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_12\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_12_18).
3. Гуржій Н. Г. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики як підґрунтя стратегічного управління збутовою діяльністю підприємств на міжнародному ринку / Н. Г. Гуржій // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2017. – Вип. 11. – С. 28–32.
4. Зінченко О. А. Маркетинговий менеджмент аграрних підприємств в контексті міжнародного бізнесу / О. А. Зінченко, А. Е. Арутюнян // Науковий погляд: економіка та управління. – 2020. – № 4. – С. 7–12.
5. Касян С. Я. Міжнародна маркетингова комунікаційна та логістична інтеграція високотехнологічних підприємств / С. Я. Касян // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2018. – № 15. – С. 308–319.
6. Ковінько О. М. Активізація зовнішньоекономічної діяльності виробничого підприємства засобами міжнародного маркетингу / О. М. Ковінько // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. – 2015. – Вип. 14(2). – С. 87–89. –

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

7. Ковінько О. М. Науково–практичні підходи до управління маркетинговими витратами в міжнародній діяльності підприємств / О. М. Ковінько, Л. П. Середницька // Причорноморські економічні студії. – 2019. – Вип. 39(1). – С. 89–93.

8. Комарецька П. В. Управління фінансовим потенціалом підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 06.08.01 – економіка, організація і управління підприємствами / П. В. Комарецька. – Київ, 2006. – 22 с

9. Комарецька П.В. Сутність та значення фінансового потенціалу для розвитку підприємства в сучасних умовах // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н.Каразіна «Шляхи рішення проблем функціонування економічних систем»: частина друга – Вип. № 630, 2004. – Харків: ХНУ ім. В.Н.Каразіна – 2004. – С.163–166.

10. Комарецька П.В. Теоретичні підходи щодо сутності фінансового потенціалу [Текст] // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н.Каразіна «Націоналізація и приватизация: прошлое, настоящее, будущее»: Экономическая серия. – Вип.№613, 2003. – Харків: ХНУ ім. В.Н.Каразіна – 2003. – С.236–241.

11. Маліч Л. А. Шляхи удосконалення маркетингових стратегій проникнення підприємства на міжнародні ринки / Л. А. Маліч, Т. Г. Толпежнікова, М. І. Балашов, О. М. Тараторін. // Ефективна економіка. – 2020. – № 4. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_4\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_39).

12. Могилова А. Ю. Маркетингова діяльність: особливості виходу підприємства на міжнародний рівень / А. Ю. Могилова, В. І. Дмитрієв // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 6(2). – С. 108–111.

13. Новікова Л. В. Маркетингові комунікації як складова маркетингової політики підприємства на міжнародному ринку / Л. В. Новікова, Л. О. Чернишова // Бізнес Інформ. – 2018. – № 11. – С. 340–345.

14. Пенькова О. Г. Адаптація маркетингової стратегії підприємств сільськогосподарського машинобудування до умов внутрішнього і міжнародного ринків / О. Г. Пенькова, А. О. Харенко, Є. М. Кулішенко // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. – 2021. – № 2(1). – С. 35–48.

15. Пітель Н. Формування системи маркетингового менеджменту підприємствами АПК в умовах розвитку міжнародного бізнесу / Н. Пітель, Н. Вернюк // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. – 2015. – № 12. – С. 148–160.

16. Полякова Я. О. Принципи формування комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій підприємства на міжнародному ринку B2B / Я. О. Полякова, М. В. Надеїна // Бізнес Інформ. – 2018. – № 10. – С. 448–453.

17. Проскурніна Н. В. Маркетингова діяльність як засіб підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Грінпауер–Про» / Н. В. Проскурніна, Д. О. Єресько // Бізнес Інформ. – 2020. – № 10. – С. 443–450.

18. Пузирьова П.В. Управління фінансовим потенціалом підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / П.В. Пузирьова. – К., 2009. – 20 с.

19. Самойлик Ю. В. Міжнародний досвід формування стратегії та маркетингової політики підприємств готельного бізнесу / Ю. В. Самойлик, Н. Ф. Стеблюк, М. М. Кучер, Є. Л. Сайгак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2021. – № 3. – С. 197–202.

20. Толпежніков Р. О. Формування маркетингового потенціалу підприємства в умовах міжнародних інтеграційних процесів / Р. О. Толпежніков, Т. Г. Толпежнікова // Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Економіка. – 2018. – Вип. 15. – С. 7–13.

### References

1. Androsova, T. V. (2019). Formuvannia metryky pokaznykiv otsinky systemy sotsialnoho marketynhu pidpriemstv na mizhnarodnomu rynku [Formation of metrics for the assessment of the system of social marketing of enterprises on the international market]. Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh = Economic strategy and prospects for the development of the sphere trade and services, Issue 1. – P. 134–147 [in Ukrainian].

2. Anistratenko, N. V. (2016). Vplyv vidnovlennia shovkovoho shliakhu na mizhnarodnyi marketynh ukrainskykh pidpriemstv [The influence of restoration of the Silk Road on the international marketing of Ukrainian enterprises]. Efektyvna ekonomika = Efficient economy, No. 12. – Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_12\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_12_18) [in Ukrainian].

3. Hurzhii, N. H. (2017). Intehratsiina vzaiemodiia marketynhu ta lohistyky yak pidgruntia stratehichnoho upravlinnia zbutovoiu diialnistiu pidpriemstv na mizhnarodnomu rynku [Integrative interaction of marketing and logistics as a basis for strategic management of sales activities of enterprises on the international mar.]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu = Scientific Bulletin of the Uzhhorod National

University. Series: International economic relations and world economy, Issue 11. – P. 28–32 [in Ukrainian].

4. Zinchenko, O. A. (2020). Marketynhovi menedzhment ahrarnykh pidpryemstv v konteksti mizhnarodnoho biznesu [Marketing management of agrarian enterprises in the context of international business]. Naukovyi pohlad: ekonomika ta upravlinnia = Scientific perspective: economics and management, No. 4. – P. 7–12 [in Ukrainian].

5. Kasian, S. Ya. (2018). Mizhnarodna marketynhova komunikatsiina ta lohystychna intehtratsiia vysokotekhnolohichnykh pidpryemstv [International marketing communication and logistics integration of high-tech enterprises]. Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» = Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine «Kyiv Polytechnic Institute», No. 15. – P. 308–319 [in Ukrainian].

6. Kovinko, O. M. (2015). Aktyvizatsiia zovnishnoekonomichnoi diialnosti vyrobnychoho pidpryemstva zasobamy mizhnarodnoho marketynhu [Activation of the foreign economic activity of the production enterprise by means of international marketing]. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu = Science Bulletin of the Kherson State University. Series: Economic sciences, Issue 14(2). – P. 87–89 [in Ukrainian].

7. Kovinko, O. M. (2019). Naukovo–praktychni pidkhody do upravlinnia marketynhovymy vytratamy v mizhnarodnii diialnosti pidpryemstv [Scientific and practical approaches to the management of marketing expenses in the international activities of enterprises]. Prychornomorski ekonomichni studii = Black Sea Economic Studies, Issue 39(1). – P. 89–93 [in Ukrainian].

8. Komaretska, P. V. (2006). Upravlinnia finansovym potentsialom pidpryemstv [Management of the financial potential of enterprises]. Author's review. thesis for obtaining sciences. candidate degree economy Sciences: spec. 06.08.01 – economy, organization and management of enterprises / P. V. Komaretska. – Kyiv, 2006. – 22 p. [in Ukrainian].

9. Komaretska, P.V. (2004). Sutnist ta znachennia finansovoho potentsialu dlia rozvytku pidpryemstva v suchasnykh umovakh [The essence and significance of the financial potential for the development of the enterprise in modern conditions]. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu im. V.N.Karazina «Shliakhy rishenia problem funktsionuvannia ekonomichnykh system» = Bulletin of the Kharkiv National University named after V.N. Karazina «Ways of solving the problems of the functioning of economic systems»: part two, Vol. No. 630, P.163–166 [in Ukrainian].

10. Komaretska, P.V. (2003). Teoretychni pidkhody shchodo sutnosti finansovoho potentsialu [Theoretical approaches to the essence of financial potential]. Vestnyk Kharkovskoho natsionalnoho unyversyteta im. V.N.Karazyna «Natsyonalizatsiia y pryvatyzatsiia: proshloe, nastoiashchee, budushchee» = Bulletin of the Kharkiv National University named after V. N. Karazin «Nationalization and privatization: past, present, future»: Economic series, Issue No. 613, P.236–241 [in Ukrainian].

11. Malich, L. A. (2020). Shliakhy udoskonalennia marketynhovyykh stratehii pronyknennia pidpryemstva na mizhnarodni rynky [Ways of improving the marketing strategies of the company's penetration into international markets]. Efektyvna ekonomika = Efficient economy, No. 4. – Access mode: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_4\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_39) [in Ukrainian].

12. Mohylova, A. Yu. (2016). Marketynhova diialnist: osoblyvosti vykhodu pidpryemstva na mizhnarodnyi rivn [Marketing activity: peculiarities of the company's exit to the international level]. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu = Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University. Series: International economic relations and world economy, Issue 6(2), P. 108–111 [in Ukrainian].

13. Novikova, L. V. (2018). Marketynhovi komunikatsii yak skladova marketynhovo polityky pidpryemstva na mizhnarodnomu rynku [Marketing communications as a component of the company's marketing policy on the international market]. Biznes Inform = Business Inform, No. 11, P. 340–345 [in Ukrainian].

14. Penkova, O. H. (2021). Adaptatsiia marketynhovo stratehii pidpryemstv silskohospodarskoho mashynobuduvannia do umov vnutrishnoho i mizhnarodnoho ryнкiv [Adaptation of the marketing strategy of agricultural machine-building enterprises to the conditions of the domestic and international markets]. Visnyk KhNAU = Bulletin of KhNAU, Series: Economic sciences, No. 2(1), P. 35–48 [in Ukrainian].

