

ISSN 2409-9260 (Print)  
ISSN 2415-3869 (Online)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВСЕУКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ МОЛОДИХ НАУКОВЦІВ

**НАУКОВИЙ ВІСНИК**  
*Одеського національного економічного університету*

**№ 10 (323), 2024**

Виходить 10-12 разів на рік 5-6 випуків • Заснований у грудні 1994 р.

Одеса  
2024

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

### Головний редактор

Коваленко Вікторія Володимирівна, доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна

### Заступники головного редактора

Літвінов Олександр Сергійович, доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна,

Слатвінська Марина Олександрівна, доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна

### Технічний та літературний редактор

Кулікова Інна Анатоліївна, фахівець I категорії науково-редакційного відділу, Одеський національний економічний університет, Україна

**Амброзі Маріан Маріанович** кандидат філос. наук, доцент, Коледж міжнародного бізнесу ISM Словаччина в Пряшеві, Словаччина, **Андрейченко Андрій Вадимович** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Божинова Маріяна** доктор екон. наук, професор, Академія економіки ім. Д. А. Ценова, Республіка Болгарія, **Бухтіарова Аліна Геннадіївна** кандидат екон. наук, доцент, Сумський державний університет, Україна, **Валігура Володимир Андрійович** кандидат екон. наук, доцент, Західноукраїнський національний університет, Україна, **Васильчишин Олександра Богданівна** доктор екон. наук, професор, Західноукраїнський національний університет, Україна, **Горовий Дмитро Анатолійович** доктор екон. наук, професор, Харківський технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Україна, **Гострик Олексій Маркович** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Гросу Вероніка** доктор екон. наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре, Румунія, **Гудзь Тетяна Павлівна** доктор екон. наук, професор, Вищий навчальний заклад Укоопспілки, Полтавський університет економіки і торгівлі, Україна, **Даниліна Світлана Олексіївна** кандидат економічних наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Єрмакова Ольга Анатоліївна** доктор екон. наук, професор, Інститут ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, **Жаворонок Артур Віталійович** кандидат екон. наук, доцент, Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича, Україна, **Жердецька Лілія Вікторівна** доктор екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Заротіадіс Грігоріс** кандидат екон. наук, доцент Університет Аристотеля в Салоніках, Греція, **Збрицька Тетяна Петрівна** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Зеленка Владімір** кандидат екон. наук, доцент, Вища школа економіки у Празі, Чеська Республіка, **Зеркаль Анастасія Вікторівна** доктор екон. наук, доцент, Національний університет «Запорізька політехніка», Україна, **Каримов Дієр Мухтарович** канд. екон. наук, доцент, Національний університет Узбекистану ім. Мирзо Улугбека, Республіка Узбекистан, **Кетнерс Карліс** доктор екон. наук, професор, Банківська вища школа бізнесу і фінансів, Латвійська Республіка, **Кощельок Галина Володимирівна** доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, Україна, **Кузіна Руслана Віллівна** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Кузнецова Інна Олексіївна** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Лайко Олександр Іванович** доктор екон. наук, старший науковий співробітник, Інститут ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, **Лоханова Наталія Олексіївна** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Маркс-Бельська Рената** кандидат екон. наук, доцент, Вармінсько-Мазурський університет в Ольштині, Республіка Польща, **Мельник Леонід Васильович** доктор екон. наук, професор, Національний університет водного господарства та природокористування, Україна, **Міхальчук Камелія Каталіна**, кандидат екон. наук, доцент, Сучавський університет ім. Штефана чел Маре, Румунія, **Мищенко Максим Іванович** доктор екон. наук, професор кафедри економіки та менеджменту, Український державний університет науки і технологій, Україна **Мумінов Нозим Гаффарович** кандидат екон. наук, професор, Національний університет Узбекистану ім. Мирзо Улугбека, Республіка Узбекистан, **Муршудлі Фахри Фуад огли** доктор філософії з економіки, Міжнародний науково-дослідний центр Євразійської економіки UNES, Азербайджан, **Нездоймінов Сергій Георгійович** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Онищенко Світлана Володимирівна** доктор екон. наук, професор, Національний Університет «Полтавська політехніка ім. Ю. Кондратюка», Україна, **Пантєлєва Наталія Миколаївна** доктор екон. наук, професор, Черкаський науково-навчальний інститут Університету банківської справи, Україна, **Патлатой Олександр Євгенович** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Семенова Валентина Григорівна** доктор екон. наук, професор, Одеський національний економічний університет, Україна, **Сергєєва Олена Степанівна** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Слободяник Юлія Борисівна** доктор екон. наук, професор, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана, Україна, **Тувльвінські Міхаєла** кандидат екон. наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре, Румунія, **Уханова Інна Олегівна** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Чоботару Маріус-Сорін** кандидат екон. наук, лектор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре, Румунія, **Шикіна Ольга Володимирівна** кандидат екон. наук, доцент, Одеський національний економічний університет, Україна, **Шелудько Сергій Андрійович** кандидат екон. наук, доцент, провідний фахівець Департаменту оцінки та заставних операцій ПАТ АБ "Південний", Україна, **Шевцова Олена Йосипівна** доктор екон. наук, професор, Дніпровський національний університет ім. Олеся Гончара, Україна, **Школьник Інна Олександрівна** доктор екон. наук, професор, Сумський державний університет, Україна

<p><b>Міжнародна представленість та індексація:</b> Index Copernicus International (ICV 2023: 75,74). Google Scholar (h-індекс - 15). Open Ukrainian Citation Index (OUCI). CrossRef. Dimensions. Реферативна база даних «Україніка наукова». Український реферативний журнал «Джерело». Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. Електронний репозитарій Одеського національного економічного університету.</p>	<p><b>Засновник та видавець:</b></p> <p>Одеський національний економічний університет зареєстрований як суб'єкт у сфері друкованих медіа та внесений до Реєстру суб'єктів у сфері медіа Національною Радою України з питань телебачення і радіомовлення: Рішення № 1914 від 30.05.2024 р. Ідентифікатор медіа – R30-03351.</p> <p>Включено до категорії «Б» в Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук на підставі наказу Міністерства освіти і науки України від 02.07.2020 р. № 886</p> <p><b>Адреса редакції та видавця:</b></p> <p>65082, м. Одеса, вул. Гоголя, 18, ауд. 110, Одеський національний економічний університет, науково-редакційний відділ, тел.: (+38048) 777-89-16 e-mail: visnik.nauka@oneu.edu.ua website: http://n-visnik.oneu.edu.ua/index.php</p> <p>© Одеський національний економічний університет, 2024</p>
---	--

## **ЗМІСТ**

### ***ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ***

Кобік Артур Бізнес-резильєнтність підприємства: теорія та практика адаптації до зовнішнього середовища.....	7
--	---

### ***ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ***

Милашко Ольга Трансформація структури ВВП України в умовах війни.....	14
--	----

### ***АНАЛІЗ, АУДИТ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ***

Артеох Оксана Ідентифікація ризиків у сфері оподаткування: прикладний аспект.....	23
Гороховець Юлія, Гринь Вікторія, Пушкарь Ірина, Кльоц Анастасія Роль бухгалтерського обліку основних засобів в управлінні підприємством.....	30
Слободяник Юлія Аудит консолідованої фінансової звітності уряду як інструмент забезпечення прозорості держави.....	36
Старенька Ольга Напрямки розвитку диджиталізації бухгалтерського обліку в Україні.....	45

### ***ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ***

Гаркуша Юлія, Раков Андрій Розвиток дистанційного банківського обслуговування в сучасних умовах.....	56
Коваленко Вікторія, Дудко Дар'я Місце кредитного менеджменту в організації ефективної кредитної діяльності банків.....	62
Малідовський Євген Цифрові валюти в контексті сучасної монетарної теорії.....	70

### ***МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ***

Берназ Олексій Визначальна роль брендингу компанії в умовах сучасних викликів .....	81
Лизогуб Андрій Підвищення ефективності інноваційно-інвестиційних процесів підприємства з використанням практик сучасного менеджменту (на прикладі кайдзен, канбан та шість сигма).....	89
Літвінова Вікторія, Кобилінський Олексій Проблеми функціонування торговельних підприємств під час воєнного стану .....	97
Орленко Ольга, Афанасєва Вероніка Сучасні підходи до управління персоналом на прикладі ТНК .....	103

### ***МІЖНАРОЖНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ***

Уханова Інна, Мельнік Костянтин Регіональні особливості прямого іноземного інвестування в Україні.....	110
---	-----

ISSN 2409-9260 (Print)  
ISSN 2415-3869 (Online)

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ODESSA NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY  
ALL-UKRAINIAN ASSOCIATION OF YOUNG SCIENTISTS

**SCIENTIFIC BULLETIN**  
*of Odessa National Economic University*

**№ 10 (323), 2024**

Published 10-12 times a year (5-6 issues) • Founded in December 1994

Odessa  
2024

## EDITORIAL BOARD

### Editor-in-Chief

**Kovalenko Victoria**, D.Sc. (Economics), Professor, Professor, Department of Banking, Odessa National University of Economics, Ukraine

### Deputies of Editor-in-Chief

**Litvinov Oleksandr**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odessa National Economic University, Ukraine

**Slatvinska Maryna**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odessa National Economic University, Ukraine

### Technical and literary editor

**Kulikova Inna**, specialist of the 1st category of the scientific and editorial department of the Odessa National University of Economics, Ukraine

**Ambrozy Marian**, Cand. Sc. (Phil.), Assoc. Prof., College of International Business ISM Slovakia in Prešov, Slovakia, **Andreichenko Andrii**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, **Bozhinova Mariyana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., D.A. Tsenov Academy of Economics, Republic of Bulgaria, **Bukhtiarova Alina**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Sumy State University, Ukraine, **Ciubotariu Marius-Sorin**, Cand. Sc. (Econ.), lecturer, Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Danylina Svitlana**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, **Gorovyi Dmytro**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Ukraine, **Grosu Veronica**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Gudz Tetiana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Poltava University of Economics and Trade, Ukraine, **Hostryk Alexey**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, **Iermakova Olga**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Institute of Market And Economic-Ecological Research of the NAS of Ukraine, **Karimov Diyor**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., National University of Uzbekistan named after Mirzo Ulugbek, Republic of Uzbekistan, **Ketners Karlis**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., BA School of Business and Finance, Vytautas Magnus University, Latvia, **Koshelok Halyna**, Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economy of enterprise and Business Organization, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine, **Kuzina Ruslana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, **Kuznetsova Inna**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, **Laiko Oleksandr**, Dr. Sc. (Econ.), Senior Scientific Associate, Institute of Market And Economic-Ecological Research of the NAS of Ukraine, **Lokhanova Nataliia**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, **Marks-Bielska Renata**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., University of Warmia and Mazury in Olsztyn, Poland, **Melnyk Leonid**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., National University of Water Management and Environmental Sciences, Ukraine, **Mihaliuc Camelia Catalina**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Mishchenko Maksym**, Dr. Sc. (Econ.), Prof. of Economics and Management Department, Ukrainian State University of the Institute of Banking, Ukraine, **Muminov Nozim**, Cand. Sc. (Econ.), Prof., National University of Uzbekistan named after Mirzo Ulugbek, Republic of Uzbekistan, **Murshudli Fakhri**, Ph.D. (Econ.), International Research Center of Eurasian Economy UNEC, Azerbaijan, **Nezdoyminov Sergii**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, **Onyshchenko Svitlana**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Ukraine, **Pantelieieva Natalia**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Cherkasy Research and Training Institute of the University of Banking, Ukraine, **Patlatoi Oleksandr**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, **Semenova Valentyna**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, **Sergeeva Olena**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, **Sheludko Sergii**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Leading Specialist of the Appraisal and Pledge Operations Department of PJSC «Pivdennyi», Ukraine, **Shevtsova Olena**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Oles Honchar Dnipro National University, Ukraine, **Shkolnyk Inna**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Sumy State University, Ukraine, **Shykina Olga**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, **Slobodyanik Yulia**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., Kyiv national economic university named after Vadym Hetman, Ukraine, **Tulvinschi Mihaela**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Stefan cel Mare University of Suceava, Romania, **Ukhanova Inna**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, **Valihura Volodymyr**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., West Ukrainian National University, Ukraine, **Vasylchyshyn Oleksandra**, Dr. Sc. (Econ.), Prof., West Ukrainian National University, Ukraine, **Zarotiadis Grigoris**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Aristotle University of Thessaloniki, Greece, **Zbrytska Tetiana**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odessa National Economic University, Ukraine, **Zelenka Vladimir**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., University of Economics Prague, Czech Republic, **Zerkal Anastasiia**, Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Zaporizhzhia Polytechnic National University, Ukraine, **Zhavoronok Artur**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Yuriy Fedkovych National University, Ukraine, **Zherdetska Liliia**, Dr. Sc. (Econ.), Assoc. Prof., Odessa National Economic University, Ukraine

#### International Abstracting and Indexing:

Index Copernicus International (ICV 2023: 75,74).

Google Scholar (h-index - 15).

Open Ukrainian Citation Index (OUCI). CrossRef.

Dimensions.

Reference database «Ukrainika Naukova».

Ukrainian abstract journal «Dzherelo».

Vernadsky National Library of Ukraine.

Electronic repository of the Odessa National Economic University.

#### Founder and publisher:

Odessa National Economic University is registered as a subject in the field of print media and included in the Register of subjects in the field of media by the National Council of Ukraine on Television and Radio

Broadcasting: Decision No. 1914 dated 30.05.2024

The media identifier is R30-03351

Included in the category “B” in the “List of scientific professional publications of Ukraine” in which the results of dissertations for the degree of Doctor of Sciences and Candidate of Sciences can be published on the basis of the direction of the Ministry of Education and Science of Ukraine from 02.07.2020 № 886

#### Editorial and publisher address:

18, Hoholia str., of. 110, Odessa, 65082, Odessa National Economic University, Scientific and Editorial Department,

tel. (\*38048) 777-89-16

e-mail: visnik.nauka@oneu.edu.ua website: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/index.php>

© Odessa National Economic University, 2024

# CONTENTS

## ***ECONOMIC THEORY AND HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT***

Kobik Arthur	
Business resilience of companies: theory and practice of adaptation to the external environment.....	7

## ***ECONOMICS AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY***

Mylashko Olha	
Transformation of the structure of Ukraine's GDP in the conditions of war.....	14

## ***ANALYSIS, AUDIT, ACCOUNTING AND TAXATION***

Artyukh Oksana	
Identification of risks in the sphere of taxation: applied aspect.....	23
Gorokhovets Yulia, Gryn Viktoriia, Pushkar Iryna, Klots Anastasia	
The role of fixed assets in enterprise management.....	30
Slobodianyuk Yuliia	
Audit of consolidated financial statements of the government as a tool for ensuring state transparency.....	36
Starenka Olha	
Directions for the development of digitalization of accounting in Ukraine.....	45

## ***FINANCE, BANKING AND INSURANCE***

Harkusha Yuliya, Rakov Andrii	
Development of remote banking services in modern conditions.....	56
Kovalenko Victoria, Dudko Daria	
The role of credit management in organizing effective credit activities of banks.....	62
Malidovskyi Yevhen	
Digital currencies in the context of modern monetary theory.....	70

## ***MARKETING, ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES***

Bernaz Alexei	
The determining role of company branding in the face of modern challenges.....	81
Lyzogub Andrey	
Improving the efficiency of innovation and investment processes of the enterprise using modern management practices (example kaizen, kanban and six sigma).....	89
Litvinova Victoria, Kobylinsky Olexey	
Problems of the functioning of commercial enterprises during the state of martial.....	97
Orlenko Olha, Afanasieva Veronika	
Modern approaches to personnel management on the example of TNCs.....	103

## ***INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS***

Ukhanova Inna, Melnik Kostyantyn	
Regional peculiarities of foreign direct investment in Ukraine.....	110

## ~ ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ ~

УДК: 658.8:005.52-044.347

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-7-13>

### БІЗНЕС-РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА АДАПТАЦІЇ ДО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Кобік А. В., аспірант кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна  
e-mail: [Ukrsplav.a@gmail.com](mailto:Ukrsplav.a@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3145-9791>

*Анотація.* Метою статті є дослідження генезису бізнес-резильєнтності в сучасному турбулентному та невизначеному середовищі. Для досягнення поставленої мети були застосовані методи порівняння, аналогії, історичний, аналізу та синтезу, табличний метод, кожен з яких допоміг досягнути поставленої мети. У статті здійснено критичний аналіз терміну «резильєнтність» та «бізнес-резильєнтність». Проаналізовано витоки формування такого економічного явища, як бізнес-резильєнтність та його значення у сучасному бізнес-середовищі. Сформоване авторське бачення видів резильєнтності національної економіки та бізнес-резильєнтності. Практична значимість дослідження полягає у покращенні розуміння взаємозв'язку та взаємозалежності всіх видів резильєнтності національної економіки та їх вплив на підвищення бізнес-резильєнтності.

**Ключові слова:** резильєнтність, бізнес, бізнес-резильєнтність, види бізнес-резильєнтності

### BUSINESS RESILIENCE OF COMPANIES: THEORY AND PRACTICE OF ADAPTATION TO THE EXTERNAL ENVIRONMENT

Kobik V. Arthur, PhD student at the Department of Management, Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine  
e-mail: [Ukrsplav.a@gmail.com](mailto:Ukrsplav.a@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3145-9791>

*Abstract.* The purpose of the article is to study the genesis of business resilience in today's turbulent and uncertain environment. To achieve the goal, the methods of comparison, analogy, historical, analysis and synthesis, tabular method were used. The article provides a critical analysis of the term "resilience" and "business resilience". The origins of the formation of such an economic phenomenon as business resilience are analyzed. The author's vision of types of resilience of the national economy and business resilience is formed. The practical significance of the study lies in improving the understanding of the relationship and interdependence of all types of resilience of the national economy and their impact on increasing business resilience. Resilience is a multifaceted concept that encompasses various areas of life and activity. The interconnectedness of all types of resilience is key to ensuring overall societal resilience. Applying a systemic approach to building resilience is critical, meaning that all aspects of resilience must be considered in a holistic manner, taking into account their interrelationships and mutual influences. Business resilience is not homogeneous and includes different types of resilience, such as psychological, organizational and operational, play an important role in increasing the level of business resilience. The practical value of business resilience research lies in the ability of enterprises to adapt to changes and challenges while maintaining their viability and competitiveness. This is especially true in times of war, when businesses face unforeseen circumstances such as infrastructure destruction, population displacement, and changes in logistics chains. In addition, the understanding of business resilience contributes to the development of government support programs that can be directed to the specific needs of enterprises in crisis conditions. This includes financial assistance, tax breaks, recovery grants and other measures that contribute to business stabilization and growth. Resilience research is also important for international partners and investors who can assess the risks and potential of Ukrainian enterprises in the context of war. This allows them to make informed decisions about investments and cooperation, which in turn contributes to the economic recovery of the country. Finally, the results of such studies can be used to educate and train entrepreneurs, providing them with the tools and knowledge to increase the resilience of their businesses in the face of uncertainty.

**Keywords:** resilience, business, business resilience, types of business resilience

**JEL Classification:** M100; M140; L210; D810

**Постановка проблеми.** Вітчизняні компанії останніми роками перебувають у постійному пошуку ресурсу для продовження функціонування в умовах невизначеності та підвищених загроз, пов'язаних з війною. Майже кожна українська компанія зазнала безповоротних

змін, починаючи міграцією працівників, релокація бізнесу на більш безпечні території, мобілізація, емоційне виснаження працівників, енергетичні колапси та блекаути і закінчуючи руйнуванням, знищенням й втратою частини (повністю) майна внаслідок обстрілів чи окупації. Звісно, що все це безпосередньо впливає на здатність підприємств та організацій здійснювати свою діяльність та задовольняти потреби клієнтів.

Проте, попри всі ці виклики, багато українських компаній демонструють високу резильєнтність. Резильєнтність бізнесу проявляється у здатності швидко адаптуватися до нових умов, знаходити інноваційні рішення та підтримувати стабільність діяльності. Наприклад, деякі компанії продовжують впроваджувати нові технології, використовуючи цифрові інструменти та автоматизацію, які в свою чергу допомагають оптимізувати процеси та зменшити залежність від фізичної присутності працівників; розширюють ринки збуту, оскільки вихід на міжнародні ринки дозволяє компенсувати втрати на внутрішньому ринку та знайти нові можливості для зростання; інвестують у навчання та розвиток персоналу задля підвищення кваліфікації працівників та розвиток їхніх навичок допомагає компаніям залишатися конкурентоспроможними; зміцнюють фінансову стійкість для створення фінансових резервів та залучення інвестицій, що дозволяє компаніям витримувати періоди нестабільності.

Таким чином, українські компанії демонструють приклади стійкості, адаптивності та бізнес-резильєнтності, що є ключовими факторами, на нашу думку, для успішного подолання кризових ситуацій та забезпечення довгострокового розвитку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Розвиток концепції «резильєнтність» є досить добре дослідженим у сфері психології. Однак, при аналізі «бізнес-резильєнтності» слід зазначити, що це поняття залишається недостатньо вивченим як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Серед найбільш відомих дослідників, які присвятили свої роботи резильєнтності у сфері бізнесу, можна виділити таких зарубіжних науковців: Ст. Дучек [1], Дж. Маалуф, Л. Шахін, Амін Абі Аад, К. С. Кертечіан [2], Т. Бюйл, Т. Геріг, Й. Шрейогт, А. Віланд [3], Й. Шеффі, Дж. Б. Райс [4]. Серед вітчизняних дослідників варто відзначити В. Хаустова, О. Решетняк [5], Т. Гудіма, Ю. Єршова, А. Сошников [6], Н. Попович [7], І. Мельниковська [8], О. Лозова, І. Тимошенко [9].

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значні доробки закордонних та вітчизняних вчених у дослідженні генезису «бізнес-середовища», на сьогоднішній день, постійна зміна зовнішнього середовища, його невизначеність та необхідність долати загрози та ризики, все це змушує досліджувати дане поняття з новим контекстом, що робить наш доробок своєчасним та актуальним.

**Метою статті** є дослідження генезису бізнес-резильєнтності в сучасному турбулентному та невизначеному середовищі.

**Основний матеріал.** Сучасний світ характеризується високим рівнем невизначеності та постійними катаклізмами, такими як природні катастрофи, війни, терористичні акти, пандемії та кібератаки. Стрес стає невід'ємною частиною існування на всіх рівнях: від індивідуального до глобального. Сьогодні процес трансформації прискорився, що вимагає постійної адаптації до змінних зовнішніх умов функціонування.

Ще в часи холодної війни психологи відзначали, що деякі люди не витримують постійного стресу, тоді як інші розвивають нові риси та здібності під його впливом. У періоди загроз такі люди не лише не втрачають ресурсного потенціалу, а й акумулюють його, швидко відновлюються та виходять на новий якісний рівень з новими навичками та здібностями. Психологія запозичила термін «резильєнтність» з фізики для опису цього явища, що означає здатність особистості адаптуватися та відновлюватися після стресових ситуацій.

Всесвітня організація охорони здоров'я визначає резильєнтність, як «здатність відносно добре справлятися з важкими ситуаціями та особиста ресурсність, що може розвиватися завдяки захисним факторам (наприклад, сприятливе зовнішнє середовище та вироблення адаптивних механізмів копію (стратегій подолання стресів)» [2, с. 46]. Дане визначення підкреслює важливість наявності двох обов'язкових умов для формування особистої резильєнтності: по-перше, має бути стрес чи неприємні події, які спричинять необхідність мобілізації власного потенціалу для його подолання; по-друге, наявність внутрішніх ресурсів для формування резильєнтності (здатності відновлюватись).

Продовжує дану думку й доктор медичних наук Девід Хеллерстайн, який розділяє резильєнтність на дві складові частини: перша – відображає стресостійкість, життєстійкість, друга – відображає процес соціалізації, створення та підтримку соціальних зв'язків, формування нових життєвих орієнтирів і смислів у складних ситуаціях [10].



Слід відмітити, що вище зазначені визначення «резильєнтності» підкреслюють необхідність мати певні ресурси для формування такої компетенції як стресостійкість, життєздатності та вміння розробляти стратегії вирішення складних ситуацій, що в свою чергу доводить, що резильєнтність як якість особистості може бути розвинута протягом всього життя.

Досить швидко поняття «резильєнтності» поширилось з особистісної на рівень бізнесу і в широкий обіг ввійшов термін «бізнес-резильєнтність» або «резильєнтність бізнесу», що дає можливість пояснити феномен здатності відновлювати діяльність і одночасно не повертаючись до попереднього стану, а розвиватись і ставати кращою бізнес-моделю ніж в минулому.

Голанський бізнесмент та автор книги «Жива вода» Арі де Геус у своїх дослідженнях дійшов висновку, що «як усі організми, компанія існує в першу чергу заради власного виживання, вдосконалення: реалізувати свій потенціал і вирости настільки великою, наскільки це можливо». Компанія не живе виключно для задоволення потреб споживачів, чи заради прибутку, як і будь яка особа прагне вижити і процвітати, а робота є засобом для досягнення цієї мети [12, с. 23–24].

Згідно з визначенням Арі де Геуса, резильєнтність компаній полягає в їх здатності виживати та розвиватись, адаптуючись до змін і використовуючи свої ресурси для досягнення довгострокових цілей. Досліджуючи науковий доробок вченого з бізнес-резильєнтності можемо зробити такі висновки:

- головний принцип резильєнтних компаній – це самозбереження та постійне вдосконалення. Компанії, як і будь які живі організми, прагнуть вижити і розвиватись, для цього вони використовують наявні ресурси для постійного процесу вдосконалення та максимальної реалізації свого потенціалу;
- резильєнтні компанії мають високий рівень адаптивності до змін у зовнішньому середовищі, що в свою чергу дозволяє їм бути ефективними та конкурентоспроможними довгостроковий період;
- резильєнтні компанії сфокусовані більше на довгостроковому виживанні й процвітанні, а не на короткострокових прибутках, що включає підвищення кваліфікації працівників, задля можливості справлятися з загрозами та максимально використовувати потенціал;
- резильєнтні компанії ефективно використовують наявні власні ресурси для досягнення своїх довгострокових цілей.

Цікавим підхід до визначення «резильєнтності бізнесу» є А. Даценко, яка окреслює її як «здатність компанії швидко адаптуватися до потенційно руйнівних ситуацій, зберігаючи при цьому безперервну операційну діяльність, захищаючи людей, активи та загальний капітал бренду» [13].

Українські науковці В. Хаустова та О. Решетняк визначають «бізнес-резильєнтність – це властивість економічної системи, яка має постподієвий характер, що дозволяє поглинати або пом'якшувати втрати, переналаштовувати, відновлювати її стан завдяки внутрішнім адаптивним властивостям після впливу шоків різного характеру» [14, с. 32].

До основним переваг даного визначення можна віднести постподієвий характер, що підкреслює здатність економічної системи реагувати на події після їхнього виникнення, що є важливим аспектом для виживання та відновлення після кризових ситуацій, а також підкреслюється важливість відновлення стану компанії після впливу шоків, що є важливим для довгострокового виживання та процвітання.

На нашу думку, дане визначення не позбавлене й недоліків, це перш за все, визначення зосереджується на внутрішніх адаптивних властивостях, але не враховує зовнішні фактори, такі як ринкові умови або регуляторні зміни, які також можуть впливати на резильєнтність компанії та може не охоплювати всі аспекти резильєнтності, такі як стратегічне планування, інновації та управління ризиками, які також є важливими для довгострокової стійкості компанії.

В умовах підвищених глобальних загроз можемо спостерігати об'єднання окремих національних економік для підвищення резильєнтності на всіх рівнях управління. Так, у 2022 р. міжнародною ініціативою було сформовано Міжнародний консорціум резильєнтності, який об'єднав експертів та організації з різних країн для підтримки резильєнтності та відновлення економік, зокрема й української. Основна мета консорціуму полягає в проведенні наукових досліджень, формування експертних порад та сприянні розробці політик, які допомагають країнам ефективно реагувати на виклики та кризи.

Визначним є й те, що консорціумом резильєнтності було сформоване власне бачення бізнес-резильєнтності, як довгострокову здатність організацій та економіки справлятися з труднощами, протистояти потрясінням і постійно адаптуватися та прискорюватися, коли з часом виникають збої та кризи [15].

Також консорціум виокремив види резильєнтності в контексті національної економіки(табл. 1).

Таблиця 1.  
Види резильєнтності в контексті національної економіки

Види резильєнтності	Характеристика
Економічна резильєнтність	Здатність економіки швидко відновлюватися після фінансових криз, природних катастроф та інших непередбачуваних подій. Включає підтримку малого та середнього бізнесу, а також створення умов для сталого зростання.
Екологічна резильєнтність	Здатність екосистем та суспільств адаптуватися до кліматичних змін та зменшувати їх негативні наслідки. Включає впровадження зелених технологій та практик для збереження навколишнього середовища.
Соціальна резильєнтність	Здатність суспільства зберігати стабільність та добробут під час криз. Включає підтримку вразливих груп населення, забезпечення доступу до основних послуг та зміцнення соціальних зв'язків.
Бізнес-резильєнтність	Здатність бізнесів адаптуватися до змін та кризових ситуацій, зберігаючи свою діяльність та конкурентоспроможність. Включає управління ризиками, інновації та гнучкість у бізнес-процесах.
Інституційна резильєнтність	Здатність державних та приватних інституцій ефективно реагувати на кризи та забезпечувати безперервність своєї діяльності. Включає розробку політик та процедур для управління ризиками та кризовими ситуаціями.

*Джерело: складено автором на основі [5-9]*

Резильєнтність є багатоаспектним поняттям, яке охоплює різні сфери життя та діяльності. Взаємозв'язок всіх видів резильєнтності є ключовим для забезпечення загальної стійкості суспільства. Економічна, екологічна, соціальна, бізнес- та інституційна резильєнтність взаємодіють між собою, створюючи комплексну систему, яка здатна ефективно реагувати на виклики та кризи. Наприклад, економічна стабільність сприяє соціальній гармонії, а екологічна стійкість забезпечує довгострокову економічну та соціальну стабільність.

Застосування системного підходу до підвищення резильєнтності є надзвичайно важливим. Це означає, що всі аспекти резильєнтності повинні розглядатися в комплексі, з урахуванням їх взаємозв'язків та взаємного впливу. Такий підхід дозволяє розробляти ефективні стратегії та політики, які сприяють загальній стійкості та розвитку суспільства.

В свою чергу, слід відмітити, що й бізнес-резильєнтність не є однорідною та містить в собі різні види резильєнтності, такі як психологічна, організаційна та операційна, відіграють важливу роль у підвищенні рівня бізнес-резильєнтності. Психологічна резильєнтність стосується здатності окремих працівників адаптуватися до стресових ситуацій та швидко відновлюватися після невдач. Це включає розвиток навичок управління стресом, підтримку позитивного мислення та емоційної стабільності, що допомагає зберігати продуктивність і мотивацію навіть у складних умовах.

Організаційна резильєнтність охоплює здатність компанії як цілого адаптуватися до змін та непередбачуваних обставин. Це включає створення гнучких структур управління, розвиток культури інновацій та постійного навчання, а також ефективне управління ризиками. Організації, які здатні швидко реагувати на зміни ринку та внутрішні виклики, мають більше шансів на успіх у довгостроковій перспективі.

Операційна резильєнтність стосується здатності бізнесу підтримувати безперервність операцій навіть у разі кризових ситуацій. Це включає розробку планів безперервності бізнесу, забезпечення надійності постачальницьких ланцюгів та впровадження технологій, що підвищують стійкість до збоїв. Компанії, які мають чіткі плани дій на випадок надзвичайних ситуацій, можуть швидше відновлюватися після криз та мінімізувати втрати.

**Висновки** з дослідження і перспективи подальших пошуків у даному науковому напрямку. Таким чином, резильєнтність є багатограним поняттям, яке охоплює різні сфери життя та діяльності. Взаємозв'язок всіх її видів та застосування системного підходу до її підвищення є ключовими для забезпечення резильєнтності та процвітання суспільства у довгостроковій перспективі.

### Список літератури

1. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 215–246. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-019-0085-7> (дата доступу: 29.10.2024 р.)
2. Maalouf, J., Chahine, L., Abi Aad, A., & Kertechian, K. S. Determinants of business resilience: Investigating the roles of business agility, digitalization, and environmental hostility during the COVID-19 pandemic. *Journal of International Entrepreneurship*. 2024. Vol. 9. P. 13–21 URL: [https://www.researchgate.net/publication/383849349\\_Determinants\\_of\\_business\\_resilience\\_Investigating\\_the\\_roles\\_of\\_business\\_agility\\_digitalization\\_and\\_environmental\\_hostility\\_during\\_the\\_COVID-19\\_pandemic](https://www.researchgate.net/publication/383849349_Determinants_of_business_resilience_Investigating_the_roles_of_business_agility_digitalization_and_environmental_hostility_during_the_COVID-19_pandemic) (дата доступу: 29.10.2024 р.)
3. Buyl, T., Gehrig, T., Schreyögg, J., & Wieland, A. Resilience: A Critical Appraisal of the State of Research for Business and Society. *Schmalenbach Journal of Business Research*. 2022. Vol. 74. P. 453–463 URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s41471-022-00151-x> (дата доступу: 29.10.2024 р.)
4. Sheffi, Y., & Rice, J. B. Jr. A Supply Chain View of the Resilient Enterprise. *MIT Sloan Management Review*. 2005. Vol. 47(1). P. 41–48. URL: [https://www.researchgate.net/publication/255599289\\_A\\_Supply\\_Chain\\_View\\_of\\_the\\_Resilient\\_Enterprise](https://www.researchgate.net/publication/255599289_A_Supply_Chain_View_of_the_Resilient_Enterprise) (дата доступу: 29.10.2024 р.)
5. Хаустова В., Решетняк О. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 30–41. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001438706> (дата доступу: 29.10.2024р.)
6. Hudima, T. S., Yershova, Yu.O., & Soshnykov, A. O. Business Resilience Through the Lens of Economically Hazardous Events: the Legal Landscape of Ukraine. *Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*. 2024. P. 31(2). P. 187–206. URL: [https://visnyk.kh.ua/web/uploads/pdf/31\(2\)\\_2024-187-206.pdf](https://visnyk.kh.ua/web/uploads/pdf/31(2)_2024-187-206.pdf) (дата доступу: 29.10.2024р.)
7. Афузова Г. В., Найдьонова Г. О., Кротенко В. І. Резильєнтність як чинник збереження психічного здоров'я в умовах воєнного стану. *Габітус*. 2023. Вип. 53. С. 100–104.
8. Лігоненко Л.О.; Андрійчук В.А. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 52. С. 16–37. <https://doi.org/doi:10.33111/sedu.2023.52.016.037> (дата доступу: 29.10.2024 р.)
9. Лозова О., Тимошенко І. Проактивна поведінка підприємства в сучасних умовах господарювання. *Бізнес Інформ*. 2023. №4. С. 155–160. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-155-160> (дата доступу: 29.10.2024 р.)
10. Grygorenko Z., Naydonova G. (2023) The concept of “resilience”: history of formation and approaches to definition. *Public Administration and Law Review*. 2023. № 2. P. 76–88. doi: 10.36690/2674-5216-2023-2-76-88. (дата доступу: 29.10.2024 р.)
11. Manual on Community-Based Mental Health and Psychosocial Support in Emergencies and Displacement : manual / IOM. Geneva. 2021. P. 232. URL: <https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbd1486/files/mhpss/second-edition-manual-on-cb-mhpss-in-emergencies-and-displacement-2021.pdf> (дата доступу: 29.10.2024р.)
12. De Geus Arie. *Living company: growth, learning and longevity in business* paperback. UNKNO. 1999. 224 p.
13. Даценко А. COVID-19 і війна змінили ІТ-менеджмент. Традиційні підходи до управління не працюють. Що мають робити керівники, розповідає експерт ринку Анна Даценко. *Журнал Forbes Ukraine*. 2023. URL: <https://forbes.ua/innovations/covid-19-ta-viyna-zminili-it-menedzhment-traditsiyini-zasobi-upravlinnya-ne-pratsyuyut-shcho-mayut-robiti-upravlintsi-rozprovidaeekspert-rinku-anna-datsenko-05042023-12854> (дата доступу: 29.10.2024 р.)
14. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 244–257. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257> (дата доступу: 29.10.2024 р.)

15. Building a Resilient Tomorrow: Concrete Actions for Global Leaders. McKinsey & Company. 2024 URL: [https://www.mckinsey.com/~/\\_media/mckinsey/business%20functions/risk/our%20insights/building%20a%20resilient%20tomorrow%20concrete%20actions%20for%20global%20leaders/wef\\_building\\_a\\_resilient\\_tomorrow\\_2024.pdf?shouldIndex=false](https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/business%20functions/risk/our%20insights/building%20a%20resilient%20tomorrow%20concrete%20actions%20for%20global%20leaders/wef_building_a_resilient_tomorrow_2024.pdf?shouldIndex=false) (дата доступу: 29.10.2024 р.)

## References

1. Duchek S. (2020) Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 13. 215–246. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-019-0085-7> (accessed 29 october 2024)
2. Maalouf, J., Chahine, L., Abi Aad, A., & Kertechian, K. S. (2024) Determinants of business resilience: Investigating the roles of business agility, digitalization, and environmental hostility during the COVID-19 pandemic. *Journal of International Entrepreneurship*. 09. 13-21 Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/383849349\\_Determinants\\_of\\_business\\_resilience\\_Investigating\\_the\\_roles\\_of\\_business\\_agility\\_digitalization\\_and\\_environmental\\_hostility\\_during\\_the\\_COVID-19\\_pandemic](https://www.researchgate.net/publication/383849349_Determinants_of_business_resilience_Investigating_the_roles_of_business_agility_digitalization_and_environmental_hostility_during_the_COVID-19_pandemic) (accessed 29 october 2024)
3. Buyl, T., Gehrig, T., Schreyögg, J., & Wieland, A. (2022) Resilience: A Critical Appraisal of the State of Research for Business and Society. *Schmalenbach Journal of Business Research*. 74. 453–463 Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s41471-022-00151-x> (accessed 29 october 2024)
4. Sheffi, Y., & Rice, J. B. (2005) A Supply Chain View of the Resilient Enterprise. *MIT Sloan Management Review*. 47(1). 41-48. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/255599289\\_A\\_Supply\\_Chain\\_View\\_of\\_the\\_Resilient\\_Enterprise](https://www.researchgate.net/publication/255599289_A_Supply_Chain_View_of_the_Resilient_Enterprise) (accessed 29 october 2024)
5. Haustova, V., Reshetnyak, O. (2023). Rezylyentnist' ekonomiky: sutnist' i vyklyky dlya Ukrainy [Resilience of the economy: essence and challenges for Ukraine]. *Biznes inform*. 2023. 7. 30-41. Retrieved from <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001438706> (accessed 29 october 2024) [In Ukrainian].
6. Hudima, T. S., Yershova, Yu.O., & Soshnykov, A. O. (2024). Business Resilience Through the Lens of Economically Hazardous Events: the Legal Landscape of Ukraine. *Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*, 31(2), 187–206. Retrieved from [https://visnyk.kh.ua/web/uploads/pdf/31\(2\)\\_2024-187-206.pdf](https://visnyk.kh.ua/web/uploads/pdf/31(2)_2024-187-206.pdf) (accessed 29 october 2024)
7. Afuzova H. V., Naydonova H. O., Krotenko V. I. (2023) Rezylyentnist' yak chynnyk zberezhennya psykhichnoho zdorov'ya v umovakh voyennoho stanu [Resilience as a factor in maintaining mental health in martial law]. *Habitus* 53. 100–104. [In Ukrainian].
8. Lihonenko L.O.; Andriyчук V.A. (2023) Rezylyentnist' v ekonomichnomu konteksti: analiz svitovykh trendiv ta perspektyvy naukovykh doslidzhen' [Resilience in an economic context: an analysis of global trends and research perspectives]. *Stratehiya ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*. 52. 16–37. Retrieved from <https://doi.org/doi:10.33111/sedu.2023.52.016.037> (accessed 29 october 2024) [In Ukrainian].
9. Lozova O., Tymoshenko I. (2023) Proaktyvna povedinka pidpryyemstva v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Proactive behavior of the enterprise in modern economic conditions]. *Biznes Inform*. 4. 155-160. Retrieved from <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-155-160> (accessed 29 october 2024) [In Ukrainian].
10. Grygorenko Z., Naydonova G. (2023) The concept of “resilience”: history of formation and approaches to definition. *Public Administration and Law Review*. 2023. 2. 76–88. Retrieved from <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-2-76-88>. (accessed 29 october 2024)
11. Manual on Community-Based Mental Health and Psychosocial Support in Emergencies and Displacement: manual (2021). IOM. Geneva. 232. Retrieved from <https://www.iom.int/sites/g/files/tmzbd1486/files/mhpss/second-edition-manual-on-cb-mhpss-in-emergencies-and-displacement-2021.pdf> (accessed 29 october 2024)
12. De Geus Arie (1999) *Living company: growth, learning and longevity in business* paperback. UNKNO. 224
13. Datsenko A. (2023) COVID-19 i viyna zminyly IT-menedzhment. Tradytsiyni pidkhody do upravlinnya ne pratsyuyut'. Shcho mayut' robyty kerivnyky, rozpovidaye ekspert rynku Anna Datsenko. [COVID-19 and war changed IT management. Traditional approaches to management do not work. Market expert Anna Datsenko tells what managers] *Zhurnal Forbes Ukraine* Retrieved from <https://forbes.ua/innovations/covid-19-ta-viyna-zminili-it-menedzhment-traditsiyni->

zasobi-upravlinnya-ne-pratsyuyut-shcho-mayut-robiti-upravlintsi-rozpovidaeekspert-rinku-anna-datsenko-05042023-12854 (accessed 29 octobre 2024). [In Ukrainian].