15. Pitel, N. (2015). Formuvannia systemy marketynhovoho menedzhmentu pidpryemstvamy APK v umovakh rozvytku mizhnarodnoho biznesu [Formation of the marketing management system by agro-industrial complex enterprises in the conditions of international business development]. Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu = Scientific Bulletin Odesa National Economic University, No. 12, P. 148–160 [in Ukrainian].

16. Poliakova, Ya. O. (2018). Pryntsypy formuvannia kompleksu intehtrovanykh marketynhovyykh komunikatsii pidpryemstva na mizhnarodnomu rynku V2V [The principles of forming a complex of integrated marketing

communications of an enterprise on the international B2B market]. *Biznes Inform = Business Inform*, No. 10, P. 448–453 [in Ukrainian].

17. Proskurnina, N. V. (2020). *Marketynhova diialnist yak zasib pidvyshchennia ravnia mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti pidpriemstva TOV «Hrinpauer–Pro»* [Marketing activity as a means of increasing the level of international competitiveness of the enterprise «Greenpower–Pro» LLC]. *Biznes Inform = Business Inform*, No. 10, P. 443–450 [in Ukrainian].

18. Puzyrova, P.V. (2009). *Upravlinnia finansovym potentsialom pidpriemstv* [Management of the financial potential of enterprises]. Autoref. thesis for obtaining sciences. stupa Ph.D. economy Sciences: spec. 08.00.04 / P.V. Puzyryova. – K., 2009. – 20 p. [in Ukrainian].

19. Samoilyk, Yu. V. (2021). *Mizhnarodnyi dosvid formuvannia stratehii ta marketynhovoï polityky pidpriemstv hotelnoho biznesu* [International experience of strategy formation and marketing policy of hotel business enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu = Bulletin of Khmelnytskyi National University, Economic sciences*, No. 3, P. 197–202 [in Ukrainian].

20. Tolpezhnikov, R. O. (2018). *Formuvannia marketynhovoho potentsialu pidpriemstva v umovakh mizhnarodnykh intehratsiinykh protsesiv* [Formation of the marketing potential of the enterprise in the conditions of international integration processes]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. = Bulletin of the Mariupol State University, Series: Economy*, Issue 15, P. 7–13 [in Ukrainian].

**Дані про авторів**

**Пузирьова Поліна Володимирівна,**

к.е.н., доцент, доцент кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну

e-mail: puzyrova@ukr.net

**Хмелевський Микола Олександрович,**

к.е.н; професор, професор кафедри економіки Національного транспортного університету

e-mail: mikolahmel1951@gmail.com

**Маммадова Саміра,**

магістр кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну

e-mail: puzyrova@ukr.net

**Data about the authors**

**Polina Puzyrova,**

Associate Professor of the Department of Smart Economics, Kyiv National University of Technologies and Design, Ph.D. in Economics, Associate Professor

e-mail: puzyrova@ukr.net

**Nikolai Khmelevskiy,**

Associate Professor of the Economics Kyiv National Transport University Ph.D. in Economics, Associate Professor

e-mail: mikolahmel1951@gmail.com

**Samira Mammadova,**

Master of the Department of Smart Economics, Kyiv National University of Technologies and Design

e-mail: puzyrova@ukr.net

УДК 338.242.2

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7323430>

TUROVA L.L., DZIUBA M.O.,

KLYMENCHUKOVA N.S., POPOV Yu.O.

## Modeling of the assessment of the financial state of entrepreneurship under conditions of innovative management and economics

**Relevance of the research topic.** *The formation of a fundamentally new economy, especially in the conditions of a turbulent environment, requires a timely assessment of the financial condition of business entities. In this context, modeling the financial state of entrepreneurship in the conditions of innovative management and economy becomes important.*

**Formulation of the problem.** *Increased competition and competition for leadership in the business environment require stable financial development and minimizing the risk of bankruptcy. At the same time, most of the methods of assessing business activity existing in the scientific world are outdated or difficult to apply in practice. Thus, there is a need to develop one's own model for assessing the financial state of entrepreneurship in the conditions of innovative management and economics using additive and reliable values.*

**Setting goals and objectives of the study** – *propose a model for assessing the financial state of entrepreneurship in the conditions of innovative management and economy, as well as adapt it to reliable data.*

**Research method or methodology.** The article uses the following methods: Farrar–Glober; deductions and inductions; abstraction; mathematical modeling; systematization and logical generalization; analysis and synthesis.

**Presentation of the main material (research results).** The methodology for assessing the financial state of entrepreneurship in the conditions of innovative management and economics was developed using a set of tools and methods: the Farrar–Glober algorithm, multicollinear matrix modeling, the method of least squares, checking the adequacy of the multifactor linear model of the financial results of enterprises and further forecasting of this indicator. These tools made it possible to offer a comprehensive methodology for assessing the financial state of entrepreneurship in the context of innovative management and economics.

**Scope of the results.** The proposed comprehensive methodology for assessing the financial state of entrepreneurship in the conditions of innovative management and economy will allow all interested market subjects and government officials to analyze the financial state of entrepreneurship in a timely manner.

**Conclusions on the article.** The necessity of monitoring the financial state of the enterprise has been determined. The author's methodology for assessing the financial state of entrepreneurship in the conditions of innovative management and economics is proposed. The proposed methodology is adapted on the example of the activities of domestic business entities.

**Keywords:** financial condition, management, innovations, economy.

ТУРОВА Л.Л., ДЗЮБА М.О.,  
КЛИМЕНЧУКОВА Н.С., ПОПОВ Ю.О.

## Моделювання оцінювання фінансового стану підприємництва в умовах інноваційного менеджменту та економіки

**Актуальність теми дослідження.** Формування принципово нової економіки особливо в умовах турбулентного середовища вимагає вчасного оцінювання фінансового стану суб'єктів підприємницької діяльності. У такому контексті моделювання фінансового стану підприємництва в умовах інноваційного менеджменту та економіки набуває важливого значення.

**Постановка проблеми.** Підвищена конкуренція та змагання за лідерство у бізнес–середовищі вимагають стабільного фінансового розвитку та мінімізації ризику банкрутства. Одночасно більшість існуючих у науковому світі методик оцінки діяльності бізнесу є застарілими або такими, які важко застосовуються у практичній діяльності. Таким чином існує потреба розробки власної моделі оцінювання фінансового стану підприємництва в умовах інноваційного менеджменту та економіки з використанням адитивних та достовірних величин.

**Постановка мети і завдань дослідження** – запропонувати модель оцінювання фінансового стану підприємництва в умовах інноваційного менеджменту та економіки, а також адаптувати її на достовірних даних.

**Метод або методологія дослідження.** В статті використано методи: Фаррара–Глобера; дедукції та індукції; абстрагування; математичного моделювання; систематизації й логічного узагальнення; аналізу і синтезу.

**Презентація основного матеріалу (результати дослідження).** Методика оцінювання фінансового стану підприємництва в умовах інноваційного менеджменту та економіки розроблена з використанням сукупності інструментаріїв та методів: алгоритму Фаррара–Глобера, моделювання мультіколінеарної матриці, методу найменших квадратів, перевірки адекватності багатовимірної лінійної моделі фінансового результату діяльності підприємств та подальшого прогнозування цього показника. Зазначені інструменти дозволили запропонувати комплексну методологію оцінювання фінансового стану підприємництва в умовах інноваційного менеджменту та економіки.

**Галузь застосування результатів.** Запропонована комплексна методологія оцінювання фінансового стану підприємництва в умовах інноваційного менеджменту та економіки дозволить

усім зацікавленим суб'єктам ринку та державним діячам вчасно аналізувати фінансовий стан підприємництва.

**Висновки за статтею.** Визначено необхідність моніторингу фінансового стану підприємництва. Запропоновано авторську методологію оцінювання фінансового стану підприємництва в умовах інноваційного менеджменту та економіки. Запропоновану методику адаптовано на прикладі діяльності вітчизняних суб'єктів підприємницької діяльності.

**Ключові слова:** фінансовий стан, менеджмент, інновації, економіка

**Problem statement in general** and its connection with important scientific or practical tasks. Modern entrepreneurship functions in the conditions of an unstable institutional environment, weak regulatory and legal support, and an imperfect management system. This leads to bankruptcy or unstable business development. At the same time, an effective methodology for assessing the financial state of an enterprise in the conditions of innovative management and economy is able to prevent troubles in business development and allow the manager to make a management decision in a timely manner.

**Analysis of the latest research and publications**, which initiated the solution of this problem. The need to assess the financial state of entrepreneurship in the context of innovative management and economics is emphasized in the works of many scientists [1–4]. Scientists offer a system of indicators that are necessary to assess the financial condition, a system of algorithms that should be used in the assessment process, or a methodology for such an assessment [5–10]. At the same time, the speed of change in the external and internal environment of business requires constant improvement of the assessment of the financial state of the enterprise.

**Formulation of the goals of the article** (setting the task) – propose a model for assessing the financial state of entrepreneurship in the conditions of innovative management and economy, as well as adapt it to reliable data.

**Presentation of the main research material** with full justification of the obtained scientific results. In many cases, when studying the economic situation of an enterprise, the performance indicator is influenced by not one, but several factors. There are complex interrelationships between the factors, so their influence on the outcome feature is complex, and not just the sum of isolated influences. Multivariate correlation–regression analysis makes it possible to estimate the degree of influence on the researched performance indicator of each of the factors introduced into the model at a fixed position at the average level of other factors.

It is known from practical experience that dependencies of this type can be described by a multifactor linear production function of the type:

$$\hat{Y} = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + a_nX_n. \quad (1)$$

The main task of multifactorial production regression is the study of the influence of the main production factors on the result of the company's

**Table 1. Dynamics of the number of business entities and financial result, 2010–2020 pp.**

Years	Total number of economic entities, units (excluding banks)			Financial result, thousand UAH
	Large enterprises, units	Medium enterprises, units	Small enterprises, units	
2010	586	20983	357241	189640762,40
2011	659	20753	354283	255545931,60
2012	698	20189	344048	248035966,00
2013	659	18859	373809	209864472,80
2014	497	15906	324598	233624717,10
2015	423	15203	327814	387652306,10
2016	383	14832	291154	443012121,90
2017	399	14937	322920	593168150,90
2018	446	16057	339374	668893496,80
2019	518	17751	362328	869642104,60
2020	512	17602	355708	673978808,60



Taking into account the determined paired correlation coefficients, it can be concluded that each of the factors has a significant impact on the financial performance of enterprises, but the factor of the number of small enterprises has the least influence. That is why we exclude it from the further econometric analysis of the multifactor regression model. However, it should be noted that the exclusion of this factor is based on the calculation of paired correlation coefficients. Analysis and forecasting of the multifactor linear regression of the financial results of enterprises is carried out with two factors: the number of large enterprises; the number of medium enterprises. Next, we calculate the transposed matrix, the product of matrices, the coefficients of the equation of the multifactor production function to determine the theoretical and forecast values of the financial results of the enterprises (Fig. 2).

As a result of the calculations, the multivariate production linear regression looks like this:

$$Y_r = 855577491,13 - 1533268,68X_1 + 21877,85X_2$$

The parameters of the equation were calculated by the method of least squares. Each coefficient of the equation indicates the degree of influence of the corresponding factor on the effective indicator with a fixed position of the rest of the factors, that is, how the effective indicator changes with a change of a separate factor by one unit. The free term of the multiple regression equation has no economic meaning.

As a result of data processing, a total coefficient of determination of 0.96 was obtained. The general coefficient of determination indicates a close connection between the selected factors and the indicator, and also that the variation of the financial result of the enterprises' activity by 96.03% is de-

termined by the investigated factors entered into the correlation model. This means that the selected factors significantly affect the studied indicator. Fisher's F-criterion, the estimated value of which is greater than the tabular value, testifies to the adequacy of the multifactor linear model of the financial result of enterprises and further forecasting of this indicator. The elasticity coefficient shows that with an increase in the number of large enterprises, the financial result will increase by 0.96%, and with an increase in medium-sized enterprises by 0.58%, respectively. Further, for comparison, statistical data processing and determination of the main parameters of the multifactor linear regression of the financial results of the enterprises were carried out using the built-in functions of Microsoft Excel and the Data Analysis add-on (Fig. 3).

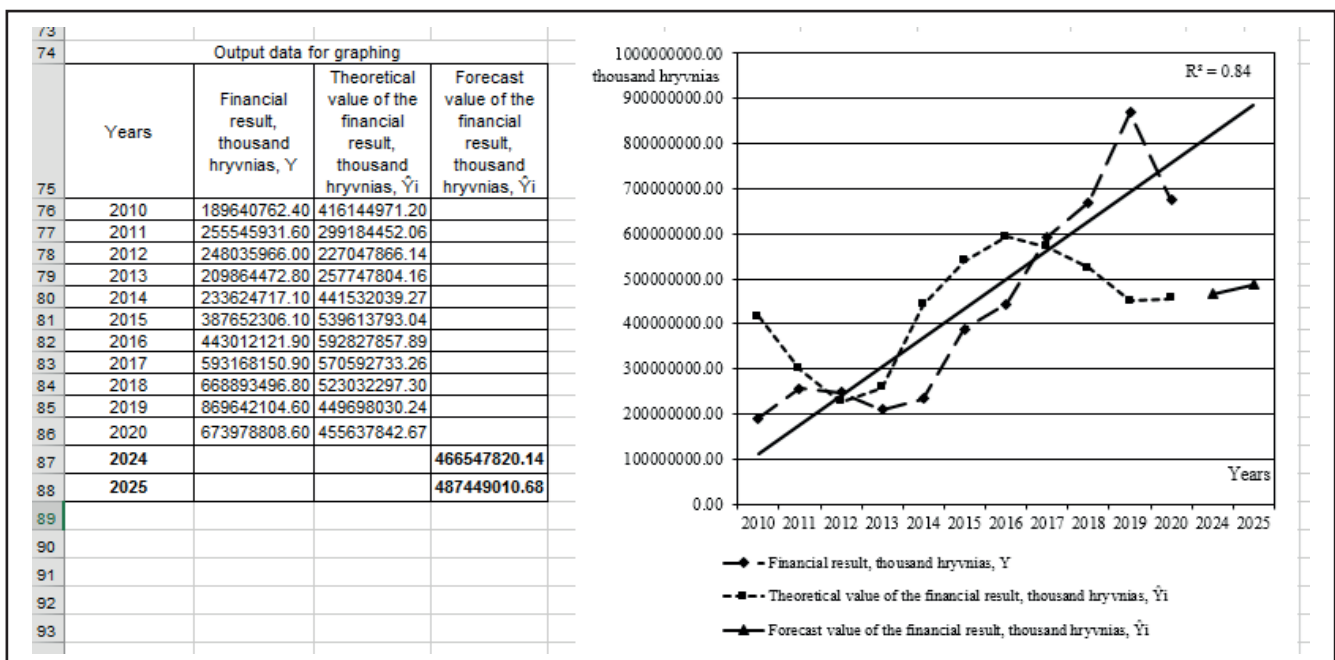
Comparing these calculations, we can conclude that in practice it is advisable to use these tools for the study of macro- and microeconomic processes. Next, the forecast value of the financial results of the enterprises for 2024 and 2025 is determined. Assuming the growth of large enterprises in 2024 to 525 units and to 547 units in 2025, and medium-sized enterprises to 183,072 units and 184,355 units, respectively, the financial result the activity of enterprises will increase in 2024 to 466547820.14 thousand hryvnias. and up to UAH 4,874,9010.68 thousand. in accordance. Graphically, the multifactorial regression of the financial result of the enterprises  $Y_r = 855577491,13 - 1533268,68X_1 + 21877,85X_2$  is presented in fig. 4., where the actual, theoretical, forecast values and the trend line are shown financial results of enterprises, 2010–2020, 2024, 2025.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
48				$[X]t^* [X]$		$[X]t^* Y$	$\vec{a}$					
49	SST=	5,466E+17	440629686,00	435846374,00	424034816,00	4773058838,80	<b>855577491,13</b>	$R^2 =$	<b>0,96</b>			
50	SSE=	3,905E+17	435846374,00	431121291,00	419442300,00	2371278452068,60	<b>-1533268,68</b>	$F_r =$	<b>5,60</b>			
51	SSR=	1,561E+17	424034816,00	419442300,00	408082926,00	81329245133737,60	<b>21877,85</b>	$F_{kp} =$	<b>4,26</b>			
52			396104572,00	391815109,00	381204334,00							
53				$[[X]t^* [X]]^{-1}$			<b>21877,85</b>	<b>-1533268,68</b>	<b>855577491,13</b>			
54			240629686,00	235846374,00	224034816,00		72885,96	<b>1545587,33</b>	<b>634615174,60</b>			
55			235846374,00	231121291,00	219442300,00		<b>0,96</b>	220939820,91	#Н/Д			
56			224034816,00	219442300,00	208082926,00		<b>5,60</b>	<b>8,00</b>	#Н/Д			
57			196104572	191815109	181204334		5,47E+17	3,91E+17	#Н/Д			
58												
59		<b><math>Y_r = 855577491,13 - 1533268,68X_1 + 21877,85X_2</math></b>							$K_{x_1} =$	<b>0,96</b>		
60								$K_{x_2} =$	<b>0,58</b>			

**Figure 2. The next stage of calculating the multifactorial linear regression of the influence of the number of business entities on the financial results of the enterprises, 2010–2020**

61	Derivation of results		Dispersion analysis						
62	Regression statistics			df	SS	MS	F	Значи- мість F	
63	Multiple R	0.83	Regression	2	1.56124E+17	7.80621E+16	5.60	0.26	
64	R-squared	0.96	Remainder	8	3.90515E+17	4.88144E+16			
65	Normalized R-squared	0.11	Sum	10	5.46639E+17				
66	Standard error	220939820.91							
67	Observation	11							
68									
69		Coefficients	Standard error	t-statistics	P-Value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95%	Upper 95%
70	Y-intersection	855577491.1	634615174.6	1.348183159	0.214525313	-607847724.6	2319002707	-607847724.6	2319002707
71	Changeable X <sub>1</sub>	-1533268.68	1545587.327	-0.9920298	0.350236132	-5097399.444	2030862.085	-5097399.444	2030862.085
72	Changeable X <sub>2</sub>	21877.8456	72885.96011	0.300165431	0.771702823	-146197.4797	189953.1709	-146197.4797	189953.1709

**Figure 3. Results of data processing of multivariate linear regression of the financial results of enterprises using the built-in functions of Microsoft Excel and the Data Analysis add-on**



**Figure 4. Actual, theoretical, forecast values and trend line financial results of enterprises, 2010–2020, 2024, 2025**

Therefore, with the help of a multifactorial production linear model, a business entity can make management decisions regarding possible combinations of resource use for a more technologically and economically efficient production process in the short- and long-term.

### Conclusions

The necessity of monitoring the financial state of the enterprise has been determined. The author's methodology for assessing the financial state of entrepreneurship in the conditions of innovative management

and economics is proposed. The proposed methodology is adapted on the example of the activities of domestic business entities. Such a comprehensive methodology for assessing the financial state of entrepreneurship in the conditions of innovative management and economy will allow all interested market subjects and government officials to analyze the financial state of entrepreneurship in a timely manner.

### Список використаних джерел

1. Ложачевська О. М., Сафонова В. Є., Гнатенко І. А., Навроцька Т. А. Управління інноваційною економікою:

стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2021. № 15. С. 14–19.

2. Охріменко І. В., Вдовенко Н. М., Овчаренко Є. І., Гнатенко І. А. Інновації в системі стратегічного управління безпекою національної економіки в умовах ризиків та невизначеності глобалізації. *Економіка та держава*. 2021. № 8. С. 4–9.

3. Ходаківська О. В., Гнатенко І. А., Дяченко Т. О., Сабій І. М. Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 15. С. 5–11.