14. Savyts'ka N. L., Pakhucha E. V. (2024) Rynkova rezyl'yentnist' biznesu: teoretychnyy konstrukt [Market resilience of business: theoretical construct] *Biznes Inform.* 2. 244–257. Retrieved from <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257> (accessed 29 octobre 2024). [In Ukrainian].

15. Building a Resilient Tomorrow: Concrete Actions for Global Leaders (2024) McKinsey & Company. Retrieved from [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/risk/our%20insights/building%20a%20resilient%20tomorrow%20concrete%20actions%20for%20global%20leaders/wef\\_building\\_a\\_resilient\\_tomorrow\\_2024.pdf?shouldIndex=false](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/risk/our%20insights/building%20a%20resilient%20tomorrow%20concrete%20actions%20for%20global%20leaders/wef_building_a_resilient_tomorrow_2024.pdf?shouldIndex=false) (accessed 29 octobre 2024)

Стаття надійшла до редакції 15.10.2024

Прийнята до публікації 21.10.2024

## ~ ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ ~

УДК: 330.3:355.01

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-14-22>

### ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРУКТУРИ ВВП УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

**Милашко О. Г.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри статистики та математичних методів в економіці, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: [mylashko@ukr.net](mailto:mylashko@ukr.net)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7963-4318>

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню змін пропорцій між компонентами ВВП України, які сталися внаслідок війни. Метою статті є аналіз впливу застосування адаптаційних заходів держави для забезпечення стабільності економіки. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові методи; методи аналізу динаміки – для виявлення змін ВВП та його складових; методи аналізу структури – для визначення структури та структурних зрушень ВВП; табличний метод – для наочного відображення інформації. Результати дослідження дозволили зробити висновки щодо суттєвої зміни співвідношень між первинними доходами та елементами кінцевого використання. Висвітлено, які сектори економіки та які види діяльності найбільш постраждали внаслідок російської агресії, що допоможе ухваленню ефективних управлінських рішень щодо впровадження подальших адаптаційних заходів для стимулювання сталого розвитку.  
**Ключові слова:** валовий внутрішній продукт, структурні зрушення, первинні доходи, кінцеві споживчі витрати, сектори економіки.

### TRANSFORMATION OF THE STRUCTURE OF UKRAINE'S GDP IN THE CONDITIONS OF WAR

**Olha H. Mylashko**, PhD, Associate Professor, Department of Statistics and Mathematical Methods in Economics, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine  
e-mail: [mylashko@ukr.net](mailto:mylashko@ukr.net)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7963-4318>

**Abstract.** The article analyzes the processes of changing the proportions between the components of Ukraine's GDP that occurred as a result of the war and, as a result, the use of adaptation measures by the state to ensure economic stability in extremely difficult conditions. All transformation measures affect the structure and structural shifts in the main indicator of the country's performance, the gross domestic product. The processes of changing the proportions between the elements of GDP at the stages of its production, income generation, and final use reflect the results of the complex transformations taking place in the economy. Sharp structural shifts in the elements of primary income from production activities in the first year of the war were demonstrated. Against the background of a sharp drop in gross profits of producers of market goods and services, there was a significant increase in wages of employees. Specific types of activities in which the corresponding growth occurred are highlighted, including public administration, compulsory social insurance, electricity and gas supply, health care, and social assistance. The types of activities in which the decline in gross profit was the most devastating were identified, including construction, mining and processing, transportation, agriculture, etc. Changes in the structure of GDP are analyzed in terms of elements of its final use and conclusions are drawn about a significant increase in the role of the general government sector while reducing the role of households. The author demonstrates a sharp decline in gross accumulation, especially in terms of fixed capital accumulation. Thus, it was highlighted which sectors of the economy and which types of activities were most affected by the aggression, which will help to make managerial decisions on the implementation of further adaptation measures to stimulate economic development.

**Keywords:** gross domestic product, structural changes, primary income, final consumer expenditures, sectors of the economy.

**JEL Classification:** E250, O210

**Постановка проблеми.** Валовий внутрішній продукт (ВВП) є одним із ключових показників, який використовується для вимірювання результатів економічної діяльності країни. Він охоплює виробництво в різних видах діяльності – від сільського господарства до послуг, та віддзеркалює економічні операції усіх секторів економіки на всіх стадіях відтворювального циклу.

Війна, яка триває в Україні, створила безпрецедентні виклики для економіки країни. Для забезпечення стабільності в державі та подальшого відновлення економіки уряд України розробляє та впроваджує адаптаційні заходи, спрямовані на подолання негативних наслід-

ків війни та стимулювання розвитку. Переглянуто структуру державних видатків. Зокрема, пріоритет надається фінансуванню оборонної та соціальної сфер, підтримці найбільш вразливих категорій населення, відновленню критичної інфраструктури. Водночас відбувається скорочення непершочергових витрат.

Усі трансформаційні заходи позначаються на структурі та структурних зрушеннях валового внутрішнього продукту. Процеси зміни пропорцій між елементами ВВП на стадіях його виробництва, утворення доходів, кінцевого використання відображають результати складних перетворень, які відбуваються в економіці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню зрушень у структурі валового внутрішнього продукту приділено увагу в роботах багатьох учених. Так Н. Шадура-Никипорець, О. Мініна, Ж. Дерій присвятили своє дослідження вивченню динаміки структури ВВП на стадії його виробництва в умовах війни [1]. Напрямки трансформації галузевої структури економіки у післявоєнний період стали предметом дослідження С. Повної [2]. В. М. Геєць, М. І. Скрипниченко та ін. вивчають проблеми моніторингу макроекономічних дисбалансів, які уповільнюють економічне зростання та призводять до виникнення та поглиблення економічних криз у країні [3]. Роботи сучасних дослідників присвячені вивченню методів оцінювання економічної безпеки держави, що нині є дуже актуальним [4].

Дослідники приділяють значну увагу розробці стратегій для ефективного регулювання макроекономічних процесів, що включає оцінку впливу різних економічних секторів та створення умов для підвищення їх продуктивності. Крім того, у роботах науковців порівнюється економічний розвиток України з провідними країнами світу, що відкриває можливості для впровадження передового міжнародного досвіду в управління економікою [5-7].

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В умовах воєнного стану значні зміни відбуваються у структурі ВВП за категоріями доходу та за елементами його кінцевого використання, що потребує поглибленого вивчення таких процесів. Це стосується як першого року повномасштабної війни росії проти України, коли наша країна мала впроваджувати екстрені заходи щодо переведення економіки на воєнні рейки, так і подальшого періоду, коли заходи держави мають враховувати і післявоєнне відновлення.

**Мета дослідження:** дослідити вплив окремих секторів економіки і певних видів діяльності та роль трансформацій в економічній політиці, які відбулися у зв'язку із запровадженням воєнного стану, у перерозподілі первинних доходів на макроекономічному рівні та перерозподілі елементів кінцевого використання валового внутрішнього продукту.

**Основний матеріал.** Для збереження макроекономічної стабільності та подолання негативних наслідків війни держава повинна впроваджувати адаптаційні заходи, зокрема структурні реформи.

Протягом першого року повномасштабної війни росії проти нашої країни ВВП України скоротився на 3,9% (з 5450849 млн. грн. у 2021 році до 5239114 млн. грн. у 2022 році) [8]. Це скорочення спричинене багатьма факторами. У дослідженні було розглянуто зміни компонентів ВВП на різних стадіях економічного циклу – від виробництва до кінцевого споживання.

Значущими виявилися структурні зміни, які спостерігалися у перший рік повномасштабної війни, порівнюючи з попереднім роком, у розподілі ВВП за типами первинних доходів від виробничої діяльності. Первинним доходом сектору домашніх господарств є оплата праці найманих працівників; сектор державного управління в якості первинного доходу отримує податки за відрахуванням субсидій на виробництво та імпорту; усі сектори економіки за результатами ринкового виробництва товарів і послуг отримують такий первинний дохід як валовий прибуток, змішаний дохід.

У табл. 1 представлено, які компоненти валового внутрішнього продукту призвели до його зменшення, а які, навпаки, сприяли зростанню цієї ключової характеристики результатів діяльності країни за перший рік повномасштабної війни.

Аналіз розподілу ВВП за різними категоріями первинних доходів від виробничої діяльності показав таке. У 2022 році, порівнюючи з 2021 роком, найбільше скорочення було зафіксоване у валовому прибутку, змішаному доході. Прибуток підприємств, які виробляють ринкові товари та послуги, знизився на 25,1%. Значне зменшення також спостерігалося у податках за вирахуванням субсидій на виробництво та імпорту (на 20,6%), що було викликано як зменшенням податкових надходжень (на 149394 млн. грн.), так і збільшенням субсидій, наданих державою іншим секторам економіки (на 3892 млн. грн.). Єдиною категорією первинних доходів від виробничої діяльності, яка сприяла зростанню ВВП, була оплата праці найманих працівників.

Таблиця 1

Динаміка розподілу ВВП України за категоріями первинного доходу від виробничої діяльності за перший рік повномасштабної війни

Показник	Відносна зміна, %
Валовий внутрішній продукт	-3,9
Зокрема	
Оплата праці найманих працівників	25,2
Податки за виключенням субсидій на виробництво та імпорт	-20,6
Валовий прибуток, змішаний дохід	-25,1

Джерело: розроблено автором за матеріалами [9]

У табл. 2 представлено структуру ВВП за категоріями доходів за рік до початку етапу повномасштабної війни росії проти України, за перший рік цього етапу та її зміну за 2022 р. Можемо спостерігати значне зростання питомої ваги оплати праці найманих працівників (на 12,5 в. п.). Одночасно з цим питома вага валового прибутку, змішаного доходу виробників ринкових товарів і послуг суттєво знизилася (на 10,1 в. п.). Частка податків за виключенням субсидій на виробництво та імпорт меншою мірою, але теж зменшилася.

Отже, спостерігається значний перерозподіл елементів ВВП у частині первинних доходів від виробничої діяльності у 2022 р. на користь оплати праці.

Таблиця 2

Структурні зрушення компонентів ВВП (категорій доходів) за перший рік повномасштабної війни

Показник	2021 рік	2022 рік	Абсолютна зміна за 2022 р., в. п.
Валовий внутрішній продукт, %	100,0	100,0	0,0
Зокрема			
Оплата праці найманих працівників, %	40,9	53,4	12,5
Податки за виключенням субсидій на виробництво та імпорт, %	13,6	11,2	-2,4
Валовий прибуток, змішаний дохід, %	45,5	35,4	-10,1

Джерело: розраховано автором за матеріалами [9]

Зазначимо, що падіння валового прибутку спостерігалось у багатьох видах діяльності (табл. 3). Найбільше за перший рік повномасштабної війни постраждали будівництво, добувна та переробна промисловість, сільське господарство та інші види діяльності, що негативно позначилося на величині їхнього валового прибутку.

Таблиця 3.

Види економічної діяльності, в яких спостерігалось найсуттєвіше падіння валового прибутку (змішаного доходу) за перший рік повномасштабної війни

Вид економічної діяльності	Відносна зміна, %
Будівництво	-66,0
Професійна, наукова та технічна діяльність	-50,8
Переробна промисловість	-44,5
Тимчасове розміщування й організація харчування	-43,1
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	-33,8
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	-32,7
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	-31,5



Операції з нерухомим майном	-28,5
Сільське господарство, лісове господарство та рибне господарство	-27,6
Інформація та телекомунікація	-26,7

*Джерело: розраховано автором за матеріалами [9]*

Водночас деякі види діяльності демонстрували суттєве зростання валового прибутку. Це галузі, які були на передньому краї у надскладних умовах першого року повномасштабної війни та отримували підтримку держави (табл. 4).

Таблиця 4.

Види економічної діяльності, в яких спостерігалось зростання валового прибутку, змішаного доходу за перший рік повномасштабної війни

Вид економічної діяльності	Темп зростання
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	4,324
Державне управління; обов'язкове соціальне страхування	3,415
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	1,134

*Джерело: розраховано автором за матеріалами [9]*

У подальшому дослідженні було проаналізовано, в яких видах економічної діяльності підвищення оплати праці сприяло зростанню частки відповідних первинних доходів у структурі ВВП (табл. 5).

Таблиця 5.

Види економічної діяльності, в яких спостерігалось найбільш суттєве зростання оплати праці найманих працівників за перший рік повномасштабної війни

Вид економічної діяльності	Темп зростання
Державне управління; обов'язкове соціальне страхування	3,415
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	1,180
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1,099
Надання інших видів послуг	1,065

*Джерело: розраховано автором за матеріалами [9]*

Дані табл. 5 свідчать, що видом діяльності, де зростання оплати праці за перший рік повномасштабної війни було найсуттєвішим, стало «Державне управління; обов'язкове соціальне страхування» (зростання більш, ніж у 3 рази). Також помітне збільшення витрат на оплату праці спостерігалось у 2022 р. за видом економічної діяльності «Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря» (на 18%). Вид діяльності «Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги» теж характеризувався зростанням оплати праці найманих працівників (на 9,9%).

Отже, послуги трьох видів економічної діяльності – «Охорони здоров'я та надання соціальної допомоги», «Державного управління; обов'язкового соціального страхування» та «Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря» – в умовах воєнного стану виявилися найбільш затребуваними та збільшили свої первинні доходи від виробничої діяльності.

Незважаючи на критичні умови першого року повномасштабної війни, Україні вдалося у 2023 р. зберегти макроекономічну стабільність та збільшити реальний ВВП на рівні близько 5% [10]. Зростанню ділової активності та покращенню споживчих настроїв протягом усього 2023 року сприяли такі фактори, як підтримка з боку міжнародних партнерів, узгоджені дії усіх гілок влади та висока здатність бізнесу адаптуватися до нових умов.

Після 2022 р. офіційні джерела України не надають інформацію щодо рівнів оплати праці найманих працівників (компонент ВВП). Проте є дані про середньомісячну заробітну плату за видами економічної діяльності (один з елементів оплати праці). Тому для розуміння останніх тенденцій щодо зміни первинних доходів домогосподарств у табл. 6 представлено динаміку саме цього показника.

Таблиця 6

Види економічної діяльності, в яких спостерігалось найсуттєвіше зростання середньомісячної заробітної плати у 2023 р., порівнюючи з 2022 р.

Вид економічної діяльності	Темп зростання
Будівництво	1,453
Тимчасове розміщування і організація харчування	1,394
Операції з нерухомим майном	1,367
Транспорт	1,364
Промисловість	1,257

*Джерело: розраховано автором за матеріалами [9]*

Дані табл. 6 свідчать, що на першому місці щодо зростання середньомісячної заробітної плати – будівництво (приріст 45,3%). Високі темпи зростання демонструють також транспорт і промисловість, що дуже важливо для сталого економічного розвитку країни та її післявоєнного відновлення. Слід зазначити, що попри втрати і збитки, пов'язані з воєнними діями, протягом 2023 року майже за усіма видами економічної діяльності спостерігалось зростання середньомісячної заробітної плати (винятком є діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг, а також діяльність у сфері функціонування бібліотек, архівів, музеїв та інших закладів культури).

Помітні зміни відбулися також у складових кінцевого використання валового внутрішнього продукту України. До цих складових належать кінцеві споживчі витрати, валове нагромадження капіталу та різниця між експортом та імпортом. Табл. 7 демонструє суттєвий перерозподіл елементів кінцевого використання ВВП протягом двох років повномасштабної війни на користь кінцевих споживчих витрат. Так, питома вага останніх упродовж першого року повномасштабної війни збільшилася на 16,9 в. п., наступного року – ще на 1,6 в. п. Одночасно з цим частка валового нагромадження у 2022 р. дещо скоротилася, але у 2023 р. її позиції відновилися. Протягом двох років повномасштабної війни суттєве зменшення демонстрував обсяг експорту товарів і послуг: у 2022 р. – на 5,3 в. п., у 2023 р. – ще на 6,9 в. п. Щодо динаміки співвідношення імпорту та ВВП, ситуація протилежна (табл. 7).

Таблиця 7

Структура ВВП України за кінцевим використанням, %

Категорії кінцевого використання	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Кінцеві споживчі витрати	87,3	104,2	105,8
Валове нагромадження капіталу	13,8	12,6	15,1
Експорт товарів і послуг	40,8	35,5	28,6
Імпорт товарів і послуг	-41,9	-52,3	-49,5
Усього	100,0	100,0	100,0

*Джерело: розраховано автором за матеріалами [9,12]*

Кінцеві споживчі витрати здійснюються трьома секторами економіки. Остання інформація щодо витрат секторів представлена в офіційних джерелах лише за перший рік повномасштабної війни. Дані табл. 8 свідчать, що суттєве збільшення частки кінцевих споживчих витрат у ВВП відбулося через зростання витрат сектору загального державного управління. Держава змушена збільшувати фінансування оборонних потреб, соціальних програм, відновлення інфраструктури. Витрати сектора за перший рік повномасштабної війни збільшилися у 2,158 рази.

Щодо двох інших секторів, які здійснюють кінцеві споживчі витрати, то за відповідний період роль домогосподарств суттєво знизилася, а сектору некомерційних організацій, які обслуговують домашні господарства, вдалося на 99,4% збільшити свої кінцеві споживчі витрати.

Зниження кінцевих споживчих витрат домогосподарств відбулося через зниження або повну втрату доходів у багатьох родин через безробіття, закриття підприємств, зростання цін. Велика кількість громадян виїхала з постраждалих регіонів за межі України, що скоротило попит на товари і послуги всередині країни.

Таблиця 8

Динаміка кінцевих споживчих витрат  
секторів економіки України за перший рік повномасштабної війни

Сектор економіки	Відносна зміна, %
Домогосподарства	-11,7
Некомерційні організації, які обслуговують домашні господарства	99,4
Сектор загального державного управління	115,8

Джерело: розраховано автором за матеріалами [9]

Найважливішим для економіки країни є такий елемент ВВП, як валове нагромадження, ключовим компонентом якого є валове нагромадження основного капіталу і насамперед інвестиції. Через високі ризики та нестабільність економічної ситуації у період воєнного стану інвестиції значно скорочуються та інвестори уникають довгострокових проектів, особливо у регіонах, що безпосередньо постраждали від бойових дій. У такій ситуації важливим інвестором залишається держава, спрямовуючи кошти на стратегічні галузі, такі як оборонна промисловість та відновлення інфраструктури.

Третій елемент ВВП з погляду елементів кінцевого використання – це сальдо експорту-імпорту. Війна значно вплинула на обсяги зовнішньоекономічної діяльності України. Обсяги експорту та імпорту суттєво змінилися через логістичні проблеми, руйнування інфраструктури та втрату доступу до традиційних ринків. Повномасштабна війна в Україні, особливо у перший рік, обмежила можливості виробництва та транспортування товарів за кордон. Тому частка експорту у ВВП України за період повномасштабної війни значно скоротилася (табл. 7).

Різке зменшення питомої ваги експорту в структурі ВВП відбулося під впливом зменшення експорту всіх укрупнених груп товарів. Відповідна динаміка представлена у табл. 9.

Таблиця 9.

Динаміка товарної структури експорту

Група товарів	Відносна зміна (до попереднього року), %	
	2022 р.	2023 р.
Продовольчі товари та сировина для їх виробництва	-15,6	- 5,9
Мінеральні продукти	47,8	- 45,0
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	- 47,4	- 20,3
Деревина та вироби з неї	- 15,0	- 18,8
Промислові вироби	- 29,9	- 2,1
Чорні й кольорові метали та вироби з них	- 62,6	- 33,9
Машини, устаткування, транспортні засоби та прилади	- 40,3	- 5,7
Різне	- 36,4	- 13,5
Усього	- 35,2	- 15,2

Джерело: розраховано автором за матеріалами [13]

Дані табл. 9 демонструють, що найсуттєвіше скорочення експорту товарів відбувалося у перший рік повномасштабної війни, а у 2023 р. падіння майже за всіма групами дещо сповільнилося. Проте значне зниження експорту мінеральних продуктів, чорних і кольорових металів, деревини тощо призвело до суттєвого недоотримання державою валютних коштів.

За період повномасштабної війни значних змін зазнав також імпорту. Потреби України змістилися на постачання товарів воєнного призначення, палива, медичних засобів. Водночас споживчі товари, зокрема неперіоритетні, стають менш важливими. Проте загалом обсяг імпорту в Україну збільшився, що призвело до збільшення співвідношення імпорту до ВВП (табл. 7). Крім зростання імпорту за категорією товарів «Різне», відбувалося зростання імпорту чорних і кольорових металів, продукції хімічної галузі та пов'язаних з нею галузей

промисловості, продовольчих товарів та сировини для їх виробництва тощо [13].

Зазначимо, що за 9 місяців 2024 року Україні вдалося змінити тенденцію та експортувати продукції на 6% більше, ніж за відповідний період минулого року. Насамперед це стосується продукції металургії, сільського господарства, кондитерської галузі [14].

Отже, структура валового внутрішнього продукту в умовах воєнного стану досить мінлива та залежить від заходів уряду, наших міжнародних партнерів, ситуації на полі бою. Проте певні тенденції проявляються досить чітко та потребують постійного моніторингу.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки. Структурні зрушення компонентів ВВП віддзеркалюють складні процеси перетворень в економіці на усіх рівнях відтворювального циклу, тому потребують комплексного вивчення. Аналіз засвідчив перерозподіл первинних доходів у складі ВВП України з початком повномасштабної війни на користь державного управління, охорони здоров'я та надання соціальної допомоги при суттєвому скороченні частки галузей, які безпосередньо забезпечують розвиток економіки, та довів ефективність адаптаційних заходів держави, які створили умови, починаючи з 2023 р., для часткового відновлення будівництва, промисловості, транспорту та інших галузей, які стануть основними у період післявоєнного відновлення.

Ефективне функціонування держави у воєнний час критично залежить від її здатності взяти на себе левову частину витрат на колективне споживання та стати основним інвестором у стратегічні галузі, насамперед в оборонну промисловість та у відновлення інфраструктури. У результаті аналізу продемонстровано відповідну тенденцію та зауважено, що іншим боком цієї ситуації є зниження витрат на кінцеве споживання та інвестицій в економіку з боку домогосподарств та скорочення міжнародних інвестицій. Для зміни такої тенденції у повоєнний період обґрунтовано необхідність збільшення ролі сектору домашніх господарств у кінцевих споживчих витратах країни, що потребує від держави заходів щодо забезпечення безпеки, відновлення інфраструктури та впровадження економічних стимулів і соціальної підтримки.

Обґрунтовано, що для збільшення частки іноземних інвестицій у валовому нагромадженні та для зростання питомої ваги експорту у ВВП слід наголошувати на заходах щодо стимулювання розширення ринків збуту української продукції, зміцнення зв'язків з країнами ЄС та іншими торговельними партнерами. За таких дій структура ВВП за категоріями кінцевого використання почне відновлюватися.

Подальші дослідження будуть присвячені поглибленому вивченню товарної та географічної структури такого елементу кінцевого використання ВВП як сальдо експорту-імпорту.

### Список літератури

1. Шадура-Никипорець, Н., Мініна, О., Дерій, Ж. Структурні трансформації економіки: вплив війни та пошук нової економічної парадигми для України. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 4 (36). С. 49–60. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-49-60](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-49-60). URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/299103>. (дата звернення 05.10.2024).
2. Повна, С. Трансформація галузевої структури економіки України в повоєнний період. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2023. № 3 (35). С. 7–20. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-7-20](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-7-20). URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/293109/286043>. (дата звернення 05.10.2024).
3. Геєць В. М., Скрипниченко М. І., Шумська С. С. Макроекономічні дисбаланси в Україні: моніторинг на основі MIP SCOREBOARD та модельні оцінки їх впливу на зростання та стабільність. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. 2020. Т. 2. № 33. С. 296–305. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/77faa18b-11ca-4e4b-b5d3-12e4171d2f55>. (дата звернення 06.10.2024).
4. Зубко Т. Л. Методи оцінювання економічної безпеки країни. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. № 2 (125). С. 18–23. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-3>. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/2\\_2022/5.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/2_2022/5.pdf). (дата звернення 06.10.2024).
5. Обіход, Т. В., Бородіна, О. М. Порівняльний аналіз структури економіки України і перспективи на майбутнє. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2023. № 26. С. 25–30. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287407>. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/287407/281310>. (дата звернення 06.10.2024).
6. Негрей, М., Тараненко, А., & Костенко, І. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. Економіка та суспільство. 2022. №40. DOI: <https://doi.org/10.26708/2542-0412.2022.40.1.1>.

org/10.32782/2524-0072/2022-40-38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474>. (дата звернення 01.10.2024).

7. Семененко Т. О., Домрачев В. М. Україна та світ: порівняння макроекономічних показників розвитку. Механізм регулювання економіки. 2017. № 2. URL: [https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/stories/author/ua/Forma01\\_MER\\_Doc\\_Template\\_ukr\\_110.pdf](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/stories/author/ua/Forma01_MER_Doc_Template_ukr_110.pdf). (дата звернення 09.10.2024).

8. Державна служба статистики України. Офіційний веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 08.10.2024).

9. Державна служба статистики України. Національні рахунки України за 2022 рік. 2024. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2024/02/nru\\_22.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2024/02/nru_22.pdf). (дата звернення 08.10.2024).

10. Міністерство фінансів України. Інформація міністерства фінансів України про виконання Державного бюджету України за 2023 рік. 2024. URL: [https://mof.gov.ua/uk/budget\\_2023-582](https://mof.gov.ua/uk/budget_2023-582) (дата звернення 08.10.2024).

11. Міністерство економіки України. Економічна політика України. Відновлення під час війни. 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=8520d965-40e6-410f-9216-c5e34ffc4022&title=EkonomichnaPolitikaUkraini-VidnovlenniaPidChasViini>. (дата звернення 04.10.2024).

12. Мінфін. Валовий внутрішній продукт України в 2023 р. 2024. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>. (дата звернення 16.10.2024).

13. Національний банк України. Статистика зовнішнього сектору. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#1>. (дата звернення 11.10.2024).

14. АПК інформ. За дев'ять місяців 2024 року ЕКА підтримало український експорт на 5,7 млрд. грн. 2024. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/news/1544396>. (дата звернення 18.10.2024).

## References

1. Shadura-Nykyropets, N., Minina, O., Derij, Zh. (2023). Structural transformations of the economy: the impact of the war and the search for a new economic paradigm for Ukraine. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 4 (36), 49–60. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-49-60](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-49-60). Retrieved from <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/299103>. (accessed 5 October 2024). [In Ukrainian].

2. Povna, S. (2023). Transformation of the sectoral structure of Ukraine's economy in the post-war period. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 3 (35), 7–20. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-7-20](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-7-20). Retrieved from <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/293109/286043>. (accessed 5 October 2024). [In Ukrainian].

3. Heiets, V. M., Skrypnychenko, M. I., Shums'ka, S. S. (2020). Macroeconomic imbalances in Ukraine: monitoring based on the MIP SCOREBOARD and model assessments of their impact on growth and stability. *Finansovo - kredytna diial'nist': problemy teorii ta praktyky. Zbirnyk naukovykh prats*, 33, 2, 296-305. Retrieved from <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2992>. (accessed 6 October 2024). [In Ukrainian].

4. Zubko, T. L. (2022). Methods of assessing the country's economic security. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 2 (125), 18-23. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-3>. Retrieved from [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/2\\_2022/5.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/2_2022/5.pdf). (accessed 6 October 2024). [In Ukrainian].

5. Obikhod, T. V., Borodina, O. M. (2023). Comparative analysis of the structure of the economy of Ukraine and prospects for the future. *Ekonomichnyj visnyk NTUU «Kyiv's'kyj politekhnichnyj instytut»*, 26, 25-30. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287407>. Retrieved from <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/287407/281310>. (accessed 6 October 2024). [In Ukrainian].

6. Nehrej, M., Taranenko, A., & Kostenko, I. (2022). The agricultural sector of Ukraine in the conditions of war: problems and prospects. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474>. (accessed 1 October 2024). [In Ukrainian].

7. Semenenko, T. O., Domrachev, V. M. (2017). Ukraine and the world: comparison of macroeconomic indicators of development. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, 2. Retrieved from [https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/stories/author/ua/Forma01\\_MER\\_Doc\\_Template\\_ukr\\_110.pdf](https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/stories/author/ua/Forma01_MER_Doc_Template_ukr_110.pdf). (accessed 9 October 2024). [In Ukrainian].

8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2024). Ofitsijnyj veb-sajt - Official website. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>. (accessed 8 October 2024). [In Ukrainian].
9. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. (2024). Natsional'ni rakhunky Ukrainy za 2022 rik. [National accounts of Ukraine for 2022]. Retrieved from [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2024/02/nru\\_22.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2024/02/nru_22.pdf). (accessed 8 October 2024). [In Ukrainian].
10. Ministerstvo finansiv Ukrainy. (2024). Informatsiia ministerstva finansiv Ukrainy pro vykonannya Derzhavnogo biudzhetu Ukrainy za 2023 rik. [Information from the Ministry of Finance of Ukraine on the implementation of the State Budget of Ukraine for 2023]. Retrieved from [https://mof.gov.ua/uk/budget\\_2023-582](https://mof.gov.ua/uk/budget_2023-582). (accessed 8 October 2024). [In Ukrainian].
11. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (2024). Ekonomichna polityka Ukrainy. Vidnovlennia pid chas vijny. [Economic policy of Ukraine. Reconstruction during the war]. Retrieved from <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=8520d965-40e6-410f-9216-c5e34ffc4022&title=EkonomichnaPolitikaUkraini-VidnovlenniaPidChasViini>. (accessed 4 October 2024). [In Ukrainian].
12. Minfin. (2024). Valovyj vnutrishnij produkt Ukrainy v 2023 r. [Gross domestic product of Ukraine in 2023]. Retrieved from <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>. (accessed 16 October 2024). [In Ukrainian].
13. Natsionalnyj bank Ukrainy. (2024). Statystyka zovnishn'oho sektoru. [External Sector Statistics]. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#1>. (accessed 11 October 2024). [In Ukrainian].
14. APK inform. (2024). Za dev'iat' misiatsiv 2024 roku EKA pidtrymalo ukrains'kyj eksport na 5,7 mlrd. hrn. [For nine months of 2024, EKA supported Ukrainian exports by UAH 5.7 billion]. Retrieved from <https://www.apk-inform.com/uk/news/1544396>. (accessed 18 October 2024). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 13.10.2024  
Прийнята до публікації 19.10.2024

## ~ АНАЛІЗ, АУДИТ, ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ ~

УДК: 336.225

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-10-23-29>**ІДЕНТИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ У СФЕРІ ОПОДАТКУВАННЯ:  
ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ**

**Артюх О. В.**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: [Oksana\\_art\\_2017@ukr.net](mailto:Oksana_art_2017@ukr.net)

ORCID ID: 0000-0002-8845-8002

***Анотація.** Стаття присвячена дослідженню питань, пов'язаних з побудовою ефективної системи управління податковими ризиками в Україні. Метою статті є дослідження процесу ідентифікації ризиків у сфері оподаткування та їх впливу на забезпечення сталого розвитку платників податків та держави загалом. Під час проведення дослідження застосовувалися системний підхід, методи компаративного аналізу, синтезу, узагальнення, графічний метод. Також використовувалися нормативні, фахові та наукові джерела. Встановлено, що система управління податковими ризиками являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів (ідентифікація, оцінка, контроль, моніторинг), головною метою яких є зменшення податкових ризиків. Аналіз процесу ідентифікації податкових ризиків, проведений на умовному прикладі фінансово-господарської діяльності Групи підприємств, дав змогу визначити та оцінити податкові ризики в залежності від проведених операцій. За результатами дослідження запропоновано заходи мінімізації ризиків за їх видовим розподілом. Перспективи подальших досліджень мають бути спрямовані на вирішення проблем у частині удосконалення методичного забезпечення в управлінні податковими ризиками як на державному рівні, так і на рівні платників податків.*

***Ключові слова:** податковий ризик, управління ризиками, ідентифікація, оцінка, моніторинг, заходи податкової мінімізації.*

**IDENTIFICATION OF RISKS IN THE SPHERE OF TAXATION:  
APPLIED ASPECT**

**Artyukh Oksana**, D. Sc. (Economics), Professor, Professor, Department of Accounting, Analysis and Audit, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine

e-mail: [Oksana\\_art\\_2017@ukr.net](mailto:Oksana_art_2017@ukr.net)

ORCID ID: 0000-0002-8845-8002

***Abstract.** The article is devoted to the study of issues related to the construction of an effective tax risk management system in Ukraine. In the management process, the mechanism of reducing tax risks is one of the key factors in ensuring the stable flow of funds to the budgets of all levels and the financial stability of the state. The purpose of the article is to study the identification of risks in the field of taxation and their impact on ensuring the sustainable development of taxpayers and the state in general. During the scientific research, a systematic approach, methods of comparative analysis, synthesis, generalization, graphic, as well as normative, professional and scientific sources were used. On the basis of the conducted research, it was established that the tax risk management system is a complex of interrelated elements (the main ones are: identification, assessment, control, monitoring), the main goal of which is to reduce tax risks. The analysis of the process of identifying tax risks on a conditional example of the financial and economic activity of a Group of enterprises with foreign jurisdictions and Ukrainian business entities made it possible to identify and assess tax risks, characterize their species diversity depending on the transactions carried out, and note that after their identification and assessment, tax risks are being worked out in the direction of their further minimization. In view of the obtained results, tax minimization measures are proposed with their specific distribution in the field of accounting and taxation, during interaction with tax control bodies and with counterparties. It has been proven that effective management of tax risks makes it possible to timely and fully replenish the state treasury, reduce the shadow sector of the economy and create the necessary incentives for its legalization. Prospects for further scientific research should be aimed at solving issues related to the improvement of methodological support, the development of individual components of the methodology in the tax risk management system, both at the state level and at the level of taxpayers.*

***Keywords:** tax risk, risk management, identification, assessment, monitoring, tax minimization measures.*

**JEL Classification:** : M410, M480, H210, H260

**Постановка проблеми.** . Сучасне розширення економічних зв'язків між суб'єктами господарювання на міжнародному і національному рівнях, зростання тіньової економіки, існування різноманітних проблем нормативного, організаційно-технічного характеру у сфері оподаткування створюють передумови для виникнення ризиків втрати податкових надходжень до державної казни. Тому побудова ефективної системи управління податковими ризиками в Україні є важливою передумовою забезпечення стабільного надходження

коштів до бюджетів усіх рівнів та фінансової стабільності держави. У процесі управління податковими ризиками саме механізм зниження податкових ризиків є одним із ключових чинників ефективної роботи контролюючих органів та економічного розвитку вітчизняних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемні питання побудови ефективної системи управління ризиками є предметом постійного обговорення вчених та практиків. Заслужують на увагу наукові здобутки таких дослідників, як: Ю. І. Іванов, який вивчав проблематику мінімізації податкових ризиків у діяльності підприємств сектора нефінансових корпорацій [1]; О. В. Лега, Л. В. Яловега, Т. Б. Прийдак, які розглядали сучасні методи зниження податкових ризиків платників податків [2]; І. Петренко, який визначав вплив податкових ризиків на економічну безпеку підприємства [3]; С. М. Кучеренко, О. В. Жукова, які досліджували проблематику оцінювання впливу податкових ризиків на діяльність суб'єктів господарювання [4; 5].

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значний внесок дослідників у вивчення теоретико-прикладних аспектів мінімізації податкових ризиків, і досі залишаються невирішеними та актуальними питання ефективності системи управління податковими ризиками у розрізі її основних елементів (ідентифікації, оцінки, контролю, моніторингу).

**Метою статті** є дослідження ідентифікації ризиків у сфері оподаткування та їх впливу на забезпечення сталого розвитку платників податків та держави загалом.

**Основний матеріал.** У системі економічних відносин невизначеність майбутніх дій є початковою умовою виникнення ризику, що проявляється через певні (ризиковані) дії. Результати таких дій можуть бути негативними, позитивними або нейтральними і їх аналіз проводиться на мікро-, мезо- та макрорівнях.

Низка дослідників трактує податковий ризик із різних позицій: на державному рівні – як ймовірність неповної сплати податків до бюджету через використання платниками податків методів мінімізації (оптимізації) податків, оподаткування через недоліки податкового законодавства; на рівні платника податків – як ймовірність включення до податкової перевірки податків, зборів та інших податкових платежів через розбіжності даних органу контролю і платника податків у тлумаченні податкового законодавства [6; 7]. Узагальнюючи наукові підходи, не можна не погодитися з тим, що податковий ризик – це економічна категорія, яка відображає певну невизначеність у діяльності платника податків чи держави щодо стабільності податкової політики, а також можливість відхилень від запланованих податкових надходжень до відповідних бюджетів внаслідок мінімізації чи ухилення від сплати податків через порушення податкового законодавства.

Система управління податковими ризиками являє собою комплекс взаємопов'язаних елементів, головною метою яких є зменшення податкових ризиків. Таку систему можна визначити як сукупність методів, інструментів і заходів, що дозволяють прогнозувати можливі недонадходження податкових платежів та вживати заходів для запобігання чи мінімізації порушень у сфері оподаткування.

Процес управління податковими ризиками на національному рівні доцільно досліджувати з урахуванням міжнародного досвіду щодо імплементації у сучасну практику моделі інтегрованого управління ризиками у контексті міжнародних стандартів (COSOERM, FERMA, Закону Сарбейнса-Окслі / Sarbanes Oxley Act). Втім нині відсутні єдині методологічні підходи до управління ризиками у сфері обліку та оподаткування. Впровадженню міжнародних стандартів у національну практику перешкоджає низка факторів: недостатня підготовка та кваліфікація персоналу; незначний рівень обізнаності суспільства; відсутність доступних і зрозумілих методичних рекомендацій; брак нормативної підтримки з боку держави тощо. Не викликає сумнівів те, що управління ризиками має бути безперервним, ефективним, адаптованим до специфіки діяльності підприємств на всіх рівнях функціонування і повністю інтегрованим у господарський процес.

Управління податковими ризиками включає ідентифікацію, оцінку, контроль, моніторинг та розробку заходів для мінімізації ризику та його попередження [8]. Ідентифікація податкових ризиків відбувається під час проведення контрольних заходів, систематизації та оцінювання виявлених порушень, включаючи аналіз схем податкової мінімізації. Звичайно, ефективно управління ризиками можливе лише за наявності повної, достовірної та актуальної інформації у сфері обліку та оподаткування, яка є основою для прийняття управлінських рішень. Відсутність такої інформації може стати джерелом додаткових ризиків і призвести до втрат.



У межах цієї публікації дослідимо прикладний аспект ідентифікації податкових ризиків, що дасть можливість у подальшому враховувати отримані результати для розробки методичних положень та їх удосконалення у системі управління податковими ризиками.

На умовному прикладі розглянемо фінансово-господарську діяльність Групи підприємств, яка включає:

– підприємства з іноземними юрисдикціями – Холдинг (Кіпр), ІР-Ко (Франція), Трейдер (Ліхтенштейн), зокрема зареєстровані на територіях з низькою податковою юрисдикцією/ офшорних зонах – Кіпр, Ліхтенштейн;

– українські підприємства та ФОП – Український холдинг, Завод, ФОП.

Наведемо функціонально-ризиковий профіль Групи підприємств з іноземними юрисдикціями [9].

1. Холдинг (Кіпр). Холдинг створений для консолідації усіх активів Групи та отримує частину прибутку у вигляді дивідендів від інших компаній Групи. Працюють 5 співробітників: 1 – місцевий директор, 1 – бухгалтер, 3 – спеціалісти зі стратегічного планування (офіс у м. Нікосія). Холдинг залучає міжнародних консалтингових провайдерів для цілей реалізації стратегічних планів Групи. Також видає гарантії від свого імені щодо кредитних зобов'язань українських компаній перед українськими банками. Виконує управлінські та бухгалтерські послуги українському холдингу. Сторони формують необхідні первинні документи відповідно до законодавства, однак додатковий детальний документальний супровід відсутній. Група також не завжди може детально пояснити суть послуг. Єдиним суттєвим активом Холдингу є інвестиції у пов'язаних сторін.

2. ІР-Ко (Франція). Компанія володіє правами на торгові марки, під якими продукція Групи реалізується кінцевим споживачам, та отримує роялті за їх надання виробникам у розмірі 8% від вартості реалізованої продукції. Основна діяльність – це підтримка продукції на міжнародних ринках та здійснення функцій бек-офісу (акредитиви, підготовка документів, супровід логістики тощо). Працюють 10 співробітників (офіс у м. Ліон).

3. Трейдер (Ліхтенштейн). Трейдер здійснює реалізацію товару як іноземним, так і українським споживачам. Ціна на продукцію встановлюється за принципом: собівартість продукції та операційні витрати плюс націнка у 15%. Працюють 2 працівники: 1 – місцевий директор, 1 – повірений, залучений у межах цивільного контракту, який здійснює адміністрування. Фізичний офіс відсутній.