4. Bilan Y., Zos-Kior M., Nitsenko V., Sinelnikau U., Ilin V. Projecting the social component of the efficient management of land resources. *Journal of Security and Sustainability. Issues*. 2017. № 7(2). P. 287–300.

5. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos-Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2021. № 36. P. 192–198.

6. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. № 43(3). P. 403–414.

7. Olshanska O. V. The innovative potential of integrated business structures: theoretical and methodological framework for evaluation and implementation. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 1 (6). С. 56–66.

8. Puzyrova P. V. Evaluation of the current state of innovative activities of industrial enterprises of Ukraine in the conditions of sustainable development. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 12 (247). С. 52–60.

9. Olshanska O. The mechanism of public financial support for stimulation of innovation in integrated clusters. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 10 (245). С. 32–40.

10. Olshanska O. Financing innovative activities as a factor of ensuring financial and economic security of industrial enterprises in the conditions of continuous development. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 11 (246). С. 42–50.

### References

1. Lozhachevska O., Safonova V., Hnatenko I., Navrotska, T. (2021). Management of innovative economy:

strategic approaches to business processes, personnel management and competitiveness. *Agrosvit [Agro-world]*, 15, 14–19.

2. Okhrimenko I., Vdovenko N., Ovcharenko I., Hnatenko I. (2021). Innovations in the system of strategic security management of the national economy in the conditions of risks and uncertainty of globalization. *Ekonomika ta derzhava [Economy and state]*, 8, 4–9.

3. Khodakivska O., Hnatenko I., Diachenko T., Sabii I. (2021). Entrepreneurship models in the conditions of innovative economy and knowledge economy: resource and cost management. *Investytsii: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience]*, 15, 5–11.

4. Bilan Y., Zos-Kior M., Nitsenko V., Sinelnikau U., Ilin V. (2017). Projecting the social component of the efficient management of land resources. *Journal of Security and Sustainability*, 7.2, 287–300.

5. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos-Kior M., Hnatenko I. (2021). Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 36, 192–198.

6. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. (2021). Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(3), 403–414.

7. Olshanska O. V., Puzyrova P. V. (2022). The innovative potential of integrated business structures: theoretical and methodological framework for evaluation and implementation. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen [Journal of strategic economic research]*, 1 (6), 56–66.

8. Puzyrova P. V. (2021). Evaluation of the current state of innovative activities of industrial enterprises of Ukraine in the conditions of sustainable development. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini [Formation of market relations in Ukraine]*, 12 (247), 52–60.

9. Olshanska O., Puzyrova P. (2021). The mechanism of public financial support for stimulation of innovation in integrated clusters. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini [Formation of market relations in Ukraine]*, 10 (245), 32–40.

10. Olshanska O., Puzyrova P. (2021). Financing innovative activities as a factor of ensuring financial and economic security of industrial enterprises in the conditions of continuous development. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini [Formation of market relations in Ukraine]*, 11 (246), 42–50.

**Дані про автора****Турова Лариса Леонідівна,**

старший викладач кафедри фінансів, обліку та оподаткування, Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна

**Дзюба Микола Олексійович,**

к.е.н., доцент, заступник директора філії АТ «Державна продовольчо-зернова корпорація України» Легендарненський елеватор Донецька область, Краматорський район, с. Іверське, Україна

**Клименчукова Наталія Сергіївна,**

к.е.н., доцент, докторант, ВНЗ «Національна академія управління», м. Київ, Україна

**Попов Юрій Олександрович,**

магістрант, ОП «Менеджмент», за спеціальністю 073 «Менеджмент», Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля, м. Київ, Україна

**Data about the authors****Larysa Turova,**

Senior Lecturer of Department of Finance, Accounting and Taxation, National Aviation University, Kyiv, Ukraine

**Mykola Dziuba,**

PhD (Economics), Associate Professor, head's assistant, Branch JSC «State food and grain Corporation of Ukraine» Legendarnensky elevator, Donetsk region, Kramatorsk district, village Iverske, Ukraine

**Nataliia Klymenchukova,**

PhD (Economics), Associate Professor, Doctoral Candidate, National Academy of Management, Kyiv, Ukraine

**Yuriy Popov,**

master's student, OP «Management», specialty 073 «Management», Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Kyiv, Ukraine

УДК 338.3

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7323446>

БАТЮК Б. Б.

## Моделювання прийняття управлінських рішень в процесі реалізації продукції та інвестиційної діяльності

**Актуальність теми дослідження.** Сучасне функціонування вітчизняного підприємництва відбувається у несприятливому зовнішньому середовищі. Бізнес вперше зіткнувся з необхідністю функціонування в умовах воєнного стану, що принципово змінило подальший тренд розвитку будь-якого підприємства. Одночасно вчасно прийняте ефективне управлінське рішення здатне знизити негативний вплив зовнішнього середовища на бізнес. У такому контексті існує потреба поглиблення процедури моделювання прийняття управлінських рішень в процесі реалізації продукції та інвестиційної діяльності.

**Постановка проблеми.** Кожне підприємство протягом будь-якого етапу життєвого циклу стикається з необхідністю швидкого прийняття управлінського рішення відповідно поточних умов. Однак враховуючи швидкоплинність наукової думки та тенденцій у сфері бізнесу не завжди можливо адаптувати вже розроблені методики прийняття управлінських рішень. Тому на часі удосконалення моделювання процесу прийняття управлінських рішень з використанням сучасного математичного інструментарію та його адаптації у практичній сфері.

**Постановка мети і завдань дослідження** – запропонувати модель прийняття управлінських рішень в процесі реалізації продукції та інвестиційної діяльності.

**Метод або методологія дослідження.** У процесі визначення моделі прийняття управлінських рішень при реалізації продукції та інвестиційної діяльності нами були використані методи абстрагування, індукції, дедукції, аналізу, синтезу, моделювання та метод найменших квадратів. При моделюванні нами також будувалися регресійні моделі, розраховувалися критерії Фішера та Ст'юдента.

**Презентація основного матеріалу (результати дослідження).** Запропоновано моделі прийняття управлінських рішень в процесі реалізації продукції та інвестиційної діяльності. У результаті обчислень різними методами отримано прогностичний обсяг реалізованої продукції, що дозволяє керівництву вчасно реагувати на негативні зміни та приймати необхідні рішення адекватні поточній ситуації.

**Галузь застосування результатів.** Запропоноване моделювання може використовуватися усіма зацікавленими стейкхолдерами ринку, у тому числі державними службовцями, з метою прийняття адекватного управлінського рішення та швидкого реагування на негативні зміни у вироб-

ництві або інституціональному середовищі.

**Висновки за статтею.** Визначено етапи моделювання та прогнозування залежності обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) від капітальних інвестицій. Подане моделювання дозволяє керівництву приймати управлінські рішення в залежності від зміни динаміки обсягу реалізованої продукції та капітальних інвестицій. Проведений статистичний аналіз та прогнозування з використанням різних методів лінійного та нелінійного обчислення економічних процесів, дозволяє зробити висновок, що в реальних макро- і мікро середовищах можна вибрати найбільш доцільний і ефективний метод прийняття управлінських рішень спираючись на зовнішні та внутрішні фактори впливу на виробництво.

**Ключові слова:** управлінські рішення, інвестиційна діяльність, моделювання, реалізація продукції.

BATIUK B.B.

## Modeling of managerial decision-making in the process of product sales and investment activity

**Relevance of the research topic.** The modern functioning of domestic entrepreneurship takes place in an unfavorable external environment. For the first time, business encountered the necessity of functioning in the conditions of martial law, which fundamentally changed the further development trend of any enterprise. At the same time, a timely and effective management decision can reduce the negative impact of the external environment on business. In this context, there is a need to deepen the modeling procedure for making management decisions in the process of product realization and investment activities.

**Formulation of the problem.** Every enterprise during any stage of the life cycle is faced with the need to quickly make a management decision in accordance with current conditions. However, taking into account the rapidity of scientific opinion and trends in the field of business, it is not always possible to adapt already developed methods of making managerial decisions. Therefore, it is time to improve the modeling of the management decision-making process using modern mathematical tools and its adaptation in the practical sphere.

**Setting goals and objectives of the study** – to propose a model of managerial decision-making in the process of product realization and investment activity.

**Research method or methodology.** In the process of determining the model of management decision-making in the implementation of products and investment activities, we used the methods of abstraction, induction, deduction, analysis, synthesis, modeling and the method of least squares. During modeling, we also built regression models, calculated Fisher's and Student's tests.

**Presentation of the main material (research results).** Models of managerial decision-making in the process of product realization and investment activities are proposed. As a result of calculations using various methods, a forecast volume of sold products was obtained, which allows the management to respond in time to negative changes and make the necessary decisions adequate to the current situation.

**Scope of the results.** The proposed modeling can be used by all interested market stakeholders, including civil servants, in order to make an adequate management decision and quickly react to negative changes in the production or institutional environment.

**Conclusions on the article.** The stages of modeling and forecasting of the dependence of the volume of sold products (goods, services) on capital investments are defined. The presented modeling allows management to make management decisions depending on changes in the dynamics of the volume of sales and capital investments. The conducted statistical analysis and forecasting using various methods of linear and non-linear calculation of economic processes allows us to conclude that in real macro- and micro environments it is possible to choose the most appropriate and effective method of making management decisions based on external and internal factors influencing production.

**Keywords:** management decisions, investment activities, modeling, product implementation.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Від швидкості, адекватності та ефективності управлінського рішення залежить будь-яка діяльність підприємства. Сучасні підприємства функціонують в умовах інституційної слабкості, турбулентності зовнішнього середовища, девальвації національної валюти, падіння купівельної спроможності населення та загострення конкретної боротьби. У такому контексті раніше розроблені моделі ухвалення або прийняття управлінських рішень виявляються недієвими та недосконалими. Отже існує проблема перегляду та оновлення процедури моделювання прийняття управлінських рішень в процесі реалізації продукції та інвестиційної діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми. Проблематика функціонування підприємства та процес ухвалення ефективних управлінських рішень порушувалися у працях багатьох вчених: Вдовенко Н.М., Гнатенко І.А., Зось-Кіора М.В., Ковтун О. А., Ложачевської О. М., Мостенської Т. Г., Навроцької Т. А., Овчаренка Є. І. Остапчук А. Д., Охріменка І. В., Сафонова В. Є., Федіреця О.В. тощо [1–13]. Одночасно у зазначених працях практично недостатньо поглиблені методи моделювання прийняття управлінських рішень при реалізації продукції та інвестиційної діяльності.

**Формулювання цілей статті** (постановка завдання) – запропонувати модель прийняття управлінських рішень в процесі реалізації продукції та інвестиційної діяльності.

**Виклад основного матеріалу** дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Для вирішення завдань моделювання прийняття управлінських рішень в процесі реалізації продукції та інвестиційної діяльності існує потреба розробки та використовується виробнича функція. Виробнича функція – це залежність між максимально можливим обсягом продукції та кількістю факторів виробництва, які при цьому використовуються, за певного рівня технології. Зміни у виробничій функції будуть спонукати керівництво до ухвалення рішення.

При ухваленні рішення виробнича функція може бути використана як на макроекономічному рівні, де вона відображає залежність сукупного обсягу виробництва у грошовому виразі, так і на мікроекономічному рівні.

Розрізняють виробничу функцію з одним та із двома або декількома змінними факторами виробництва, тобто однофакторну та багатфакторну моделі. Також, виробничі регресійні моделі бувають лінійного та нелінійного виду. В даному дослідженні проведемо статистичний аналіз та прогнозування залежності обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) від капітальних інвестицій за останні одинадцять років з використанням однофакторної лінійної регресійної моделі. Саме визначення такої залежності дозволить керівництву приймати рішення для збільшення або зменшення виробництва в залежності від рівня інвестицій.

В якості впливаючого фактору виступає величина капітальних інвестицій  $x_1$ , а результативним показником – обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг)  $y_1$ .

Вихідні дані для статистичного аналізу та прогнозування залежності обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) від капітальних інвестицій за останні одинадцять років представлені в табл.1.

Для побудови цієї залежності припустимо, що між цим фактором та показником існує лінійна залежність, яка виражається формулою:

$$Y_p = a_1 X + a_0 \quad (1)$$

Для розрахунку залежності використовуємо електронні таблиці Microsoft Excel, вбудовані функції Microsoft Excel та надбудову «Пакет аналіз» (рис.1).

В ході обробки даних отримана виробнича регресійна модель обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг):

$$Y_p = 20,76 X + 621830,29$$

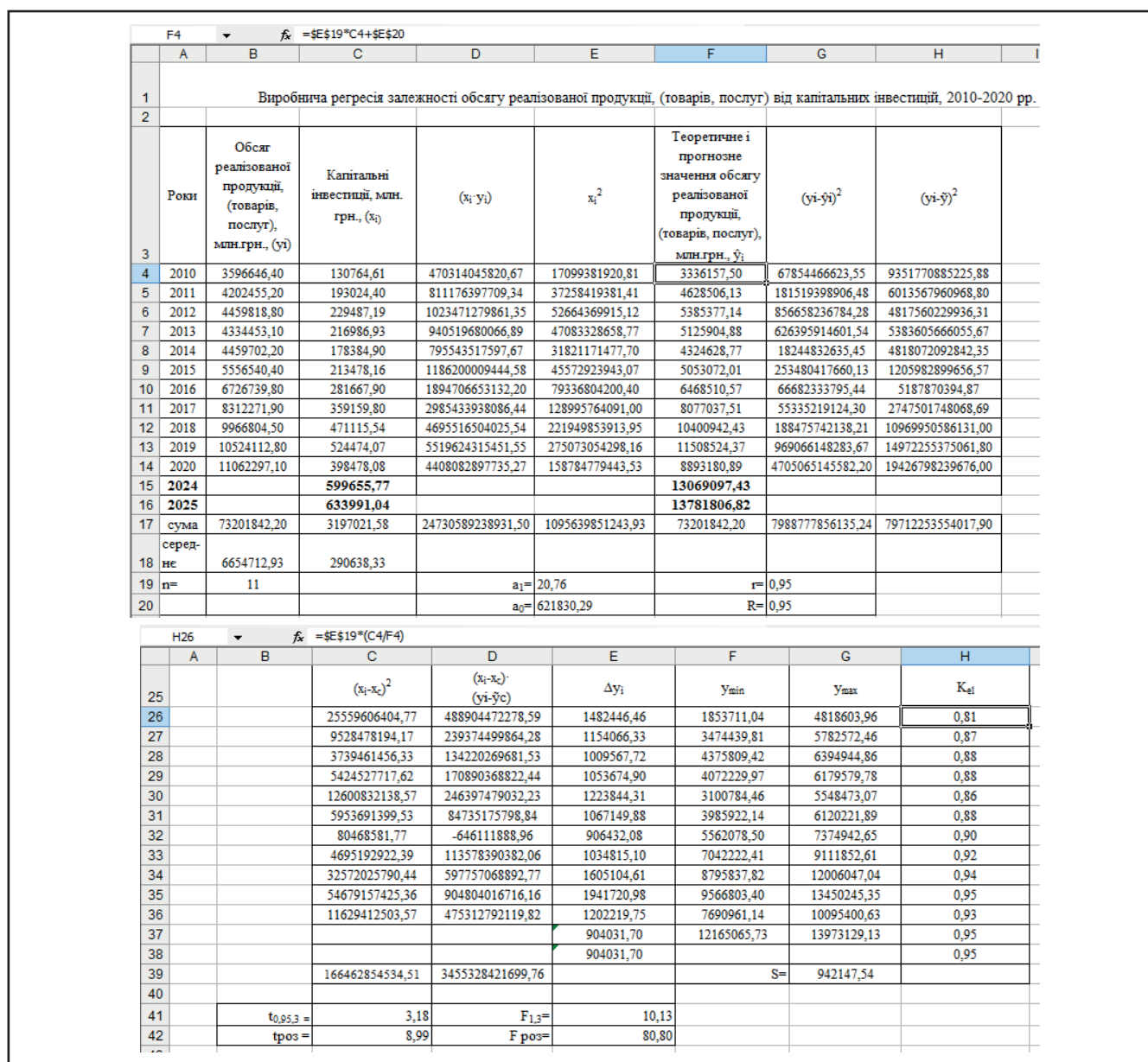
Знайдені коефіцієнти виробничої регресійної моделі, які визначені методом найменших квадратів, дорівнюють  $a_1 = 20,76$  та  $a_0 = 621830,29$ . Отже, із збільшенням величини капітальних інвестицій на 1 млн. грн. обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) зростає на 20,76 млн. грн.. Вільний член  $a_0 = 621830,29$  економічного змісту не має.

Критерій Фішера, розрахункове значення якого є більшим ніж його табличне значення ( $F_{розр.} (80,80) > F_{табл.} (10,13)$ ) засвідчує адекватність регресійної моделі та можливість проведення подальшого економічного аналізу та прогнозування.

Критерій Ст'юдента, розрахункове значення, якого теж більше ніж його табличне значення  $t_{роз} > t_{табл.}$  ( $t_{табл.} = 3,18$  та  $t_{роз} = 8,99$ ), вказує на значимість коефіцієнта кореляції.

**Таблиця 1. Вихідні дані для статистичного аналізу та прогнозування залежності обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) від капітальних інвестицій, 2010–2020 рр.**

Роки	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн. грн., (y <sub>i</sub> )	Капітальні інвестиції, млн. грн., (x <sub>i</sub> )
2010	3596646,40	130764,61
2011	4202455,20	193024,40
2012	4459818,80	229487,19
2013	4334453,10	216986,93
2014	4459702,20	178384,90
2015	5556540,40	213478,16
2016	6726739,80	281667,90
2017	8312271,90	359159,80
2018	9966804,50	471115,54
2019	10524112,80	524474,07
2020	11062297,10	398478,08



**Рисунок 1. Результати обчислення залежності обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) від капітальних інвестицій, 2010–2020 рр.**

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Коефіцієнт кореляції даної виробничої функції є досить високим  $r=0,95$ , що говорить про прямий та тісний зв'язок між фактором та показником: величиною капітальних інвестицій та обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг).

Коефіцієнт еластичності показує на скільки відсотків зміниться показник, якщо фактор зміниться на 1%, тобто як зміниться обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) внаслідок зміни величини капітальних інвестицій. В нашому дослідженні значення коефіцієнта еластичності зростає від 0,81% до 0,95%. Прогнозне значення коефіцієнта еластичності дорівнює 0,95%, тобто якщо величина капітальних інвестицій буде зростати на 1%, то обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) буде збільшуватися на 0,95%.

Для прогнозного значення величини капітальних інвестицій в 2024 р. 599655,77 млн. грн. середнє значення прогнозу обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) буде дорівнювати 13069097,43 млн. грн., а в 2025 р. при капітальних інвестиціях 633991,04 млн. грн. середнє значення прогнозу результативного показника 13781806,82 млн. грн. Слід відмітити, зростання величини капітальних інвестицій в прогнозованому 2024 р. та 2025 р., яке проводи-

лось з використанням вбудованої функції «ТЕНДЕНЦІЯ», яка є лінійною і точно відображає динаміку економічних процесів.

Розрахунок виробничої регресії обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) проведено не тільки вручну, а із використанням вбудованих функцій «Microsoft Excel» та надбудови «Пакет аналіз» (рис. 2; рис. 3).

Засіб «Аналіз даних» дозволяє швидко та безпомилково визначити основні параметри лінійної регресії. Порівнюючи ці розрахунки, можна зробити висновок, що в умовах макро- і мікро-середовища при ухваленні управлінського рішення доцільно використовувати саме ці засоби для корегування управлінцями економічних процесів та ефективності виробничих процесів.