Схематичний огляд процесу фінансово-господарської діяльності Групи підприємств (рис. 1) дає можливість ідентифікувати ризики у сфері оподаткування, які властиві як підприємствам з іноземними юрисдикціями, так і українським суб'єктам господарювання.

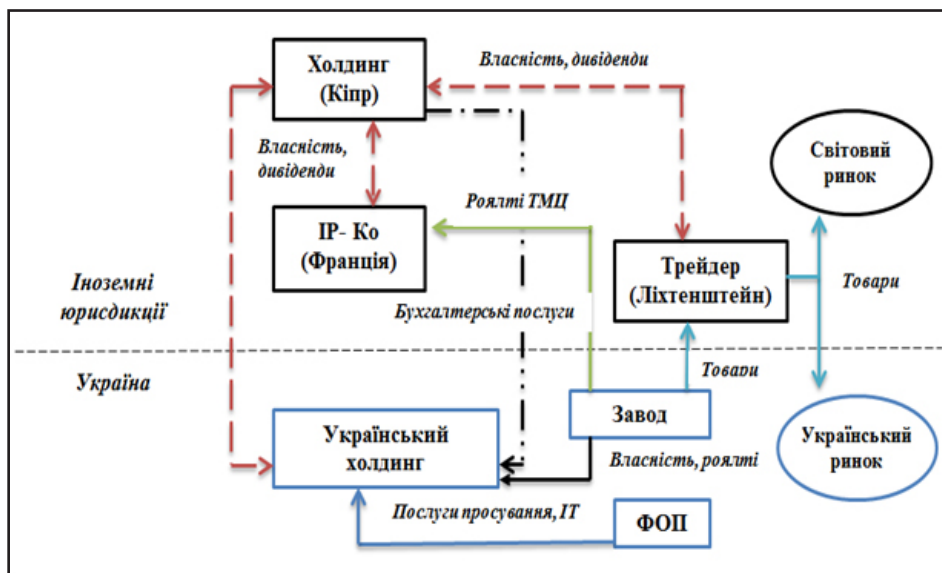


Рис. 1. Схема процесу фінансово-господарської діяльності Групи підприємств

Джерело: складено авторкою за матеріалами [9]

Проаналізуємо процес фінансово-господарської діяльності Групи підприємств за їх видами.

Так, фінансово-господарська діяльність Холдингу (Кіпр) пов'язана з існуванням ризику податкового контролю – у частині перевірки дивідендів (частини прибутку) від інших компаній Групи та, відповідно, з ризиком визначення достовірної суми прибутку та ризиком повноти сплати дивідендів (при відсутності утримання податків з дивідендів на Кіпрі).

Холдингу (Кіпр) притаманні і такі види ризиків, як:

– ризик наявності та достатності податкової інформації при дослідженні операцій всіх підприємств Групи;

– ризик доцільності та обґрунтованості виконання управлінських і бухгалтерських послуг Холдингу (Україна) та формування відповідних витрат, які зменшують фінансовий результат Холдингу (Україна), мінімізують податкові надходження. Ключовим фактором цього ризику є те, що Холдинг (Кіпр) не завжди може детально пояснити суть наданих послуг та здійснити їх детальний документальний супровід;

– ризик подвійного оподаткування у частині податку на прибуток (на Кіпрі – 12,5%; ПДВ – 19% зі зниженими ставками 9%, 5% та 0% на певні товари; податок на прибуток від капіталу – 0%).

Також, виконуючи діяльність у сфері видачі гарантій від свого імені щодо кредитних зобов'язань українських компаній перед українськими банками, Холдинг (Кіпр) стикається з різноманітними фінансовими ризиками, зокрема ризиками непогашення платежів (кредитних зобов'язань).

Фінансово-господарська діяльність Заводу (Україна) обумовлює виникнення таких податкових ризиків, як:

1) ризик недотримання вимог трансфертного ціноутворення (ТЦУ) під час реалізації власної продукції за заниженими цінами пов'язаній особі – покупцю-нерезиденту Трейдер (Ліхтенштейн), що веде до недостовірного визначення податку на прибуток та неповної сплати платежу у державний бюджет. До того ж за рахунок зниження цін українське підприємство має можливість вивести необхідні прибутки через офшор у будь-яку бажану країну;

2) ризик неподання та/або недостовірності відображення показників звітності з ТЦУ;

3) ризик зменшення прибутку через формування витрат, які достатньо не підтверджують зв'язок з господарською діяльністю Заводу (наприклад, витрати у сфері управлінських і бухгалтерських послуг – таку діяльність здійснюють фахівці Заводу у межах наданих повноважень, за що отримують заробітну плату). Ключовим фактором цього ризику є те, що Завод не завжди може детально пояснити суть отриманих послуг та документально підтвердити такі витрати;

4) ризик доцільності здійснення господарських операцій через нерезидентів – засновників і нерезидентів, зареєстрованих в офшорних зонах, та ризик достовірності відображення їх у системі обліку.

Огляд фінансово-господарської діяльності компанії Трейдер (Ліхтенштейн) вказує на наявність таких ризиків у податковій сфері, як:

– ризик податкового контролю та ризик недостовірного визначення податку на прибуток на етапі операцій отримання товару компанією Трейдер (Ліхтенштейн) від Заводу та його продажу на Світовому та Українському ринках. При здійсненні таких операцій є ризик і того, що Трейдер (Ліхтенштейн) після перепродажу товарів за звичайними / ринковими цінами покупцям з усього світу може залишити в себе всі прибутки через лібералізацію чи відсутність контрольних заходів в офшорних зонах;

– ризик відповідності реальним бізнес-цілям компанії через наявність певних факторів (відсутність у підприємства офісу, штатних працівників відповідної кваліфікації та з достатнім професійним досвідом);

– ризик достатності бази оподаткування, податкового навантаження, рентабельності продажу та прибутковості через те, що підприємством не доведено оптимальність торговельної націнки у розмірі 15% (у Ліхтенштейні база нарахування податку на прибуток – 12,5%, ПДВ – 7,7%), в якій має бути закладено відповідний відсоток рентабельності. Адже мета будь-якого бізнесу – приносити прибуток і мати високу рентабельність.

Компанії Трейдер (Ліхтенштейн), втім, як і іншим підприємствам Групи, властиві валютні ризики насамперед через коливання валютних курсів. А тому внаслідок несприятливих змін курсів іноземних валют існує ймовірність виникнення збитків, що прямо впливає на розмір податкових платежів.

Отже, дослідження процесу ідентифікації податкових ризиків у системі управління умовної Групи підприємств дає можливість ідентифікувати та оцінювати податкові ризики,

характеризувати їх видову різноманітність у залежності від проведених операцій. Після їх ідентифікації та оцінки, відбувається опрацювання податкових ризиків у напрямку їх подальшої мінімізації.

Враховуючи вищевикладене, вважаємо за доцільне запропонувати окремі заходи мінімізації податкових ризиків, які, на наш погляд, є корисними у сучасній системі управління податковими ризиками (табл. 1).

Таблиця 1

Заходи мінімізації податкових ризиків

Види заходів	Характеристика заходів мінімізації податкових ризиків
у сфері обліку та оподаткування	Постійне підвищення кваліфікації фахівців у сфері обліку та оподаткування; моніторинг змін чинного законодавства та розробка заходів щодо зниження податкового ризику при формуванні облікової політики; управління виконанням податкових зобов'язань; застосування способу переплати; аналіз податкових помилок та порушень.
взаємодія з органами податкового контролю	Звернення у складних та неоднозначних ситуаціях у державні, зокрема податкові органи за відповідними поясненнями; зниження ймовірності конфліктів з органами державного податкового контролю; постійне проведення звірок з органами ДПС України.
робота з контрагентами	Проведення експертиз договорів з контрагентами; розкриття інформації про стан податкових розрахунків; відмова від здійснення операцій, рівень ризику за якими надмірно високий; відмова від використання у значних обсягах позикового капіталу, використання оборотних активів у низько ліквідних формах.

*Джерело: складено авторкою за матеріалами [10; 11]*

Заключним елементом управління податковими ризиками є моніторинг заходів їх попередження і протидії. Саме завдяки постійному проведенню такого моніторингу на рівні платників податків приймаються управлінські рішення щодо мінімізації податкових ризиків, відбувається забезпечення своєчасного та повного надходження податків до державної казни, зменшується рівень «тіньової» економіки.

**Висновки.** Ідентифікація податкових ризиків є одним із важливих елементів розбудови податкової системи, який разом з іншими елементами управління ризиками (оцінка, контроль, моніторинг, розробка заходів мінімізації ризику) спрямований на забезпечення її сталого розвитку. З метою підвищення результативності функціонування системи управління податковими ризиками у цьому дослідженні на підставі розгляду фінансово-господарської діяльності Групи компаній на міжнародному та національному рівнях визначено податкові ризики, проведено їх узагальнення за видами операцій та запропоновано заходи мінімізації податкових ризиків.

Отже, ефективне управління податковими ризиками дає змогу своєчасно та у повному обсязі поповнювати державну казну, зменшувати тіньовий сектор економіки та створювати необхідні стимули для його легалізації. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці та удосконаленні методичного забезпечення системи управління податковими ризиками за її основними елементами.

**Список літератури**

1. Фінансові ризики ведення бізнесу в Україні: сектор нефінансових корпорацій : колективна наукова доповідь / за ред. д.е.н. В. В. Зимовця; НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування». Київ, 2022. 260 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/sr/309.pdf> (дата звернення 10.09.2024).
2. Лега О. В., Яловега Л. В., Прийдак Т. Б. Сучасні методи зниження податкових ризиків платників податків. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2021. С. 136–140.
3. Петренко І. Податкові ризики, що впливають на економічну безпеку підприємства. Банкрутство & Ліквідація в Україні. 07.02.2019. URL: <https://bankruptcy-ua.com/articles/10955> (дата звернення 10.09.2024).

4. Кучеренко С. М. Проблематика оцінки податкових ризиків суб'єктів господарювання. Український економічний часопис. 2024 (6), 31–38. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-5> (дата звернення 10.09.2024).
5. Жукова О. What is COMPLIANCE, або як оцінювати податковий ризик? Вісник. Офіційно про податки. 2019. № 27/28. С. 50–52. (дата звернення 20.08.2024).
6. Гасанова К., Бойко Л. О. Податковий Due Diligence як ефективний спосіб усунення або зменшення податкових донарахувань та спорів з податковою службою. Ефективна економіка. 2021. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.201 URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2021/203.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/203.pdf) (дата звернення 12.08.2024).
7. Артюх О., Гайдук Х. Податкова мінімізація: сучасний стан та шляхи вирішення. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2023. Том 2. №4. С. 21-26. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/463/255>. (дата звернення 12.08.2024).
8. Артюх О. В. Податковий аудит у системі фінансового контролю: теорія, методологія та організація: автореф. дис. ... доктора екон. наук : 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит» (за видами економічної діяльності); Одеський національний економічний університет, Одеса, 2019. 39 с.
9. Бобошко В. Лебедев Є. Рожко Ю. Островець А. Управління податковими ризиками українського бізнесу. TAX CASE: Deloitte. 18.09.2023. URL: <https://job.sumdu.edu.ua/new/1361-uchast-u-prezentaciji-keysu-upravlinnya-podatkovimi-rizikami-ukranskogo-biznesu-vid-kompaniji-deloitte> (дата звернення 12.08.2024).
10. Дубровський В., Черкашин В., Гетман О. Порівняльний аналіз фіскального ефекту від застосування інструментів ухилення/уникнення оподаткування в Україні: 2021. Центр соціально-економічних досліджень CASE Україна. URL : <https://cost.ua/shemy-poulyannu-vid-podatki-2021/> (дата звернення 21.09.2024).
11. Шпак С. Офшори, схеми, відмивання коштів і оптимізація податків: що про це треба знати. Економічна правда. 12.12.2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/12/12/669095/> (дата звернення 21.09.2024).

## References

1. Zymovets, V. V. (2022). Finansovi ryzyky vedennia biznesu v Ukraini: sektor nefinansovykh korporatsij. State University "Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine". Kyiv, Retrieved from <http://ief.org.ua/docs/sr/309.pdf>. (accessed 10 September 2024). [In Ukrainian].
2. Lega, O. V. & Yalovega, L. V. & Priyda, T. B. (2021). Modern methods of reducing tax risks of taxpayers. Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Materials of international scientific and practical conference], Modernizatsiia ekonomiky: suchasni realii, prohnosni stsenarii ta perspektyvy rozvytku [Modernization of the economy: current realities, forecast scenarios and prospects for development]: Kherson: FOP Vyshemyrsky V. S., 2021. 136-140. [In Ukrainian].
3. Petrenko, I. (2019). Tax risks affecting the economic security of the enterprise. Bankrutstvo & Likvidatsiia v Ukraini. 07.02.2019. Retrieved from <https://bankruptcy-ua.com/articles/10955> (accessed 10 September 2024). [In Ukrainian].
4. Kucherenko, S. M. (2024). Problems of assessment of tax risks of economic entities. Ukrain's'kyj ekonomichnyj chasopys, 6, 31–38. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-5> (accessed 10 September 2024). [In Ukrainian].
5. Zhukova, O. (2019). What is COMPLIANCE, or how to assess tax risk? Visnyk. Ofitsijno pro podatky. 27/28. 50–52. (accessed 20 August 2024). [In Ukrainian].
6. Hasanova, K. & Boyko, L. O. (2021). Tax Due Diligence as an effective way to eliminate or reduce tax surcharges and disputes with the tax service. Efektyvna ekonomika. Retrieved from [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2021/203.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/203.pdf). (accessed 12 August 2024). [In Ukrainian].
7. Artyukh, O. & Haiduk H. (2023). Tax minimization: current state and solutions. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2, (4). 21-26. Retrieved from <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/463/255>. (accessed 12 August 2024). [In Ukrainian].
8. Artyukh, O. V. (2019). Tax audit in the financial control system: theory, methodology and organization (Abstract of D. Sc. Thesis). Accounting, analysis and audit (by types of economic activity). Odessa: National University of Economics. [In Ukrainian].

9. Boboshko, V. & Lebedev, E. & Rozhko, Y. & Ostrovets, A. (2023). Management of tax risks of Ukrainian business. TAX CASE: Deloitte. Retrieved from <https://job.sumdu.edu.ua/new/1361-uchast-u-prezentaciji-keysu-upravlinnya-podatkovimi-rizikami-ukranskogo-biznesu-vid-kompaniji-deloitte> (accessed 12 August 2024). [In Ukrainian].

10. Dubrovsky, V. & Cherkashin, V. & Hetman, O. (2021). Comparative analysis of the fiscal effect of the use of tax evasion/avoidance tools in Ukraine. Center for Socio-Economic Research. CASE Ukraine. Retrieved from <https://cost.ua/shemy-po-uhlyannyyu-vid-podatkov-2021/> (accessed 21 September 2024). [In Ukrainian].

11. Shpak, S. (2020). Offshores, schemes, money laundering and tax optimization: what you need to know about it. Ekonomichna pravda. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/12/12/669095/> (accessed 21 September 2024). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 13.10.2024  
Прийнята до публікації 19.10.2024

УДК : 658.27:005.93

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-30-35>

## РОЛЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Гороховець Ю. А.**, к.е.н, ст. викладач кафедри обліку та оподаткування, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна  
e-mail: JuliyuGorohovets@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0001-5813-881X

**Гринь В. П.**, к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна  
e-mail: viktoriya\_grin@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0002-6758-7374

**Пушкар І. В.**, к.н. з держ упр., доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна  
e-mail: iv\_pushkar@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0003-4380-7907

**Кльоц А. К.**, бухгалтер в ТОВ «ВКФ «Кліматагросервіс», м. Запоріжжя, Україна  
e-mail: asyaklets@gmail.com  
ORCID ID: 0009-0003-2254-1510

***Анотація.** У статті розглядаються основні аспекти ефективного управління основними засобами підприємства, що відіграє ключову роль у забезпеченні стабільної операційної діяльності та сталого розвитку. Своєчасне оновлення основних засобів і підвищення їх технічного рівня сприяє зростанню виробничих обсягів та покращенню ефективності підприємства. Особлива увага приділяється питанням амортизації, вибору відповідних методів її нарахування та можливостям оптимізації управління активами. Враховуючи брак капіталу для оновлення, модернізації та реконструкції на багатьох підприємствах, наголошено на важливості накопичення амортизаційних коштів та їх раціонального використання і розміщення, що дозволяє зберігати фінансову стійкість підприємства в умовах інфляції.*

***Ключові слова.** основні засоби, управління активами, оновлення основних засобів, амортизаційні відрахування, модернізація, технічне обслуговування, інвестиції, економічна ефективність.*

## THE ROLE OF FIXED ASSETS IN ENTERPRISE MANAGEMENT

**Gorokhovets A. Yulia**, Ph.D., Senior Lecturer of the Department of Accounting and Taxation, Zaporozhye, Ukraine  
e-mail: JuliyuGorohovets@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0001-5813-881X

**Gryn P. Viktoriia**, Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Education and Training, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine  
e-mail: viktoriya\_grin@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0002-6758-7374

**Pushkar V. Iryna**, Ph.D. holding director, associate professor, associate professor of the department of education and training, Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya, Ukraine  
e-mail: iv\_pushkar@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0003-4380-7907

**Klots K. Anastasia**, accountant of VKF "Klimatagroservice" LLC, Zaporozhye, Ukraine  
e-mail: asyaklets@gmail.com  
Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-5813-881X>

***Abstract.** The article examines the key aspects of effective fixed asset management in enterprises, which plays a crucial role in ensuring stable operational activities and sustainable growth. Timely renewal of fixed assets and upgrading their technical level contribute to increasing production volumes and improving overall efficiency. Special attention is given to depreciation processes, the selection of appropriate methods for its calculation, and the possibilities of optimizing asset management strategies. Given the shortage of capital for asset renewal, modernization, and reconstruction in many enterprises, the importance of accumulating depreciation funds and their rational use is emphasized, allowing companies to maintain financial stability in inflationary conditions. Additionally, the article explores how the strategic allocation of depreciation reserves can be utilized not only for the*

*direct replacement of assets but also for long-term investment planning. By integrating financial planning with asset management, enterprises can better align their technological upgrades with market demands and competitive pressures. This, in turn, enhances their adaptability to economic changes, ensuring that they can continue to innovate and remain profitable. The analysis also underscores the necessity of considering both internal and external financial factors when choosing depreciation methods, as well as the long-term impact of these decisions on the company's overall financial health and market position*

**Keywords.** *fixed assets, asset management, renewal of fixed assets, depreciation deductions, modernization, maintenance, investment, economic efficiency.*

## **JEL Classification: L260; M100; M410**

**Постановка задачі.** В сучасних умовах функціонування вітчизняних підприємств особливої уваги потребують основні засоби, тому пошук способів ефективного управління ними на сьогоднішній день є актуальним. Реалізацію вищезазначених цілей вбачаємо в дослідженні та аналізі основних аспектів управління основними засобами підприємства з метою виявлення проблем та недоліків існуючої системи управління основними засобами, визначення шляхів оптимізації в частині формування амортизаційної політики, свідомого вибору методів нарахування та нагромадження амортизації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Значний внесок у розробку теоретичних основ та методичних рекомендацій щодо оптимізації управління основними засобами внесли такі вчені-економісти, як Єпіфанова І. Ю., Ткачук Л. М., Беркатюк Ю. О., Попова В. Д., Гура Н. М., Мандрика Д. Г., Харченко Н. В., Стеців І. С., Кулик М. А., Наконечний Б. В. та ін.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** В науковій літературі значна увага приділяється управлінню основними засобами, але залишається низка невирішених аспектів, що потребують подальшого дослідження. Зокрема, недостатньо вивчені питання оптимального вибору методів амортизації в умовах високої інфляції, що притаманна економіці нашої держави. Крім того, існує потреба в глибшому дослідженні можливостей акумуляції амортизаційних відрахувань та їх інвестування, що дозволило б підприємствам зберігати реальну вартість активів і ефективно відновлювати матеріально-технічну базу. Також малодослідженими залишаються питання інтеграції управління основними засобами з фінансовим плануванням та інвестиційною стратегією підприємства.

**Мета дослідження.** Виявлення можливостей для підвищення ефективності управління основними засобами, забезпечення їх своєчасного оновлення та підтримки фінансової стійкості підприємства в умовах інфляції та обмежених ресурсів.

**Основний матеріал.** У сучасному бізнес-середовищі ефективне управління ресурсами є вирішальним для забезпечення операційної ефективності та фінансового успіху. Один із ключових аспектів управління ресурсами – це управління основними засобами. Бізнес інвестує значні кошти в придбання виробничих фондів, і якісне управління цими активами є необхідним для максимізації прибутків від інвестицій і оптимізації загальної ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

Основні засоби є довгостроковими ресурсами, що використовуються в операційній діяльності підприємства. До них належать машини, транспортні засоби, будівлі, комп'ютери та інше обладнання. На відміну від оборотних активів, які очікується перетворити на грошові кошти протягом одного року, основні засоби приносять цінність бізнесу протягом тривалого періоду, зазвичай більше одного року.

Законодавство України містить два ключових визначення основних засобів. Відповідно до НП(С)БО 7 основні засоби – це матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва або постачання товарів, виконання робіт і надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких більше одного року або операційного циклу, якщо він довший за рік [1].

Податковий кодекс України розглядає основні засоби як матеріальні активи, у тому числі запаси корисних копалин наданих у користування ділянок надр (крім вартості землі, незавершених капітальних інвестицій, автомобільних доріг загального користування, бібліотечних і архівних фондів, матеріальних активів, вартість яких не перевищує 20000 гривень, невиробничих основних засобів і нематеріальних активів), що призначаються платником податку для використання у господарській діяльності платника податку, вартість яких перевищує 20000 гривень і поступово зменшується у зв'язку з фізичним або моральним зносом та очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких з дати введення в експлуатацію становить понад один рік або операційний цикл, якщо він довший за рік [2].

Під управлінням основними засобами необхідно розуміти процес розробки, прийняття та реалізації, а також контроль за виконанням управлінських рішень щодо формування, відстеження та підтримки фізичних активів компанії. Цей процес охоплює придбання або створення, використання, технічне обслуговування та вибуття основних засобів.

Основними завданнями управління основними засобами підприємства є: визначення обсягу необхідного приросту основних засобів, розробка плану розвитку матеріально-технічної бази підприємства, вибір найбільш доцільних форм для задоволення потреб у збільшенні основних засобів, обґрунтування стратегії ремонту та модернізації, а також оптимізація термінів їх експлуатації [3].

Існує декілька основних шляхів надходження основних засобів на підприємство – купівля, безоплатне отримання, внесення як паю засновниками, будівництво власними силами, бартерний обмін тощо. В процесі відображення наявності та руху, визначення загального обсягу основних засобів, їх динаміки і структури, розрахунку економічних показників господарської діяльності підприємства за певний період часу на підприємстві використовується переважно грошовий вимірник – його перевагами є порівнянність, універсальність і загальність, тому правильна оцінка вартості об’єктів основних засобів необхідна для здійснення якісного управління основними засобами підприємства. Складові первісної вартості основних засобів в залежності від шляхів їх отримання наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Складові первісної вартості основних засобів залежно від способу надходження на підприємство

Способи отримання основних засобів	Складові первісної вартості основних засобів	
	Вартість об’єкта	Додаткові витрати
Придбання за плату, спорудження або виготовлення	купівельна вартість без непрямих податків	- суми, що сплачують підрядникам за виконання будівельно-монтажних робіт (без непрямих податків);
Безкоштовне отримання	справедлива вартість	- реєстраційні збори, державне мито та аналогічні платежі, що здійснюються в зв’язку з придбанням (отриманням) прав на об’єкт основних засобів;
Внесок в статутний капітал	вартість, погоджена засновниками	- суми ввізного мита;
Обмін на подібний об’єкт	залишкова вартість переданого об’єкта основних засобів	- суми непрямих податків у зв’язку з придбанням (створенням) основних засобів (якщо вони не відшкодовуються підприємству);
Обмін на неподібний об’єкт	справедлива вартість переданого немонетарного активу, збільшена (зменшена) на суму грошових коштів чи їх еквівалентів, що була передана (отримана) під час обміну	- витрати зі страхування ризиків доставки основних засобів; - витрати на транспортування, установку, монтаж, налагодження основних засобів; - інші витрати, безпосередньо пов’язані з доведенням основних засобів до стану, у якому вони придатні для використання із запланованою метою.

Джерело: складено авторами на основі [1]

В момент надходження активу його балансова вартість дорівнює первісній, однак має властивість змінюватися в процесі господарської діяльності. Так, підприємство може переоцінювати об’єкт основних засобів, якщо залишкова вартість цього об’єкта суттєво відрізняється від його справедливої, тобто ринкової оцінки, на дату балансу. Збільшують первісну (переоцінену) вартість капітальні інвестиції в необоротні матеріальні активи – витрати на будівництво, реконструкцію, модернізацію та інші поліпшення, що здійснюються підприємством. Нарахування амортизації поступово знижує балансову вартість основних засобів, відображаючи їх фізичний та моральний знос у процесі експлуатації. Це дозволяє підприємству більш точно оцінювати реальну вартість і стан своїх активів та планувати подальше інвестування в оновлення чи модернізацію матеріально-технічної бази.

Амортизація – це процес поступового розподілу вартості необоротних активів, яка підлягає амортизації (різниця між первісною та ліквідаційною вартістю), протягом періоду їх корисного використання. Для нарахування амортизації можуть використовуватися різні методи, серед яких прямолінійний, виробничий, метод зменшення залишкової вартості, куму-



лятивний та метод прискореного зменшення залишкової вартості. Вибір конкретного методу амортизації залежить від типу активу, його призначення та інтенсивності використання, а також від фінансових цілей підприємства. Сутність, переваги, недоліки та сферу застосування кожного методу відображено в таблиці 2.

Таблиця 2

Методи нарахування амортизації основних засобів підприємства

Метод	Обчислення суми амортизації	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Прямолінійний	ділення вартості, яка амортизується, на строк корисного використання (СКВ) об'єкта основних засобів	простота розрахунку амортизації; рівномірний розподіл амортизації протягом усього терміну експлуатації активу	не враховує інтенсивність використання активу та його можливий моральний знос і чинник зростання витрат на ремонт у міру їх експлуатації.	активи з рівномірним зношенням, яке не залежить від обсягу виробництва (будівлі адміністративного призначення, виробничі цехи)
Зменшення залишкової вартості	добуток залишкової вартості об'єкта та річної норми амортизації, що обчислюється як різниця між одиницею та результатом кореня ступеня кількості років КВ об'єкта з результату від ділення ліквідаційної вартості об'єкта на його первісну вартість	прискорена амортизація на початку експлуатації, коли актив зазвичай найбільш ефективний; відображає реальний фізичний та моральний знос активу в перші роки використання	базується на порівняно складних математичних розрахунках; в останні роки амортизаційні відрахування можуть бути заниженими, що може викривляти реальний фінансовий стан підприємства; потребує наявності ліквідаційної вартості	активи, які швидко втрачають свою вартість на початковому етапі, такі як техніка, транспортні засоби, обладнання з високим технологічним зносом
Прискореного зменшення залишкової вартості	добуток залишкової вартості об'єкта та річної норми амортизації, яка обчислюється, виходячи із СКВ об'єкта, і подвоюється	дуже швидка амортизація на початкових етапах, що дозволяє знизити оподатковуваний дохід у перші роки використання активу; відображає максимальний рівень зносу активу на початкових етапах	складність у розрахунку і відсутність рівномірності амортизації на подальших етапах; може призводити до значного зниження амортизаційних відрахувань у наступні періоди, коли актив все ще використовується	високотехнологічні активи або активи, які швидко втрачають свою економічну цінність у перші роки експлуатації, наприклад, комп'ютерна техніка або транспортні засоби
Кумулятивний	добуток вартості, яка амортизується, та кумулятивного коефіцієнта, що розраховується діленням кількості років, що залишаються до кінця СКВ об'єкта основних засобів, на суму числа років його корисного використання	у перші роки більша частина вартості амортизується; забезпечується можливість збільшення частини витрат на ремонт основних засобів, що припадають на останні роки їх використання	трудомісткість; сума зносу часто не узгоджується ні з фактичним використанням основних засобів, ні з обсягом виробленої продукції	амортизація основних засобів продуктивність яких в перші роки експлуатації значно вища, ніж у наступні

Виробничий	добуток фактичного місячного обсягу продукції та виробничої ставки амортизації, що обчислюється діленням вартості, яка амортизується, на загальний обсяг продукції, який підприємство очікує виробити з використанням об'єкта основних засобів	амортизація базується на фактичному обсязі виробленої продукції чи кількості роботи, що більш точно відображає знос активу; гнучкість у нарахуванні, що дозволяє краще корелювати витрати з доходами.	складність у розрахунках, оскільки потрібні точні дані щодо фактичного використання активу; неможливо використовувати, якщо виробничі показники не стабільні або важко вимірювані.	виробниче обладнання, транспортні засоби чи техніка, де амортизація на-пряму залежить від інтенсивності використання.
------------	--	---	--	---

*Джерело: складено авторами на основі [1; 4-7]*

Вибір методу нарахування амортизації є важливою складовою управління основними засобами підприємства, оскільки забезпечує формування амортизаційної політики та фінансування відтворення основних засобів підприємств, що має суттєвий вплив на формування інвестиційної привабливості підприємства [6].

На жаль, багато вітчизняних підприємств використовують лише прямолінійний метод, не вдаючись до переваг застосування альтернативних способів нарахування амортизації у відповідності з власними потребами та індивідуальними особливостями кожного виду основних засобів. Ігнорування методів амортизації, що враховують інтенсивність використання, схильність до зниження виробничої потужності та швидкого морального старіння може призвести до викривлення оцінки залишкової вартості й неправильного розуміння поточного стану активів. Така ситуація може ускладнити ефективне управління ресурсами, оскільки якість прийнятих на основі цих даних управлінських рішень буде значно нижчою. Крім того, якщо актив втрапить свою ефективність швидше, ніж передбачає лінійний метод, витрати на його утримання та ремонт загрожують зрости, а компанія може не бути готовою до таких фінансових навантажень. Це може викликати проблеми з бюджетуванням та ресурсним плануванням. Ще одним негативним наслідком може стати зниження конкурентоспроможності підприємства. У певних галузях, де основною рушійною силою прогресу є інвестиції в нові технології та обладнання, невідповідність вимогам бізнес-середовища може стати причиною втрати ринкових позицій. Використання застарілого обладнання або невчасна його заміна сповільнюють операційні процеси та знижують продуктивність.

Ми погоджуємося з тезою Наконечного Б. В., що однією з важливих проблем системи управління основними засобами є відсутність практики нагромадження нарахованої амортизації в амортизаційному фонді на підприємстві, оскільки за його відсутності амортизаційні відрахування надходять до господарського обороту і використовуються при розв'язанні різноманітних господарських завдань, що не завжди пов'язані з цільовим використанням амортизаційного фонду [8].

Одним із можливих шляхів вирішення даної проблеми є акумуляція і розміщення амортизаційних відрахувань на депозитних рахунках під певний відсоток. Економіці нашої держави властива інфляція, тому збереження коштів у їхньому номінальному вигляді може призвести до знецінення амортизаційних відрахувань. Відповідно, розміщення таких коштів на депозитних рахунках під відсотки дозволить частково компенсувати знецінення грошей, спричинене інфляцією. Депозитні відсотки, які компанія отримуватиме, можуть допомогти підтримувати реальну вартість цих коштів, і, можливо, навіть збільшувати їх. Після завершення терміну служби об'єкта нараховані на нього амортизаційні відрахування можна буде використати відповідно до його призначення як одне з джерел відтворення основних засобів [8].

**Висновки.** У сучасному бізнес-середовищі ефективне управління основними засобами є критичними елементами успішної фінансової стратегії підприємства. Застосування комплексного підходу до управління активами, а також використання фінансових інструментів, таких як депозитні рахунки для збереження амортизаційних коштів, може забезпечити стійкий розвиток підприємства, підвищити його операційну ефективність і конкурентоспроможність на ринку.

## Список літератури

1. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» : Наказ Міністерства ва фінансів України від 27.04.2000 р. № 92 : станом на 29.07.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text> (дата звернення: 15.10.2024).
2. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI : станом на 01.10.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 15.10.2024).
3. Єпіфанова І. Ю., Ткачук Л. М., Беркатюк Ю. О. Теоретико-методологічні аспекти управління основними засобами будівельних підприємств. Інновації та стійкість. 2022. № 4. С. 94-100.
4. Попова В. Д. Особливості нарахування амортизації та її вплив на відтворення основних засобів. Молодий вчений. 2018. № 10(1). С. 374-380.
5. Гура Н. М., Мандрика Д. Г. Проблемні питання амортизації основних засобів підприємства. Молодий вчений. 2020. Т. 2, № 78. С. 32-35.
6. Харченко Н. В. Амортизація основних засобів підприємства як фактор раціоналізації оподаткування. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5017> (дата звернення: 16.10.2024).
7. Стеців І. С., Кулик М. А. Особливості управління основними засобами на теплоенергетичних підприємствах. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 42. С. 205-210.
8. Наконечний Б. В. Підвищення ефективності управління основними виробничими засобами на підприємстві. Вісник Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка. 2010. № 3. С. 71-76.
9. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. Офіційний вісник України. 1999 р., № 33.
10. Про затвердження Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань : Наказ М-ва фінансів України від 02.09.2014 р. № 879. Офіційний вісник України. 2014 р., № 91.

## References

1. On the approval of the National Regulation (standard) of accounting 7 "Fixed Assets", Order of the Ministry of Finance of Ukraine No. 92 (2022). Retried from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text> [In Ukrainian].
2. Tax Code of Ukraine, Code of Ukraine No. 2755-VI (2024). Retried from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> [In Ukrainian].
3. Yepifanova, I., Tkachuk, L., & Berkatyuk, Y. (2022). Theoretical and methodological aspects of fixed assets management of construction enterprises. *Innovation and Sustainability*, 4, 94-100. [In Ukrainian].
4. Popova, V. D., & Kyzyma, N. M. (2018). Features of the calculation of depreciation and its effect on the reproduction of fixed assets. *Molodyy vchenyy*, (10 (1)), 374-380. [In Ukrainian].
5. Hura, N., & Mandryka, D. (2020). Problem issues of capital asset depreciation at the enterprise. *Molodyy vchenyy*, 2 (78), 32-35. [In Ukrainian].
6. Kharchenko, N. V. (2016). Depreciation of fixed assets of the enterprise as a factor of rationalization of taxation. *Efektivna ekonomika*, (6). Retried from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5017> [In Ukrainian].
7. Stetsiv, I. S., & Kulyk, M. A. (2020). Peculiarities of management of fixed assets at thermal power enterprises. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvom*, 42, 205-210. [In Ukrainian].
8. Nakonechny, B.V. (2010). Increasing the efficiency of management of the main production facilities at the enterprise, *Visnyk Drohobyt'skoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni Ivana Franka*, 3, 71-76. [In Ukrainian].
9. Pro bukhgalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini : Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 r. № 996-XIV. *Ofitsiyniy visnyk Ukrainy*. 1999 r., № 33. [In Ukrainian].
10. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro inventaryzatsiiu aktyviv ta zoboviazan : Nakaz M-va finansiv Ukrainy vid 02.09.2014 r. № 879. *Ofitsiyniy visnyk Ukrainy*. 2014 r., № 91. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 15.10.2024  
Прийнята до публікації 21.10.2024

## АУДИТ КОНСОЛІДОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ УРЯДУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ДЕРЖАВИ

Слободяник Ю. Б., доктор економічних наук, професор, професор кафедри аудиту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна

e-mail: [slobodyanik.julia@kneu.edu.ua](mailto:slobodyanik.julia@kneu.edu.ua)

ORCID: 0000-0002-5838-2342

***Анотація.** Мета статті полягає у дослідженні сучасного стану та перспектив реалізації аудиту консолідованої фінансової звітності уряду для забезпечення прозорості діяльності держави. Методика дослідження базується на застосуванні системного підходу з використанням методів контент-аналізу, індукції, дедукції, порівняння та узагальнення. Визначено, що аудит консолідованої фінансової звітності уряду сприяє прозорості та підзвітності держави, підтримує добросовісне управління. У результаті обґрунтовано рекомендації, реалізація яких пришвидшить процес запровадження аудиту консолідованої фінансової звітності уряду. З практичного погляду активна участь Рахункової палати у цьому процесі забезпечить реформування системи фінансового контролю за вимогами ЄС.*

***Ключові слова:** консолідована фінансова звітність, суб'єкти державного сектору, система управління державними фінансами, аудит, Рахункова палата, довіра, прозорість.*

## AUDIT OF CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS OF THE GOVERNMENT AS A TOOL FOR ENSURING STATE TRANSPARENCY

Yuliia B. Slobodyanik, Doctor of Economics, Professor of the Audit Department, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

e-mail: [slobodyanik.julia@kneu.edu.ua](mailto:slobodyanik.julia@kneu.edu.ua)

ORCID: 0000-0002-5838-2342

***Abstract.** The purpose of the article is to study the current state and prospects for the implementation of the audit of the government's consolidated financial statements to ensure its transparency. The research methodology is based on the application of a systemic approach using content analysis, induction, deduction, comparison, and generalization. It is determined that the government's consolidated financial statements combine financial information about all government institutions, agencies, and organizations, allowing a holistic view of the state's financial condition and operational results. The audit of such reporting serves as an objective verification mechanism that contributes to increasing the trust of citizens, investors, and international partners. In the course of the study, problems related to the lack of unified consolidated financial reporting at the government level were identified. Consolidated financial reporting at the state level is still fragmented and does not disclose complete information about the government's financial condition and performance, which is contrary to the requirements of standards and best practices. The Accounting Chamber has a well-developed methodology for conducting financial audits of consolidated financial statements but little experience in conducting financial audits according to the methodology of INTOSAI standards. As a result, recommendations have been substantiated, and the implementation of these will speed up the process of introducing the audit of government consolidated financial statements. From a practical point of view, the implementation of these recommendations will allow the government to organize the process of preparing the consolidated financial statements according to the requirements of international standards. Financial auditing of such reporting by the Accounting Chamber in accordance with the requirements of the INTOSAI Framework of Professional Pronouncements, as well as its subsequent publication, together with the audit report, will significantly increase the transparency of the public administration system.*

***Keywords:** consolidated financial reporting, public sector entities, public finance management system, audit, Accounting Chamber, trust, transparency.*

### JEL Classification: M420, M480

**Постановка задачі.** Прискорення процесу євроінтеграції України, пов'язане зі збройною агресією росії, обумовлює необхідність виконання відповідних завдань, визначених Угодою про асоціацію України з Європейським Союзом, що була підписана ще у 2014 році. Реформування системи фінансового контролю та запровадження зовнішнього незалежного державного аудиту є одним з таких першочергових завдань. Нині частиною переговорного процесу щодо вступу України в ЄС є розділ 32 «Фінансовий контроль», за яким наша держава взяла на себе зобов'язання привести у відповідність до acquis ЄС систему державного внутрішнього фінансового контролю та зовнішнього аудиту. Кращі практики у цій сфері передбачають наявність ефективних і прозорих систем управління, функціонально незалежний внутрішній аудит, а також функціонування інституційно,

операційно та фінансово незалежного органу зовнішнього аудиту. Така вища аудиторська інституція має у своїй діяльності керуватися вимогами стандартів Міжнародної організації вищих органів аудиту INTOSAI (The INTOSAI Framework of Professional Pronouncements, IFPP – Концептуальної основи стандартів INTOSAI) [1] і звітувати перед парламентом про використання ресурсів державного сектору.

Забезпечення прозорості у державному секторі є основою доброчесного управління, а також запорукою сталого розвитку сучасного суспільства. Консолідована фінансова звітність уряду об'єднує фінансову інформацію про всі державні установи, агентства та організації, дозволяючи отримати цілісне уявлення про фінансовий стан і операційні результати держави. Аудит такої звітності виконує роль об'єктивного механізму перевірки, який сприяє підвищенню довіри громадян, інвесторів і міжнародних партнерів. Отже, проблеми реалізації аудиту консолідованого фінансового звіту уряду є вкрай актуальними, зокрема, у контексті вступу України до ЄС.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми реформування системи бухгалтерського обліку та фінансової звітності у державному секторі протягом усього періоду незалежності нашої держави розглядалися такими вітчизняними науковцями і практиками, як: Л. Гізатуліна, Т. Єфіменко, С. Левицька, І. Лукановська, М. Лучко, С. Свірко, Н. Сушко та іншими. Серед сучасних наукових публікацій з питань трансформації та модернізації бухгалтерського обліку у державному секторі в умовах реформування системи управління державними (публічними) фінансами заслуговують на увагу дослідження О. Григорів, І. Дутчак, М. Гордієнка [2], В. Дем'янишина, В. Костецького, В. Дем'янишина [3], Г. Ісаншиної [4], Л. Ловінської [5], Н. Хорунжак [6], С. Шутка, Г. Воляник, Н. Колінько [7].

Сучасні виклики та перспективи підготовки звітності суб'єктів державного сектору із застосуванням міжнародних стандартів фінансової звітності розкриваються у працях Л. Гевлич [8] та С. Сисюк [9].