На рис. 4. графічно зображено фактичні, теоретичні та прогнозні значення обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг), 2010–2020, 2024, 2025 рр.

Для подальшого порівняння прогнозних значень обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) ще скористаємося електронними таблицями «Microsoft Excel», вбудованою статистичною функцією «ТЕНДЕНЦІЯ», нелінійною вбудованою статистичною функцією «РОСТ», математичними функціями «EXP» та «LN» та динамічним ря-

F55		fx {=ЛИНЕЙН(В4:В14;С4:С14;1;1)}					
	A	B	C	D	E	F	G
54	№ п/п	Роки	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн.грн., (y <sub>i</sub> )	Капітальні інвестиції, млн. грн., (x <sub>i</sub> )			
55	1	2010	3596646,40	130764,61	i	1	0
56	2	2011	4202455,20	193024,40	a <sub>i</sub>	20,76	621830,29
57	3	2012	4459818,80	229487,19	Se a <sub>i</sub>	2,31	728782,30
58	4	2013	4334453,10	216986,93	R <sup>2</sup> →	0,90	942147,54
59	5	2014	4459702,20	178384,90	Fp→	80,80	9,00
60	6	2015	5556540,40	213478,16	SSR→	71723475697882,70	798877856135,24
61	7	2016	6726739,80	281667,90		Fkp=	10,13
62	8	2017	8312271,90	359159,80			
63	9	2018	9966804,50	471115,54	i	1	0
64	10	2019	10524112,80	524474,07	a <sub>i</sub>	812350,15	1780612,04
65	11	2020	11062297,10	398478,08	Se a <sub>i</sub>	84816,20	575251,45
66	12	2024		599655,77	R <sup>2</sup> →	0,91	889559,80
67	13	2025		633991,04	Fp→	91,73	9,00
68	Kkor= 0,95				SSR→	72590403795142,40	7121849758875,56
69					t <sub>fi</sub> =	8,99	8,99
70					t <sub>kp</sub> =	3,18	
71							

**Рисунок 2. Результат обчислення виробничої регресійної моделі обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) з використанням вбудованих функцій Microsoft Excel**

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
78									
79	ВИВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ								
80		Регресійна статистика			Дисперсійний аналіз				
81		Множинний R	0,95		<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	Значимість <i>F</i>
82		R- квадрат	0,90	Регресія	1	71723475697882,70	71723475697882,70	80,80	0,000009
83		Нормований R-квадрат	0,89	Залишок	9	7988777856135,25	887641984015,03		
84		Стандартна помилка	942147,54	Разом	10	79712253554017,90			
85		Спостереження	11						
86		Коефіцієнти	Стандартна помилка	<i>t</i> -статистика	<i>P</i> -Значення	Нижні 95%	Верхні 95%	Нижні 95,0%	Верхні 95,0%
87	Y-перетин	621830,29	728782,30	0,85	0,42	-1026789,81	2270450,38	-1026789,81	2270450,38
88	Змінна	2,08	0,23	8,99	0,00	1,55	2,60	1,55	2,60

Рисунок 3. Результат обчислення виробничої регресійної моделі обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) з використанням надбудови «Пакет аналіз»

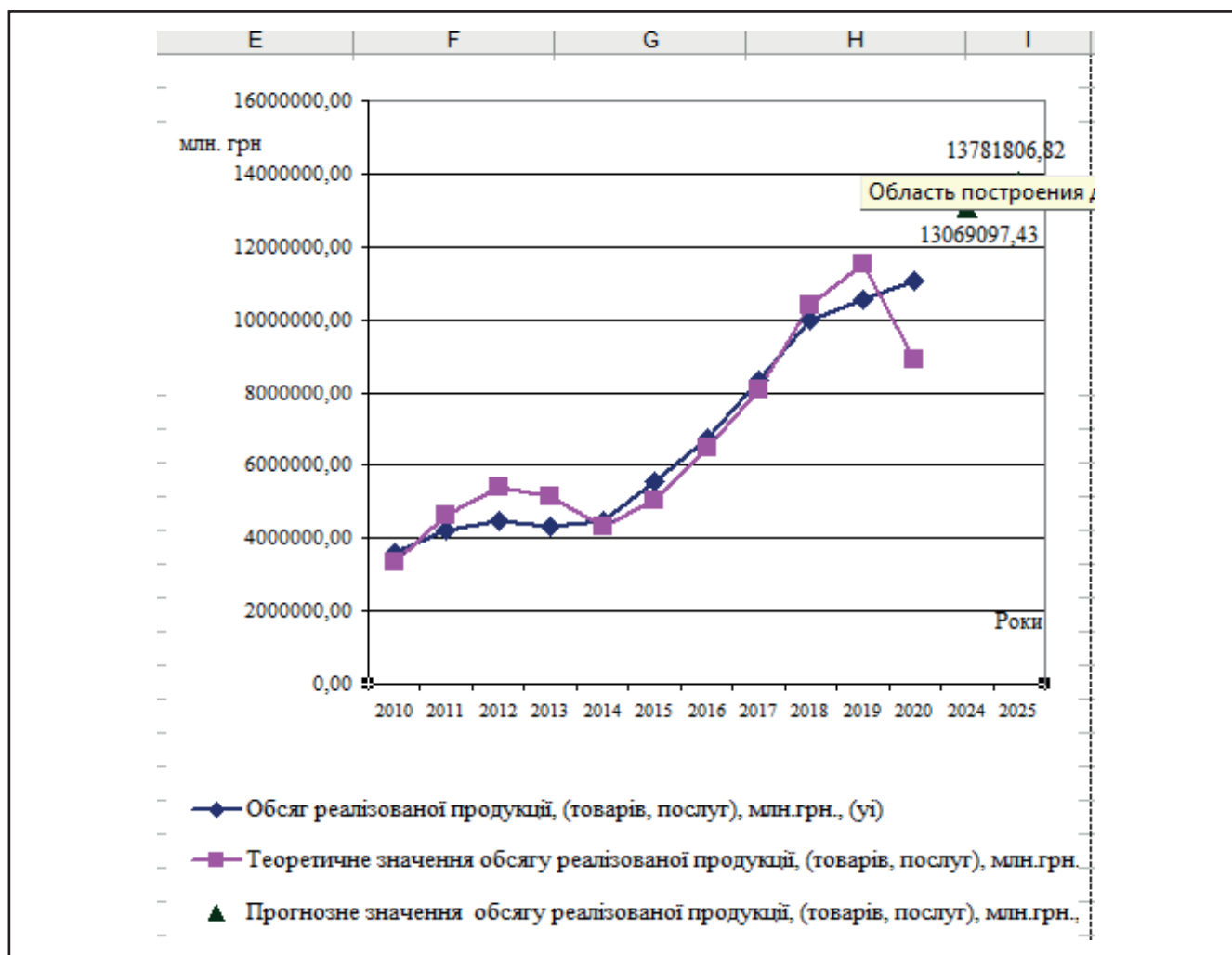


Рисунок 4. Фактичні, теоретичні та прогнозні значення обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг), 2010–2020, 2024,2025 рр.

**Таблиця 2. Прогнозування обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) за допомогою різних методів, 2010–2020, 2024, 2025 рр.**

Роки	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн.грн., (y <sub>i</sub> )	Прогнозні значення обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) виробнича регресія $Y_p = 20,76X + 621830,29$	Тенденція	Рост	Тенд+Ехр+Ln
2010	3596646,40	–	2592962,19	3338277,76	3338277,76
2011	4202455,20	–	3405312,34	3771276,79	3771276,79
2012	4459818,80	–	4217662,49	4260438,96	4260438,96
2013	4334453,10	–	5030012,63	4813049,04	4813049,04
2014	4459702,20	–	5842362,78	5437336,69	5437336,69
2015	5556540,40	–	6654712,93	6142599,00	6142599,00
2016	6726739,80	–	7467063,07	6939339,00	6939339,00
2017	8312271,90	–	8279413,22	7839421,99	7839421,99
2018	9966804,50	–	9091763,37	8856252,34	8856252,34
2019	10524112,80	–	9904113,52	10004973,01	10004973,01
2020	11062297,10	–	10716463,66	11302691,14	11302691,14
2024	–	13069097,43	13965864,25	18409653,59	18409653,59
2025	–	13781806,82	14778214,40	20797520,24	20797520,24

дом результативного показника за останні одиннадцять років.

Стисла характеристика:

– вбудована статистична функція «ТЕНДЕНЦІЯ» точно відображає динаміку економічних процесів та дозволяє вчасно ухвалити управлінське рішення;

– вбудована статистична функція нелінійного характеру «РОСТ» точна ілюстрація напрямку економічного розвитку в процесі ухвалення рішення;

– комбінація математичних функцій «ЕХР» та «LN» та функції «ТЕНДЕНЦІЯ» порівнює прогнозну лінію з прогнозною лінією функції «РОСТ».

В результаті обчислень різними методами отримано прогнозний обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) табл.2.

Отже, якщо провести порівняння прогнозних даних обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг), то найбільш реалістичним та достовірним є метод обчислення вручну з використанням лінійної виробничої регресійної моделі  $Y_p = 20,76X + 621830,29$ . Таким чином, при ухваленні рішення щодо зменшення або збільшення обсягу виробництва при наявному інвестиційному забезпеченні слід використовувати метод обчислення лінійної регресії.

### Висновки

Отже, проведений статистичний аналіз та прогнозування з використанням різних методів лі-

нійного та нелінійного обчислення економічних процесів, дозволяє зробити висновок, що в реальних макро- і мікро середовищах можна вибрати найбільш доцільний і ефективний метод прийняття управлінських рішень спираючись на зовнішні та внутрішні фактори впливу на виробництво. Метою подальших наших розвідок є моделювання процесу прийняття управлінських рішень менеджерами промислових підприємств засобами штучного інтелекту.

### Список використаних джерел

1. Вдовенко Н.М., Федірець О.В., Зось-Кіор М.В., Гнатенко І.А. Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 4. С. 222–229.

2. Гнатенко І. А. Методологічні основи інституційного аналізу національної системи інноваційного підприємництва. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 6. С. 70–74.

3. Гнатенко І. А. Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 16. С. 20–25.

4. Гнатенко І. А. Фундаментальні умови державного регулювання та підтримки інноваційного підприємництва. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 4 (1). С. 37–43.

5. Гнатенко І. Сучасні управлінські та інформаційно-безпекові підходи формування інноваційного кластерного угруповання в умовах COVID-19 на засадах сталості, децентралізації та євроінтеграції. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2021. № 1–2. С. 68–77.

6. Гнатенко І. Управлінські, маркетингові та фінансові підходи оцінювання соціо-еколого-економічного ефекту взаємодії підприємств в умовах зміни споживчих переваг. Економічний дискурс. 2021. № 1–2. С. 111–121.

7. Ковтун О. А., Мостенська Т. Г., Остапчук А. Д., Гнатенко І. А. Моделювання тенденцій розбудови інноваційних кластерів у системі управління соціально-економічною безпекою національної економіки при прийнятті рішень щодо активізації зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів агробізнесу в умовах сталого розвитку. Агросвіт. 2021. № 21–22. С. 51–56.

8. Ложачевська О. М., Сафонова В. Є., Гнатенко І. А., Навроцька Т. А. Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. Агросвіт. 2021. № 15. С. 14–19.

9. Охрімченко І. В., Вдовенко Н. М., Овчаренко Є. І., Гнатенко І. А. Інновації в системі стратегічного управління безпекою національної економіки в умовах ризиків та невизначеності глобалізації. Економіка та держава. 2021. № 8. С. 4–9.

10. Ходаківська О. В., Гнатенко І. А., Дяченко Т. О., Сабій І. М. Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 15. С. 5–11.

11. Bilan Y., Zos-Kior M., Nitsenko V., Sinelnikau U., Il'in V. (2017). Projecting the social component of the efficient management of land resources. *Journal of Security and Sustainability*, 7.2, 287–300.

12. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos-Kior M., Hnatenko I. (2021). Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 36, 192–198.

13. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. (2021). Competitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(3), 403–414.

### References

1. Vdovenko N.M., Fedirets O.V., Zos-Kior M.V., Hnatenko I.A. (2020). The role of the energy market in the management of resource conservation and resource efficiency of competitive enterprises in the agri-food sector. *Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky [Ukrainian Journal of Applied Economics]*, 5.4, 222–229.

2. Hnatenko I. (2018). Methodological bases of institutional analysis of the national system of innovative entrepreneurship. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii [Economic Bulletin of the Zaporozhye State Engineering Academy]*, 6, 70–74.

3. Hnatenko I. (2021). Modeling scenarios of sustainable development of enterprises in the context of globalization and digitalization: management aspect. *Investytsii: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience]*, 16, 20–25.

4. Hnatenko I. (2019). Fundamental conditions of state regulation and support of innovative entrepreneurship. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi [Problems of system approach in economics]*, 4.1, 37–43.

5. Hnatenko I. (2021). Modern management and information and security approaches to the formation of an innovative cluster group in the conditions of COVID-19 on the basis of sustainability, decentralization and European integration. *Instytut bukhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii [Institute of Accounting, Control and Analysis in the context of globalization]*, 1–2, 68–77.

6. Hnatenko I. (2021). Management, marketing and financial approaches to assessing the socio-environmental and economic effects of enterprise interaction in the face of changing consumer preferences. *Ekonomichnyi dyskurs [Economic discourse]*, 1–2, 111–121.

7. Kovtun O., Mostenska T., Ostapchuk A., Hnatenko I. (2021). Modeling of tendencies of development of innovation clusters in the system of management of social and economic safety of national economy at decision-making on activation of foreign economic activity of subjects of agribusiness in the conditions of sustainable development. *Agrosvit [Agroworld]*, 21–22, 51–56.

8. Lozhachevska O., Safonova V., Hnatenko I., Navrotska, T. (2021). Management of innovative economy: strategic approaches to business processes, personnel management and competitiveness. *Agrosvit [Agroworld]*, 15, 14–19.

9. Okhrimenko I., Vdovenko N., Ovcharenko I., Hnatenko I. (2021). Innovations in the system of strategic security management of the national economy in the condi-

tions of risks and uncertainty of globalization. *Ekonomika ta derzhava [Economy and state]*, 8, 4–9.

10. Khodakivska O., Hnatenko I., Diachenko T., Sabii I. (2021). Entrepreneurship models in the conditions of innovative economy and knowledge economy: resource and cost management. *Investytsii: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience]*, 15, 5–11.

11. Bilan Y., Zos-Kior M., Nitsenko V., Sinelnikau U., Il'in V. (2017). Projecting the social component of the efficient management of land resources. *Journal of Security and Sustainability*, 7.2, 287–300.

12. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos-Kior M., Hnatenko I. (2021). Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19. *Journal of Hygienic Engineering and Design*, 36, 192–198.

13. Mykhailichenko M., Lozhachevska O., Smagin V., Krasnoshtan O., Zos-Kior M., Hnatenko I. (2021). Com-

petitive strategies of personnel management in business processes of agricultural enterprises focused on digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 43(3), 403–414.

**Дані про автоа**

**Батюк Богдан Богданович,**

к.е.н., доцент, завідувач кафедри менеджменту, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького, м. Львів, Україна

**Data about the author**

**Bohdan Batiuk,**

Ph.D. in Economics, Associate Professor, Head the Department of Management, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv, Lviv, Ukraine

# ЗМІСТ

## Макроекономічні аспекти сучасної економіки

ЛИСЕНОК О.В. Система управління персоналом в діяльності банківських установ .....	5
КЛИМЧУК М.М., КЛОЧКО А.А. Методологія управління компенсаторним фінансуванням інфраструктурних проєктів в пост-воєнному відновленні України.....	11
ЗОРІНА О.А. Податкові та митні преференції під час воєнного стану: вплив змін у законодавстві на діяльність суб'єктів малого бізнесу.....	16
ГАВРИЛКО П.П., ГУШТАН Т.В., КОВАЧ М.Й. Сутність аудиту державних ресурсів як форми фінансового контролю.....	23
ГАРБАР Ж.В., ГАРБАР В.А. Сутність, принципи та складові еколого-економічної політики підприємства.....	28
ШЕІН О.Ю. Бюджетна політика України у контексті економічної безпеки: теоретичні і практичні аспекти .....	35

## Інноваційно-інвестиційна політика

КОРНЄЄВ В.В., ХОДЖАЯН А.О. Макроекономічні тенденції діджиталізації фінансового ринку.....	42
АКСЕЛЬРОД Р.Б., КІЩАК Н.Г., ГРИНЕНКО І.М. Інноваційні компоненти економіко-управлінського інструментарію оцінки інвестиційного портфеля девелопера в будівництві.....	48
ЛИСЕНОК О.В. Дослідження інноваційних методів управління персоналом банку.....	56
РУСІНА Ю.О. Актуальні аспекти інвестиційної діяльності в Україні в умовах війни .....	61
КОПИТКО М.І., БАБІЙ Л.І., СПІВАК С.І., САРАНА А.О. Фінансово-безпекова та інвестиційна складові вибору інноваційно орієнтованого підприємства-аналога при розрахунку вартості бізнесу в умовах глобалізації, діджиталізації та управління змінами .....	68
КОЖЕМ'ЯКІНА С.М., ІЛ'ІН В.Ю., ІЩЕЙКІН Т.Є., ЖИВКО О.В. Інвестиційна стратегія формування конкурентоспроможного потенціалу інноваційно орієнтованих підприємств в умовах управління змінами .....	74
ЖИВКО З.Б., ВАСИЛЬЧАК С.В., ЦЮМАН Є.С., КУЖЕЛЬ Н.Л. Управлінські засади адаптивної безпекової політики державно-приватної підтримки інноваційного бізнесу в умовах глобалізації .....	80

## Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності

ЛОГОЩА Р.В., ТРАПАЇДЗЕ С.М. Формування маркетингової товарної політики аграрних підприємств.....	87
КОНОНЕНКО Г.І. Актуальні аспекти фінансового аналізу діяльності підприємств під час воєнного стану в Україні.....	93
ПЕТРАКОВСЬКА О.В. Зобов'язання: сутність, класифікація, облік .....	101
КОЛОДІЙЧУК А.В., ВАЖИНСЬКИЙ Ф.А. Розвиток туристичної сфери України через призму світових тенденцій.....	108
СОЛОМЧУК Л.М. Статистичне забезпечення менеджменту підприємства.....	113
КРАМЧЕНКО Р.А. Відтворення і використання трудових ресурсів сільськогосподарських підприємств.....	119
ПУЗИРЬОВА П.В., ХМЕЛЕВСЬКИЙ М.О., МАММАДОВА С. Основні аспекти міжнародної маркетингової діяльності експортних підприємств .....	124
ТУРОВА Л.Л., ДЗЮБА М.О., КЛИМЕНЧУКОВА Н.С., ПОПОВ Ю.О. Моделювання оцінювання фінансового стану підприємництва в умовах інноваційного менеджменту та економіки.....	131
БАТЮК Б. Б. Моделювання прийняття управлінських рішень в процесі реалізації продукції та інвестиційної діяльності.....	138

# CONTENT

---

## **Macro-economic aspects of modern economy**

LYSENOK O.V. Personnel management system in the activities of banking institutions .....	5
KLYMCHUK M.M., KLOCHKO A.A. Methodology for managing compensatory financing of infrastructure projects in the post-war recovering of Ukraine .....	11
ZORINA O.A. Tax and customs preferences during martial law: the impact of changes in legislation on the activities of small business entities .....	16
HAVRYLKO P.P., HUSHTAN T.V., KOVACH M.Y. The essence of the audit of state resources as a form of financial control.....	23
HARBAR Z.V., HARBAR V.A. Essence, principles and components of the environmental and economic policy of the enterprise.....	28
SHEIN O.Yu. Budget policy of Ukraine in the context of economic security: theoretical and practical aspects.....	35