С. В. Свірко, С. В. Бардаш та В. М. Краєвський дослідили питання оцінки рівня трансформації інформаційного забезпечення управління публічними фінансами у контексті реалізації стратегії реформування системи управління державними фінансами [10].

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Разом з тим питання підвищення достовірності та прозорості фінансової звітності у державному секторі за допомогою її аудиту залишаються малодослідженими в Україні. Втім пришвидшення процесу євроінтеграції потребує аналізу сучасного стану та перспектив здійснення аудиту консолідованої фінансової звітності уряду, який за вимогами Концептуальної основи стандартів INTOSAI має виконуватися вищим органом аудиту – Рахунковою палатою.

**Мета статті** полягає у дослідженні сучасного стану та перспектив реалізації аудиту консолідованої фінансової звітності уряду у цілях забезпечення прозорості діяльності держави.

**Основний матеріал.** Прозора та достовірна фінансова звітність є ключовою вимогою для міжнародних організацій та потенційних інвесторів, які прагнуть розуміти, наскільки стабільною і фінансово відповідальною є держава. Консолідована фінансова звітність, поміж іншим, надає можливість відслідковувати витрати держави та її боргові зобов'язання. Багато країн прагнуть відповідати Міжнародним стандартам фінансової звітності (МСФЗ) для підвищення довіри з боку міжнародних інституцій та аудит є невід'ємною частиною цього процесу. Незалежний аудит підтверджує достовірність даних, допомагаючи виявити слабкі місця у фінансовому управлінні, усунути можливі маніпуляції чи помилки. Аудит консолідованої фінансової звітності уряду не лише сприяє покращенню управління державними ресурсами, а й формує культуру прозорості й відповідальності у державному управлінні.

Аналіз поточної ситуації та перспектив розвитку аудиту консолідованої фінансової звітності на рівні держави доречно розпочати з визначення предмету такого аудиту.

Група економічних суб'єктів через формування консолідованої фінансової інформації може бути розглянута як єдине ціле. Отже, в результаті консолідації можна отримати повну уяву про фінансовий стан економічної групи, зокрема, через інформацію про її сукупні активи і зобов'язання, доходи та витрати, грошові потоки тощо. Принципи консолідації є універсальними і використовуються як для приватних компаній, так і для суб'єктів державного сектору, фінансова звітність яких узагальнюється на рівні уряду. Консолідована фінансова звітність на найвищому рівні дає користувачам можливість отримати цілісне уявлення про фінансову діяльність уряду, що сприяє прозорості й підзвітності держави перед суспільством.

Слід зауважити, що лише повна і достовірна інформація про надходження та витрачання бюджетних коштів може забезпечити довіру суспільства до дій уряду, що обумовлює необхідність проведення аудиту такої інформації. Консолідована фінансова звітність, що супроводжується аудиторським звітом, має суттєво більшу цінність для користувачів. Тому практика обов'язкового державного аудиту консолідованої фінансової звітності уряду доволі поширена, й не лише у країнах ЄС.

Консолідація даних у звітності відбувається за доволі універсальною процедурою і передбачає здійснення таких кроків:

1. Показники фінансової звітності контрольованих суб'єктів упорядковано додаються до аналогічних показників контролюючого суб'єкта.

2. Операції у межах економічної групи, їх сальдо та отримані у результаті нереалізовані доходи і витрати виключаються.

3. Частка меншості у контрольованих суб'єктах виключається.

У державному секторі України порядок складання консолідованої фінансової звітності врегульовано вимогами НП(С)БОДС 102 «Консолідована фінансова звітність», а сама консолідована звітність розглядається як фінансова звітність контролюючого суб'єкта та контрольованих ним суб'єктів як єдиної економічної групи [11].

Як зазначалося вище, одним із зобов'язань, які взяла на себе Україна на шляху до вступу до ЄС, є проведення реформи системи управління державними фінансами, зокрема, у сфері прозорості та підзвітності. У цьому контексті зрозумілою є значущість складання консолідованої фінансової звітності уряду та проведення її аудиту, що підтверджують представники Верховної Ради України, Рахункової палати, Міністерства фінансів України, Державної казначейської служби України, Державної аудиторської служби України, Аудиторської палати України, науковці, міжнародні експерти тощо [12].

Оприлюднений Міністерством фінансів України у квітні 2024 року Звіт про оцінку бухгалтерського обліку в державному секторі Pulse містить достатньо високу оцінку досягнень у реформуванні системи бухгалтерського обліку в державному секторі України. Водночас автори звіту наголошують на важливості продовження реформ у цій сфері, враховуючи статус України як кандидата на вступ до ЄС. Наступними кроками у напрямку підвищення якості та прозорості фінансової звітності мають стати: запровадження звітності про сталий розвиток суб'єктів державного сектору; удосконалення формату та критеріїв розкриття ключових відмінностей між НП(С)БОДС та МСБОДС у Примітках до річної фінансової звітності; здійснення економічного аналізу фінансової звітності суб'єктів державного сектору для оцінки фінансового стану та ефективності рішень уряду [13].

Водночас проведене нами дослідження проблем підготовки і подання консолідованої фінансової звітності уряду виявило низку питань, без вирішення яких неможливо забезпечити проведення аудиту за вимогами міжнародних стандартів [14]. Насамперед консолідована фінансова звітність уряду як предмет аудиту має бути чітко регламентована.

По-перше, за вимогами законодавства передбачено узагальнення фінансової інформації на рівні держави у вигляді різних за формою звітів. Так, згідно зі статтею 12 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» консолідовану фінансову звітність складають міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, до сфери управління яких належать суб'єкти державного сектору економіки, а також органи, які здійснюють управління майном суб'єктів комунального сектору економіки. Державна казначейська служба України складає консолідовану фінансову звітність про загальний майновий стан і результати діяльності суб'єктів державного сектору та бюджетів [15].

Поряд із цим, за вимогами статті 61 Бюджетного кодексу України, складається річний звіт про виконання закону про Державний бюджет України, який по суті є консолідованим і подається Кабінетом Міністрів України Верховній Раді України, Президенту України та Рахунковій палаті не пізніше 1 квітня року, наступного за звітним. Зазначений звіт містить 27 елементів, зокрема фінансову звітність у складі балансу, звіту про фінансові результати, звіту про рух грошових коштів, звіту про власний капітал, бюджетну звітність (зокрема, звіти про виконання захищених видатків Державного бюджету України, про бюджетну заборгованість, про використання коштів з резервного фонду державного бюджету, про стан державного боргу і гарантованого державою боргу тощо), а також визначену інформацію (зокрема, про виконання місцевих бюджетів, про надані державні гарантії, про виконання державних інвестиційних проектів тощо) [16]. Ознайомлення з відповідними фінансовими звітами у складі річного звіту про виконання закону про Державний бюджет України дозволяє зробити висновок, що насправді ці звіти розкривають інформацію лише про рух

коштів бюджету за відповідний рік, адже баланс, приміром, не містить жодної інформації про активи.

По-друге, для складання описаних вище звітів використовуються різні форми. Так, всі міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, до сфери управління яких належать суб'єкти державного сектору економіки, складають консолідовану фінансову звітність за вимогами НП(С)БОДС 102 «Консолідована фінансова звітність», але з використанням форм фінансової звітності, визначених у НП(С)БОДС 101 «Подання фінансової звітності» (форми № 1-дс, 2-дс, 3-дс, 4-дс). Ці ж форми використовуються для підготовки фінансової звітності у складі річного звіту про виконання закону про Державний бюджет України.

Методичні рекомендації щодо формування Державною казначейською службою України загальної консолідованої фінансової звітності визначають, що загальна консолідована фінансова звітність складається за формами, затвердженими НП(С)БОДС 102 «Консолідована фінансова звітність» (форми № 1-кдс, 2-кдс, 3-кдс, 4-кдс) [17]. Відповідні форми звітності дають можливість представити консолідовану інформацію за відповідними об'єктами обліку, а також розкрити дані у розрізі розпорядників бюджетних коштів, зокрема, на рівні державного та місцевих бюджетів.

По-третє, крім описаних вище форм звітності, міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, до сфери управління яких належать суб'єкти державного сектору економіки, складають форму № 5-дс «Примітки до річної фінансової звітності», яка була затверджена окремим наказом Міністерства фінансів України. Зауважимо, що незважаючи на те, що НП(С)БОДС 102 містить розділ щодо розкриття інформації про складання консолідованої фінансової звітності у примітках, відповідна форма приміток наразі затверджена не була. Як наслідок, загальна консолідована фінансова звітність, що складається Державною казначейською службою України, приміток не містить. Аналогічно і річний звіт про виконання закону про Державний бюджет України, який хоч і складається за формами, затвердженими НП(С)БОДС 101, також не містить приміток, оскільки вони не передбачені статтею 61 Бюджетного кодексу України.

Отже, консолідована фінансова звітність на рівні держави поки що є розгалуженою і не розкриває повну інформацію про фінансовий стан і результати діяльності уряду, що суперечить вимогам стандартів і кращим практикам.

Слід зауважити, що позитивним моментом, який також згадується при оцінці [13], є подання всіх звітів у державному секторі до Державної казначейської служби України через АС «Є-Звітність» – систему подання електронної звітності розпорядниками та одержувачами бюджетних коштів і державними цільовими фондами. Водночас, оскільки додаткове розкриття облікових політик контрольованими суб'єктами у цьому процесі не передбачено, неможливо відстежити показники, які підлягають виключенню під час консолідації. Можливість аналізувати окремі показники, а також вносити зміни у вже подані звіти не передбачена алгоритмом застосовуваного програмного забезпечення. Тобто головний розпорядник бюджетних коштів може лише ознайомитися з поданим у системі звітом підпорядкованої організації. Політики і механізмів внесення змін у фінансові звіти групи консолідації, якщо вони містять неузгоджені дані або суперечливу облікову політику, не створено. Як наслідок, процес консолідації фінансової звітності на рівні держави більше схожий на процес її зведення, адже фактично не відбувається виключення показників, які не підлягають консолідації. Описана ситуація призводить до зменшення аналітичності підготовленої консолідованої звітності та не відповідає інтересам її користувачів.

Внаслідок описаних вище проблем поки що фактично відсутній предмет аудиту консолідованої фінансової звітності уряду, яка мала б структуру, представлену на рис. 1.

Крім того, для описаних вище звітів на законодавчому рівні не передбачено обов'язкового проведення аудиту, в результаті якого мало б бути підтверджено достовірність, повноту та відповідність вимогам поданої у звітах інформації. Ускладнює ситуацію значна кількість суб'єктів державного сектору, які входять до групи консолідації. Так, за даними порталу Open budget, станом на жовтень 2024 року на рівні державного бюджету налічується 79 головних розпорядників бюджетних коштів і 4 495 розпорядників нижчого рівня [18].

Аналіз оприлюднених звітів Рахункової палати свідчить про те, що вона має незначний досвід проведення фінансових аудитів (табл. 1), що лише з 2021 року частково виконуються за новою методологією, яка відповідає вимогам Концептуальної основи стандартів INTOSAI [19]. Серед об'єктів аудиту лише декілька головних розпорядників бюджетних коштів, до цих пір не було проведено фінансових аудитів всіх міністерств у складі уряду (виключенням є Міністерство освіти і науки України, Міністерство цифрової трансформації України та

Міністерство аграрної політики і продовольства України). Вагомим недоліком є також значний розрив у часі між оприлюдненням фінансової звітності та здійсненням її аудиту, що зменшує цінність такої звітності та результатів її аудиту для заінтересованих сторін. Крім того, задекларовані як фінансові аудити різноманітних проєктів, що підтримуються позиками Міжнародного банку реконструкції та розвитку, а також грантових програм, по суті є фінансовими аудитами звітності спеціального призначення.

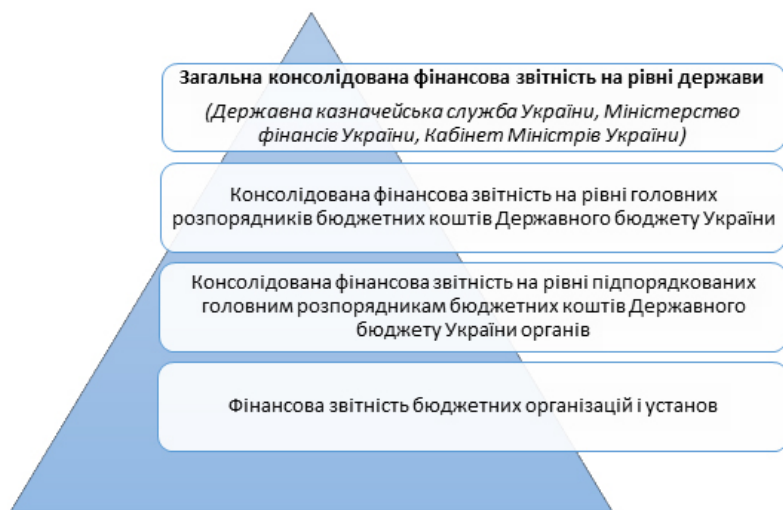


Рис. 1. Структура групи консолідації на рівні держави  
Джерело: розроблено автором за матеріалами [15, 16].

Таблиця 1

Кількість фінансових аудитів, проведених Рахунковою палатою  
(за період з 2015 по 2023 роки)

Показник	Роки			
	2015-2020	2021	2022	2023
Кількість фінансових аудитів,	20	4	4	8
зокрема аудити міжнародних проєктів	2	1	2	6

Джерело: складено автором за матеріалами [19].

Аналіз проводився за період, починаючи з 2015 року, коли вперше за вимогами законодавства Рахункова палата почала проводити аудити, зокрема фінансові. Аудит консолідованої фінансової звітності за цей період був проведений лише один – Міністерства аграрної політики та продовольства України за 2023 рік (завершений у 2024 році). З початку 2024 року станом на 25 жовтня оприлюднено п'ять звітів про здійснені фінансові аудити, два з яких стосувалися проєктів.

Позитивним кроком на шляху імплементації Концептуальної основи стандартів INTOSAI у діяльність Рахункової палати є розробка за підтримки проєкту Європейського Союзу «Зміцнення потенціалу зовнішнього аудиту відповідно до міжнародних стандартів» (EU4ACU) та затвердження Рахунковою палатою у липні 2023 року методології здійснення фінансових аудитів, одним з розділів якої є фінансові аудити консолідованої фінансової та зведеної бюджетної звітності [19]. Експертами проєкту (одним з яких є автор цієї статті) було запропоновано застосування підходу на основі оцінки ризиків до відбору головних розпорядників бюджетних коштів, фінансова звітність яких підлягатиме аудиту. Такий відбір є підготовчим етапом і потребує відповідної інформації та тривалого часу, враховуючи кількість наявних головних розпорядників бюджетних коштів та підпорядкованих їм розпорядників бюджетних коштів. Кращою практикою у цьому процесі є розподіл потенційних об'єктів аудиту за частотою проведення аудиту (наприклад, щорічно, раз на 2-5 чи на 6-10 років тощо). Основою для такого розподілу є кількісна оцінка за активами та витратами, а також якісна оцін-



ка за параметрами, що збільшують ризики (наприклад, чи були виявлені викривлення при попередніх аудитах, чи є зацікавленість міжнародних партнерів, парламенту, суспільства в результатах діяльності такого об'єкта аудиту тощо).

Нині Рахункова палата активно готується до виконання аудиту консолідованої фінансової звітності на рівні держави, започаткувавши проведення фінансового аудиту консолідованої фінансової звітності окремих головних розпорядників бюджетних коштів на рівні державного бюджету. Безумовно, процес аудитів ускладнюється чинниками, обумовленими збройною агресією РФ, а саме:

- припиненням (частковим або повним) функціонування об'єктів аудиту у зоні активних бойових дій;
- втратою (повною або частковою) доступу до інформаційних систем і документації об'єктів аудиту, що знижує можливості оцінки аудитором повноти та достовірності фінансової звітності та створює обмеження обсягу аудиту;
- втратою (повною або тимчасовою) ключового персоналу об'єкта аудиту, зокрема відповідального за підготовку фінансової інформації, що збільшує ризик викривлень у фінансовій звітності та може ускладнювати виконання окремих аудиторських процедур;
- необхідністю проведення оцінки втрачених, знищених або пошкоджених об'єктів нерухомого та рухомого майна, визначення шкоди та збитків, отриманих внаслідок бойових дій, що потребує розробки та відпрацювання відповідних методик, а також відповідного досвіду в аудиторів;
- неможливістю для аудиторів спостерігати за проведенням інвентаризації майна внаслідок обмеженого доступу та високих ризиків безпеки;
- появою різноманітних джерел фінансування суб'єктів державного сектору (спеціальні процедури та вимоги, різні донори), що ускладнює перевірку достовірності та правильності розкриття відповідної інформації у фінансовій звітності тощо.

Враховуючи викладене, для забезпечення досягнення ключових цілей реформування системи управління державними фінансами у сфері прозорості та підзвітності, на нашу думку, потрібно зробити таке:

- уточнити порядок складання і подання консолідованої фінансової звітності уряду у складі балансу, звіту про фінансові результати, звіту про рух грошових коштів, звіту про власний капітал та приміток до консолідованої фінансової звітності;
- закріпити на рівні закону вимогу обов'язкового проведення Рахунковою палатою аудиту річного консолідованого звіту уряду з чітким визначенням порядку складання і подання такого звіту, а також термінів аудиту, що відповідатимуть кращій міжнародній практиці їх здійснення (не менше 9 місяців);
- Рахунковій палаті провести оцінку потенційних об'єктів аудиту на основі ризикоорієнтованого підходу для відбору головних розпорядників бюджетних коштів, фінансова звітність яких підлягатиме аудиту; розробити орієнтовний план проведення фінансових аудитів з урахуванням результатів відбору;
- за рекомендаціями міжнародних експертів, започаткувати співпрацю у сфері проведення фінансового аудиту консолідованої фінансової звітності суб'єктів державного сектору між Рахунковою палатою та Державною аудиторською службою України, фахівці якої можуть бути долучені до проведення аудиту консолідованої фінансової звітності уряду.

**Висновки.** Підводячи підсумок, зауважимо, що практична реалізація запропонованих нами рекомендацій дозволить організувати процес підготовки консолідованої фінансової звітності уряду за вимогами міжнародних стандартів. Проведення Рахунковою палатою фінансового аудиту такої звітності за вимогами Концептуальної основи стандартів INTOSAI, а також подальше її оприлюднення разом із аудиторським звітом суттєво підвищуватиме прозорість системи державного управління. Транспарентність є важливим елементом побудови довіри, оскільки дає змогу контролювати прийняття рішень та забезпечувати відповідальність держави перед заінтересованими сторонами, що критично важливо в умовах прискорення процесів євроінтеграції, а також отримання Україною тривалої суттєвої фінансової підтримки міжнародних партнерів.

### Список літератури

1. 1. ISSAI: веб-сайт. The INTOSAI Framework of Professional Pronouncements. URL: <https://www.issai.org/> (дата звернення 20.10.2024).

2. Григорів О., Дутчак І., Гордієнко М. Впровадження міжнародних стандартів обліку в державному секторі України. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-165>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3533>. (дата звернення 20.10.2024).
3. Дем'янишин В., Костецький В., Дем'янишин В. Модернізація бухгалтерського обліку фінансових ресурсів у державному секторі в умовах реформування системи управління публічними фінансами та зміцнення фінансової безпеки суб'єктів господарювання. Світ фінансів. 2022. № 4 (73). С. 22–44. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1556/1564>. (дата звернення: 20.10.2024).
4. Ісаншина Г. Розвиток міжнародних стандартів бухгалтерського обліку у державному секторі та перспективи їх впровадження в Україні. Молодий вчений. 2019. № 1 (65). С. 460–464. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-106>. (дата звернення: 20.10.2024).
5. Ловінська Л. Г. Міжнародні стандарти в обліку державних підприємств України. Фінанси України. 2020. № 6. С. 75-92. DOI <https://doi.org/10.33763/finukr2020.06.075>. URL: [http://finukr.org.ua/docs/FU\\_20\\_06\\_075\\_uk.pdf](http://finukr.org.ua/docs/FU_20_06_075_uk.pdf). (дата звернення: 20.10.2024).
6. Хорунжак Н. М. Реформування обліку в державному секторі та можливості досягнення його оптимальності. Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасна парадигма в умовах інформаційного суспільства : Збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 115-річчю, 09–10 грудня. Київ : КНЕУ, 2021. С. 257-260.
7. Шутка С. Є., Воляник Г. М., Колінько Н. І. Модернізація обліку в установах державного сектору економіки. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. № 29. С. 53-60. DOI: <https://doi.org/10.32843/rma2663-5240-2022.29.10>. (дата звернення: 20.10.2024).
8. Гевлич Л. Л. Міжнародні стандарти фінансової звітності для державного сектору України: стан та перспективи. Економіка і організація управління. 2024. №2(54). С. 80-89. DOI: 10.31558/2307-2318.2024.2.7. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/issue/view/531> (дата звернення 20.10.2024).
9. Сисюк С. Звітність суб'єктів державного сектору: сучасні виклики та специфіка. Сучасні детермінанти фіскальної політики : локальний та міжнародний вимір : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. [Тернопіль, 8-9 верес. 2021 р.] / редкол. : О. М. Десятнюк, А. Я. Кізіма, О. І. Тулай [та ін.]. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. С. 241-243. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/handle/316497/42982>. (дата звернення 20.10.2024).
10. Свірко С. В., Бардаш С. В., Краєвський В. М. Оцінка рівня трансформації інформаційного забезпечення управління публічними фінансами. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 3(105). С. 89-97. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1900479>. (дата звернення 20.10.2024).
11. Верховна Рада України: веб-портал. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 102 «Консолідована фінансова звітність», затверджене Наказом Міністерства фінансів України від 24.12.2010 №1629 (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0087-11#Text>. (дата звернення 20.10.2024).
12. Рахункова палата: веб-сайт. «Допоможе знайти найкращі інструменти для розвитку держави»: Ольга Піщанська про аудит консолідованої фінансової звітності головних розпорядників. URL: <https://rp.gov.ua/IntCooperation/Events/?id=2036> (дата звернення 20.10.2024).
13. Міністерство фінансів України: веб-сайт. Звіт про оцінку бухгалтерського обліку в державному секторі (PULSE Україна). URL: [https://www.mof.gov.ua/storage/files/PULSE%20Ukraine%20-%20UKR%208May%20\(1\).pdf](https://www.mof.gov.ua/storage/files/PULSE%20Ukraine%20-%20UKR%208May%20(1).pdf). (дата звернення 22.10.2024).
14. Слободяник Ю. Б. Актуальні проблеми підготовки і подання консолідованої фінансової звітності на рівні держави. Бухгалтерський облік суб'єктів державного сектору: проблеми практики та професійної підготовки : збірник тез за матеріалами круглого столу, м. Ірпінь, 05 жовтня 2023 р. Ірпінь : Державний податковий університет, 2023. С. 76-81. URL: [https://dpu.edu.ua/images/2023/Photo\\_dlya\\_novyn\\_2023/Fakultet%20podatkovoi%20spravy%20obliku%20ta%20audytu/11%20lystopad%20FPSOA/2023\\_Zbirnik%20tez%20za%20materialami%20kruglogo%20stolu%20Buhgalterskij%20oblik%20subektiv%20derzavnogo%20sektoru%20problemi%20praktiki%20ta%20profesijnoi%20pidgotovki.pdf](https://dpu.edu.ua/images/2023/Photo_dlya_novyn_2023/Fakultet%20podatkovoi%20spravy%20obliku%20ta%20audytu/11%20lystopad%20FPSOA/2023_Zbirnik%20tez%20za%20materialami%20kruglogo%20stolu%20Buhgalterskij%20oblik%20subektiv%20derzavnogo%20sektoru%20problemi%20praktiki%20ta%20profesijnoi%20pidgotovki.pdf). (дата звернення 20.10.2024).
15. Верховна Рада України: веб-портал. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>. (дата звернення 22.10.2024).

16. Верховна Рада України: веб-портал. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>. (дата звернення 22.10.2024).
17. Державна казначейська служба України: веб-сайт. Методичні рекомендації щодо формування Державною казначейською службою України загальної консолідованої фінансової звітності, затверджене наказом Міністерства фінансів України від 15.05.2019 № 204. URL: <https://www.treasury.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-formuvannya-derzhavnoyu-kaznachejskoju-sluzhboju-ukrayini-zagalnoyi-konsolidovanoji-finansovoi-zvitnosti>. (дата звернення 22.10.2024).
18. Open budget: веб-сайт. Розпорядники та одержувачі бюджетних коштів. URL: <https://openbudget.gov.ua/spending-agencies/graphic>. (дата звернення 22.10.2024).
19. Рахункова палата: веб-сайт. Звіти. URL: <https://rp.gov.ua/FinControl/FinReports/> (дата звернення 22.10.2024).

## References

1. ISSAI (2024). Official website. The INTOSAI Framework of Professional Pronouncements. Retrieved from <https://www.issai.org/> (accessed 20 October 2024).
2. Hryhoriv, O., Dutchak, I., & Hordiienko, M. (2024). Implementation of international accounting standards in the public sector of Ukraine. *Economy and Society*, 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-165>. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3533>. (accessed 20 October 2024). [In Ukrainian].
3. Demianyshyn, V., Kostetskyi, V., & Demianyshyn, V. (2022). Modernization of accounting of financial resources in the public sector under the conditions of the reform of the public finance management system and strengthening of financial security. *World of Finance*, 4 (73), 22–44. Retrieved from <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1556/1564>. (accessed 20 October 2024). [In Ukrainian].
4. Isanshina, G. (2019). Development of international accounting standards in the public sector and prospects for their implementation in Ukraine. *Molodij vchenij. [A young scientist]*. 1 (65), 460–464. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-106>. (accessed 20 October 2024). [In Ukrainian].
5. Lovinska, L. (2020). International standards in accounting system of ukrainian state-owned enterprises. *Finances of Ukraine*, 6, 75-92. DOI <https://doi.org/10.33763/finukr2020.06.075>. Retrieved from [http://finukr.org.ua/docs/FU\\_20\\_06\\_075\\_uk.pdf](http://finukr.org.ua/docs/FU_20_06_075_uk.pdf). (accessed 20 October 2024). [In Ukrainian].
6. Horunzhak, N. M. (2021). Reforming accounting in the public sector and the possibilities of achieving its optimality. *Oblik, analiz, audit ta opodatkuvannya: suchasna paradigma v umovah informacijnogo suspilstva : Zbirnik materialiv VII Mizhnarodnoyi naukovopraktichnoyi konferenciyi, prisvyachenoyi*. Kyiv: KNEU [Accounting, analysis, audit, and taxation: a modern paradigm in the conditions of the information society: Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference dedicated to the 115th anniversary, December 9-10. Kyiv, KNEU]. 257–260. [In Ukrainian].
7. Shutka, S. Ye., Volyanik, G. M., & Kolinko, N. I. (2022). Modernization of accounting in institutions of the state sector of the economy. *Public Management and Administration in Ukraine*, 29, 53–60. DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.10>. (accessed 20 October 2024). [In Ukrainian].
8. Hevlych, L. (2024). International financial reporting standards for the public sector of Ukraine: status and prospects. *Economics and Organization of Management*, 2 (54), 80-89. DOI: 10.31558/2307-2318.2024.2.7. Retrieved from <https://jeou.donnu.edu.ua/issue/view/531>. (accessed 20 October 2024). [In Ukrainian].
9. Sysyuk, S. (2021). Reporting of public sector entities: modern challenges and specifics. *Modern determinants of fiscal policy: local and international dimensions: coll. materials IV International science and practice conf. [Ternopil, September 8-9, 2021] / editor. : O. M. Desyatnyuk, A. Ya. Kizyma, O. I. Tulai [and others]*. Ternopil: ZUNU, 241-243. Retrieved from <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/handle/316497/42982>. (accessed 20 October 2024). [In Ukrainian].
10. Svirko, S. V., Bardash, S. V., & Kraievskyi, V. M. (2023). Assessment of the level of transformation of information support for public finance management. *Economy, Management and Administration*. 3 (105), 89-97. Retrieved from <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1900479>. (accessed 20 October 2024). [In Ukrainian].

11. Verkhovna Rada of Ukraine (2024). Official website. National regulation (standard) of accounting in the public sector 102 "Consolidated financial statements", approved by the Order of the Ministry of Finance of Ukraine on December 24, 2010, № 1629 (with amendments and additions). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0087-11#Text>. (accessed 20 October 2024). [In Ukrainian].
12. Accounting Chamber (2024). Official website. "It will help to find the best tools for state development": Olha Pishchanska about the audit of consolidated financial statements of main administrators. Retrieved from <https://rp.gov.ua/IntCooperation/Events/?id=2036> (accessed 20 October 2024). [In Ukrainian].
13. Ministry of Finance of Ukraine (2024). Official website. Report on the assessment of accounting in the public sector (PULSE Ukraine). Retrieved from [https://www.mof.gov.ua/storage/files/PULSE%20Ukraine%20-%20UKR%208May%20\(1\).pdf](https://www.mof.gov.ua/storage/files/PULSE%20Ukraine%20-%20UKR%208May%20(1).pdf). (accessed 22 October 2024). [In Ukrainian].
14. Slobodianyuk, Y. (2023). Actual problems of preparation and submission of consolidated financial statements at the state level. Accounting of public sector entities: problems of practice and professional training: a collection of theses based on the materials of the round table, Irpin, October 5, 2023. Irpin: State Tax University, 2023. Pp. 76-81. Retrieved from [https://dpu.edu.ua/images/2023/Photo\\_dlya\\_novyn\\_2023/Fakultet%20podatkovoi%20spravy%20obliku%20ta%20audytu/11%20lystopad%20FPSOA/2023\\_Zbirnik%20tez%20za%20materialami%20kruglogo%20stolu%20Buhgalterskij%20oblik%20subektiv%20derzavnogo%20sektoru%20problemi%20praktiki%20ta%20profesijnoi%20pidgotovki.pdf](https://dpu.edu.ua/images/2023/Photo_dlya_novyn_2023/Fakultet%20podatkovoi%20spravy%20obliku%20ta%20audytu/11%20lystopad%20FPSOA/2023_Zbirnik%20tez%20za%20materialami%20kruglogo%20stolu%20Buhgalterskij%20oblik%20subektiv%20derzavnogo%20sektoru%20problemi%20praktiki%20ta%20profesijnoi%20pidgotovki.pdf). (accessed 20 October 2024). [In Ukrainian].
15. Verkhovna Rada of Ukraine (2024). Official website. The Law of Ukraine «On Accounting and Financial Reporting in Ukraine», approved by the Verkhovna Rada of Ukraine on July 16, 1999, № 996-XIV (with amendments and additions). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>. (accessed 22 October 2024). [In Ukrainian].
16. Verkhovna Rada of Ukraine (2024). Official website. Budget Code of Ukraine on July 08, 2010, № 2456-VI. (with amendments and additions). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>. (accessed 22 October 2024). [In Ukrainian].
17. State Treasury Service of Ukraine (2024). Official website. Methodological recommendations for the formation of general consolidated financial statements by the State Treasury Service of Ukraine, approved by the order of the Ministry of Finance of Ukraine on May 15, 2019, № 204. Retrieved from <https://www.treasury.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-formuvannya-derzhavnoyu-kaznachejskoyu-sluzhboyu-ukrayini-zagalnoyi-konsolidovanoyi-finansovoyi-zvitnosti>. (accessed 22 October 2024). [In Ukrainian].
18. Open budget (2024). Official website. Administrators and recipients of budget funds. Retrieved from <https://openbudget.gov.ua/spending-agencies/graphic>. (accessed 22 October 2024). [In Ukrainian].
19. Accounting Chamber (2024). Official website. Reports. Retrieved from <https://rp.gov.ua/FinControl/FinReports/> (accessed 22 October 2024). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.10.2024

Прийнята до публікації 10.10.2024

## НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УКРАЇНІ

**Старенька О. М.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail : [starenkajaolga@gmail.com](mailto:starenkajaolga@gmail.com)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4098-9872>

***Анотація.** Стаття присвячена дослідженню питань, які стосуються розвитку диджиталізації бухгалтерського обліку в Україні. Метою статті є дослідження сучасного стану напрямів розвитку диджиталізації в бухгалтерському обліку в нашій країні. Під час проведення наукового дослідження використано методи аналізу, синтезу, розрахунково-аналітичний, узагальнення, а також застосовано системний підхід. На підставі проведеного дослідження встановлено, що в Україні процес диджиталізації ще перебуває на стадії розвитку, але різні цифрові технології активно застосовуються у практичній діяльності підприємств для оптимізації бухгалтерського обліку, а також для підвищення рівня захисту інформації. Основними з них є: впровадження електронного документообігу в бізнес-процесах підприємств; використання хмарних сервісів в інформаційних процесах підприємств; використання технологій блокчейн і інструментів штучного інтелекту в облікових процесах; використання технології роботи з Big Data. Проведений аналіз цих цифрових технологій засвідчив, що процес їх впровадження в Україні активно відбувається та призводить до значних трансформаційних процесів в управлінні підприємств. Практично обґрунтовано, що впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси підприємств стає сучасною тенденцією в умовах цифрової економіки, що зможе забезпечити цілісність даних, цілодобовий доступ до них, точність передачі інформації, віддалений доступ до даних, зручність та ефективність ведення документації, а також їх конкурентоспроможність та ефективне функціонування на ринку. Перспективи подальших наукових досліджень мають бути спрямовані на вирішення питання щодо створення нових концепцій, дослідницьких підходів, розробки певних видів обліку.*

***Ключові слова:** бухгалтерський облік, діджиталізація, цифрові технології, автоматизація, хмарні технології, блокчейн, штучний інтелект.*

## DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF DIGITALIZATION OF ACCOUNTING IN UKRAINE

**Starenka M. Olha**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Accounting and Auditing, Odesa National Economic University, Ukraine  
e-mail : [starenkajaolga@gmail.com](mailto:starenkajaolga@gmail.com),  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4098-9872>

***Abstract.** The article examines issues related to the development of digitalization of accounting in Ukraine. The article aims to study the current development directions for the digitalization of accounting in our country. The scientific research used analysis, synthesis, calculation and analytical method, generalization method, and a systems approach. Based on the conducted research, it was established that the digitalization process in Ukraine is still in its early stages. Still, various digital technologies are actively used in enterprises' practical activities to optimize accounting and increase the level of information protection. The main ones are introducing electronic document management into enterprise business processes, using cloud services in enterprise information processes, using blockchain technologies and artificial intelligence tools in accounting processes, and using technology for working with Big Data. The analysis of these digital technologies proved that their introduction in Ukraine is actively taking place and leads to significant transformational processes in enterprise management. It is practically justified that the introduction of digital technologies into enterprises' business processes has become a modern trend in the digital economy. This will ensure the integrity of data, round-the-clock access to them, the accuracy of information transmission, remote access to data, the convenience and efficiency of document storage, and their competitiveness and effective functioning in the market. Prospects for further scientific research should aim to solve the problems of creating new concepts and research approaches and developing individual types of accounting.*

***Keywords:** accounting, digitalization, digital technologies, automation, cloud technologies, blockchain, artificial intelligence.*

### JEL Classification: M42

**Постановка проблеми.** Одним з головних факторів економічного зростання в країні є розвиток цифрових технологій. В Україні офіційно затверджено на законодавчому рівні процес цифровізації різних сфер діяльності. Він є дуже важливим, так як автоматизація

бухгалтерського обліку призводить до покращення ефективності роботи підприємства, скорочення часу на виконання облікових операцій та своєчасного надання важливої інформації керівникам підприємств. Використання нових технологій дозволить зберігати інформацію в електронному вигляді, що знизить ризик її втрати, а співробітники отримають можливість користуватися системою дистанційно, не дивлячись на те, де вони знаходяться.

У практичній діяльності підприємств використовуються різні автоматизовані інформаційні системи, які відрізняються залежно від галузі виробництва за вимогами до постановки завдань автоматизації; складом головних підсистем і програмних платформ та функцій, що реалізуються цими підсистемами так і тим, що кожне підприємство застосовує певні методи та моделі управління та по різному інформує керівництво про поточну діяльність підприємства. Керівники мають володіти різними засобами одержання та аналітичної обробки інформації для вибору та формування управлінських альтернатив стосовно всіх напрямків діяльності підприємства. Тільки ефективне використання його потенціалу та розвинених інформаційних аналітичних технологій може мобілізувати потенціал підприємства на успішне вирішення проблем як всередині, так і зовні.

Система бухгалтерського обліку, яка існує сьогодні, не має майбутнього без впровадження та використання нових цифрових технологій на практиці. Враховуючи зазначене, кардинальних змін потребує і бухгалтерський облік як інформаційна система. В такому контексті набувають актуальності питання розвитку диджиталізації бухгалтерського обліку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Нині у вітчизняній економічній науці створена достатньо цілісна науково обґрунтована концепція організації бухгалтерського обліку в комп'ютерному середовищі, яка заснована на узагальненні накопиченого досвіду побудови програмних систем з позицій сучасних інформаційних технологій та підходів до організації облікової роботи на підприємствах. Проведений аналіз публікацій показав, що перспективи застосування у сфері бухгалтерського обліку мають такі інформаційні технології, як: хмарні технології; технологія блокчейн, технології штучного інтелекту; технологія Big Data.

Дослідженням проблем застосування інформаційних технологій у бухгалтерському обліку займалися як вітчизняні так і зарубіжні вчені. Значний науковий доробок містить наукові праці таких фахівців, як М. М. Бенько, який висвітлює актуальні теоретичні та прикладні питання автоматизації бухгалтерського обліку на підставі інформаційних технологій. Визначає теоретико-методологічні основи, практичний інструментарій застосування сучасних інформаційних технологій у бухгалтерському обліку та зміни в ньому, які зумовлені їх застосуванням [1].

С. Я. Король висвітлює вплив цифрової економіки на діяльність підприємства та організацію роботи його структурних підрозділів. Встановлено, що сучасні програмні та технічні засоби частково перебирають на себе певні професійні завдання, розширюють функціональні можливості працівників підприємства, обумовлюють потребу постійно вдосконалювати професійні компетенції [2]. І. Спільник та М. Палюх акцентують увагу на тому, що значні інформатизаційні та технологічні зрушення, зокрема зростання інформаційного потенціалу цифрового економічного простору мають стимулювати модернізацію бухгалтерської науки, сприяти розвитку методології й організації облікового процесу, актуалізувати проблему позиціонування облікової системи [3].

Т. Корольок та О. Мазуренок визначили основні перешкоди зі швидкого налагодження автоматизації інформаційних процесів вітчизняних підприємств та шляхи їх вирішення через трансформацію бізнес-процесів на підприємствах, автоматизацію електронного документообігу, використання новітнього обладнання, перехід на хмарні технології [4].

J. D. Warren, K. C. Moffitt, P. Vurnes наголошують на тому, що інформація, доступна через Big Data, може забезпечити покращення практики управлінського й фінансового обліку та фінансової звітності. Вони вказують на те, що Big Data підвищить актуальність та якість бухгалтерської інформації. Також, на їхню думку, Big Data може сприяти розвитку ефективних систем управлінського контролю та процесу бюджетування; створенню та вдосконаленню стандартів бухгалтерського обліку, надаючи гарантію про те, що професія бухгалтера й надалі буде надавати корисну інформацію в міру розвитку динамічної глобальної економіки в режимі реального часу [5].

Проблемам впровадження та використання сучасних цифрових технологій, зокрема хмарних технологій та технології блокчейн присвячені роботи таких науковців, як М. О. Любимов, В. А. Кулик [6], С. Я. Король, А. О. Клочко [7], Н. В. Голячук [8], Ю. М. Попівняк [9] та інших. Але в них недостатньо висвітлено питання щодо сучасного стану та використання їх в обліку на підприємствах.

**Відокремлення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість публікацій із досліджуваної тематики, є потреба на підставі наукового до-робку дослідників системного опрацювання напрямів подальшого розвитку диджиталізації бухгалтерського обліку. Це зумовлює актуальність теми дослідження.

**Метою статті** є дослідження сучасного стану напрямів розвитку диджиталізації в бухгал-терському обліку в Україні.

**Основний матеріал.** Останнім часом підприємства добре вивчивши ринок послуг з авто-матизації інформаційних процесів, почали активно впроваджувати програмне забезпечення та налагоджувати бізнес-процеси в умовах цифровізації економіки. Поштовхом до цього стала концепція розвитку електронних послуг в Україні, яка була прийнята Урядом в 2016 році. Пізніше у 2019 році було створено Міністерство цифрової трансформації України для формування державної політики у сфері диджиталізації економіки в Україні. Сучасні під-приємства мають швидко адаптуватися до змін, які відбуваються в умовах застосування цифрових технологій, бо керівникам необхідна оперативна інформація про діяльність під-приємства швидко та незалежно від місця розташування. Особливо бухгалтерська інформа-ція, яка необхідна для прийняття управлінських рішень.

Але на шляху налагодження автоматизації інформаційних процесів на вітчизняних під-приємствах є певні перешкоди, а саме повільний професійний розвиток працівників під-приємств у напрямку адаптації до диджиталізації інформаційних процесів; налагодження процесів автоматизації інформаційних процесів на підприємствах займає тривалий час; не всі контрагенти бажають працювати в автоматизованому режимі; не всіх задовольняє вартість налагодження автоматизації інформаційних процесів та послуг з обслуговування цього процесу. Отже, щоб запобігти цих перешкод на підприємствах необхідно здійснити трансформацію бізнес-процесів та комунікаційних процесів, автоматизувати електронний документообіг, використовувати новітнє обладнання та перейти на хмарні технології.

Тому розвиток обліку в напрямку використання інформаційних технологій є дуже важ-ливим інструментом цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств. Має відбутися трансформація обліку в діджитал-облік, що передбачає створення, представлення та пере-давання економічної інформації в електронному форматі, тобто всі господарські операції необхідно проводити в електронному середовищі.

Під диджиталізацією бухгалтерського обліку варто розуміти комплексне використання різних видів програмних продуктів для відображення в обліку господарських операцій підприємства, що дозволить сучасному бухгалтеру оперативно та ефективно обробляти й аналізувати отримані дані.

Диджиталізація бухгалтерського обліку має відбуватися за наступними етапами: диджи-талізація облікових даних (оцифрування документів та облікової інформації); диджиталіза-ція облікових документів (впровадження цифрових технологій для обробки облікових да-них); диджиталізація облікових процесів (реформування каналів комунікації користувачів та впровадження необхідних технологій); диджиталізація бухгалтерського обліку як систе-ми (створення цифрового облікового простору на підставі цифрових технологій) [10]. Також необхідно визначити головні переваги диджиталізації бухгалтерського обліку, що представ-лені у таблиці 1.

Таблиця 1

Основні переваги диджиталізації бухгалтерського обліку

Перевага	Характеристика
Віддалений доступ	Хмарні технології, програмне забезпечення для ведення бухгалтерського обліку дозволяють заходити в систему з любого місця в будь-який час для відстеження даних та результатів
Точність	Підприємствам необхідна точна облікова інформація для прийняття управлінських рішень. Система бухгалтерського обліку потребує суттєвих оновлень для підтримки та збільшення обсягів
Підвищення продуктивності та зручність	Можливість скласти та надіслати фінансову звітність дуже швидко, що забезпечить високу ефективність та продуктивність праці

Безпека	Хмарні сховища надають можливість для резервного копіювання даних
Синхронізація та інтеграція	Взаємозв'язок з іншими сервісами та інструментами, що застосовуються установою дозволить наладити вільний обмін даними, надасть можливість оновлення в режимі реального часу кожного дня або за запитом завдяки автоматичній синхронізації даних
Спеціалізовані функції	Можливість створення додатків до кожної бізнес-функції. Додатки розробляються для різних галузей. Також можна знайти рішення для цифрового бухгалтерського обліку, що буде працювати набагато краще ніж інші

*Джерело: складено автором на основі [11].*

Основними напрямками розвитку диджиталізації бухгалтерського обліку є: впровадження електронного документообігу в бізнес-процесах підприємств; використання хмарних сервісів в інформаційних процесах підприємств; використання технологій блокчейн і інструментів штучного інтелекту в облікових процесах; використання технології роботи з Big Data.

Від того як організовано документообіг в інформаційній системі управління підприємством залежить стан підприємства в цілому. Без налагодженої системної роботи з документами можуть бути постійні збої всіх бізнес-процесів. Своєчасне розроблення та відповідний контроль документообігу дозволить вчасно отримувати необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень.

Серед програмного забезпечення електронного документообігу можна виділити наступні сервіси:

- ІнстаДок (сервіс електронного документообігу, що виступає конструктором документів зі збереженням часу підприємства та коштів щодо оформлення документів; містить достатній обсяг шаблонів документів, що розроблений для малого та середнього бізнесу);
- Deals (сервіс погодження та підписання документів);
- Сучасний електронний документообіг (можливість працювати з документами в режимі 24/7);
- DocuSign (набір програм та інтеграцій для автоматизації та під'єднання усього процесу узгодження документів користувачами, з електронною системою підпису документів);
- SmartDoc (дозволяє здійснювати управління підприємством та електронним документообігом);
- BAS Документообіг КОРП (широкофункціональне рішення для управління бізнес-процесами та спільної роботи співробітників компанії);
- M.E.Doc (програмне рішення для своєчасного подання звітності та обміну електронними документами);
- Сота (дозволяє формувати електронну звітність і забезпечує електронний документообіг між контрагентами);
- Вчасно (забезпечує миттєвий обмін документами онлайн з контрагентами) [12].

На сьогоднішній день є велика кількість програм, кожна з них містить певний набір функціональних можливостей та технічних особливостей щодо організації електронного документообігу. Тому кожен суб'єкт господарювання, вивчивши цінові пропозиції різних компаній розробників програмного забезпечення робить свій вибір та адаптує програмне забезпечення до своїх конкретних потреб. Але при виборі сервісу електронного документообігу необхідно орієнтуватись на індивідуальні потреби свого підприємства та врахувати головні критерії вибору: мету та напрями впровадження системи електронного документообігу; структуру та масштаби господарської діяльності підприємства; рівень підготовки й наявність власних або залучених ресурсів [12]. Отже, впровадження системи електронного документообігу надає можливості для розвитку підприємства та удосконалення його фінансово-господарської діяльності.

Важливим напрямком розвитку бухгалтерського обліку в умовах цифровізації економіки є використання хмарних технологій – спроектованого та наданого у комерційне користування віртуального програмного середовища (сервери, комп'ютери, сервіси), розгорнутого у хмарі на базі обчислювальних потужностей, що розміщені у дата-центрах провайдера хмарних сервісів. Це технології зберігання та роботи з даними онлайн в хмарі, а не на жорсткому



диску комп'ютера або ноутбука. Доступ до програм через хмару забезпечує вільний потік інформації, незалежно від того, де знаходиться користувач і який пристрій він використовує. Хмара також дає внутрішнім і зовнішнім користувачам можливість доступу до даних про діяльність підприємства, полегшуючи спільну роботу й обмін інформацією.

Хмарні технології націлені на вирішення наступних завдань: забезпечення можливості роботи з файлами на кількох пристроях: можливість їх редагування без перенесення з одного пристрою на інший, без необхідності піклуватися про сумісність програмного забезпечення; забезпечення можливості групової роботи з файлами; вирішення проблеми обмеженого об'єму жорсткого диску комп'ютера або флешкарти та технічних обмежень пристроїв для здійснення відповідних обчислень; питання використання ліцензованого програмного забезпечення [6]. Отже, хмарні технології уособлюють концепцію надання ІТ-ресурсів у вигляді послуг.

Про застосування різних видів послуг хмарних обчислень свідчать статистичні дані відображені у таблиці 2.

Таблиця 2

Частка кількості підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, у загальній кількості підприємств за видами послуг хмарних обчислень у 2018, 2019, 2021, 2022 роках, (%)

Вид послуг хмарних обчислень	Рік			
	2018	2019	2021	2022
Електронна пошта	5,2	5,9	6,6	6,1
Офісне програмне забезпечення	4,3	4,8	4,6	4,7
Хостинг бази/баз даних підприємства	3,4	4	4,2	4
Зберігання файлів	3,6	4,2	5,3	4,6
Прикладне програмне забезпечення бухгалтерського обліку, фінансів	5,3	5,9	5,5	5,1
Програмне забезпечення CRM для управління інформацією про клієнтів	2,5	2,9	2,8	1,8
Програмне забезпечення ERP (Enterprise Resource Planning) для управління ресурсами				0,8
Обчислювальна потужність для запуску програмного забезпечення, яке використовує підприємство	3,1	3,5	3,5	1,5
Програмне забезпечення для захисту				4
Обчислювальна платформа, що забезпечує розміщене середовище для розробки, тестування або розгортання додатків				1,1

Джерело: складено автором на основі [13].

Аналізуючи показники таблиці 2, стосовно частки кількості підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, у загальній кількості підприємств за видами послуг хмарних обчислень за чотири роки, можна зробити висновок про те, що по більшості послуг хмарних обчислень з 2018 року по 2021 рік спостерігалось збільшення їх застосування на підприємствах, тільки у 2022 році спостерігалось зниження за рахунок тих подій, що відбувалися в країні на той час. Але спостерігаючи зацікавленість керівництва багатьох підприємств хмарними сервісами сподіваємось, що статистичні дані за 2024 рік вже будуть значно кращими.

Отже, на сьогоднішній день необхідно зосередити свою увагу на підвищенні рівня інформаційної безпеки та захисті даних. Застосовувати шифрування, двофакторну автентифікацію та інші технології безпеки. Також важливо проводити навчання для співробітників, для того щоб забезпечити їх готовність до роботи з сучасними технологіями та розуміння принципів безпеки даних. Здійснювати моніторинг та оцінку ефективності застосування

хмарних технологій для своєчасного виявлення та вирішення можливих проблем та вдосконалення цифрових систем.

В сучасних умовах система обліку потребує швидких змін, каталізатором яких стають інформаційні технології, зокрема технологія блокчейну, що технологія блокчейн ґрунтується на технології розподіленого реєстру; вид технології розподіленої бази даних, де останні зберігаються на багатьох комп'ютерних пристроях (копії зберігаються у всіх користувачів, записи теж вносяться одночасно у всіх користувачів, кожен користувач є гарантом достовірності інформації) подібно бухгалтерській книзі, де зберігається інформація про всі проведені операції. Її обсяг зростає по мірі того, як додаються учасниками у послідовно-хронологічному порядку нові блоки із записами останніх транзакцій. Оскільки ця база децентралізована, то вона не належить жодному суб'єкту господарювання чи учаснику, не регулюється і не контролюється третьою стороною, характеризується анонімністю та застосуванням узгодженого механізму консенсусу. Для підтвердження запису використовуються механізми доказу виконання роботи, всі зміни мають бути схвалені більшістю учасників, а коли їх вже записано в системі, проведену транзакцію практично неможливо видалити чи змінити [9]. Тому технологію блокчейн вважають ідеальною для обліку, бо вона відстежує операції, повідомляє про зміни в системі, не допускає навмисних перекручень та маніпуляцій з даними, що залишаються правдивими незалежно від ступеня довіри до контрагента.

На сьогоднішній день в Україні не існує нормативно-правової бази, що регулює порядок застосування технології блокчейн. Серед вчених тривають дискусії щодо того чи потрібно законодавчо регулювати цю сферу діяльності. В економічній літературі шириться думка, що вітчизняний облік, ґрунтується на застарілих методах та принципах, що не відповідають сучасним вимогам і суперечать новій цифровій економіці, де основне місце займають інформаційні технології. Тому технологія блокчейн розглядається як поштовх до змін у методології його ведення. Як результат, процеси контролю та аудиту стануть більш автоматизованими, аналітичними та безперервними.

Попри беззаперечні переваги й позитивні сторони технології блокчейн, до прийняття кінцевого рішення про її застосування в обліку варто підійти з розумною долею скептицизму, зваживши також усі «проти». Так численні представники бізнес-спільноти переконані, що через складність цієї технології та її зародковий стан мине ще немало часу, доки ми зможемо усвідомити справжню «силу» блокчейну. Слід також пам'ятати, що для її впровадження доведеться змінити мислення працівників, основні засади організаційної культури на підприємстві, бізнес-процеси, бізнес-моделі, а це потребує часу і додаткових витрат. І, нарешті, відкритість та доступність інформації (фінансова прозорість), передбачена технологією блокчейн, може негативно вплинути на діяльність підприємства внаслідок розповсюдження конфіденційних даних [9].

Розглянувши підходи різних науковців щодо переваг та недоліків використання в обліку сучасних інформаційних технологій, зокрема хмарних технологій та технології блокчейн можна зробити висновок про те, що не дивлячись на наявність певних недоліків, головними з яких є: відсутність нормативної бази та стандартів регулювання операцій, що відображаються з їх використанням; необхідність постійного підключення до Інтернету; залежність користувачів сервісів від якості інтернет-зв'язку та неможливість доступу до системи в разі його відсутності; рівень приватності та конфіденційності даних про діяльність підприємства; нестача кваліфікованих працівників; існує велика кількість переваг стосовно їх використання. Тому сучасним підприємствам необхідно долучатися до їх використання, що дозволить вести безперервну господарську діяльність, зменшить кількість бухгалтерських помилок, що підвищить достовірність бухгалтерської інформації; забезпечить можливість проведення контролю, аудиту, складання й подання звітності в режимі реального часу; знизить ризики втрат інформації; зменшить витрати на ведення обліку [14].

Останнім часом в сфері бухгалтерського обліку все частіше застосовується штучний інтелект для підвищення ефективності, точності й прийняття рішень і дозволяє підприємствам залишатися привабливими та конкурентоспроможними. Фахівці мають можливість зосередитися на більш важливих обов'язках, завдяки автоматизації процесів, що повторюються за допомогою використання алгоритмів штучного інтелекту. Він допомагає бухгалтерам бути більш продуктивними та ефективними, підвищує якість їх роботи, знижує можливість виникнення помилок. Застосовуючи штучний інтелект підприємства можуть здійснювати прогноз грошових потоків, передбачати банкрутство та виявляти шахрайство, що дозволяє бухгалтерам допомогти своїм контрагентам до того, як проблема стане серйозною.

Головною перешкодою на шляху комплексного застосування технологій штучного інтелекту є відтворення природної мови, порозуміння з людиною. Бо людське спілкування є заплутаним та багатограним. Тому ідеї з галузевих документів кінцевих користувачів нерідко вилучаються за допомогою програмного забезпечення NLP (Natural Language Processing), що дозволяє машині не лише інтерпретувати та розуміти людську мову, а й відтворювати її. Сьогодні підприємства мають великі обсяги текстових та голосових даних із різних каналів зв'язку (текстові повідомлення, електронні листи, стрічки новин соціальних мереж, аудіо, відео). Вони застосовують програмне забезпечення NLP для автоматичної обробки цих даних, аналізу настроїв або намірів у повідомленнях та реагування на людське спілкування в режимі реального часу. Так як бухгалтерський облік нерідко має справу з текстовими документами (звіти про фінансові показники, стандарти предметної галузі, управлінські оцінки, правила та допоміжна документація) технологія NLP може допомогти підприємствам у вилученні певних ідей, методологій та висновків для покращення їх розуміння й зниження потенційних ризиків. Також дозволяє підприємствам автоматизувати різні бухгалтерські операції, включаючи, зокрема введення даних, виставлення рахунків і квитанцій, створення фінансових звітів, усунення втрат часу та скорочення витрат. За допомогою NLP підприємства можуть автоматизувати різні процеси бухгалтерського обліку. [15].

Зараз розглядаються питання про те, що штучний інтелект може повністю замінити людину в різних сферах, зокрема і в обліковій. Проте на сьогоднішній день це неможливо, тому що штучний інтелект не зможе замінити поєднання досвіду, творчості та професійної компетенції сучасних бухгалтерів та не впорається з поставленими ними завданнями. Але штучний інтелект має використовуватися бухгалтерами в своїй професійній діяльності, що суттєво покращить їх роботу. Бухгалтери мають реагувати на вплив штучного інтелекту. Для цього постійно розвивати свої професійні навички, підвищувати кваліфікацію, щоб забезпечити високу якість своєї професійної діяльності, можливість швидко аналізувати велику кількість фінансової інформації, приймати рішення при оцінці фінансових проєктів, коли не задані критерії його успішності. Поряд з тим штучний інтелект може прогнозувати та планувати елементи податкової політики підприємства, їх вплив на прибутковість, платоспроможність та інші показники діяльності підприємства. Для того, щоб адаптуватися до розвитку штучного інтелекту, бухгалтери мають добре знати теорію та практику бухгалтерського обліку, мати знання в галузі інформаційних технологій, а також володіти навичками управління іншими пов'язаними з бухгалтерським обліком сфер.

У серпні 2023 року у Thomson Reuters було представлено Звіт про майбутнє професіоналів. У проведеному дослідженні розглядалися можливі наслідки експансії автоматизації та штучного інтелекту на зайнятість у сфері бухгалтерського обліку, оподаткування та управління ризиками. В опитуванні приймало участь 1200 фахівців у сфері бухгалтерського обліку, оподаткування, управління ризиками фірм, юриспруденції, глобальної торгівлі різних підрозділів підприємств та державних органів з Північної та Південної Америки, Великобританії. В результаті опитування фахівців стосовно того, що вони очікують від впровадження штучного інтелекту отримали наступні дані: будуть великі зміни – 67 % впевнені, що штучний інтелект зробить радикальні зміни в їх професії в найближчі 5 років; майбутнє не виглядає похмурим – 60 % опитаних заявили, що вони з оптимізмом дивляться на штучний інтелект, а кожен десятий очікує позитивних змін; головні напрями змін – прорив буде зроблено в галузі операційної продуктивності та внутрішньої ефективності податкових та бухгалтерських фірм, а також сфері їх взаємодії з клієнтами; ризики існують – штучний інтелект точно не замінить висококваліфікованих головних бухгалтерів та консультантів, а рядові бухгалтери можуть залишатися у зоні ризику. Проведене дослідження свідчить про те, що спеціалісти готові до змін й розуміють, що їхня сфера діяльності може бути істотно змінена швидким вторгненням штучного інтелекту, що вже вносить зміни до багатьох напрямів їх роботи. Головний результат цього дослідження – це впевненість спеціалістів як у своїй професії, так і в нових можливостях, які створюються в результаті сучасної автоматизації завдань. Впевненість ця зберігається, навіть незважаючи на те, що фахівці добре усвідомлюють супутні проблеми, які їм доведеться вирішувати [16].

Необхідно відмітити, що з метою сприяння активному впровадженню цифрових технологій в усі сфери національного господарства Кабінет Міністрів України затвердив концепцію розвитку штучного інтелекту в Україні [17]. Вона стала важливим кроком у створенні державної стратегії та комплексної моделі правового регулювання сфери штучного інтелекту. Реалізація концепції є прогресивним моментом для країни в напрямку зміцнення позицій в світовому інноваційному просторі. Завдяки цій концепції Україна зможе стати конкуренто-

здатною на міжнародному ринку штучного інтелекту, що сприятиме розвитку внутрішнього ринку цифрових технологій. Також Україна може стати привабливішою для інвесторів та підприємств, що працюють у сфері штучного інтелекту. Цей напрямок вбачає в собі майбутнє, особливо в економічній сфері діяльності.

Протягом останніх років спостерігається виникнення нових можливостей та викликів для сфери бухгалтерського обліку пов'язаних із тим, що зростає обсяг, швидкість обороту та різноманітність даних, які генеруються в сучасній цифровій економіці. Великі дані містять багато інформації, яка раніше була недоступна та мають потенціал реформувати практику бухгалтерського обліку. Для цього запропонували створити теоретичну базу для аналізу й оцінювання великих даних, що допоможе бухгалтерам-практикам вивчити складні питання та розробити ефективні стратегії застосування можливостей великих даних у професійній діяльності бухгалтерів [18]. Вона забезпечить системний підхід до викликів та проблем, гарантуючи те, що рішення будуть ґрунтуватися тільки на важливих доказах та аргументах. Сприятиме глибокому розумінню цієї сфери, що дуже швидко розвивається.

Аналіз великих даних надає бухгалтерам доступ до великої кількості даних та інформації, які раніше були для них недоступні, що може призвести до певних змін у практичній діяльності та методології бухгалтерського обліку.

Однією із головних сфер, де аналіз великих даних може бути дуже корисним є фінансова звітність. При аналізі великих обсягів фінансових даних аналітичні інструменти великих даних дозволяють виявити закономірності та тенденції, що не відразу можна помітити при застосуванні традиційних методів ведення бухгалтерського обліку. Це сприяє підвищенню повноти та точності фінансових звітів й надає можливість краще зрозуміти потенційні ризики.

Наступною сферою, де аналіз великих даних може бути корисним є виявлення запобігання шахрайству. При аналізі даних про транзакції й виявлення незвичних тенденцій чи поведінки аналітичні інструменти великих даних можуть сприяти виявленню та запобіганню шахрайських дій, що допоможе захистити фінансову репутацію підприємства. Також аналіз великих даних можна застосовувати для підвищення результативності та ефективності облікових процесів, зокрема прогнозування та бюджетування.

Аналітичні інструменти великих даних надають можливість бухгалтерам мати доступ до даних у режимі реального часу, що сприятиме підвищенню своєчасності та точності фінансових прогнозів. А також допоможе в ухваленні більш обґрунтованих управлінських рішень. До того ж, аналітику великих даних можна також застосовувати для підтримки процесу прийняття стратегічних рішень надаючи бухгалтерам інформацію про тенденції на ринках, поведінку клієнтів та інші фактори, що можуть вплинути на фінансові результати діяльності підприємств. За допомогою аналізу великих обсягів даних з різних джерел технології обробки великих даних дають змогу виявити наявні можливості для вдосконалення та зростання, а також потенційні виклики та ризики [19]. Отже, аналіз великих даних потенційно може значно покращити відомі методики та практики бухгалтерського обліку, завдяки можливості надання бухгалтерам доступу до великого обсягу даних й інформації, що можна застосувати для підвищення ефективності, точності та результативності фінансової звітності, виявлення та запобігання шахрайству, прогнозування та бюджетування.

Одним з результатів використання великих даних у бухгалтерському обліку є можливість автоматизувати багато повторюваних та рутинних завдань, що раніше виконувалися бухгалтерами (введення даних, підготовки та звірки фінансової звітності). Завдяки алгоритмам машинного навчання й штучного інтелекту такі завдання можна виконувати швидше та з більшою точністю, а бухгалтери зможуть зосередитися на більш складних і стратегічних завданнях. Також потенційний вплив аналізу великих даних на бухгалтерський облік проявляється у можливості покращення практики управління ризиками. Аналіз великих обсягів даних дозволяє бухгалтерам більш ефективно виявляти та оцінювати потенційні ризики. Це дасть їм змогу вжити відповідні заходи для їх запобігання.

Отже, спостерігається значний вплив аналізу великих даних на професію. Не дивлячись на те, що виникають проблеми, які потребують негайного вирішення існує багато переваг (підвищена точність, ефективність прийняття рішень), які роблять аналіз великих даних важливим інструментом у практичній діяльності підприємств.

**Висновки.** В сучасних умовах цифрові технології адаптуються в різних сферах бізнес-процесів підприємств. Застосування хмарних технологій, технології блокчейн, штучного інтелекту, великих даних призводить до значних трансформаційних процесів в управлінні підприємств. Важливим інструментом являється розвиток діджиталізації бухгалтерського

обліку, направлений в напрямку створення цілісної інформаційної системи.

В Україні процес діджиталізації ще перебуває на стадії розвитку, але різні цифрові технології активно застосовуються у практичній діяльності підприємств для оптимізації бухгалтерського обліку, а також для підвищення рівня захисту інформації. Проведений аналіз цих цифрових технологій засвідчив, що процес їх впровадження в Україні активно відбувається та призводить до значних трансформаційних процесів в управлінні підприємств. Отже, впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси підприємств стає сучасною тенденцією в умовах цифрової економіки, що зможе забезпечити цілісність даних, цілодобовий доступ до них, точність передачі інформації, віддалений доступ до даних, зручність та ефективність ведення документації, а також їх конкурентоспроможність та ефективне функціонування на ринку. Перспективи подальших наукових досліджень мають бути спрямовані на вирішення питання щодо створення нових концепцій, дослідницьких підходів, розробки певних видів обліку.

### Список літератури

1. Бенько М. М. Інформаційні системи і технології в бухгалтерському обліку : монографія. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 336 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MTc=/00fe89dcf255176477f44d6060ac7347.pdf>. (дата звернення 13.09.2024).
2. Король С. Я., Польовик Є. В. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18(2019). С. 67-73. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-11). (дата звернення 15.09.2024).
3. Спільник І., Палюх М. Бухгалтерський облік в умовах цифрової економіки. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Випуск 1-2. С. 83-96. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2019.01.083>. (дата звернення 17.09.2024).
4. Королюк Т. Мазуренко О. Діджиталізація діяльності підприємств: тенденції, цифровий облік, перспективи. *Галицький економічний вісник*. No 3 (70) 2021. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35840/2/GEV\\_2021v70n3\\_Korolyuk\\_T-Digitalization\\_of\\_enterprise\\_59-70.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35840/2/GEV_2021v70n3_Korolyuk_T-Digitalization_of_enterprise_59-70.pdf). (дата звернення 17.09.2024).
5. Warren J. D., Moffitt K. C., Byrnes P. (2015). How Big Data Will Change Accounting. *Accounting Horizons* (2015) 29 (2): 397–407. <https://doi.org/10.2308/acch-51069>. (дата звернення 19.09.2024).
6. Любимов М. О., Кулик В. А. Можливості, загрози та перспективи використання «хмарних» технологій у бухгалтерському обліку. *Науковий вісник полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 2 (93). С. 40-46. <http://www.journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/1560/1388>. (дата звернення 19.09.2024).
7. Король С. Я., Ключко А. О. Цифрові технології в обліку й аудиті. *Держава та регіони*. 2020. № 1 (112). С. 170–176. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/1\\_2020/31.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/1_2020/31.pdf). (дата звернення 20.09.2024).
8. Голячук Н. В. Переваги та недоліки застосування хмарних технологій в обліку. *Економічні науки. Серія : Облік і фінанси*. 2015. Вип. 12(1). С. 80–86. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnof\\_2015\\_12\(1\)\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnof_2015_12(1)_13). (дата звернення 20.09.2024).
9. Попівняк Ю. М. Технологія блокчейн у бухгалтерському обліку й аудиті: сучасний стан, можливості та перспективи застосування. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3(89). С. 137–144.
10. Тенюх З., Пелех У. Діджиталізація бухгалтерського обліку в Україні : стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. Випуск № 41. 2022. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1588/1528>. (дата звернення 21.09.2024).
11. Панасюк В., Бурденюк Т., Мужевич Н. Особливості цифрової трансформації обліку. *Галицький економічний вісник*. 2021. № 1 (68). С. 70–76.
12. Королюк Т., Кравчук Н; Карп І. Стан та тенденції розвитку організації документообігу в інформаційній системі управління підприємством. *Галицький економічний вісник*. № 6 (67). 2020. С. 79-89. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/67/914.pdf>. (дата звернення 21.09.2024).
13. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: використання мережі Інтернет, віддаленого доступу, робототехніки, безпека ІКТ, ІКТ та навколишнє середовище. Статистична інформація. *Інформаційне суспільство. Державна служба статистики України: веб сайт*. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh\\_ikt\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html). (дата звернення 25.09.2024).

14. Старенька О. М. Стан використання сучасних інформаційних технологій для бухгалтерського обліку на підприємствах. Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2022. № 1-2 (80-81). С. 61-75. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2022/80-81/pdf/61-75.pdf>. (дата звернення 25.09.2024).
15. Яковенко А. О., Гнат'єва Т. М., Мельничук В. М. Світові тенденції інтеграції штучного інтелекту в бухгалтерському обліку. Аграрні інновації. 2024. № 23. С. 221–227. URL : <http://agrarian-innovations.izpr.ks.ua/index.php/agrarian/article/view/577/596>. (дата звернення 27.09.2024).
16. Штучний інтелект та майбутнє професій у сфері обліку та оподаткування: результати опитування. URL : <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-iskustvennyj-intellekt-i-budushhee-professij-v-sfere-ucheta-i-nalogooblozheniya-rezultaty-oprosa>. (дата звернення 28.09.2024).
17. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні: розпорядження КМУ від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80>. (дата звернення 28.09.2024).
18. Thanasas, G. L., Theodorakopoulos, L., & Lampropoulos, S. (2022). A big data analysis with machine learning techniques in accounting dataset from the Greek banking system. URL : <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4175698>. (дата звернення 30.09.2024).
19. Танасас Георгіос Л., Теодоракопулос Леонідас Бухгалтерський облік в епоху великих даних: приклади та концептуальні засади. Журнал європейської економіки, вип. 22. URL : <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1717>. (дата звернення 30.09.2024).

## References

1. Benko, M. M. (2010). Information systems and technologies in accounting: monografia. K. : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 336 s. Retrieved from : <https://knute.edu.ua/file/MTC=/00fe89dcf255176477f44d6060ac7347.pdf>. (accessed 13 September 2024). [In Ukrainian].
2. Korol, S. Ya., Polovyk, Ye. V. (2019). Digitalization of the economy as a factor of professional development. Modern Economics. 18(2019). 67-73. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-11). (accessed 15 September 2024). [In Ukrainian].
3. Spilnyk, I., Paliukh, M. (2019). Accounting in the digital economy. Instytut bukhgalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii. Vypusk 1-2. 83-96. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2019.01.083>. (accessed 17 September 2024). [In Ukrainian].
4. Koroliuk, T. Mazurenok, O. (2021). Digitization of enterprise activities: trends, digital accounting, prospects. Halytskyi ekonomichniy visnyk. 3 (70). Retrieved from : [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35840/2/GEB\\_2021v70n3\\_Koroliuk\\_T-Digitalization\\_of\\_enterprise\\_59-70.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35840/2/GEB_2021v70n3_Koroliuk_T-Digitalization_of_enterprise_59-70.pdf). (accessed 17 September 2024). [In Ukrainian].
5. Warren J. D., Moffitt K. C., Byrnes P. (2015). How Big Data Will Change Accounting. Accounting Horizons. 29 (2). 397–407. <https://doi.org/10.2308/acch-51069>. (accessed 19 September 2024).
6. Liubymov, M. O., Kulyk, V. A. (2019). Opportunities, threats and prospects of using "cloud" technologies in accounting. Naukovyi visnyk poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. 2 (93). 40-46. Retrieved from: <http://www.journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/1560/1388>. (accessed 19 September 2024). [In Ukrainian].
7. Korol S. Ya., Klochko A. O. Digital technologies in accounting and auditing. 2020. 1 (112). 170–176. Retrieved from : [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/1\\_2020/31.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/1_2020/31.pdf). [In Ukrainian]. (accessed 20 September 2024).
8. Holiachuk, N. V. (2015). Advantages and disadvantages of using cloud technologies in accounting. Ekonomichni nauky. Ceriia : Oblik i finansy. 12(1). 80–86. Retrieved from : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof\\_2015\\_12\(1\)\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2015_12(1)_13). (accessed 20 September 2024). [In Ukrainian].
9. Popivniak, Yu. M. (2019). Blockchain technology in accounting and auditing: current state, possibilities and prospects of application. Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia. 3(89). 137–144. [In Ukrainian].
10. Teniukh, Z., Pelekh, U. (2022). Digitalization of accounting in Ukraine: status and development prospects. Ekonomika ta suspilstvo. 41. Retrieved from : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1588/1528>. (accessed 21 September 2024). [In Ukrainian].

11. Panasiuk, B., Burdeniuk, T., Muzhevych, H. (2021). Features of the digital transformation of accounting. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. 1 (68). 70–76. [In Ukrainian].
12. Koroliuk, T., Kravchuk, N; Karp, I. (2020). The state and development trends of the organization of document circulation in the information system of enterprise management. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. 6 (67). 79-89. Retrieved from : <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/67/914.pdf>. (accessed 21 September 2024). [In Ukrainian].
13. Use of information and communication technologies at enterprises: use of the Internet, remote access, robotics, ICT security, ICT and the environment. *Statystychna informatsiia. Informatsiine suspilstvo. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: veb sait*. Retrieved from : [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh\\_ikt\\_u.html](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html). (accessed 25 September 2024). [In Ukrainian].
14. Starenka, O. M. (2022). State of use of modern information technologies for accounting at enterprises. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen : zb. nauk. prats. Odesa : Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet*. 1-2 (80-81). 61-75. Retrieved from : <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2022/80-81/pdf/61-75.pdf>. (accessed 25 September 2024). [In Ukrainian].
15. Yakovenko, A. O., Hnatieva, T. M., Melnychuk, V. M. (2024). Global trends in the integration of artificial intelligence in accounting. *Ahrarni innovatsii*. 23. 221–227. Retrieved from: <http://agrarian-innovations.izpr.ks.ua/index.php/agrarian/article/view/577/596>. (accessed 27 September 2024). [In Ukrainian].
16. Artificial intelligence and the future of accounting and taxation professions: survey results. Retrieved from : <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-iskustvennyj-intellekt-i-budushhee-professij-v-sfere-ucheta-i-nalogooblozheniya-rezultaty-oprosa>. (accessed 28 September 2024). [In Ukrainian].
17. The concept of artificial intelligence development in Ukraine: rozporiadzhennia KMU vid 2 hrudnia 2020 r. № 1556-r. Retrieved from : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80>. (accessed 28 September 2024). [In Ukrainian].
18. Thanasas, G. L., Theodorakopoulos, L., & Lampropoulos, S. (2022). A big data analysis with machine learning techniques in accounting dataset from the Greek banking system. Retrieved from : <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4175698>. (accessed 30 September 2024).
19. Tanasas Heorhios L., Teodorakopulos Leonidas Accounting in the era of big data: examples and conceptual foundations. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky*, 22. Retrieved from : <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1717>. (accessed 30 September 2024). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 05.10.2024

Прийнята до публікації 10.10.2024

## ~ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ ~

УДК: 336.71

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-56-61>РОЗВИТОК ДИСТАНЦІЙНОГО БАНКІВСЬКОГО  
ОБСЛУГОВУВАННЯ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

**Гаркуша Ю. О.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: [yulyaharkusha@gmail.com](mailto:yulyaharkusha@gmail.com)  
ORCID: 0000-0002-4584-830X

**Раков А. Г.**, студент 43 гр. факультету фінансів та банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: [andriyrakov@ukr.net](mailto:andriyrakov@ukr.net)

***Анотація.** У статті досліджено теоретичні та методичні основи дистанційного банківського обслуговування. Зазначено, що дистанційне банківське обслуговування – це сукупність техніко-технологічних і організаційно-правових методів і прийомів надання банками послуг своїм клієнтам на основі розпоряджень, які клієнт передає на відстані (віддаленим способом), тобто без відвідування банку. Визначено, що основними ознаками, дистанційного банківського обслуговування є: оперативність, зручність, доступність, різноманітність та масштабітність. Виділено функції сучасного мобільного застосунку банку: відкриття рахунку онлайн, оформлення кредиту онлайн, відкриття строкового депозиту (вкладу) онлайн, проведення платежів, отримання довідок та виписок за рахунком, обмін валют онлайн та ін. За результатами дослідження запропоновано з метою розвитку та покращення якості фінансових послуг запроваджувати послуги фінансового консалтингу у процесі дистанційного банківського обслуговування.*

***Ключові слова:** банк, ринок банківських послуг, дистанційне банківське обслуговування, Інтернет-банкінг, мобільний банкінг.*

DEVELOPMENT OF REMOTE BANKING  
SERVICES IN MODERN CONDITIONS

**Harkusha O. Yuliya**, PHD in Economy, Associate professor of the Department of Banking, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine  
e-mail: [yulyaharkusha@gmail.com](mailto:yulyaharkusha@gmail.com)  
ORCID: 0000-0002-4584-830X

**Rakov G. Andrii**, student Faculty of Finance and Banking, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine  
e-mail: [andriyrakov@ukr.net](mailto:andriyrakov@ukr.net)

***Abstract.** The article examines the theoretical and methodical foundations of remote banking services. It is noted that remote banking is a set of technical, technological and organizational and legal methods and techniques of providing services by banks to their clients based on orders that the client transmits at a distance (remotely), that is, without visiting the bank. It was determined that the main characteristics of remote banking services are: efficiency, convenience, accessibility, variety and scale. The functions of a modern mobile bank application are highlighted: opening an account online, processing a loan online, opening a term deposit (deposit) online, making payments, receiving statements and account statements, online currency exchange, etc. It is noted that Internet banking or web banking is a type of remote banking service for customers, which provides access to accounts and account operations at any time and from any computer via the Internet. Based on the results of the study, it is proposed to introduce financial consulting services in the process of remote banking services in order to develop and improve the quality of financial services. This will create the following advantages: Provide a positive experience of cooperation with banks. Financial consulting can help clients understand their financial needs, develop an individualized financial management plan, and receive investment and conservation advice. The financial consulting service will create an opportunity for banks to actively communicate with clients, finding out their needs and providing specific recommendations. This will contribute to the improvement of communication and mutual understanding between the parties, which will help to avoid possible misunderstandings and conflicts. It will help increase the financial literacy of the population. This can be especially important in an environment where a large part of the population*



**JEL Classification: E 440; E490, G210**

**Постановка проблеми.** Розвиток інформаційних технологій суттєво вплинув на діяльність банків у сучасний період. Орієнтуючись на технологічні інновації банки корегують стратегії, приділяючи значну увагу дистанційним каналам обслуговування, слідкуючи за змінами споживчих уподобань та очікувань клієнтів. Цифровізація усіх сфер життя, зокрема фінансових відносин, передбачає швидкість, зручність та доступність, що вже є принципами дистанційного банківського обслуговування та важливим фактором у процесі обрання банку. У контексті постійної конкуренції на ринку банківських послуг, важливим є пошук нових шляхів залучення клієнтів. Тому Інтернет-простір стає привабливою платформою для залучення нових споживачів фінансових послуг, які активно користуються технологічними пристроями. Отже, впровадження та розвиток високотехнологічного дистанційного обслуговування нині є важливим фактором розвитку ринку фінансових послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням дистанційного банківського обслуговування присвячено низку наукових праць вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків. Зокрема, деяким теоретичним питанням дослідження ринку дистанційних банківських послуг присвячено праці таких відомих вітчизняних та зарубіжних дослідників, як О. Кучанський, І. Домінова, О. Стороженко, Т. Котуранова, О. Гасій, О. Шеремет, С. Шелудько, В. Коваленко, О. Руда, Р. Сафіна, О. Пацаль, Д. Хьомфрі. Методи оцінки ефективності дистанційного обслуговування розглядали у своїх дослідженнях Г. Карчева, О. Дзоблюк, Н. Ботвіна, Т. Бутурлакiна, М. Гасюк, Н. Островська, О. Іршак, Н. Радіонова, О. Павликівська.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну увагу з боку науковців та практиків, у дослідженнях недостатньо вивчено роль фінансового консалтингу у розвитку дистанційного банківського обслуговування.

**Метою дослідження** є удосконалення теоретичних і методичних основ дистанційного банківського обслуговування клієнтів.

**Основний матеріал.** З метою покращення якості обслуговування клієнтів банки одні з перших впроваджують новітні технології у свою діяльність. Для віддаленого обслуговування своїх клієнтів, вони створюють нові банківські продукти, пов'язані з використанням новітніх технологій, у такий спосіб підвищуючи свою конкурентоздатність на ринку банківських послуг. Нині у банків немає потреби у великій кількості відділень, адже досвід взаємодії з банком у повному обсязі може досягатися за рахунок розвинених систем дистанційного банківського обслуговування.

Для клієнта це забезпечує доступність та гнучкість при співпраці з банком, так само і для банку такі відносини можуть бути вигідними через: зростання комісійних доходів банку; можливість запропонувати клієнту комплементарний банківський продукт; зниження витрат на забезпечення діяльності відділення, на утримання персоналу; підвищення ефективності діяльності тощо.

Зі швидкими темпами зростання та поширення дистанційних каналів взаємодії, банківським установам необхідно шукати відповідні рішення для обслуговування клієнтів віддалено і розвивати відповідні технології та програмні комплекси. Пов'язано це насамперед зі світовою децентралізацією та глобалізацією, до яких призводять розвиток сучасних мобільних мереж, швидкісного Інтернету і поширення смартфонів та інших мобільних пристроїв.

Дистанційне банківське обслуговування – це сукупність техніко-технологічних і організаційно-правових методів та прийомів надання банками послуг своїм клієнтам на основі розпоряджень, які клієнт передає на відстані (віддаленим способом), тобто без відвідування банку [1, с. 281]. За цих обставин доступ до банківських послуг клієнт може отримати незалежно від місця перебування і майже у будь-який час за наявності девайсу з виходом до мережі Інтернет або з можливістю здійснювати дзвінки та надсилати повідомлення.

Дистанційне банківське обслуговування вигідне для клієнта через його ключові ознаки, а саме: оперативність, зручність, доступність, різноманітність та масштабність (рис. 1). Швидкість або миттєвість надання послуг, доступність цілодобового обслуговування, економічна вигода, різноманітність каналів доступу та можливість масштабування обслуговування створюють зручне та ефективне середовище для клієнтів, що сприяє зростанню популярності дистанційного банківського обслуговування.

Система дистанційного обслуговування клієнтів банку – це багатофункціональний пакет програмного та апаратного забезпечення, який дозволяє клієнтам банку здійснювати різного роду операції, керувати своїми рахунками в режимі «онлайн» та отримувати широкий спектр відповідної фінансової інформації без відвідування банку [3, с. 46].

Наслідком поширення використання дистанційних банківських послуг є зменшення фізичних відділень та скорочення кількості персоналу, проте для належного їх функціонування необхідна якісна програмно-технічна та технологічна база, що може забезпечити безперебійну та безпечну роботу всіх систем.



Рис. 1. Ознаки дистанційного банківського обслуговування

*Джерело: складено авторами за матеріалами [2]*

Для забезпечення належного дистанційного обслуговування клієнтів банківські установи використовують та впроваджують відповідні системи та технології, взаємодіючи з якими клієнт отримує доступ до послуг банку віддалено: Інтернет-банкінг, мобільний банкінг, РС-банкінг, WAP-банкінг, телебанкінг, смс-банкінг, а також мережу засобів банківського самообслуговування.