## **Innovation and investment policy**

KORNEEV V.V., KHODZHAIAN A.A. Macroeconomic trends of digitalization of the financial space .....	42
AKSELROD R.B., KISHCHAK N.H., HRINENKO I.M. Innovative components of the economic and management toolkit for assessing the developer's investment portfolio in construction .....	48
LYSENOK O.V. Research of innovative methods of bank personnel management.....	56
RUSINA Yu.O. Actual aspects of investment activities in Ukraine in war time .....	61
KOPYTKO M.I., BABIY L.I., SPIVAK S.I., SARANA A.O. Financial security and investment components of the choice of an innovatively oriented analogue enterprise when calculating the cost of business in the conditions of globalization, digitalization and change management.....	68
KOZHEMIKINA S.M., ILIN V.Yu., ISHCHEJKIN T.Ye., ZHYVKO O.V. Investment strategy for the formation of the competitive potential of innovatively oriented enterprises in the conditions of change management.....	74
ZHYVKO Z.B., VASYLCHAK S.V., TSIUMAN Ye.S., KUZHEL N.L. Administrative principles of adaptive security policy of public-private support of innovative business in the conditions of globalization.....	80

## **Economic problems of development of branches and types of economic activity**

LOHOSHA R.V., TRAPAI DZE S.M. Formation of marketing product policy of agricultural enterprises.....	87
KONONENKO A.I. Actual aspects of financial analysis of the activities of enterprises under martial law in Ukraine.....	93
PETRAKOVSKAYA E.V. Obligations: essence, classification, accounting.....	101
KOLODIYCHUK A.V., VAZHYN SKYY F.A. Development of the tourism sphere of Ukraine through the prism of global trends .....	108
SOLOMCHUK L.M. Statistical support of enterprise management.....	113
KRAMCHENKO R.A. Reproduction and use of labor resources of agricultural enterprises .....	119
PUZYROVA P.V., KHMELEVSKIY N.O., MAMMADOVA S. Main aspects of international marketing activities of export companies .....	124
TUROVA L.L., DZIUBA M.O., KLYMENCHUKOVA N.S., POPOV Yu.O. Modeling of the assessment of the financial state of entrepreneurship under conditions of innovative management and economics.....	131
BATIUK B.B. Modeling of managerial decision-making in the process of product sales and investment activity.....	138

# До авторів збірника

## Шановні автори!

*Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки  
приймає до друку у збірнику  
«Формування ринкових відносин в Україні» статті з економічної тематики*

При подачі статті до редакції необхідно оформити її за поданими нижче правилами, а також ретельно перевірити текст на предмет виявлення граматичних, орфографічних, стилістичних та інших помилок!

1. Стаття має відповідати тематичній спрямованості збірника.
2. Обов'язковими є рецензія фахівця у відповідній галузі науки.
3. У статті відповідно до вимог ВАК необхідні такі елементи:  
Стаття має містити: індекс УДК, відомості про автора (ів) на трьох мовах;  
– назва статті та анотація на трьох мовах (українська, російська, англійська), де чітко сформульовано головну ідею статті та обґрунтовано її актуальність;  
– ключові слова на трьох мовах до 10 слів (українська, російська, англійська);  
– постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими чи практичними завданнями;  
– аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття;  
– формування цілей статті (постановка завдання);  
– виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;  
– висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку;  
– список використаних джерел (українською та англійською мовами).
4. Обсяг – від 8 до 16 сторінок, формату А4 через інтервал 1,5. Поля: верхнє, нижнє, лівє, правє – 2 см. Абзац – 5 знаків. Шрифт: Arial, розмір – 12. Мова – українська.
5. Прізвище, ініціали, науковий ступінь розміщуються у правій верхній частині аркуша.
6. Відомості про автора: адреса, контактний телефон (домашній, робочий).
7. Статті, таблиці та формули мають виконуватися у редакторі Microsoft Word, якщо стаття містить формули, то вони мають набиратися у редакторі формул Microsoft Equation, який вбудований в усі версії програми Word.
8. Якщо стаття містить графіки чи діаграми, виконанні в інших програмах (такі як Excel, Corel Draw та ін.), то ці файли також додаються до статті в оригіналі програм, в яких вони виконані.
9. Графіки та діаграми можуть бути передані в графічних форматах: векторний – EPS, AI (шрифти переконвертовані в криві); растровий – TIF, 300 dpi, 256 кольорів сірого.
10. Зноски в документі мають бути оформлені за допомогою вбудованих функцій програми Word.
11. Назви файлів мають відповідати прізвищам авторів.
12. Статті надаються на диску, або іншому електронному носії інформації до диска обов'язково додаються статті в роздрукованому і якісному вигляді Текст у електронному вигляді повинен відповідати тексту в надрукованому вигляді.
13. Статті не повинні містити приміток від руки та помарок, кожен лист статті підписується автором.
14. Посилання на джерела інформації є обов'язковими. Джерела подаються в кінці статті з основними вимогами до бібліографічних описів. Нумерація джерел вздовж тексту.
15. У разі невиконання вищевказаних вимог редакція не приймає статей до друку.

Редакція наукового збірника не несе відповідальності за авторські права статей, що подаються до друку.

Довідки за телефонами: (044) 239–10–49, (096) 309–42–80  
Сайт збірника наукових праць: <http://ndiime.org.ua/>; e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)

Редакційна колегія

# To the authors of the collection!

Dear authors!

*State Research Institute of Informatization and Economic Modeling  
accepts economic articles for printing in the scientific collection  
«Market Relations Development in Ukraine»*

When submitting an article to the editorial board, it is necessary to compose it according to the following rules, as well as carefully check the text to detect grammar, spelling, stylistic and other errors!

1. The article should correspond to the thematic orientation of the collection.
2. The review of a specialist (doctor of sciences) in the relevant field of science is mandatory.
3. The following elements are required in the article in accordance with the requirements of the HAC:  
The article should contain: UDC bibliographic index, information about the author(s) in three languages;  
– the title of the article and an abstract in three languages (Ukrainian, Russian, English extended annotation), where the main idea of the article is clearly formulated and its relevance is substantiated;  
– keywords in three languages, up to 10 words (Ukrainian, Russian, English);  
– *problem statement in general* and its connection with important or practical tasks;  
– *analysis of recent researches and publications* in which the solution to this problem was initiated and author is based on them; the emphasis of previously unsettled parts of the general problem to which the article is devoted;  
– *formation of the goals of the article* (statement of the task);  
– *an outline of the main research material* with the full justification of the obtained scientific results;  
– *conclusions from this study* and prospects for further investigation in this direction.  
– *list of used sources, references*
4. Volume – from 8 to 16 pages, format A4 in interval 1,5. Fields: upper, lower, left, right – 2 cm. Paragraph – 5 characters. Font: Arial, size – 12. Language – Ukrainian.
5. The last name, initials, scientific degree are placed in the upper right of the sheet.
6. Information about the author: address, contact phone (home, work).
7. Articles, tables and formulas must be executed in Microsoft Word editor, if the article contains formulas, they should be typed in the Microsoft Equation formula editor that is Built-in to all versions of Word.
8. If the article contains graphs or charts, execution in other programs (such as Excel, Corel Draw, etc.), then these files are also added to the article in the original programs in which they are executed.
9. Charts and diagrams can be transmitted in graphic formats: vector – EPS, AI (fonts converted into curves); raster – TIF, 300 dpi, 256 colors gray.
10. Entries in the document must be made using the built-in features of the Word program.
11. The names of the files should correspond to the names of the authors.
12. Articles are provided on an electronic carrier, as well as necessarily added articles in printed and high-quality form. The text in electronic form must correspond to the text in printed form.
13. Articles should not contain handwritten notes and stamps, each article letter is signed by the author.
14. References to sources of information are mandatory. Sources are provided at the end of the article with the basic requirements for bibliographic descriptions. Numbering sources along the text.
15. In case of non-fulfillment of the above-mentioned requirements, the editorial board does not accept articles for printing.

The edition of the scientific collection is not responsible for the copyrights of the articles submitted for publication.

Inquiries by phone: (044) 239–10–49, (096) 309–42–80  
Website of scientific bulletin: <http://dndiime.org.ua/>; e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)

Editorial team

**Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки**

# **ФОРМУВАННЯ РИНКОВИХ ВІДНОСИН В УКРАЇНІ**

**Збірник наукових праць**

**№7–8 (254–255) 2022 р.**

**Періодичність – щомісячник**

Головний редактор Студінська Г.Я.  
Комп'ютерна верстка та дизайн Сердюк В.Л.

Підписано до друку 29.08.2022 р.  
Формат 60x84 1/8. Папір офсетний  
Ум. друк. аркушів 17,67.  
Гарнітура Eurore. Наклад 100 прим.

Державний науково–дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки  
Свідоцтво про державну реєстрацію: Серія КВ 22545–12443ПР від 20.02.2017 р.  
Адреса редакції: 01014, м. Київ, бул. Дружби Народів, 38  
<http://dndiime.org.ua/>, e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)

**State Research Institute of Informatization and Economic Modeling**

# **MARKET RELATIONS DEVELOPMENT IN UKRAINE**

**Collection of scientific works**

**No. 7-8 (254-255) 2022**

**Frequency - monthly**

Editor-in-Chief G. Studinska  
Computer design and design V.Serdyuk

Signed for printing on 29.08.2022.  
Format 60\*84. 1/8. Paper offset  
Conditional Printed Sheets 17,67.  
Headset Europe. Circulation 100 copies

State Research Institute of Informatization and Economic Modeling  
Certificate of state registration of printed mass media  
Series KV 22545-12445PR from 02.20.2017  
Editorial address, 01014, m. Kyiv, bul. Druzhby Narodiv, 38  
<http://dndiime.org.ua/>, e-mail: [zbornik@ukr.net](mailto:zbornik@ukr.net)