Інтернет-банкінг або веб-банкінг – це вид дистанційного банківського обслуговування клієнтів, засобами якого забезпечується доступ до рахунків та операцій за рахунками у будь-який час та з будь-якого комп'ютера через мережу Інтернет. У банківських установах, які впровадили цей вид дистанційного обслуговування, доступні такі Інтернет-послуги, як перевірка залишків за рахунками та формування виписок, оформлення депозиту, погашення кредиту, купівля автобусних, залізничних та авіаквитків, обмін валюти, будь-які види платежів, поповнення мобільного телефону, переказ коштів, замовлення додаткових платіжних карт, грошові перекази, консультації фахівців банку у режимі on-line тощо [4, с. 59]. Взаємодія через канал веб-банкінг зазвичай відбувається через браузер на сайті самого банку або на окремому відповідному сайті веб-банкінгу.

Мобільний банкінг – це різновид онлайн-банкінгу, який надає доступ до рахунків та банківських операцій за допомогою мобільного додатку, встановленого на смартфон [5]. На телефон або планшет на базі операційних систем IOS або Android встановлюється відповідний застосунок банку, через який клієнт має майже повний доступ до своїх рахунків, операцій за ними та до банківських продуктів і послуг. Для цього необхідне підключення до мережі Інтернет.

Для кожного банку розробляється та сертифікується власний мобільний додаток з унікальним дизайном та набором функцій за побажаннями банку. Нині такий вид remote-банкінгу є найпоширенішим, оскільки більшість населення вже має мобільний пристрій та доступ до Інтернету. Функції сучасного мобільного застосунку банку зображені на рис. 2.

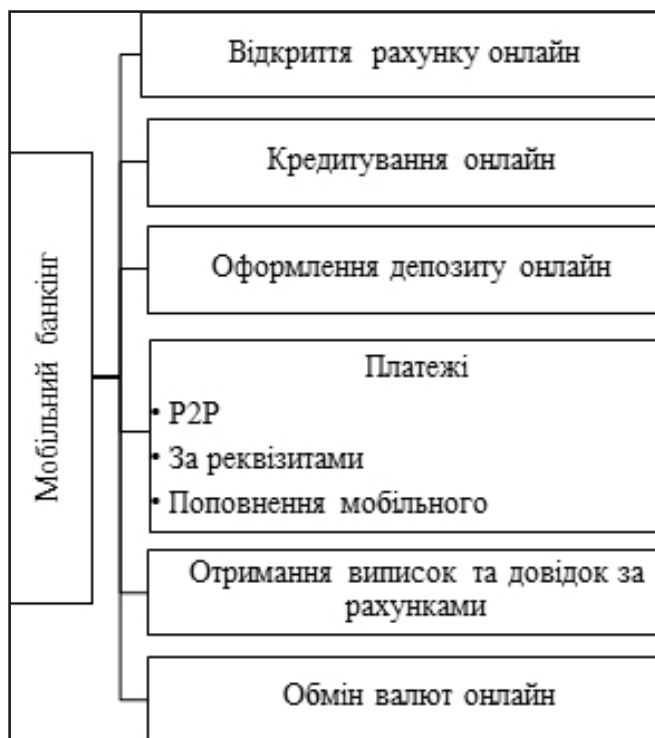


Рис. 2. Функції сучасного мобільного застосунку банку  
 Джерело: складено авторами за матеріалами [6]

Досвід останніх років показує, що вагому роль у розвитку віддаленого банківського обслуговування відіграють необанки (віртуальні банки) поява яких пов’язана з розвитком сучасних інформаційних технологій. Ці фінансові установи не мають окремих фізичних відділень і надають свої послуги виключно через Інтернет-банкінг та мобільний банкінг. Такі комерційні банки, будучи інноваційними за своєю природою, дуже часто стають каталізаторами нових змін у розвитку всієї банківської системи країни, що змушує інші фінансові установи також активно розвиватися та підвищувати якість надання фінансових послуг [7, с. 160]. Банки відповідно адаптуються до змін у потребах інтернет-користувачів та фінтех-ландшафту, розширюючи функціонал та доступність своїх мобільних застосунків.

Інтернет-банкінг та мобільний банкінг у провідних країнах пройшли значний шлях розвитку. USAA Federal Savings Bank одним із перших розробив власний мобільний банківський застосунок, коли концепція мобільного банкінгу ще тільки починала набирати популярності. Ця ініціатива стала одним із визначних кроків у цьому напрямку та вплинула на подальший розвиток всієї галузі, стимулюючи інші банки до впровадження сучасних технологій у своїх послугах. Використання Інтернет-банкінгу у країнах Європейського Союзу у 2023 р. зображено на рис. 3.

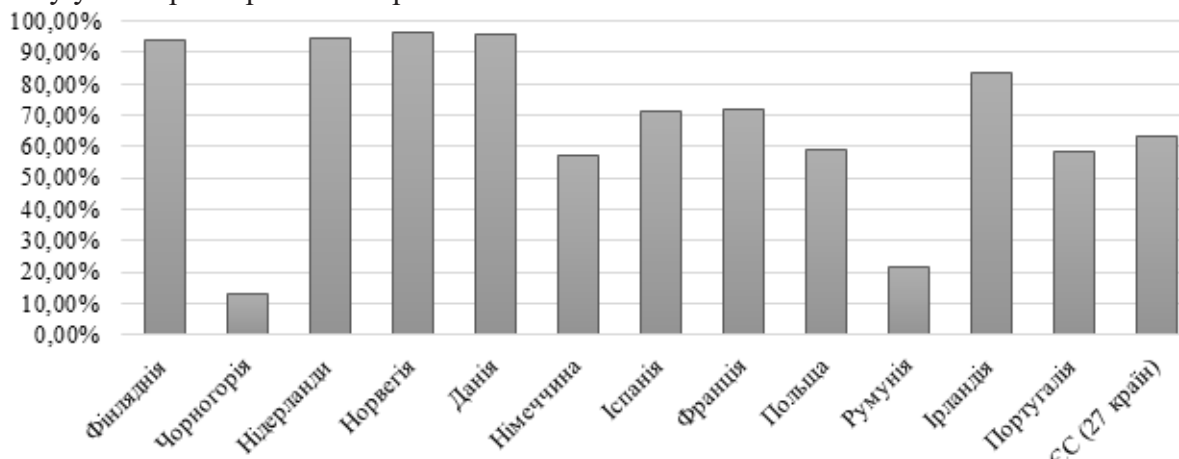


Рис. 3. Використання Інтернет-банкінгу у країнах Європейського Союзу у 2023 р.  
 Джерело: складено авторами за матеріалами [8]

З наведеного рис. 3 можна зробити висновки, що найменше Інтернет-банкінгом з представленої вибірки користується населення Чорногорії (13,46%) та Румунії (21,89%). Незважаючи на високі показники доступу до мережі Інтернет та розвинуту цифрову інфраструктуру, науковці невеликі показники використання дистанційних банківських послуг обґрунтовують так: порівняно низький рівень фінансової грамотності населення; недостатній розвиток сфери електронних державних послуг; складнощі впровадження цифрових технологій [9].

Для розвитку дистанційного банківського обслуговування в Україні вітчизняним банкам також слід активно розвивати послуги фінансового консалтингу у цьому напрямку. Банківська установа повинна мати окрему структурну одиницю, яка надаватиме такі послуги, так само, як і служба підтримки банку, що дозволить банку отримати такі переваги:

– Забезпечить позитивний досвід співпраці з банками. Фінансовий консалтинг може допомогти клієнтам зрозуміти їхні фінансові потреби, розробити індивідуальний план фінансового управління та отримати поради щодо інвестицій та заощадження.

– Послуга фінансового консалтингу створить можливість для банків активно спілкуватися з клієнтами, з'ясовуючи їхні потреби та надавати конкретні рекомендації. Це сприятиме покращенню комунікації та взаєморозуміння між сторонами, що допоможе уникнути можливих непорозумінь та конфліктів.

– Сприятиме підвищенню фінансової грамотності населення. Це може бути особливо важливо в умовах, коли значна частина населення має обмежений доступ до фінансових послуг та недостатні знання щодо управління своїми фінансами [10].

Особливо корисними послуги фінансового консалтингу будуть для людей похилого віку та неповнолітніх, оскільки ці групи можуть мати обмежений досвід управління фінансами та не в повному обсязі розуміти особливості фінансових продуктів. Фінансовий консалтинг дозволить їм отримати індивідуальні поради та плани фінансового управління, що відповідають їхнім унікальним потребам та можливостям.

**Висновки.** Україна активно розвиває дистанційне банківське обслуговування, реагуючи на зростання попиту клієнтів на зручний та ефективний доступ до фінансових послуг. Більшість банків в країні вже впровадили та постійно вдосконалюють свої мобільні додатки та онлайн-платформи, що дозволяють клієнтам здійснювати операції з рахунками, переказувати кошти та керувати своїми фінансами. Розвиток дистанційних банківських послуг є ключем до досягнення світового стандарту, оскільки це дозволяє вітчизняним банкам не лише відповідати потребам сучасного споживача, а й конкурувати на міжнародному ринку фінансових послуг. Забезпечення зручного, ефективного та безпечного доступу до банківських послуг у будь-який час є важливим фактором для залучення та утримання клієнтів, а також для підвищення конкурентоспроможності українських банків на світовій арені.

## Список літератури

1. Ларіонова К. Л., Дячук Д. І. Дистанційне банківське обслуговування: сутність та сучасний стан впровадження на банківському ринку України. Вісник Хмельницького національного університету. 2021, №6, Том 1. С. 280-287. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/en-2021-6t1-46.pdf> (дата звернення: 29.05.2024).
2. Домінова І. В. Особливості та ризики банківського обслуговування клієнтів в умовах функціонування електронного банкінгу. Економічні науки. 2017. № 24 (2). С. 83-88.
3. Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : збірник наукових праць здобувачів вищої освіти і молодих учених / ред. кол.: Н. А. Хрущ, Р. С. Квасницька, І. В. Форкун та ін. (відп. ред. Н. А. Хрущ). Хмельницький : ХНУ, 2021. 190 с.
4. Варцаба В. І., Заславська О. І. Сучасне банківництво: теорія і практика: навч. посібник. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла». 2018. 364 с.
5. Офіційний сайт національного проєкту «Дія.Бізнес». URL: <https://business.diia.gov.ua/> (дата звернення: 29.05.2024).
6. Гасій О. В., Скора О. А., Рошко Н. Б. Вплив Інтернет-банкінгу та мобільних додатків на зручність та доступність банківських послуг для клієнтів в Україні. Економіка та суспільство. 2024. №59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3466/3393> (дата звернення: 29.05.2024).
7. Шеремет О., Дубина М. Розвиток e-banking: світовий та вітчизняний. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 2 (18). С. 154-162.

8. Individuals using the internet for internet banking. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00099/default/table?lang=en> (дата звернення: 29.05.2024).
9. A. El. Ionas, G. Gheorghiu, E. C. Spătariu, I. Munteanu, A. Grigorescu, A. Dănilă (2023). Unraveling Digital Transformation in Banking: Evidence from Romania. *Systems*. (11/534). 28 p.
10. Поліщук Є. А., Дубина П. В., Паплик В. В. Консалтинг як нетрадиційна послуга банків. Фінансові дослідження. 2017. №2(3). URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/16421> (дата звернення: 29.05.2024).

## References

1. Larionova K. L., Diachuk D. I. (2021). Remote banking: essence and current state of implementation in the banking market of Ukraine. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, (1/6), 280-287. Retrieved from <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/en-2021-6t1-6.pdf> (accessed 29 May 2024). [In Ukrainian].
2. Dominova I. V. (2017). Features and risks of banking customer service in the minds of the functioning of electronic banking. *Ekonomichni nauky*. (24/2), 83-88. [In Ukrainian].
3. Khrushch N. A. (2021). Financial aspects of the development of the Ukrainian economy: theory, methodology, practice: a collection of scientific works of advanced education and young scientists. Khmelnytsky: KhNU. [In Ukrainian].
4. Vartsaba V. I., Zaslavska O. I. (2018). Modern banking: theory and practice. Uzhgorod: Vidavnytstvo UzhNU "Goverla". [In Ukrainian].
5. Official website of the national project "Diia.Business". Retrieved from <https://business.diia.gov.ua/> (accessed 29 May 2024). [In Ukrainian].
6. Hasii O. V., Skora O. A., Roshko N. B. (2024). Infusing Internet banking and mobile add-ons to make banking services more convenient and accessible for clients in Ukraine. *Ekonomika ta suspilstvo*. (59). (accessed 29 May 2024). [In Ukrainian].
7. Sheremet O., Dubyna M. (2019). Development of e-banking: world and economic development. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. (2/18), 154-162. [In Ukrainian].
8. Individuals using the internet for internet banking. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00099/default/table?lang=en> (accessed 29 May 2024).
9. A. El. Ionas, G. Gheorghiu, E. C. Spătariu, I. Munteanu, A. Grigorescu, A. Dănilă (2023). Unraveling Digital Transformation in Banking: Evidence from Romania. *Systems*. (11/534). 28 p.
10. Polishchuk Ye. A., Dubyna P. V., Paplyk V. V. (2017). Consulting is a non-traditional service of banks. *Finansovi doslidzhennia*, (2/3). Retrieved from <http://ir.stu.cn.ua/123456789/16421> (accessed 29 May 2024). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.10.2024

Прийнята до публікації 11.10.2024

УДК: [336.77:005]:336.71

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-62-69>

## МІСЦЕ КРЕДИТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ КРЕДИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ

**Коваленко В. В.**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: kovalenko-6868@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0003-2783-186X

**Дудко Д.І.**, магістрант кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: dasha95aa95@gmail.com

***Анотація.** Стаття присвячена визначенню місця кредитного менеджменту у забезпеченні ефективної кредитної діяльності банків України. Метою статті є обґрунтування основних складових кредитного менеджменту для забезпечення ефективної кредитної діяльності банків. Під час проведення наукового дослідження використано методи аналізу, синтезу, узагальнення, розрахунково-аналітичний, графічний. У публікації розглянуто питання щодо особливостей формування підходів до визначення кредитного ризику. Наводяться основні положення організації ефективної системи кредитного менеджменту та його впливу на ефективність кредитної діяльності банків. Доведено, що головним завданням кредитного менеджменту повинно бути забезпечення фінансової стійкості та надійності банку. Тому, подальші наукові розвідки повинні спрямовані на етичну поведінку співробітників банків у сфері встановлення ділових кредитних відносин з клієнтами.*

***Ключові слова:** кредитний ризик, кредитний менеджмент, стрес-менеджмент, оцінка кредитоспроможності, кредитна діяльність.*

## THE ROLE OF CREDIT MANAGEMENT IN ORGANIZING EFFECTIVE CREDIT ACTIVITIES OF BANKS

**Kovalenko V. Victoria**, D. Sc. (Economics), Professor, Professor, Department of Banking, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine  
e-mail: kovalenko-6868@ukr.net  
ORCID ID: 0000-0003-2783-186X

**Dudko I. Daria**, Master's student of the Department of Banking, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine  
e-mail: dasha95aa95@gmail.com

***Abstract.** The article is dedicated to identifying the role of credit management in ensuring the effective credit activities of Ukrainian banks. The purpose of the article is to substantiate the key components of credit management to enhance the efficiency of banks' credit operations. The research employs methods of analysis, synthesis, generalization, computational-analytical approaches, and graphical representation. It has been proven that geopolitical shocks, stress events of various types—including financial, socio-economic, political, and others—that cause disruptive changes in the banking systems of different countries in recent decades highlight the shortcomings of modern banking management practices. The lag in the development of banking management compared to the rapid expansion of the banking business has been one of the reasons for bank failures. It has been determined that credit risk is the current or potential risk to earnings and capital arising from a counterparty's inability to fulfill the terms of any financial agreement with the bank or otherwise meet its obligations. An analysis of the share of non-performing loans in Ukrainian banks has been conducted. The article outlines the key principles of organizing an effective credit management system and its impact on the efficiency of banks' credit activities. It has been proven that the primary objective of credit management should be to ensure the financial stability and reliability of the bank. Therefore, future research should focus on promoting ethical behavior among bank employees in establishing business credit relationships with clients.*

***Keywords:** credit risk, credit management, stress management, creditworthiness assessment, credit activities.*

**JEL Classification:** G210; E510; G320

**Постановка проблеми.** Геополітичні шоки, стресові події різного спрямування як фінансові, соціально-економічні, політичні та інші, які спричиняють деструктивні зміни у банківських системах різних країн в останні десятиріччя, засвідчують недосконалість сучасної практики банківського менеджменту. Відставання темпів його розвитку від зростання масштабності банківського бізнесу виступило однією із причин банкрутства банків.

В умовах фінансової та політичної кризи особливо актуальними становляться завдання оперативної оцінки позичальників, які знаходяться у кредитному портфелі банку, а також об'єктивний підхід до розробки оптимальних умов угоди, обґрунтованість прийнятого рішення про надання кредиту. Вирішення цих завдань неможливе без використання системи оцінки і управління кредитним ризиком на основі організації дієвого механізму кредитного менеджменту. Тому, ця проблема значно актуалізується в сучасних умовах розвитку ринку банківських послуг, особливо у сегменті кредитування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Даній проблематиці присвячені наукові праці визначних вчених.. Серед них заслуговують на увагу наукові здобутки з цього питання М. Дубини та О. Лобко [1], Л. Кузнецової [2.], П. Нагорного [3], О. Добровольської [4], які визначили головні детермінанти кредитного менеджменту в банках.

Щодо розвитку банківського кредитування в Україні, заслуговують на увагу наукові праці О. Дзюблюка [5], Є. Андрущак [6], М. Сулими [7], В. Кремень [8] та багатьох інших.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте, залишаються дискусійними наступні теоретичні та практичні питання: трактування природи і сутності кредитного ризику як індивідуального, так і портфельного; загальні підходи до вимірювання кредитного ризику і трактуванні результатів вимірювань в умовах різних фаз економічних циклів; структура кредитного ризику та його зв'язок з результатами діяльності банку; специфіка управління кредитним ризиком банківських установ та банківської системи в цілому.

**Метою статті** є обґрунтування основних складових кредитного менеджменту для забезпечення ефективної кредитної діяльності банків.

**Основний матеріал.** Головне місце серед банківських ризиків займає кредитний ризик, так як банки при здійсненні активних операцій у більшій питомій вазі проводять кредитні операції. Кредитний ризик містить у собі значну кількість елементів, що його визначають. Так, формування підходів до управління кредитним ризиком у банках визначається певними постулатами.

По-перше. Кредитний ризик – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через неспроможність сторони, що взяла на себе зобов'язання виконати умови будь-якої фінансової угоди із банком або в інший спосіб виконати взяті на себе зобов'язання [9].

По-друге. Методи оцінки кредитного ризику спираються на таке положення: величина кредитного ризику вимірюється сумою, що може бути загублена при несплаті або простроченні виплати заборгованості [4].

По-третє. Процес управління кредитним ризиком тісно пов'язаний зі стратегією фінансового інституту в області кредитування та її дотриманням співробітниками, які беруть участь у процесі управління кредитними ризиками. У цій стратегії повинні бути чітко визначені основні цілі і політика банку стосовно кредитного ризику, а також відповідні правила і процедури ведення бізнесу [10 с. 173].

По-четверте. Система оцінки кредитного ризику, притаманного кредитному портфелю, включає наступні елементи: оцінка якості кредитів, що складають кредитний портфель; визначення структури портфеля на основі якості кредитів і оцінка цієї структури на основі вивчення її динаміки; визначення очікуваної доходності від кредитних операцій, яка має компенсувати прийнятий кредитний ризик банку; визначення достатньої величини резервів для покриття збитків за позиками на основі структури кредитного портфеля.

По-п'яте. Резерви під втрати за активними операціями – частина вартості негативно класифікованих активів банку, яку банк з певною мірою достовірності, на основі попереднього досвіду, може вважати втраченою і відтак відносить на витрати своєї діяльності. Резерви під втрати за активними операціями не включаються до капіталу банку. Ці резерви складаються з резервів під кредитні збитки, резервів під нараховані доходи, резервів під дебіторську заборгованість та резервів під кореспондентські рахунки [9].

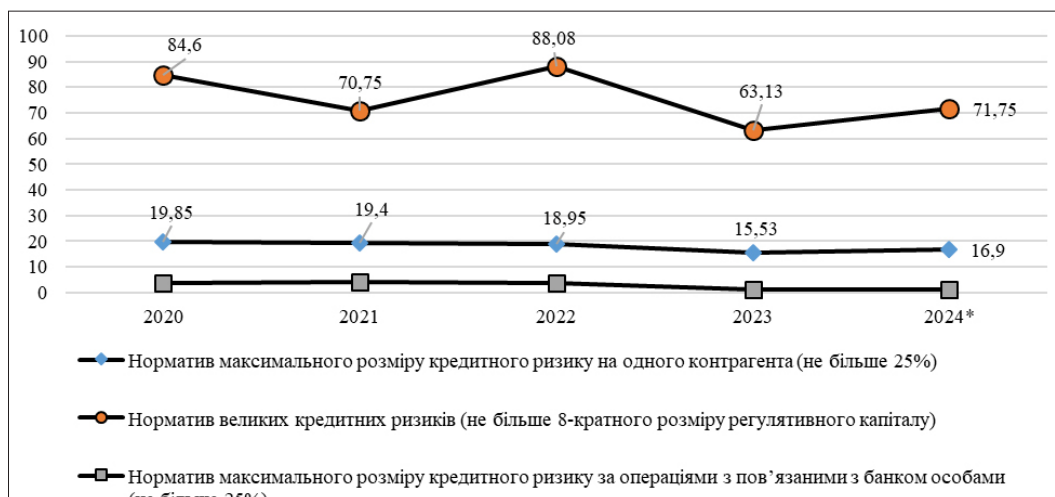
По-шосте. Політика щодо резервування кредитних втрат може встановлюватися зверху або формуватися самим банком, залежно від банківської системи. Хоча є деяка користь в індивідуальному аналізі можливих втрат, особливо для великих кредитів, більш практично призначити певний рівень резервів по кожній окремій категорії активів. У багатьох країнах з нестабільними економіками органи нагляду встановили обов'язкові рівні таких резервів [4].

Кредитний ризик згідно з нормативно-правовими актами Національного банку України [11] оцінюється розрахунком наступних нормативів:

$H_7$  - норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента;

$H_8$  - норматив великих кредитних ризиків;  
 $H_9$  - норматив максимального розміру кредитного ризику за операціями з пов'язаними з банком особами.

Динаміка цих нормативів в цілому по банківській системі представлена на рисунку 1.



2024\* - станом на 01.11.2024

Рис. 1 Значення економічних нормативів кредитного ризику по банківській системі України за період 2020-2024\* рр., (%)

Джерело: розраховано автором за матеріалами [12]

Як свідчать дані рисунку 1, нормативи  $H_7$  та  $H_9$  за аналізований період по банківській системі виконуються та знаходяться в межах допустимого значення. Проте норматив  $H_8$  у 2020 та 2022 роках мав критичне значення, що пов'язано у 2022 році з початком воєнних подій в Україні.

Якість банківського кредитного портфеля характеризується часткою непрацюючих кредитів у загальному кредитному портфелі (рис. 2). Як свідчать дані рисунку 2, якість кредитного портфеля покращується вже понад рік. Частка непрацюючих кредитів зменшилася до 32,3 % – на 2,2 % за III квартал 2024 р., а також та на 5,5 % за рік. Частка непрацюючих кредитів більшими темпами зменшувалася у банках з державною власністю за рахунок нарощення обсягів нових кредитів та списання простроченої кредитної заборгованості. Це стосується і банків з іноземним капіталом. Водночас для приватних банків зменшення частки непрацюючих кредитів відбувалося виключно внаслідок нового кредитування.

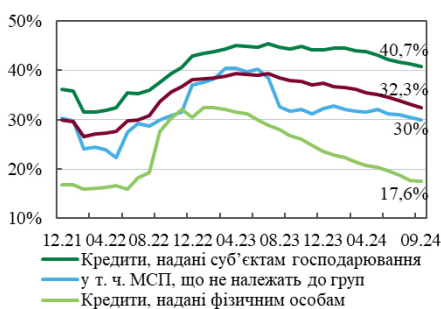


Рис. 2.1. Частка непрацюючих кредитів у портфелях банків

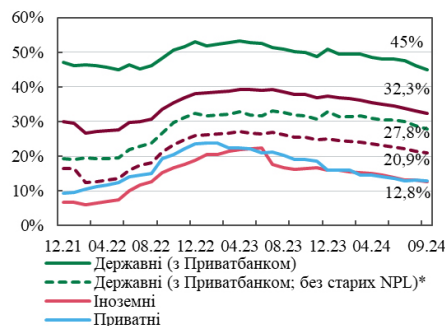


Рис. 2.2. Частка непрацюючих кредитів у портфелях банків за групами

Рис. 2. Динаміка частки непрацюючих активів банків України, %  
Джерело: [13]

Банкам важливо формувати достатній рівень резервів на випадок неповернення кредитної заборгованості, щоб мати можливість нівелювати ризики, які генеруються активними операціями. Захищеність кредитів є не менш важливим інструментом забезпечення



фінансової стабільності банків, ніж зниження рівня їх проблемності (рис. 3). Як свідчать дані рисунку 3, рівень покриття резервами непрацюючих активів у III кварталі 2024 року склав 84,7 %, що на 1,2 % більше у порівнянні з початком року. Покриття резервами під усі активи склала 95,1 %.

Оцінювання кредитного ризику може проводитися на індивідуальній основі та за групою фінансових активів. Класифікація кредитних операцій здійснюється за п'ятьма категоріями якості, яким відповідає певний діапазон значень показника ризику кредиту. В межах діапазону банк визначає показник ризику кредиту самостійно.

Слід відмітити, що при оцінці кредитного ризику великої уваги слід приділяти оцінці забезпечення, що надається під заставу.

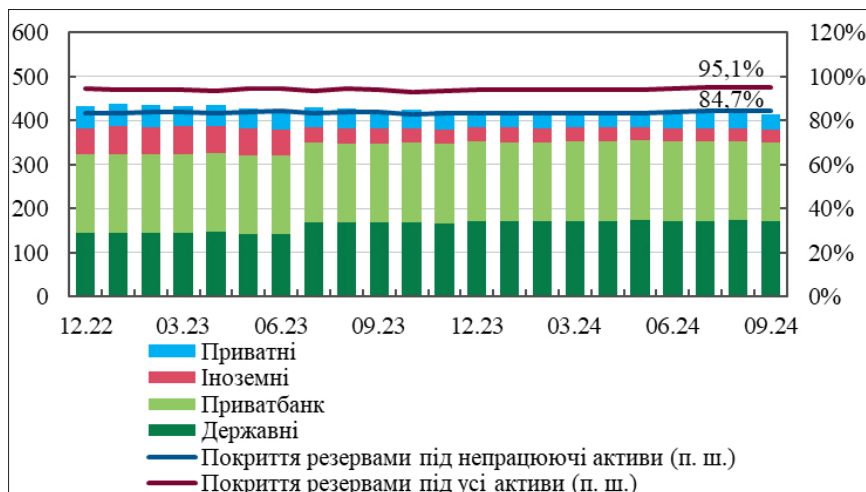


Рис. 3. Обсяг непрацюючих активів (млрд грн) та рівень покриття резервами  
Джерело: [13]

Під час розрахунку резерву за кредитними операціями банком враховується забезпечення, якщо воно надано на строк не менший, ніж строк користування активом. Форми та види забезпечення наданих кредитів подано на рисунку 4.



Рис. 4. Форми та види забезпечення кредитів

Джерело: складено авторами за матеріалами [14; 15, с. 297]

Кредитний ризик присутній у всіх економічних відносинах банків, що виникають у процесі руху позичкової вартості, але не завжди даний ризик є визначальним. Звідси витікає, що кредитний менеджмент - це сукупність концептуальних підходів, методів, технологій, інструментів, моделей, сценаріїв та управлінських рішень, застосування яких при ефективній організації управління кредитним ризиком забезпечує якість банківництва, та в кінцевому підсумку – стійкість та надійність функціонування банків.

Так, Л. Кузнецова розглядає забезпечення в широкому та вузькому розумінні. У широкому розумінні – це всі дії банку, які мінімізують витрати банку у разі настання кредитного ризику. У вузькому розумінні – це певне джерело погашення боргу банку, юридично оформлені права банку на його використання та організацію контролю збереження та достатності даного джерела [2, с. 73].

Сам по собі кредитний менеджмент банків розглядається науковою спільнотою по різному. Так М. Дубина визначає його, як «...раціонально побудований комплекс дій суб'єкта господарювання щодо його кредитної діяльності з метою досягнення основної мети функціонування цього суб'єкта – отримання прибутку» [1, с. 115-116].

Авторка статті В. Коваленко, доводить, що «...система кредитного менеджменту у банку повинна містити такі елементи: суб'єкти (спеціально створені комітети і операційний персонал із чітко визначеними повноваженнями з прийняття рішень щодо кредитних операцій), об'єкти (стандартні, пролонговані, проблемні кредити, ціноутворення по кредитних операціях), ризик-орієнтована кредитна політика (стратегія і тактика), функціональні підсистеми (планування, внутрішній контроль, оперативне регулювання), які взаємодіють між собою та направлені на досягнення основних бізнес-цілей банку. Внутрішні регламенти банку мають чітко ідентифікувати кредитну політику банку, положення, процедури, методики управління кредитним ризиком» [16, с. 221].

Тому, однією із передумов ефективного кредитного менеджменту виступає система оцінки кредитоспроможності позичальника, концептуальна модель якої представлена на рис. 5.

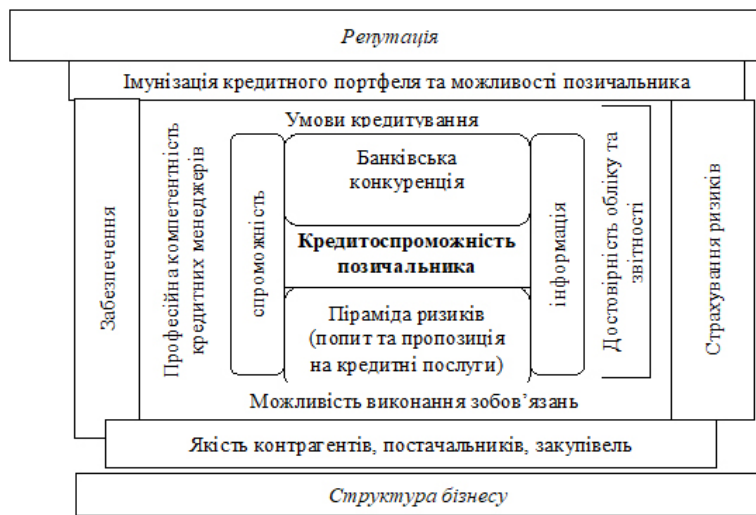


Рис. 5. Концептуальна модель оцінки кредитоспроможності позичальника в системі кредитного менеджменту

Джерело: авторська розробка

Авторами статті обґрунтовано місце забезпечення банківських позичок в кредитному менеджменті через поелементну характеристику ризиків, які формують сукупний кредитний ризик (рис. 6).

Тому можемо констатувати той факт, що рішення у сфері оцінювання кредитоспроможності позичальника та процесу обслуговування боргу приймають кредитні менеджери, тому людський чинник у даному аспекті займає ведучу роль. При цьому мова повинна йти не тільки про професійну майстерність, компетентність, комунікабельність, клієнтоорієнтованість, а також про стрес-стійкість. Прийнято вважати, що чинниками виникнення стресу виступає поведінка керівника.

Таким чином, від стрес-стійкості, професійної компетенції, мотивації та кредитної етики залежить спроможність кредитного спеціаліста об'єктивно оцінити рівень кредитного ризику з метою подальшого управління ним.

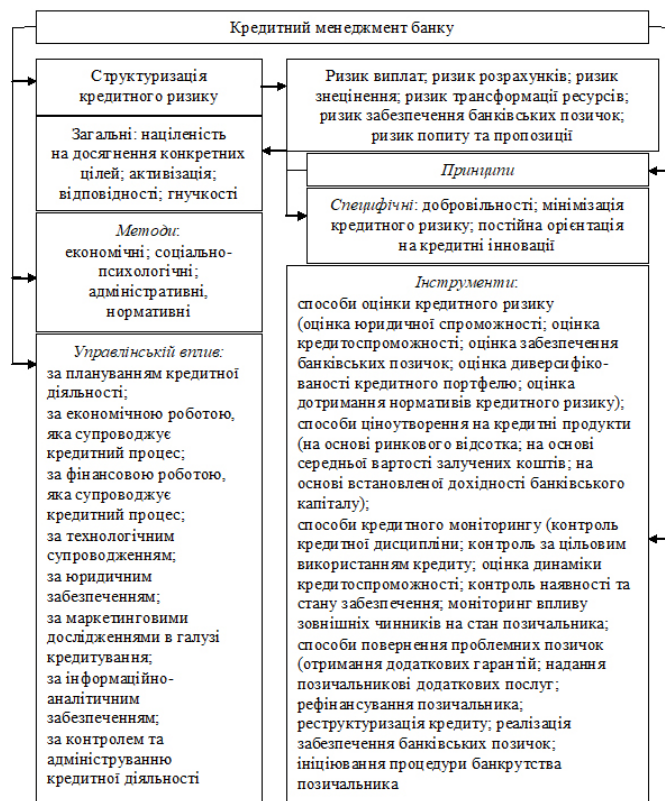


Рис. 6. Структурні компоненти кредитного менеджменту банку

Джерело: розроблено авторами статті

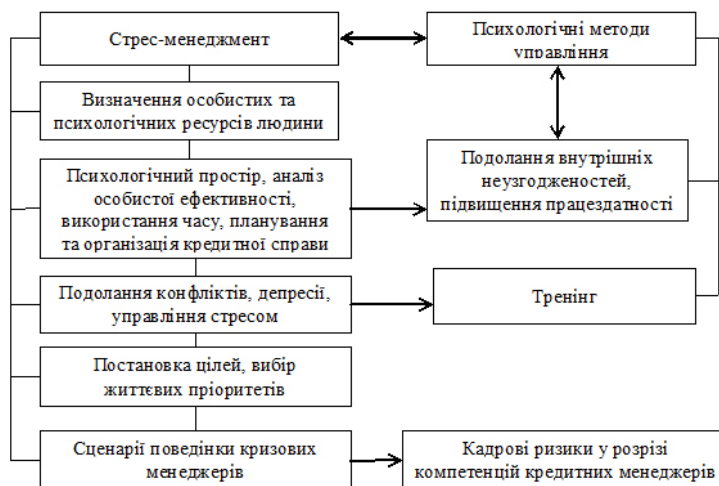


Рис. 7. Інструментарій стрес-менеджменту у системі кредитування

Джерело: складено авторами

**Висновки.** Кредитний менеджмент охоплює усі стадії кредитування. При цьому, від ефективності кредитного менеджменту залежить якість управління усім процесом кредитування, а саме: розгляд кредитної заяви, санкціонування кредитних операцій, контроль за кредитними операціями, звіт про кредитні ризики та стан кредитного портфелю, спостереження за кредитними підрозділами банку, забезпечення прибутковості кредитних операцій, управління проблемними кредитами, контроль за загальними кредитними ризиками, навчання кредитних менеджерів методикам розробки та проведення кредитних операцій.

Система кредитного менеджменту містить такі елементи: суб'єкти (спеціально створені комітети і операційний персонал із чітко визначеними повноваженнями з прийняття

рішень щодо кредитних операцій), об'єкти (стандартні, пролонговані, проблемні кредити, ціноутворення по кредитних операціях), ризик-орієнтована кредитна політика (стратегія і тактика), функціональні підсистеми (планування, внутрішній контроль, оперативне регулювання), які взаємодіють між собою та направлені на досягнення основних бізнес-цілей банку. Внутрішні регламенти банку мають чітко ідентифікувати кредитну політику банку, положення, процедури, методики управління кредитним ризиком.

Головним завданням кредитного менеджменту повинно бути забезпечення фінансової стійкості та надійності банку, тому подальші наукові розвідки повинні спрямовані на етичну поведінку співробітників банків у сфері встановлення ділових кредитних відносин з клієнтами.

### Список літератури

1. Дубина М., Лобко О. Теоретичні положення обґрунтування сутності категорії «кредитний менеджмент банку». Науковий вісник Полісся. 2022. № 1 (24). С. 108-123. DOI: 10.25140/2410-9576-2022-1(24)-108-123.
2. Кузнецова Л.В. Кредитний менеджмент: Навчальний підручник. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2007. 332 с.
3. Нагорний П.Д., Смаль В.В. Вплив структури кредитного портфеля на ефективність кредитної діяльності банку. Трансформаційна економіка. 2024. № 1 (06). С. 43-47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-8>.
4. Добровольська О.Д. Фінансовий менеджмент кредитного ризику як запорука безпеки кредитної діяльності банку. Ефективна економіка. 2022. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.6.
5. Дзюблюк О. В. Проблеми активізації банківського кредитування реального сектору економіки в умовах воєнного стану. Вісник економіки. 2023. Вип. 13 (3). С. 8-25. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.008>.
6. Андрущак Є. М., Перепьолкіна О. О., Герасименко А. В. Управління непрацюючими кредитами: світовий досвід. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-25>.
7. Сулима М., Шавурська Л. Сучасний стан та перспективи розвитку банківського кредитування в Україні. Науковий вісник міжнародної асоціації науковців. 2024. № 3 (2). DOI 10.56197/2786-5827/2024-3-2-10.
8. Кремень В. М., Кремень О. І., Гуляєва Л. П. Роль банківського кредитування у розвитку економіки України. Проблеми економіки. 2020. № 3. С. 176–183. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-3-176-183>.
9. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України: затверджені правлінням Національного банку України від 02.08.2004 № 361. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1078.14952.0>. (дата звернення 15.10.2024).
10. Васюренко О.В., Подчесова В.Ю. Сучасні концепції управління кредитним ризиком як основні складові процесу управління кредитним ризиком банку. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 1 (115). С. 170-177.
11. Про порядок регулювання діяльності банків в Україні: інструкція, затверджена постановою Правління Національного банку України від 28.08.2001 № 368. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=z0841-01>. (дата звернення 18.10.2024).
12. Національний банк України. Значення пруденційних нормативів по системі банків України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>. (дата звернення 18.10.2024).
13. Національний банк України. Огляд банківського сектору листопад 2024. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2024-11.pdf?v=9](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-11.pdf?v=9). (дата звернення 18.10.2024).
14. Волкова Н. І., Щербата А.В. Розвиток форм і видів забезпечення кредитів банку та засобів підвищення кредитного рейтингу. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-101>.
15. Хома І. Б., Лук'янський О. Б. Теоретико-методологічні аспекти вдосконалення управління кредитним ризиком в банку. Сталий розвиток економіки. 2024. №2 (49). С. 295-301. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-47>.
16. Коваленко В. В. Кредитний менеджмент в системній організації ефективної кредитної діяльності банків. Економічний форум. 2014. № 4. С. 214–222.

## References

1. Dubina, M., Lobko, O. (2022). Theoretical provisions of the substantiation of the essence of the "bank credit management" category. *Naukovyy visnyk Polissya*, 1 (24), 108-123. DOI: 10.25140/2410-9576-2022-1(24)-108-123. [In Ukrainian].
2. Kuznetsova, L.V. (2007). *Kredytnyy menedzhment: Navchal'nyy pidruchnyk*. Odesa: ORIDU NADU. [In Ukrainian].
3. Nagorny, P.D., Smal, V.V. (2024). The influence of the structure of the loan portfolio on the efficiency of the bank's lending activity. *Transformatsiyana ekonomika*, 1 (06), 43-47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-8>. [In Ukrainian].
4. Dobrovolska, O.D. (2022). Financial management of credit risk as a guarantee of the security of the bank's credit activity. *Efektivna ekonomika*, 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.2.6. [In Ukrainian].
5. Dziubliuk, O. V. (2023). Problems of intensification of bank lending to the real sector of the economy in the conditions of martial law. *Visnyk ekonomiky*, 3, 8-25. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.008>. [In Ukrainian].
6. Andrushchak, E. M., Perepiolkina, O. O., Gerasimenko, A. V. (2024). Management of non-performing loans: global experience. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-25>. [In Ukrainian].
7. Sulyma, M., Shavurska, L. (2024). The current state and prospects for the development of bank lending in Ukraine. *Naukovyi visnyk mizhnarodnoi asotsiatsii naukovtsiv*, 3,2, DOI 10.56197/2786-5827/2024-3-2-10. [In Ukrainian].
8. Kremen, V. M., Kremen, O. I., & Gulyaeva, L. P. (2020). The role of bank lending in development of the economy of Ukraine. *Problemy ekonomiky*, 3, 176–183. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-3-176-183>. [In Ukrainian].
9. National Bank of Ukraine (2004). *Metodychni rekomendatsiyi shchodo orhanizatsiyi ta funktsionuvannya system ryzyk-menedzhmentu v bankakh Ukrayiny*. [Methodological recommendations for the organization and functioning of risk management systems in banks of Ukraine]. Retrieved from <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1078.14952.0>. (accessed 15 October 2024). [In Ukrainian].
10. Vasyurenko, O.V., Podchesova, V. Yu. (2011). Current concepts of credit risk management as the main warehouse process of credit risk management for a bank. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, 2011, 1 (115), 170-177. [In Ukrainian].
11. National Bank of Ukraine (2001). *Pro porядok rehulyuvannya diyal'nosti bankiv v Ukrayini: instruktsiya, zatverdzhena postanovoyu Pravlinnya Natsional'noho banku Ukrayiny*. [On the procedure for regulating the activities of banks in Ukraine: instructions approved by the resolution of the Board of the National Bank of Ukraine]. Retrieved from <http://zakon.nau.ua/doc/?code=z0841-01>. (accessed 18 October 2024). [In Ukrainian].
12. National Bank of Ukraine (2024). *Znachennya prudentsiynykh normatyviv po systemi bankiv Ukrayiny*. [The importance of prudential standards for the banking system of Ukraine]. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>. (accessed 18 October 2024). [In Ukrainian].
13. National Bank of Ukraine. Review of the banking sector November 2024. Retrieved from [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2024-11.pdf?v=9](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-11.pdf?v=9). (accessed 18 October 2024). [In Ukrainian].
14. Volkova, N.I., Shcherbata, A.V. (2024). Development of forms and types of securing bank loans and means of increasing the credit rating. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-101>. [In Ukrainian].
15. Khoma, I.B., Lukyanskyi, O.B. (2024). Theoretical and methodological aspects of improving credit risk management in the bank. *Stalyy rozvytok ekonomiky*, 2 (49), 295-301. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-47>. [In Ukrainian].
16. Kovalenko, V. V. (2014). Credit management in the system organization of effective credit activities of banks. *Ekonomichnyy forum*, 4, 214–222. [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 08.10.2024

Прийнята до публікації 12.10.2024

УДК: 336.71: 339.7

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-70-80>

## ЦИФРОВІ ВАЛЮТИ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНОЇ МОНЕТАРНОЇ ТЕОРІЇ

Малідовський Є. В., аспірант III року навчання кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: emccpb@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7611-5079>

**Анотація.** Метою дослідження є з'ясування особливостей різних видів цифрових валют у контексті сучасної монетарної теорії. Для вирішення поставлених завдань використовувалися методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, аналогії, системного підходу, наукового абстрагування та узагальнення. У статті досліджено сутність фіатної та цифрової валюти, а також монетарної політики. Проаналізовано особливості виникнення електронних грошей, особливості їх кругообігу, причини появи віртуальної валюти та недоліки фіатної валюти. Розкрито поняття цифрової валюти. З'ясовано різницю між цифровою валютою та електронними грошима. Розглянуто класифікацію цифрової валюти та особливості різновидів цифрової валюти. Звернуто увагу на централізовану та децентралізовану форми цифрової валюти як чинника розвитку фінансової системи. Встановлено місце у цій класифікації криптовалют та їх особливості. Визначено спільні ознаки (функції) цифрової та фіатної валют, специфічні ознаки цифрової валюти за якими її відрізняють від фіатної валюти. Встановлено суб'єктів ринків цифрової валюти. З'ясовано цілі монетарної політики, визначено особливості Modern Monetary Theory як нового напрямку монетарної політики у сучасних умовах, її теоретичний та практичний зрізи. Встановлено особливості поділу всіх держав на грошово-суверенні та грошово-несуверенні в залежності від особливостей випуску національних валют. Відзначено необхідність врахування у монетарній політиці процесів цифровізації у фінансовій сфері. Визначено сутність цифрової валюти центрального банку. Приділено увагу світовому досвіду в цій сфері та досвіду впровадження пілотного проєкту Е-гривні в Україні. Проаналізовано особливості монетарної політики за умов випуску цифрової валюти центрального банку. Наголошено на позиціонуванні цифрової валюти центрального банку з грошовим агрегатом M0. Розглянуто можливості та проблеми монетарної політики при реалізації децентралізованого випуску цифрової валюти. Досліджено ризики монетарної політики центрального банку в умовах активного централізованого та децентралізованого розвитку цифрових валют. Зроблено висновок про можливості, які отримує центральний банк в умовах розвитку цифрових валют, та необхідність використання можливостей цифрової валюти центрального банку як інструменту монетарної політики на рівні грошово-суверенної держави.

**Ключові слова:** валюта, цифрова валюта, монетарна теорія, ММТ, цифрова валюта центральних банків.

## DIGITAL CURRENCIES IN THE CONTEXT OF MODERN MONETARY THEORY

Malidovskiy Yevhen, third-year postgraduate student at the Department of Banking, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: emccpb@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7611-5079>

**Abstract.** The purpose of the study is to clarify the features of various types of digital currencies in the context of modern monetary theory. Methods of analysis and synthesis, induction and deduction, analogy, system approach, scientific abstraction and generalization were used to solve the tasks. Digital currencies are becoming increasingly important in the modern economy as they change traditional perceptions of money and financial systems. In the context of modern monetary theory, digital currencies can influence monetary policy, creating new opportunities for monetary instruments. Researching this issue is relevant for understanding the future of finance and economic stability.

The article aims clarification of different types of digital currencies in the context of modern monetary theory.

The study revealed the essence of digital currency and defined its functions compared to fiat currency. The function of a means of circulation is performed by all types of digital currencies, however, private decentralized currencies, their use as an intermediary in the process of exchanging goods is determined depending on the trust in the issuer. The function of a measure of value is performed by digital currencies of central banks, stablecoins, and cryptocurrencies - only in certain cases. All digital currencies can perform the function of storing value under certain conditions. The study also identifies the features of modern monetary policy in connection with the development of digital currency.

The intentions and practical steps towards the introduction of Central Bank of a number of states (including Ukraine) as a third form of modern money indicate the real demand for the basic provisions of MMT - the primacy of public spending over state revenues, and the monopoly of the central bank on the issuance of digital currency - CBDC. The transition of modern countries to the CBDC will allow their central banks to better manage the circulation (creation, storage and movement) of money, increase the effectiveness of the monetary policy transmission mechanism and respond more adequately to business cycles. The creation of the payment and clearing infrastructure of the CBDC based on blockchain technologies will significantly reduce costs and increase the efficiency of the entire monetary and credit system of the modern state, both banking (commercial banks and non-

*banking credit organizations) and para-banking (insurance and other organizations of the insurance market; pension, investment and financial funds, dealer, brokerage and other professional securities market participants; leasing, pawnshop, factoring and other non-credit financial organizations). The implementation of the CBDC will allow central banks to significantly strengthen control over monetary and credit relations in the modern state, and create more effective mechanisms for preventing fraud, money laundering, terrorist financing, etc.*

**Keywords:** *currency, digital currency, monetary theory, MMT, digital currency of central banks.*

## **JEL Classification: E420, E440, E580**

**Постановка проблеми.** Розвиток грошового обігу загалом та грошового обігу в рамках сучасних державних публічних правових утворень здійснювався і поки що здійснюється у відповідності до трьох основних теорій грошей – металевої, номіналістичної та кількісної теорій грошей та їх пізніших модифікацій: кейнсіанської, монетаристської, державної, функціональної та інформаційної. В останнє десятиліття досить помітним стає розвиток, з одного боку, цифрової форми грошей, які застосовуються для розрахунків в онлайн та офлайн режимах. Крім того, останніми роками помітно активувалася робота центральних банків у галузі цифрової валюти. Це пов'язано з активним розвитком концепції безготівкового суспільства.

Особливо актуальною проблема безготівкового суспільства стала в умовах пандемії, яка значно прискорила цифровізацію платежів. А оскільки трансакції все частіше здійснюються не за готівку (хоча війна та окупація частини територій в Україні засвідчили, що готівковий обіг ще рано скидати з рахунків), все більше центральних банків у світі, а також приватних фінансових установ, аналізують цифрові платежі як ефективний спосіб здійснення трансакцій.

Все це призводить до необхідності перегляду теорій грошей у контексті активного розвитку цифрової валюти. Передусім це стосується монетарної теорії. Більш того, нині у теорії грошей спостерігається розвиток нового напрямку, що отримав назву Modern Monetary Theory (далі – ММТ) та суттєво змінює уявлення про грошовий обіг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З 2008 р., коли вийшла перша стаття про біткоїн, питання цифрової валюти привертає дедалі більше уваги науковців та фінансистів. Кількість публікацій, присвячених різним аспектам впровадження цифрових валют, зростає з кожним роком. Серед вітчизняних представників фінансової науки слід відзначити дослідження О.М. Шарова щодо появи та сутності цифрової валюти [1]. С. В. Науменкова досліджувала розвиток цифрових валют у контексті суспільної довіри до монетарної грошової політики [2]. І. Крикавська аналізувала цифрову валюту з правової позиції та ризиків, які властиві їй випуску Національним банком України [3]. С. В. Глущенко не досліджував електронних грошей, але звертав увагу на особливості сучасної монетарної теорії [4]. Л. В. Жердецька проводить дослідження сутності цифрових валют та особливостей їх впливу на монетарну систему [5]. Однак окремі теоретичні та методичні аспекти сутності та функціонування цифрових валют залишаються недостатньо дослідженими.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Зокрема, потрібне поглиблене дослідження сутності цифрових валют з урахуванням їх технічних характеристик з погляду сучасної монетарної теорії.

**Метою дослідження** є з'ясування особливостей різних видів цифрових валют у контексті сучасної монетарної теорії.

Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: розкрити сутність цифрової валюти та її ознаки, порівнюючи з фіатною валютою; розглянути особливості сучасної монетарної політики; з'ясувати особливості монетарної політики у зв'язку з розвитком цифрової валюти.

Для вирішення поставлених завдань було використано методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, аналогії, системний підхід, наукового абстрагування та узагальнення.

**Основний матеріал.** В останні десятиріччя активний розвиток цифрової сфери призвів до появи великої кількості різноманітних понять, зокрема з'явився новий різновид грошей – гроші електронні.

У ст. 1 Директиви Європейського Парламенту і Ради Європи у 2000 р., під електронними грошима розуміється «валютна цінність у вигляді вимоги до емітента, яка, по-перше, зберігається лише на електронному пристрої, по-друге, емітується відразу після отримання коштів у тій сумі, яка не може бути меншою за суму емітованої грошової вартості і, по-третє, використовується як засіб платежу не тільки емітентами, а й іншими суб'єктами підприємницької діяльності» [6].

З поширенням електронних грошей виникла необхідність з'ясувати особливості грошового обігу електронних грошей, що пов'язано з його комп'ютеризацією. Нині такі особливості пов'язані не тільки з появою та функціонуванням таких платіжних систем, як American Express, MasterCard та Visa, систем home banking та firm banking, money devices на кшталт платіжних терміналів та різноманітних систем типу банк-клієнт, а й активного впровадження фінтеху через PayPal, Venmo, Alipay, WeChat, Paytm, M-Pesa за межами банківського сектору.

Розвиток електронних грошей спричинив появу та поступове відокремлення віртуальних грошей, у зв'язку з чим науковці почали говорити про появу віртуальної валюти [1, с. 85]. Під нею розуміється певний тип «нерегульованих цифрових грошей, який створюється, поширюється та контролюється розробниками серед членів віртуальної спільноти, які її використовують для різних цілей» [7, р. 13]. На думку С. В. Науменкової, розвиток віртуальної валюти обумовлений недоліками фіатної валюти. Автор зазначає, що гроші в повній мірі виконують свої функції але мають значні проблеми, які пов'язані з сучасною грошовою політикою, яка зводиться до «кредитного» чи «кількісного» пом'якшення, політики «нульових» або «від'ємних» ставок, посилення інфляції, детермінації функції попиту на гроші їх пропозицією, за яку відповідають центральні банки. Все це підриває довіру до монетарної влади та сприяє появі нових форм грошей [2, с. 310].

Відповідно до термінології FATF віртуальна валюта – це засіб вираження вартості, яким можна торгувати у цифровій формі, та яка функціонує як засіб обміну та/або розрахункова грошова одиниця, та/або засіб зберігання вартості, але вона не наділена статусом законного платіжного засобу (іншими словами, не є офіційно діючим і законним засобом платежу при розрахунках з кредиторами) у жодній юрисдикції. Віртуальна валюта не емітується і не забезпечується жодною юрисдикцією та може виконувати вищезазначені функції виключно за згодою в рамках спільноти користувачів віртуальної валюти.

Слід зазначити, що визначення віртуальної валюти не збігається з визначенням електронних грошей, які є цифровим засобом вираження фіатної валюти та призначені для електронного переказу вартості у фіатній валюті та наділені статусом законного платіжного засобу. Цифрова валюта є цифровим виразом віртуальної та фіатної валют, іноді використовується як синонім віртуальної валюти [8].

Цифрова валюта нині поділяється за ознакою конвертації на:

– конвертовану – та, що володіє еквівалентною вартістю у фіатній валюті та може обмінюватися на фіатну валюту і навпаки; найбільш типовим прикладом таких валют є Bitcoin, E-Gold, Liberty Reserve та ін.;

– неконвертовану – для використання лише в певних віртуальних сферах або конкретних віртуальних світах, яка, за правилами, що регулюють її застосування, не може бути обміненою на фіатну валюту; типовим прикладом є Q Coins.

Іншою ознакою, яка слугує для класифікації, є наявність центрального адміністратора. За цією ознакою усі віртуальні валюти можуть бути поділені на централізовані та децентралізовані.

Централізовані валюти емітуються адміністратором, який контролює всю систему. Адміністратор емітує валюту, запроваджує правила її використання, веде та зберігає реєстр транзакцій і може вилучати валюту з обігу. Іншими словами, адміністратор є третьою, нейтральною стороною між учасниками фінансової операції. Курс такої валюти може бути плаваючим, тобто визначатися попитом та пропозицією на ринку, або фіксованим, тобто прив'язаним до величини у фіатній валюті або золоті. Типовим прикладом такої валюти є E-Gold, Liberty Reserve, Perfect Money.

У децентралізованих криптовалютах відсутній єдиний адміністратор та централізований контроль. Інформація про передачу прав власності передається через пірінгову мережу способом, який забезпечує протягом короткого періоду часу підтвердження транзакцій, безпеку та цілісність передачі вартості. Найпоширенішою віртуальною валютою є Bitcoin, хоча існує і багато інших. Розвиток криптовалюток призвів до виникнення терміну «децентралізовані фінанси» (DeFi), який деякі експерти визначають як екосистему, що складається з різних фінансових додатків, побудованих на основі технології розподіленого реєстру (наприклад, блокчейна). DeFi у ширшому сенсі також визначають як «рух/напрямок» (movement) у сфері криптовалюток, спрямований на спробу створення децентралізованої версії класичних фінансових послуг. У вузькому, технічному, сенсі під DeFi розуміють сукупність фінансових протоколів з відкритим вихідним кодом, побудованих на базі смарт-контрактів, що тим чи іншим способом пов'язані з використанням криптовалюти/цифрових активів [9].



Цифрові валюті притаманні окремі функції фіатних валют. Функцію засобу обігу виконують усі типи цифрових валют, однак приватні децентралізовані валюти використовуються в ролі посередника у процесі обміну товарів в залежності від довіри до емітента. Функцію міру вартості виконують цифрові валюти центральних банків, стейблкоїни, а криптовалюти – лише в окремих випадках. Функцію зберігання вартості у певних умовах можуть виконувати всі цифрові валюти [5].

Проте ця валюта має низку специфічних ознак, які суттєво відрізняють її від фіатної: 1) децентралізованість; 2) відсутність забезпечення; 3) криптографічний захист; 4) анонімність розрахунків; 5) легкість переміщення.

Усі криптовалюти є децентралізованими, тобто не мають централізованого органу управління, емісії, контролю. Саме це дозволяє окремим практикам та науковцям вважати цифровою валютою лише електронну форму наявних фіатних грошей, що випускається центральним банком та може виконувати функцію законного платіжного засобу [3, с. 23].

Така валюта – це інструмент нічим не забезпечений, який не має жодних гарантій. І тут слід процитувати висловлювання колишнього глави ФРС США А. Грінспена, який зазначав, що «віртуальна валюта – це мильна бульбашка, оскільки у валюти має бути своя власна цінність» [10]. З природи віртуальної валюти можна дійти невтішного висновку, що слова А. Грінспена не позбавлені сенсу, а ліквідність віртуальної валюти надзвичайно непостійна. У разі виникнення проблем у використанні її вартість мінімізується, а ймовірність будь-якого відшкодування відсутня. І хоча неефективна державна політика може призвести до зниження купівельної можливості фіатної грошової одиниці, але державний фінансовий контроль повинен захищати державні зобов'язання, зокрема гроші. Тобто, якщо у випадку з фіатними валютами ризики мінімізуються державою, то з віртуальними валютами ризики максимальні.

При «виробництві» такої валюти використовуються криптографічні методи та зусилля всієї мережі з її потужностями. Кожна одиниця валюти має унікальний код, а система грошових переказів на платформі блокчейн відрізняється від традиційної банківської системи стійкістю до кібератак і забезпечує безпеку заощаджень. Зловмисниками практикується крадіжка ключів та паролів від віртуальних гаманців, але це єдиний спосіб крадіжки, без цих даних на злом облікового запису підуть роки. Відповідно, така валюта має дуже високий ступінь захищеності від фальсифікації та крадіжки, щоб підробити грошові одиниці знадобляться значні ресурси – сміли та дорогі, використання яких з цією метою нерентабельне та практично нікому недоступне.

Особливість таких валют полягає в анонімності розрахунків. Анонімністю віртуальні валюти схожі з готівкою. Ця риса є найважливішою в розумінні сутності віртуальних валют, оскільки характерна всім валютам, починаючи з першої популярної валюти E-Gold. Саме ця межа принесла віртуальним валютам «темну» репутацію. Віртуальна валюта є основною на «чорному» інтернет-ринку. Раніше існування централізованих валют E-Gold та Liberty Reserve було припинено владою США саме через використання їх у злочинних цілях. Ця проблема дуже актуальна для криптовалют. Bitcoin збільшив свою популярність за допомогою глибокого Інтернету, доступного більшості користувачів. Вхід до «темної» зони Інтернету можливий лише з використанням спеціальної системи «TOR», яка не дозволяє ідентифікувати особу та дислокацію користувача. За своєю суттю це анонімна мережа віртуальних тунелів, що забезпечує передачу зашифрованих даних за допомогою криптографічних методів захисту. Широко відомий випадок з розслідування та викриття творців підпільного інтернет-ринку «Silk Road» (Шовковий шлях) у США. Silk Road діяв через анонімну мережу Tor і приймав до оплати біткоїн – саме завдяки можливості здійснювати анонімні трансакції, щоб купувати та продавати наркотики, зброю, крадені персональні ідентифікаційні дані та інші незаконні товари та послуги поза досяжністю правоохоронних органів. «Шовковий шлях» був запущений у 2011 році та функціонував як глобальний «чорний» віртуальний ринок, а його платіжна система працювала як внутрішній біткоїн-банк, в якому кожен користувач повинен був мати рахунок для здійснення операцій на сайті [8]. Анонімний характер валют дозволяє їм бути засобом уникнення оподаткування, що також є серйозною проблемою для влади.

Такі валюти здатні переміщатися світом без обмежень. На ринку цифрових валют, з одного боку, існують типові для інших видів фінансових ринків емітенти, інвестори та організатори ринку, але, з іншого боку, всі вони мають свою специфіку. Між складом учасників ринків централізованої та децентралізованої валют також є суттєві відмінності. У табл. 1 представлено різницю між суб'єктами ринків цифрової валюти.

Суб'єкти ринків цифрової валюти

Суб'єкт ринку	Ринок централізованої цифрової валюти	Ринок децентралізованої цифрової валюти
Провайдер послуг з обміну (фінансова біржа)	присутній	присутній
Адміністратор	присутній	відсутній
Користувач (інвестор)	присутній	присутній
Майнер	відсутній	присутній

*Джерело: [1]*

За даними сайту Market Watch, що займається моніторингом ринку віртуальної валюти, загальна капіталізація всіх валют у квітні 2017 року перевищила \$30 млрд. [12]. О. О. Любіч зазначає, що нині існує більше 2 тис. цифрових валют [11, с. 72].

Очевидно, що в таких умовах потрібен єдиний підхід до регулювання ринку цифрових валют, але на цей момент єдиних стандартів у регулюванні віртуальних валют немає і центральний банк кожної країни використовує власні підходи:

- формальний дозвіл, який включає рекомендації для громадян щодо можливих ризиків використання віртуальних валют;
- застосування спеціально розроблених законів, що регулюють обіг цифрових валют;
- повна заборона обігу таких валют на території держави.

В умовах цифровізації дуже важливо зберегти незалежність центральних банків у здійсненні монетарної політики. В емісію приватних криптовалют (майнінг) може включатися необмежена кількість анонімних суб'єктів і немає жодного забезпечення чи гарантії на криптовалюту. Тому у найближчому майбутньому, в умовах цифрової трансформації фінансово-грошової системи, є висока ймовірність того, що центральні банки підуть шляхом задоволення потреб суб'єктів цифрової економіки через цифрові валюти, які вони емітують.

Саме тому варто звернути увагу на той факт, що у наш час багато центральних банків намагаються запровадити власну цифрову валюту як нову форму фіатних грошей. У 2022 році 98 країн займалися впровадженням централізованої цифрової валюти. Так, активно працюють в цьому напрямку центральні банки Австралії, Бразилії, Великобританії, Іспанії, Канади, КНДР, Південної Кореї, Франції, Японії та інших країн.

Ще у червні 2015 року Департамент фінансових послуг штату Нью-Йорк сформував нормативно-правову базу BitLicense для регулювання ринку цифрової валюти, що стало важливим кроком у бік курсу регулювання ринку, а не його заборони. Правила, які були розроблені департаментом регулювання фінансових послуг штату Нью-Йорк, включають вимогу створювати резерви в тому ж обсязі, який інвестували клієнти компанії. Крім цього, компанії, які здійснюють угоди з цифровими валютами, повинні працювати з реальними іменами та адресами клієнтів, попереджаючи останніх про потенційні ризики роботи. Також компанії повинні повідомляти владу про проведення операцій із віртуальною валютою в еквіваленті \$10 тис. [8].

У Китаї Центральний Банк припинив виведення коштів практично на всіх основних китайських біржах, що торгують віртуальною валютою, на невизначений термін, а також ввів комісії за трансакції у розмірі 0,2%. Ці заходи є необхідністю при посиленні контролю у сфері відмивання грошей та перевірки клієнтів. Народний банк Китаю оголосив, що користувачі зможуть вивести кошти після модернізації бірж, після отримання біржами ліцензій.

В Японії, починаючи з 1 квітня 2017 року, почав діяти закон про віртуальні валюти, який визнає Bitcoin як форму платежу. Рішення законодавчого органу вимагає від операторів бірж віртуальних валют реєстрацію в Агентстві фінансових послуг. Новий закон допускає використання віртуальних валют для здійснення платежів та передачі активів, які можуть бути передані у цифровому вигляді. Компаніям, які працюють із віртуальною валютою, буде необхідно мати резервні кошти у розмірі не менше \$100 000, регулярно звітувати перед урядом та проходити зовнішній аудит у податковій службі [8].

Закон України «Про віртуальні активи» був ухвалений у 2021 році з метою регулювання обігу криптовалют та інших віртуальних активів в Україні. Він визначає правовий статус віртуальних активів, їх класифікацію та основні принципи діяльності учасників ринку.

Основним регулятором у цій сфері стає Національний банк України, який контролює діяльність та забезпечує правовий захист споживачів [13].

Окремим напрямом дослідження є цифрова валюта центрального банку, що з'явилася у відповідь на виклики виникнення криптовалют з метою запровадження державної контролю у сфері віртуальних активів.

В Україні з 2016 року впроваджується пілотний проект Е-гривні (електронної форми національної валюти України). Його мета полягає в ефективному виконанні усіх функцій грошей, доповненні готівкової та безготівкової форм грошей електронною формою. Е-гривна з позиції НБУ є інструментом роздрібних безготівкових платежів, інструментом обігу віртуальних активів, інструментом здійснення транскордонних платежів. Бізнесу Е-гривна цікава як інструмент миттєвих роздрібних платежів, цільових соціальних виплат, інструмент розрахунків за фінансовими інструментами, інструмент для корпоративних та транскордонних платежів, дохідний фінансовий інструмент.

І це попри те, що впровадження цифрової валюти може суттєво підірвати монополію центральних банків на ренту від запуску в обіг законних засобів платежу, знизити вплив центральних банків, посилити валютну нестабільність, а також применшити роль монетарної політики.

С. В. Глущенко монетарну грошову політику визначає як «систему заходів центрального банку у сфері грошового сектору, націлених на досягнення стратегічних цілей економічного розвитку (підтримки низьких темпів інфляції, забезпечення стабільності національної валюти, забезпечення зовнішньоекономічної рівноваги, сприяння високому рівню зайнятості) [4, с. 5-6]. Нині монетарна політика трансформується у ММТ. У теоретичному зрізі ММТ визначає механізми фінансової системи:

- грошово-суверенної держави, яка випускає власну валюту і не накладає самообмеження у частині грошової емісії, її грошово-кредитна політика не залежить від інших країн;
- грошово-несуверенної держави, яка ставить випуск своєї національної валюти у залежність від валют іноземних держав.

У практичному зрізі ММТ полягає в тому, що державне оподаткування розглядається як основа суверенної грошової системи, що забезпечує можливість концентрації громадських ресурсів на виконання державних завдань та формування приватних заощаджень. Згідно з ММТ, уряд грошово-суверенної держави не покладається лише на податки та позики для забезпечення своїх витрат, а може за необхідності використовувати право монопольного емітента національної валюти – друкувати національну валюту стільки, скільки необхідно уряду грошово-суверенної держави. Тобто, ММТ кидає виклик традиційним уявленням про взаємодію держави з економікою, природу грошей, використання податків та значення бюджетного дефіциту. Центральною ідеєю ММТ є те, що уряди із системою фіатної валюти під своїм контролем можуть друкувати стільки грошей, скільки їм потрібно витратити, – держава не може розоритися чи стати неплатоспроможною, якщо ухвалено політичне рішення «друкувати гроші». До грошово-суверенних держав належать країни, у яких частка державного боргу до валового внутрішнього продукту (ВВП) перевищує 100%, а відношення витрат на обслуговування державного боргу до податкових доходів нижче 6,0%. До грошово-несуверенних держав належать країни з рівнем державного боргу до ВВП менше 50%, а відношення витрат на обслуговування державного боргу до податкових доходів становить понад 10%.

ММТ виходить із монополії держави на емісію грошей, яка забезпечується тим, що, по-перше, передбачається першість державних витрат над її доходами – грошова влада держави спочатку витрачає гроші, тобто видає їх фізичним та юридичним особам, для того, щоб потім збирати гроші з платників податків у вигляді податків, а також у вигляді вкладів з резидентів та нерезидентів у державні зобов'язання.

ММТ виходить з позиціонування цифрової валюти центрального банку (ЦВЦБ) з грошовим агрегатом М0. ЦВЦБ представляється [14] як додаткова форма національної валюти, що емітується центральним банком держави у цифровому вигляді та поєднує в собі властивості готівкових та безготівкових платіжних коштів; вона рівноцінна готівковим та безготівковим формам грошей.

Існують дві форми емісії грошей: токени та кошти на рахунках.

У вигляді токенів емітуються звичні нам фіатні гроші (банкноти та монети), що мають фізичну форму, а також криптовалюти, наприклад, Bitcoin, Ripple, Ethereum. У вигляді коштів на рахунках емітуються резерви комерційних банків (зовнішні гроші) або кошти населення та фірм на рахунках комерційних банків (внутрішні гроші). Роздрібні ЦВЦБ

можуть емітуватися як у формі токенів, так і у формі коштів на рахунках; оптові ЦВЦП передбачають емісію у формі токенів (табл. 2).

Таблиця 2

Види ЦВЦБ за своєю економічною суттю та формою емісії

	Форма емісії	
	Токени	Кошти на рахунках
Аналог готівки	Роздрібні ЦВЦБ	
Аналог резервів	Оптові ЦВЦБ	-

Джерело: [5, 11]

До проектів оптових ЦВЦБ належать Jasper (Банк Канади та Платіжна асоціація Канади), Ubin (Монетарне управління Сінгапуру у партнерстві з фінансовими організаціями), Stella (Банк Японії та ЄЦБ), Khokha (Південно-Африканський резервний банк у партнерстві з комерційними банками), Aber (Монетарна влада Саудівської Аравії та Центральний банк ОАЕ), Lion Rock-Inthanon (Монетарна влада Гонконгу та Банк Тайланду за участю фінансових організацій).

Необхідно зазначити, що проекти мають симуляційний характер з метою оцінки ризиків та переваг використання технології розподіленого реєстру для здійснення великих платежів фінансовими організаціями. Більш ранні фази запуску проектів показали, що виграші від використання технології блокчейн для здійснення платежів всередині однієї країни досить невеликі. Однак суттєвий інтерес представляють перспективи використання технології блокчейн, що дозволяє знизити кількість посередників, час на здійснення трансакції, а значить, і витрати, у сфері транскордонних платежів.

Головна різниця між грошима, заснованими на токенах та рахунках, – спосіб верифікації контрагентів та коштів платежу під час здійснення трансакції. У токенів зазвичай відсутня необхідність верифікувати агента, проте потрібно перевірити справжність токена, оскільки він міг бути витрачений в іншій трансакції. Навпаки, для грошей на банківських рахунках важливо насамперед визначити особистість їх власника з метою знизити ризик крадіжки персональних даних та грошових коштів, а також зіставити відправника та одержувача платежу.

На відміну від оптових ЦВЦБ, з роздрібними ЦВЦБ ситуація інакша: змістовно незалежно від форми емісії вони будуть електронною (або цифровою) готівкою. Розвиток проектів роздрібних ЦВЦБ багато в чому обумовлено комбінацією таких причин:

- зниженням попиту на готівку, яке продовжується в таких країнах, як Швеція та Норвегія, та необхідністю для монетарної влади забезпечити доступ населення до зобов'язань центрального банку;

- можливою зміною платіжних звичок населення у майбутньому в таких країнах, як Японія та країни ЄС, ухилянням від використання готівки та запитом на новий платіжний засіб;

- потенційним підвищенням ефективності у сфері фінансового посередництва, пов'язаним зі зниженням витрат та ризиків;

- необхідністю створення альтернатив приватним проектам стейблкоїнів (наприклад, Libra), які можуть загрожувати суверенітету монетарної влади;

- протидія злочинної та протиправної діяльності.

Останнім часом активізувалася діяльність із розробки цифрових валют центральних банків, продиктована прагненням монетарної влади підвищити ефективність платіжних систем та виробити альтернативу проектам децентралізованих цифрових валют. Особлива увага приділяється потенційним ризикам та вигодам, пов'язаним з їх емісією, а також її наслідкам для банківської сфери та грошово-кредитної політики (табл. 3).

Серед найбільш важливих проблем можна виокремити такі. Перша проблема емісії ЦВЦБ полягає у можливому зниженні ролі традиційної банківської системи. Друга проблема стосується зміни функціонування каналів грошово-кредитної трансмісії. Третя проблема пов'язана з тим, що у разі кризової ситуації частина економічних агентів віддасть перевагу переказу своїх коштів з комерційних банків у ЦВЦБ в центральному банку. Це

може привести до нестабільності залишків на депозитних рахунках у комерційних банках. Перелічені проблеми тісно взаємопов'язані, а значимість та співвідношення ризиків та вигід від емісії ЦВЦБ не остаточно очевидні.

Таблиця 3

Ризики, які пов'язані з емісією роздрібних ЦВЦБ

Наслідки емісії ЦВЦБ	Можливі негативні	Можливі позитивні	Способи зниження негативних ефектів
Поява безризикового зобов'язання центрального банку в цифровій формі	Перетікання банківських депозитів у безризикові ЦВЦБ. Зміна балансів економічних агентів. Зниження пропозиції кредиту. Збільшення вкладень банків у ризикові активи. Підвищення ймовірності «набігу на банки» у разі фінансової нестабільності. Зниження ролі банків в економіці. Зникнення дворівневої банківської системи	Поява додаткового інструменту для диверсифікації активів економічними агентами	Створення «державно-приватного партнерства», в рамках якого комерційні банки братимуть участь у зберіганні ЦВЦП економічних агентів та трансакції. Кредитування комерційних банків центральним банком у разі відтоку депозитів у ситуації фінансової нестабільності. Встановлення ставки ЦВЦП (у разі її виплати) всередині відсоткового коридору. Пом'якшення проблеми
Зміна функціонування механізмів грошово-кредитної трансмісії	Зменшення контролю над грошовою сферою через зниження ролі банків в економіці	При правильному дизайні ЦВЦБ можуть стати додатковим інструментом грошово-кредитної політики, що посилює роботу процентного каналу	
Зниження величини готівкових коштів в обігу	Втрата доходу від сеньйоражу	Зниження витрат емісії паперових грошей	

Джерело: складено автором за матеріалами [1, 3, 7, 14]

Водночас при «правильному» дизайні ЦВЦБ можуть стати новим ефективним інструментом у руках монетарної влади:

- виникає можливість отримувати відсоткові платежі не лише від фінансових посередників, а й від широкого кола суб'єктів;
- запровадження ЦВЦБ може посприяти підвищенню прозорості механізму монетарної політики центрального банку;
- за рахунок введення процентних ЦВЦБ центральний банк може просувати стабільний рівень цін як надійний номінальний «якір»;
- відсоткові ставки ЦВЦБ можуть використовуватися як інструмент монетарної політики та пом'якшення кризових ситуацій шляхом зниження відсоткових ставок, а за допомогою операцій із державними цінними паперами відкриваються можливості регулювання попиту на ЦВЦБ.

Центральний банк може використовувати ЦВЦБ для більш прямого та точного контролю за грошовою пропозицією в економіці. Через емісію та вилучення ЦВЦБ центральний банк може регулювати обсяг грошей в обігу, що дозволяє керувати інфляцією та загальною грошовою масою.

Центральний банк може керувати процентними ставками, надаючи ЦВЦБ за різними умовами. Наприклад, встановлювати негативні відсоткові ставки на депозити ЦВЦБ, щоб стимулювати споживання та інвестиції та спонукати людей та компанії не затримувати гроші на рахунках, а натомість інвестувати чи споживати.

Також центральний банк може використовувати ЦВЦБ як резервні вимоги для комерційних банків або як інструмент регуляторних параметрів для підтримки стабільності фінансової системи. У всіх цифрових грошах передбачена програмована частина, яка може нести закладену бізнес-логіку, аналогічно до смарт-контрактів у блокчейні.

Слід зазначити, що резервні вимоги для банків – це регулятивні норми, що встановлюють мінімальний обсяг фінансових коштів, які комерційні банки повинні зберігати у вигляді резервів на спеціальних рахунках ЦБ країни. Це потрібно для підтримки фінансової стабільності, запобігання банківській паніці та забезпечення можливості задоволення потреб клієнтів у готівці. Ця логіка цілком укладається у смарт-контракт з певним терміном дії та прописаними умовами.

ЦВЦБ може допомогти збирати більш точні та своєчасні дані про фінансові операції та економічні умови. Центральний банк може використовувати ці дані для більш точної аналітики та статистики про поточний стан економіки, споживчі переваги та прийняття монетарних рішень.

Водночас у випадку, якщо мова йде не про централізовану, а про децентралізовану цифрову валюту, ситуація дещо ускладнюється. З одного боку, використання біткоїну замість традиційної платіжної системи дасть можливість скоротити транзакційні витрати у вигляді 100 млрд. на рік. Для порівняння: якщо середні витрати на переказ через традиційні системи грошових переказів становлять 8-9%, то витрати на здійснення грошових переказів через криптовалюти складають від 0,1% до 3,0% [15, с. 19]. З іншого боку, популяризація криптовалют також створює низку загроз у монетарній сфері. Зокрема, до них можна віднести втрату незалежності монетарних органів, порушення грошової монополії, зменшення можливості підтримки економіки за допомогою інструментів монетарної політики, збільшення темпів відпливу капіталу.

Отже, широке впровадження альтернативних платіжних коштів (зокрема, приватних криптовалют), які не номіновані у національній валюті, послаблює основи трансмісійних механізмів монетарної політики. Тому що, відповідно до зниження обсягу платежів у національній валюті, вплив центрального банку на економіку також буде обмежуватися.

У ситуації, коли паперові гроші замінюються приватними віртуальними валютами, а цифрові валюти центральних банків не вводяться, невизначеність економіки зростає і стає неможливим досягнення рівноважного стану, необхідного для стабільних цін. І, навпаки, під час запровадження ЦВЦБ можна забезпечити стабільність цін, застосовуючи відповідну грошово-кредитну політику.

Крім того, обіг криптовалют також викликає зростання системних ризиків. Будь-яка серйозна операційна проблема в платіжних системах може бути небезпечною для всієї фінансової системи та макроекономіки, якщо вона не конкуруватиме з приватними криптовалютами через застосування ЦВЦБ, оскільки немає гарантії, що світові фінансово-економічні кризи не повторяться.

**Висновки.** Наміри та практичні кроки щодо впровадження ЦВЦБ низки держав (включаючи Україну) як третьої форми сучасних грошей свідчить про реальну потребу базових положень ММТ: первинність державних витрат стосовно державних доходів та монополія центрального банку на емісію цифрової валюти – ЦВЦБ. Перехід сучасних держав на ЦВЦБ дозволить їх центральним банкам краще керувати обігом (створенням, зберіганням та переміщенням) грошей, підвищити ефективність механізму трансмісії грошово-кредитної політики та адекватніше реагувати на ділові цикли. Створення платіжної та клірингової інфраструктури ЦВЦБ на основі технологій блокчейн дозволить суттєво знизити витрати та підвищити ефективність усієї грошово-кредитної системи сучасної держави, як банківської (комерційні банки та небанківські кредитні організації), так і парабанківської (страхові та інші організації страхового ринку; пенсійні, інвестиційні та фінансові фонди, дилерські, брокерські та інші професійні учасники ринку цінних паперів; лізингові, ломбардні, факторингові та інші некредитні фінансові організації). Йдеться насамперед про мінімізацію та запобігання кіберризиків. Впровадження ЦВЦБ дозволить центральним банкам суттєво посилити контроль над грошово-кредитними відносинами у сучасній державі та створити більш ефективні механізми щодо попередження шахрайства, відмивання грошей, фінансування тероризму тощо.

## Список літератури

1. Шаров О. М. Дестафація грошей та поява цифрової валюти. Економіка України. 2022. № 1. С. 82-96.
2. Науменкова С. В. Цифрові валюти у контексті суспільної довіри до грошей. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2018. Вип. 2. С. 305-316.
3. Крикавська, І. Актуальні питання правового регулювання обігу електронних грошей та цифрових валют (цифрових грошей, криптовалюти) в Україні. Актуальні питання у сучасній науці. 2022. № 6. С. 133-143. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2022-6\(6\)-133-143](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2022-6(6)-133-143)
4. Глущенко С. В. Монетарна політика: теоретико-методологічні аспекти: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ: НаУКМА, 2017. 64 с.
5. Жердецька Л., Гаврилюк Ю. Визначення сутності цифрових валют та особливостей їх впливу на монетарну систему. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. 1-2(314-315), 42–50. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-1-2-314-315-42-50>
6. Directive 2000/46/EC of the European Parliament and of the Council of 18 September 2000 on the taking up, pursuit of and prudential supervision of the business of electronic money institutions. Official Journal of the European Communities. 2000. Oct 27. P. L 276/40. Retrieved from [https://www.legislation.gov.uk/eudr/2000/46/pdfs/eudr\\_20000046\\_adopted\\_en.pdf](https://www.legislation.gov.uk/eudr/2000/46/pdfs/eudr_20000046_adopted_en.pdf) (accessed: 11 June 2023).
7. Virtual Currency Schemes – European Central Bank. Eurosystem. 2012. Oct. 53 p. P. 13.
8. Virtual Currencies: Key Definitions and Potential AML/CFT Risks. URL: <https://www.fatf-gafi.org/content/fatf-afi/en/publications/Methodsandtrends/Virtual-currency-definitions-aml-cft-risk.html> (дата звернення: 11.06.2023).
9. Popescu A.D. Decentralized Finance (DeFi) – The Lego of Finance. Social Sciences and Education Research Review. 2020. Vol. 7. No. 1. Pp. 321-348.
10. Bitcoin a ‘bubble’, not a currency says former Fed chief Alan Greenspan. URL: <https://www.smh.com.au/business/bitcoin-a-bubble-not-a-currency-says-former-fed-chief-alan-greenspan-20131205-2yrs8.html> (дата звернення: 11.06.2023).
11. Любич О. О. Цифрова валюта центральних банків і монетарна політика. Фінанси України. 2020. № 10. С. 64-80.
12. Market Watch: «Digital currency market capitalization passes \$30 billion». URL: <http://www.marketwatch.com/story/digital-currency-market-capitalization-passes-30-billion-2017-04-25> (дата звернення: 11.06.2023).
13. Закон України «Про віртуальні активи». 2074-IX Редакція від 01.02.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text> (дата звернення 01.09.2024).
14. Melik J. Digital currency: Brave new world or criminal haven? BBC News. URL: <https://www.bbc.com/news/business-19785935> (дата звернення: 11.06.2023).
15. Goldman S. All About Bitcoin. In: Top of Mind. 2014. №3. Pp. 18-21.

## References

1. Sharov, O. M. The de-staffing of money and the emergence of digital value. Economy of Ukraine, 2022, № 1, 82-96. [In Ukrainian].
2. Naumenkova, S. V. (2018). Digital currencies in the context of public trust in money. Finansovo-kredytna diyal'nist': problemy teorii ta praktyku, 2, 305-316. [In Ukrainian].
3. Krikavska, I. (2022). Current information on legal regulation of electronic pennies and digital currencies (digital pennies, cryptocurrencies) in Ukraine. Current issues in modern science, (6(6)). [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2022-6\(6\)-133-143](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2022-6(6)-133-143) [In Ukrainian].
4. Hlushchenko S. V. Monetary policy: theoretical and methodological aspects: pidruch. dlia stud. vyshch. navch. zakl. Kyiv: NaUKMA, 2017. 64 p. [In Ukrainian].
5. Zherdetska, L., & Havryliuk, Y. (2024). Assessment of the essence of digital currencies and features of their influence on the monetary system. Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu, 1-2(314-315), 42–50. Retrieved from <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-1-2-314-315-42-50> [In Ukrainian].
6. Directive 2000/46/EC of the European Parliament and of the Council of 18 September 2000 on the taking up, pursuit of and prudential supervision of the business of electronic money institutions. Official Journal of the European Communities. 2000. Oct 27. P. L 276/40. Retrieved from [https://www.legislation.gov.uk/eudr/2000/46/pdfs/eudr\\_20000046\\_adopted\\_en.pdf](https://www.legislation.gov.uk/eudr/2000/46/pdfs/eudr_20000046_adopted_en.pdf)

[www.legislation.gov.uk/eudur/2000/46/pdfs/eudur\\_20000046\\_adopted\\_en.pdf](http://www.legislation.gov.uk/eudur/2000/46/pdfs/eudur_20000046_adopted_en.pdf) (accessed: 11 June 2023).

7. Virtual Currency Schemes – European Central Bank. Eurosystem. 2012. Oct. 53 p. P. 13.
8. Virtual Currencies: Key Definitions and Potential AML/CFT Risks. URL: <https://www.fatf-gafi.org/content/fatf-afi/en/publications/Methodsandtrends/Virtual-currency-definitions-aml-cft-risk.html> (дата звернення: 11.06.2023).
9. Popescu A.D. Decentralized Finance (DeFi) – The Lego of Finance. Social Sciences and Education Research Review. 2020. Vol. 7. No. 1. Pp. 321-348.
10. Bitcoin a ‘bubble’, not a currency says former Fed chief Alan Greenspan. Retrieved from <https://www.smh.com.au/business/bitcoin-a-bubble-not-a-currency-says-former-fed-chief-alan-greenspan-20131205-2yrs8.html> (accessed: 11 June 2023).
11. Liubich, O. O. (2020). Digital currency of central banks and monetary policy. *Finansy Ukrainy*, 64-80. [In Ukrainian].
12. Market Watch: «Digital currency market capitalization passes \$30 billion». URL: <http://www.marketwatch.com/story/digital-currency-market-capitalization-passes-30-billion-2017-04-25> (date of access: 11.06.2023).
13. Law of Ukraine "On Virtual Assets". 2074-IX Edition of 01.02.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text> (date of access 01.09.2024). [In Ukrainian]
14. Melik J. Digital currency: Brave new world or criminal haven? BBC News. URL: <https://www.bbc.com/news/business-19785935> (date of access: 11.06.2023).
15. Goldman S. All About Bitcoin. In: *Top of Mind*. 2014., 3. 18-21.

Стаття надійшла до редакції 08.10.2024

Прийнята до публікації 12.10.2024



## ~ МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ~

УДК: 659.4:658.8

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-81-88>

### ВИЗНАЧАЛЬНА РОЛЬ БРЕНДИНГУ КОМПАНІЇ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

**Берназ О. В.**, аспірант кафедри маркетингу та міжнародної логістики Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: alexey.bernaz@gmail.com

ORCID ID: 0009-0000-6087-7531

***Анотація.** На сучасному етапі розвитку інформаційних технологій та ускладнення економічної ситуації, спричиненої викликами війни в Україні, поряд з іншими науковими проблемами важливо дослідити вплив брендингу на забезпечення стійкого розвитку бізнесу. Актуальність цієї статті зумовлена необхідністю вдосконалення підходів українських підприємців до створення і розвитку власних брендів. Метою дослідження є обґрунтування важливості комплексного підходу до створення бренду компанії та ретельне вивчення етапів його формування. У дослідженні застосовано загальнонаукові та спеціалізовані методи, зокрема наукову абстракцію, методи аналізу та синтезу, а також критичний аналіз літературних джерел і формулювання висновків. Порівняльний статистичний аналіз використовувався для вивчення тенденцій у сфері маркетингу та брендингу, а також їх впливу на результативність підприємницької діяльності. Методи абстрагування та конкретизації слугували основою для узагальнення теоретичних аспектів брендингу. У процесі дослідження визначено основні етапи формування бренду, починаючи від розробки ідеї та концепції до створення візуальної ідентичності та побудови стратегії бренду. Досліджено необхідність детального аналізу ринку, конкурентів та потреб споживачів для створення бренду, що відповідає очікуванням своєї аудиторії. Описано ризики, пов'язані зі змінами у брендівій лінійці, які можуть впливати на сприйняття бренду споживачами, та наголошено, що компанії мають відповідально підходити до таких змін, зберігаючи консистентність і відповідність цінностям та унікальність бренду. Показано важливість такого інструменту брендингу, як інтегрована маркетингова комунікація, що дозволяє ефективно передавати споживачам єдине і послідовне повідомлення, сприяючи підвищенню довіри та лояльності до бренду. Практична значимість дослідження полягає в тому, що комплексний підхід до формування бренду безпосередньо впливає на конкурентоспроможність бізнесу в умовах сучасної конкуренції та сприяє забезпеченню сталого розвитку компанії.*

***Ключові слова:** брендинг, маркетинг, стратегія, ідентифікація, відмінності, унікальність.*

### THE DETERMINING ROLE OF COMPANY BRANDING IN THE FACE OF MODERN CHALLENGES

**Bernaz V. Alexei**, postgraduate student of the Department of Marketing and International Logistics

Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine

e-mail: alexey.bernaz@gmail.com

ORCID ID: 0009-0000-6087-7531

***Abstract.** At the current stage of information technology development and the economic situation shaped by the challenges of the war in Ukraine, the study of the impact of branding on ensuring sustainable business development is particularly relevant. In the traditional approach to brand creation, entrepreneurs typically focus on the visual and verbal aspects of the brand, such as the name, logo, and design of promotional materials. However, the importance of broader concepts, such as uniqueness, positioning, and strategic vision, which form the foundation for building a strong and influential brand, is often overlooked. The relevance of this work is driven by the necessity of improving the approaches of Ukrainian entrepreneurs to the creation and development of their own brands. The aim of this research is to describe the importance of a comprehensive approach to creating a company's brand and to conduct a detailed examination of the stages involved in its formation. The study employs general scientific and specialized methods, including scientific abstraction, methods of analysis and synthesis, as well as critical analysis of literary sources and the formulation of conclusions. Comparative statistical analysis was utilized to study trends in marketing and branding, as well as their impact on the performance of entrepreneurial activities. Methods of abstraction and concretization served as the foundation for generalizing the theoretical aspects of branding. This research outlines the key stages of brand formation, from the development of the brand idea and concept to the creation of visual identity and brand strategy. The study emphasizes the need for a detailed analysis of the market, competitors, and consumer needs in order to create a brand that meets the expectations of its target audience. The risks associated with changes in the brand line, which can affect consumer perception, are also discussed,*

*highlighting the need for companies to approach such changes responsibly, maintaining consistency and adherence to the brand's values and uniqueness. The importance of integrated marketing communication as a branding tool is demonstrated, as it allows for the effective transmission of a unified and consistent message to consumers, thereby fostering trust and brand loyalty. The practical significance of this research lies in the fact that a comprehensive approach to brand development directly influences the competitiveness of businesses in modern market conditions and contributes to ensuring the sustainable growth of companies.*

**Keywords:** branding, marketing, strategy, identification, differences, uniqueness.

## **JEL Classification: M 390; L 140; L 290**

**Постановка проблеми.** Розвиток інформаційних технологій у першій чверті XXI століття надає можливість легко оцінювати успішність компаній на глобальному рівні, особливо тих, чий бізнес-стратегії базуються на комплексному підході до брендингу. У традиційному підході до створення торгової марки підприємці зазвичай зосереджуються на візуальних і вербальних аспектах бренду, таких як назва, логотип і дизайн рекламних матеріалів. Проте часто ігнорується важливість більш широких концепцій, таких як унікальність, позиціонування та стратегічне бачення, які є основою для створення сильного та впливового бренду.

На противагу цьому існує сучасна модель брендингу, що ґрунтується на поглибленому аналізі ринку, попиту й пропозиції, а також конкуренції. Такий підхід передбачає ретельне опрацювання унікальних атрибутів бренду на кожному етапі його формування. У сучасному діловому середовищі, яке постійно змінюється під впливом соціально-економічних трансформацій, зумовлених розвитком технологій, бренди рідко виникають стихійно чи природно. Вони потребують стратегічного планування та вивчення ринкових умов, щоб зайняти своє місце в умовах високої конкуренції [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання важливості впливу брендингу на всі аспекти діяльності компанії все частіше привертають увагу вітчизняних дослідників, таких як: О. Літвінов, Ж. Гарбар, О. Селезньова, С. Капталан, В. Гончар [2], М. Саснус, Т. Чуніхіна, А. Сінько, Н. Язвінська, О. Клімович, Р. Сірик [3]. Особливо широко це питання розглядалося у наукових працях іноземних вчених, таких як: Д. Ейкер, Д. Траут, К. Л. Келлер, Ф. Котлер [1; 4-8] та інших. У своїх роботах вони підкреслювали, що брендинг є не просто інструментом маркетингової комунікації, але також важливим фактором, який впливає на загальну ефективність і конкурентоспроможність компанії. Дослідники вказують на те, що брендинг охоплює не лише питання впізнаваності та емоційного зв'язку з клієнтами, але й безпосередньо впливає на внутрішні процеси компанії, її культуру, взаємодію зі споживачами та навіть стратегії розвитку. Ігнорування цього аспекту та недостатня обізнаність в питаннях брендингу, може призвести до невикористання потенціалу бренду, що послабить позиції компанії на ринку.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Багато компаній намагаються приділяти велику увагу брендингу, виходячи за рамки лише розробки назви та логотипу, залучаючи фахівців у галузях маркетингу та брендингу. Однак, як свідчить аналіз теоретичних джерел, попри зростаючий інтерес до теми брендингу, питання етапів формування бренду та його складових все ще недостатньо досліджене. Це складна і багатогранна область, яка потребує подальших наукових досліджень та аналізу. Недооцінка ролі брендингу може призвести до того, що всі зусилля компанії зі збереження і розширення своєї частки на ринку будуть зведені нанівець. Актуальність цього дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення підходів українських підприємців до створення і розвитку власних брендів.

**Метою дослідження** є обґрунтування важливості комплексного підходу до створення бренду компанії та ретельне вивчення етапів його формування. Особлива увага приділяється розгляду бренду як ключового чинника, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність бізнесу в умовах сучасних викликів. У контексті стрімких змін ринку та зростаючої конкуренції, грамотне формування бренду стає критично важливим елементом для забезпечення сталого розвитку компанії, що підкреслює актуальність цього дослідження.

**Основний матеріал.** Для успішного створення бренду необхідно пройти декілька ключових етапів, які забезпечать формування унікальної концепції та її виведення на ринок. Процес побудови бренду є складним і тривалим, оскільки він вимагає комплексного підходу та ретельного планування.

Першим етапом у цьому процесі є розробка ідеї бренду. Ідея може охоплювати різні аспекти, починаючи від загальної концепції бренду і закінчуючи конкретними ідеями для продуктів

або послуг, які бренд буде пропонувати. На цьому етапі важливо визначити нішу на ринку, яку компанія прагне зайняти, та створити ідею, що відповідатиме потребам споживачів і виділятиметься серед інших пропозицій. Для цього необхідно провести дослідження ринку, яке дозволить виявити ключові потреби та уподобання цільової аудиторії. Це дає можливість зрозуміти, які цінності та характеристики мають бути в основі бренду, щоб максимально задовольнити очікування споживачів і виділитися на тлі конкурентів.

Другий етап формування бренду – це розробка його концепції. На цьому етапі визначаються ключові аспекти, такі як візуальний стиль бренду, його мета, місія та основні цінності, які повинні бути відображені в усіх комунікаціях бренду. Для ефективного визначення цих елементів компанія може скористатися інструментом SWOT-аналізу. Проведення SWOT-аналізу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також її можливості та загрози як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Це сприяє формуванню чіткої стратегії бренду, що допомагає визначити його конкурентні переваги.

Аналіз конкурентів також є важливим елементом цього етапу. Він дозволяє вивчити ринкові стратегії інших компаній, а також їхні слабкі місця, що дає змогу розробити унікальні підходи для диференціації бренду. Визначення унікальних характеристик продукту (або послуги), які відрізняють його від продуктів конкурентів, є важливим для створення сильного та добре диференційованого бренду.

З психологічного погляду, споживачі часто приймають рішення на основі відмінностей між продуктами. Якщо ці відмінності є явними та суттєвими, вони допомагають підвищити впізнаваність продукту і його запам'ятовування. Тому в рекламі бренду важливо підкреслювати ці унікальні риси, показуючи споживачам, чому саме цей продукт є кращим вибором. Крім того, для підвищення зацікавленості та ефективності комунікацій бажано, щоб рекламні повідомлення не лише інформували, але й розважали споживачів, створюючи емоційний зв'язок з брендом [4, с. 12].

Третій етап процесу формування бренду полягає у визначенні його суті та розробці візуальної ідентичності. На цьому етапі приймаються ключові рішення щодо назви бренду, його візуальних та вербальних атрибутів, включаючи логотип, слоган, кольорову палітру та інші елементи. Основною метою цього етапу є створення унікального стилю бренду, який відображає його концепцію та цінності.

Цей стиль має бути чітко визначеним і легко впізнаваним, що дозволить споживачам асоціювати певні елементи з конкретним брендом. Важливо, щоб усі компоненти бренду, від логотипу до візуальних атрибутів, гармонійно передавали ідеї, які стоять за брендом, та підтримували його загальну концепцію. Такі елементи мають не лише відображати цінності бренду, але й бути візуально привабливими та вирізнятися серед конкурентів на ринку.

Розробка візуальної ідентифікації бренду також включає визначення кольорової гами, шрифтів та інших графічних елементів, які будуть використовуватись у всіх маркетингових матеріалах. Ці атрибути повинні сприяти формуванню стійкої впізнаваності бренду та підсилювати його позиціонування серед цільової аудиторії. Правильна розробка візуальних та вербальних характеристик є важливим кроком у побудові цілісного та привабливого бренду, здатного витримати конкуренцію [5, с. 30].

Четвертий етап формування бренду є ключовим елементом у розвитку компанії, оскільки він передбачає розробку стратегії бренду. На цьому етапі компанії аналізують, які канали комунікації будуть найефективнішими для взаємодії зі споживачами, що сприяє налагодженню сталого зв'язку з аудиторією. Визначаються методи рекламної та маркетингової діяльності, які здатні підтримати та розвивати бренд у довгостроковій перспективі. Головна мета формування стратегії бренду полягає у забезпеченні ефективної комунікації з цільовими споживачами та у сприянні стійкому розвитку бренду на ринку.

З огляду на високий рівень конкуренції та постійно змінювані потреби споживачів, компаніям важливо розробляти стратегії, які допоможуть їм виділитися серед конкурентів і досягати успіху. Міцні бренди адаптуються до нових ринкових умов, водночас залишаючись вірними своїм основним цінностям і надаючи продукти та послуги, які відповідають очікуванням споживачів.

Для ефективного розвитку бренду важливо використовувати різноманітні маркетингові стратегії, які відповідають сучасним ринковим тенденціям. Постійне вивчення галузевих змін і споживчих уподобань допоможе бренду залишатися конкурентоспроможним і задовольняти потреби своєї аудиторії.

Оскільки бренд є не лише набором візуальних елементів, таких як назва та логотип, але й сукупністю уявлень, які формуються у свідомості споживачів [6] про продукт чи компанію,

надзвичайно важливо обрати відповідну маркетингову стратегію для створення правильного іміджу бренду. Успішна маркетингова стратегія не тільки будує образ бренду, але й формує очікування споживачів, що є ключовим для його довгострокового успіху.

Однією з найбільш важливих маркетингових стратегій є позиціонування бренду. Цей процес передбачає створення унікального іміджу на ринку, який не лише буде впізнаваним, але й залишиться в пам'яті споживачів [7]. Позиціонування ґрунтується на ретельному дослідженні ринку, аналізі цільової аудиторії та конкурентів. Це дозволяє чітко визначити, як бренд може виділитися серед інших пропозицій і в чому полягає його унікальна конкурентна перевага.

Позиціонування бренду спрямоване на те, щоб створити в уяві споживачів чітке уявлення про його унікальне місце на ринку, порівнюючи з конкурентами. Сучасний ринок є надзвичайно насиченим товарами та послугами, а маркетингові комунікації досягають споживачів у всіх можливих каналах. Через це методи, які були ефективними в минулому, можуть не спрацювати у нинішніх умовах, коли конкуренція та інформаційне перенасичення вимагають інноваційних підходів до позиціонування бренду. Відтак, компанії повинні адаптувати свої стратегії, аби відповідати змінам у поведінці споживачів та викликам ринку [8, с. 32].

Для ефективного позиціонування бренду необхідно визначити ключові характеристики, що відрізняють його від конкурентів, і використати ці риси для створення унікального та впізнаваного бренду. Це може включати формування образу бренду як ексклюзивного й обмеженого у доступності або, навпаки, такого, що орієнтований на масовий ринок і доступний широкій аудиторії. Створення унікального позиціонування дозволяє виділитися серед інших брендів і чітко передати цінності, які несе бренд.

Досягти успішного позиціонування можна різними шляхами, зокрема, через використання слоганів, логотипів або інших візуальних і комунікаційних елементів бренду. Крім цього, застосовуються різні маркетингові інструменти, такі як реклама, спонсорство, зв'язки з громадськістю (PR), а також продуктові стратегії, які можуть включати зміну упаковки, корекцію асортименту або вдосконалення якості продукту.

Однією з ключових умов ефективного позиціонування є його послідовність. Це дозволяє споживачам чітко розуміти, що саме пропонує бренд і що вони можуть очікувати від його продуктів чи послуг. Наприклад, якщо бренд позиціонується як ексклюзивний, то всі маркетингові матеріали мають підкреслювати цю характеристику, відображаючи високу якість, оригінальний дизайн та обмежену кількість продукції. Така послідовність допомагає створити гармонійний і впізнаваний образ бренду в очах споживачів.

Позиціонування бренду відіграє критичну роль у досягненні успіху на ринку, тому рішення щодо того, як саме позиціонувати бренд, повинно бути добре обґрунтованим та базуватися на об'єктивних дослідженнях ринку і споживчих очікувань. У цьому контексті стратегія брендового розуміння стає важливим інструментом, який передбачає детальне вивчення потреб, думок та уявлень споживачів про бренд. Такий підхід дозволяє компаніям краще зрозуміти, які маркетингові інструменти необхідно використовувати для підвищення лояльності споживачів і формування позитивного та стійкого уявлення про бренд.

Розвиток брендової лінійки є важливою стратегією, яка дозволяє компанії розширювати асортимент продукції та послуг, пропонованих під одним брендом, водночас зберігаючи його основні цінності та відповідність загальній концепції. Ця стратегія передбачає додавання нових продуктів, які доповнюють наявні пропозиції або розширюють їх функціональні можливості, тим самим підсилюючи загальне сприйняття бренду. Розширення лінійки допомагає не лише залучати нових споживачів, але й збільшувати лояльність поточних клієнтів, що створює додаткові можливості для диференціації бренду на ринку та сприяє зростанню прибутків компанії.

Ефективний розвиток брендової лінійки вимагає ретельного дослідження ринку та аналізу поведінки споживачів. Це необхідно для того, щоб визначити, які нові продукти можуть бути максимально вигідними для бренду, і які з них найкраще відповідатимуть потребам цільової аудиторії. За цих обставин важливо, щоб всі продукти або послуги, що додаються до лінійки, були спрямовані на спільну цільову аудиторію та відповідали загальній концепції бренду, включаючи такі елементи, як дизайн, пакування та рівень якості. Відповідність загальній концепції та дотримання високих стандартів якості є важливими для забезпечення позитивного сприйняття споживачами та підтримки репутації бренду.

Інвестиції у розвиток брендової лінійки, а також у покращення продуктів, рекламу та канали поширення можуть допомогти бренду зайняти провідну позицію на ринку. Незважаючи на

те, що це може вимагати тимчасових витрат та скорочення короткострокових прибутків, така стратегія забезпечує високу частку ринку, відкриваючи можливості для збільшення прибутковості у майбутньому. Врешті-решт, успіх брендової лінійки залежить від того, наскільки ефективно компанія здатна підтримувати відповідність між усіма продуктами та зберігати сталість їх якості, що сприятиме зростанню лояльності споживачів і стійкому розвитку бренду [9, с. 375].

Зміна брендової лінійки несе в собі певні ризики, пов'язані зі зміною сприйняття бренду споживачами. Наприклад, заміна улюбленого продукту на новий може викликати негативну реакцію у споживачів, що може призвести до зниження їхньої лояльності до бренду. Такі зміни можуть не тільки вплинути на індивідуальні продукти, але й змінити загальне сприйняття бренду на ринку, що потенційно загрожує його репутації та позиціонуванню. Тому будь-які зміни у брендовій лінійці мають здійснюватися обережно, з урахуванням зворотного зв'язку від споживачів і підтриманням високих стандартів якості. Важливо також забезпечити відповідність нових продуктів цінностям та ідентичності основного бренду для збереження консистентності.

Ще однією важливою стратегією є інтегрована маркетингова комунікація, що полягає у створенні єдиного та цілісного враження про бренд через різноманітні канали взаємодії зі споживачами. Інтеграція різних форм комунікації, таких як реклама, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг, особисті продажі, спонсорство та інші, дозволяє забезпечити консистентність і повноту сприйняття повідомлень бренду.

Метою інтегрованої маркетингової комунікації є формування єдиної та послідовної ідеї про бренд, що стабільно сприйматиметься споживачами незалежно від каналу комунікації, який вони використовують. Такий підхід не лише сприяє зміцненню довіри до бренду, але й допомагає краще відповідати очікуванням споживачів, що підвищує лояльність та задоволеність клієнтів. Крім того, інтегрована маркетингова комунікація сприяє оптимізації рекламних витрат і підвищенню ефективності маркетингових кампаній, що допомагає компаніям посилювати свою конкурентну позицію на ринку [10].

Важливо зазначити, що маркетингові стратегії відіграють центральну роль у формуванні бренду. Ефективні стратегії дозволяють підвищити впізнаваність бренду, збільшити обсяги продажів і отримати конкурентні переваги, що є важливими умовами для довгострокового успіху бренду.

Унікальність бренду є важливою характеристикою, яка дозволяє йому відрізнитися від інших учасників ринку. Ця унікальність може проявлятися через різні елементи, такі як інноваційні продукти, оригінальні послуги, візуальний дизайн або інші елементи брендингу. Коли бренд має чітко виражену унікальність, споживачі часто вважають його більш привабливим і цінним, що дозволяє бренду привернути більше уваги та виділитися серед конкурентів.

Споживачі частіше схильні купувати продукцію брендів, які вони сприймають як унікальні та відмінні від інших на ринку. Унікальність бренду може стати ключовим фактором у процесі прийняття рішення про покупку, оскільки вона підвищує відчуття індивідуальності бренду в свідомості споживачів.

Бренд може досягати своєї унікальності в різних аспектах:

Унікальна пропозиційна цінність, яка дозволяє бренду відрізнитися від конкурентів. Наприклад, компанія Apple виділяється завдяки своєму унікальному підходу до дизайну та функціональності своїх продуктів, порівнюючи з іншими виробниками комп'ютерної техніки.

Унікальна ціннісна позиція, що дозволяє бренду займати специфічну нішу на ринку. Наприклад, ювелірно-годинниковий дім Bulgari вже понад 15 років активно співпрацює з благодійною організацією Save the Children, яка спеціалізується на захисті прав дітей у всьому світі. У межах цієї партнерської ініціативи Bulgari створює спеціальні колекції прикрас, виготовлені зі срібла, частина прибутків від продажу яких спрямовується на підтримку проектів фонду [11]. Ця співпраця підкреслює соціальну відповідальність компанії та її прагнення робити свій внесок у вирішення глобальних соціальних проблем, зокрема захисту прав дітей, забезпечуючи одночасно естетичну цінність своїх виробів та підтримуючи благодійні ініціативи.

Унікальна ідентичність бренду та спосіб комунікації зі споживачами, який створює персоналізоване ставлення до клієнтів. Наприклад, бренд Zappos відомий своїм особистим підходом до обслуговування клієнтів та високою швидкістю доставки, що підвищує задоволеність споживачів.

Споживачі нерідко сприймають бренди як особистості з унікальними історіями та характеристиками. Взаємодія з брендом включає широкий спектр емоційних і когнітивних факторів, таких як лояльність, довіра та прив'язаність. Важливу роль відіграють наративи бренду, оскільки вони допомагають споживачам встановити особистий зв'язок з брендом на глибшому рівні [12].

Успішний брендинг вимагає від маркетологів глибокого розуміння того, як емоційні та когнітивні фактори впливають на відносини між споживачами та брендом. Це знання дозволяє створювати ефективні стратегії брендингу, що сприяють зміцненню зв'язку між брендом і споживачем, підвищуючи лояльність та довіру до бренду [13].

Цінності бренду є важливим індикатором для споживача при визначенні, чи відповідає бренд його власним переконанням та потребам. Під час вибору між різними брендами споживач звертає увагу не лише на характеристики продукту, але й на ті цінності, які бренд відображає. Отже, цінності бренду є своєрідним маркером, що дозволяє споживачу оцінити, наскільки бренд відповідає його світогляду. Наприклад, бренд, що підтримує екологічні принципи, може бути особливо привабливим для тих споживачів, які дбають про збереження довкілля.

Цінності бренду також допомагають споживачам ідентифікувати його унікальність та визначальні риси. Бренд, що успішно передає свої цінності, має більше шансів створити емоційний зв'язок зі споживачем, що, зі свого боку, підвищує лояльність і сприяє повторним покупкам. Емоційний зв'язок, заснований на спільних цінностях, сприяє побудові довготривалих відносин між брендом та його цільовою аудиторією [14].

Важливим аспектом бренду є його сильна ціннісна позиція, яка відіграє вирішальну роль у процесі формування іміджу. Хоча графічна і візуальна складова бренду також важлива, головну роль все ж відіграє зміст, що стоїть за брендом. Естетичне оформлення бренду не матиме значення, якщо воно не підкріплене чіткими цінностями та стратегією. Одним із ключових викликів при формуванні цінностей бренду є збереження унікальності, уникання спроб бути «всім для всіх» і, замість цього, зосередження на наданні високої цінності для конкретної аудиторії. Це дозволяє бренду не лише зберігати свою унікальну позицію, але й забезпечити високу ступінь відповідності очікуванням своєї цільової групи [15, с. 142].

Унікальність і цінності бренду відіграють важливу роль у процесі його позиціонування на ринку. Коли бренд має унікальні характеристики та цінності, які відрізняють його від конкурентів, він здатен зайняти конкурентну та вигідну позицію на ринку [16]. Це дозволяє йому ефективніше привертати увагу споживачів і забезпечувати їх лояльність, оскільки споживачі віддають перевагу тим брендам, які відповідають їхнім переконанням і потребам.

У випадку ж, якщо бренд не має вираженої відмінності від своїх конкурентів, його позиція на ринку може бути менш стабільною та привабливою. Відсутність унікальних рис може призвести до зниження впізнаваності бренду та втрати ринкової частки на користь інших гравців. Тому формування унікальних цінностей бренду та їх чітке і послідовне комунікування з цільовою аудиторією є вирішальними факторами для забезпечення успіху бренду на ринку.

Ефективна комунікація цінностей бренду сприяє зміцненню його ринкових позицій, підвищенню лояльності споживачів та дозволяє бренду займати стійку і конкурентоспроможну нішу. У контексті сучасного ринку, де споживачі мають доступ до великої кількості аналогічних продуктів, саме унікальність і цінності бренду можуть стати ключовими факторами для створення довготривалої конкурентної переваги.

**Висновки.** Пріоритетна модель брендингу компанії в умовах сучасних викликів – це комплексний підхід до розробки усіх атрибутів бренду на кожному етапі його формування. Базисом такого підходу є аналіз ринкових умов, конкуренції та стратегічне планування розвитку бренду. Брендинг виходить за межі розробки назви та логотипу, включаючи формування глибших аспектів, таких як унікальність, позиціонування та цінності бренду, які мають вирішальний вплив на сприйняття його споживачами. Отже, усвідомлення факту, що ефективний та послідовний брендинг здатен бути рушієм довготривалого успіху та підвищення конкурентоспроможності бізнесу, є ключовим елементом сталого розвитку підприємництва у сучасних умовах.

### Список літератури

1. David Aaker. Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success. New York, NY: Morgan James Publishing. 2014. 220 p.

2. Litvinov O., Harbar Z., Selezneva O., Kaptalan S., Gonchar V. Strategic Marketing Management Of Innovative Activities In Ensuring Enterprise Economic Security. *Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas*, 2020. 8(15), P. 298-313. DOI: 10.37394/232015.2020.16.39 URL: [https://www.researchgate.net/publication/348647477\\_The\\_Model\\_of\\_Network\\_Consulting\\_Communication\\_at\\_the\\_Early\\_Stages\\_of\\_Entrepreneurship](https://www.researchgate.net/publication/348647477_The_Model_of_Network_Consulting_Communication_at_the_Early_Stages_of_Entrepreneurship) (дата звернення 26.09.2024).
3. Saiensus M., Chunikhina T., Sinko A., Klimovych O., Siryk R. Communication strategies of internet marketing of trading enterprises | estratégias de comunicação de marketing na internet de empresas comerciais. *Journal of Law and Sustainable Development*, 2023, 1(3) DOI: <https://doi.org/10.55908/sdgs.v1i1i3.820> URL: <https://ojs.journalsdgs.org/jlss/article/view/820> (дата звернення 26.09.2024).
4. Trout J., Rivkin S. *Differentiate or Die! Survival in Our Era of Killer Competition* (2nd ed). Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons, Inc. 2008. 28 p.
5. Keller, K. L. *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Pearson Education. 2013. 591 p.
6. Demetris Vrontis, Alkis Thrassou, Michael Christofi, Riad Shams, Michael R. Czinkota. Cause-related marketing in international business: what works and what does not? *International Marketing Review*. 2020. Vol. 37. No. 4. P. 593-601. DOI: 10.1108/IMR-05-2019-0144 URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IMR-05-2019-0144/full/html> (дата звернення 26.09.2024).
7. David Aaker. Branding: too often overlooked in disruptive innovation and social purpose arenas. *Journal of Brand Management*. 2023. Vol. 30. P. 185 - 189. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41262-023-00328-7> URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41262-023-00328-7> (дата звернення 26.09.2024).
8. Trout J., Ries A. *Positioning: The Battle for Your Mind*. Twentieth Anniversary Edition. New-York. McGraw Hill. 2001. 213 p.
9. Kotler Ph., Keller K.L. *Marketing Management 15 Global Edition*. Pearson Education Limited. 2016. 375 p.
10. Shuai Ling, Can Zheng, Dongmin Cho. How Brand Knowledge Affects Purchase Intentions in Fresh Food E-Commerce Platforms: The Serial Mediation Effect of Perceived Value and Brand Trust. *Behavioral Sciences*. 2023. 13(8), P. 672. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs13080672> URL: <https://www.mdpi.com/2076-328X/13/8/672> (дата звернення 26.09.2024).
11. Bulgari and Save the Children Celebrate 15 years of partnership. 2024. Official website. URL: <https://www.savethechildren.org.uk/news/media-centre/press-releases/bulgari-and-save-the-children-15-years-of-partnership> (дата звернення 26.09.2024).
12. Ibrahim Abosag, Zahy B. Ramadan, Tom Baker, Zhongqi Jin. Customers' need for uniqueness theory versus brand congruence theory: The impact on satisfaction with social network sites. *Journal of Business Research*. September 2020. Vol. 117. P. 862-872. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.016> URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319301882> (дата звернення 26.09.2024).
13. Fournier . S. Consumers and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*. 1998. Vol. 24. No. 4. P. 343-373. URL: <https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/24/4/343/1797962> (дата звернення 26.09.2024).
14. Sandra Maria Correia Loureiro. Overview of the brand journey and opportunities for future. *Italian Journal of Marketing*. 2023. Vol. 2023. P. 179-206. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00069-0> URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43039-023-00069-0> (дата звернення 26.09.2024).
15. Kunde J. *Unique Now...or Never: The Brand is the Company Driver in the New Value Economy*. Financial Times Prentice Hall. 2002. 142 p.
16. Dongmei Li, Ung T'chiang Chow. Discursive strategies in the branding of Fortune Global 500 Chinese manufacturing companies. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2023. Vol. 10. No. 347. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01849-x> URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41599-023-01849-x> (дата звернення 26.09.2024).

## References

1. Aaker D. (2014). *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success*. New York, NY: Morgan James Publishing.

2. Litvinov O., Harbar Z., Selezneva O., Kaptalan S. & Gonchar V. (2020). Strategic Marketing Management Of Innovative Activities In Ensuring Enterprise Economic Security. *Revista Electrónica De Investigación En Ciencias Económicas*, 8(15), 298-313. DOI: 10.37394/232015.2020.16.39 Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/348647477\\_The\\_Model\\_of\\_Network\\_Consulting\\_Communication\\_at\\_the\\_Early\\_Stages\\_of\\_Entrepreneurship](https://www.researchgate.net/publication/348647477_The_Model_of_Network_Consulting_Communication_at_the_Early_Stages_of_Entrepreneurship) (accessed 26.09.2024).
3. Saiensus M., Chunikhina T., Sinko A., Klimovych O. & Siryk, R. (2023). Communication strategies of internet marketing of trading enterprises | estratégias de comunicação de marketing na internet de empresas comerciais. *Journal of Law and Sustainable Development*. 1(3). DOI: <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.820> Retrieved from: <https://ojs.journalsdsg.org/jlss/article/view/820> (accessed 26.09.2024).
4. Trout J. & Rivkin S. (2008). *Differentiate or Die! Survival in Our Era of Killer Competition* (2nd ed) Hoboken, New Jersey. John Wiley & Sons, Inc.
5. Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Pearson Education.
6. Demetris Vrontis, Alkis Thrassou, Michael Christofi, Riad Shams & Michael R. Czinkota. (2020). Cause-related marketing in international business: what works and what does not? *International Marketing Review*, Vol. 37, No. 4, 593-601. DOI: 10.1108/IMR-05-2019-0144 Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IMR-05-2019-144/full/html> (accessed 26.09.2024).
7. David Aaker. (2023). Branding: too often overlooked in disruptive innovation and social purpose arenas. *Journal of Brand Management*, Vol. 30, 185-189. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41262-023-00328-7> Retrieved from: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41262-023-00328-7> (accessed 26.09.2024).
8. Trout J. & Ries A. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind*. Twentieth Anniversary Edition. New-York. McGraw Hill.
9. Kotler Ph. & Keller K.L. (2016). *Marketing Management 15 Global Edition*. Pearson Education Limited 2016.
10. Shuai Ling, Can Zheng & Dongmin Cho. (2023). How Brand Knowledge Affects Purchase Intentions in Fresh Food E-Commerce Platforms: The Serial Mediation Effect of Perceived Value and Brand Trust. *Behavioral Sciences*, 13(8), 672. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs13080672> Retrieved from: <https://www.mdpi.com/2076-328X/13/8/672> (accessed 26.09.2024).
11. Bulgari and Save the Children Celebrate 15 years of partnership. 2024. Official website. Retrieved from: <https://www.savethechildren.org.uk/news/media-centre/press-releases/bulgari-and-save-the-children-15-years-of-partnership> (accessed 26.09.2024).
12. Ibrahim Abosag, Zahy B. Ramadan, Tom Baker & Zhongqi Jin. (2020). Customers' need for uniqueness theory versus brand congruence theory: The impact on satisfaction with social network sites. *Journal of Business Research*. Vol. 117, 862-872. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.016> Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319301882> (accessed 26.09.2024).
13. S. Fournier. (1998). Consumers and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, No. 4, 343-373. Retrieved from: <https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/24/4/343/1797962> (accessed 26.09.2024).
14. Sandra Maria Correia Loureiro. (2023). Overview of the brand journey and opportunities for future. *Italian Journal of Marketing*, Vol. 2023, 179-206. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00069-0> Retrieved from: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43039-023-00069-0> (accessed 26.09.2024).
15. Kunde J. (2002). *Unique Now...or Never: The Brand is the Company Driver in the New Value Economy*. Financial Times Prentice Hall.
16. Dongmei Li & Ung T'chiang Chow. (2023). Discursive strategies in the branding of Fortune Global 500 Chinese manufacturing companies. *Humanities and Social Sciences Communications*, Vol. 10, No. 347. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01849-x> Retrieved from: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41599-023-01849-x> (accessed 26.09.2024).

Стаття надійшла до редакції 09.10.2024

Прийнята до публікації 14.10.2024



## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ ПРАКТИК СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ (НА ПРИКЛАДІ КАЙДЗЕН, КАНБАН ТА ШІСТЬ СИГМА)

**Лизогуб А. О.**, аспірант кафедри торгівельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом, Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: andrey1399320@gmail.com  
ORCID: 0009-0006-8124-6628

**Анотація.** Мета дослідження полягає в аналізі та оцінюванні впливу сучасних управлінських практик, зокрема Кайдзен, Канбан та Шість Сигма, на підвищення ефективності інноваційно-інвестиційних процесів підприємства. У статті досліджено можливості підвищення ефективності інноваційно-інвестиційних процесів підприємства шляхом впровадження сучасних практик менеджменту, таких як Кайдзен, Канбан та Шість Сигма. Показано, що ці методи сприяють оптимізації виробничих процесів, зменшенню витрат, підвищенню якості продукції та скороченню термінів виконання проектів. Методика дослідження ґрунтується на використанні комплексу загальнонаукових і спеціальних методів, включаючи системний аналіз, порівняльний аналіз, синтез, узагальнення, статистичні методи. Проведено аналіз наукової літератури та практичного досвіду впровадження зазначених управлінських практик. Метод Кайдзен, який базується на постійному вдосконаленні, дозволяє підприємствам адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку і підвищувати конкурентоспроможність за рахунок залучення всіх працівників до процесу покращення. Практика Канбан забезпечує ефективне управління потоками робіт і дозволяє уникати перевантаження виробничих ліній, що сприяє більш точному плануванню та виконанню інвестиційних проектів. Шість Сигма, орієнтована на зменшення варіації і дефектів, дозволяє підприємствам забезпечити високу якість продукції і скоротити витрати, що знижує ризики під час впровадження інновацій. Результати дослідження полягають у виявленні позитивного впливу впровадження практик Кайдзен, Канбан та Шість Сигма на інноваційно-інвестиційні процеси підприємства, у визначенні ключових факторів успіху при інтеграції цих методик у систему управління підприємством, у розробці рекомендацій щодо оптимального поєднання досліджуваних практик для максимізації ефекту у контексті інноваційно-інвестиційної діяльності. На основі аналізу досвіду провідних світових компаній зроблено висновок, що інтеграція цих методів сприяє створенню ефективної системи управління інноваційними процесами, що дозволяє підприємствам досягати сталого розвитку і покращувати свої фінансові показники. Особливу увагу приділено аналізу переваг і викликів, з якими стикаються компанії під час впровадження зазначених методів.

**Ключові слова:** інноваційно-інвестиційні процеси, Кайдзен, Канбан, Шість Сигма, ефективність підприємства, сучасний менеджмент.

## IMPROVING THE EFFICIENCY OF INNOVATION AND INVESTMENT PROCESSES OF THE ENTERPRISE USING MODERN MANAGEMENT PRACTICES (EXAMPLE KAIZEN, KANBAN AND SIX SIGMA)

**Lyzogub O. Andrey**, graduate student of the Department of Trade Entrepreneurship, Merchandising and Business Management, Odesa National Technological University, Odesa, Ukraine.  
e-mail: andrey1399320@gmail.com  
ORCID: 0009-0006-8124-6628

**Abstract.** The purpose of this comprehensive study is to analyze and evaluate the impact of modern management practices, specifically Kaizen, Kanban, and Six Sigma, on enhancing the efficiency of enterprise innovation and investment processes. This research investigates the transformative potential of these methodologies in optimizing organizational performance and creating sustainable competitive advantages in today's dynamic business environment. The research methodology employs a sophisticated multi-method approach, incorporating both general scientific and specialized analytical tools. This includes systematic analysis, comparative studies, synthesis of findings, comprehensive generalization, and robust statistical methods. The study conducts an extensive review of relevant scientific literature and examines practical implementation cases across various industries, providing a solid foundation for understanding the real-world applications and outcomes of these management practices. The investigation reveals that Kaizen's continuous improvement philosophy significantly enhances an enterprise's adaptability to rapidly evolving market conditions. By fostering a culture of incremental innovation and engaging employees at all organizational levels, Kaizen facilitates sustainable performance improvements and strengthens competitive positioning. The research demonstrates that organizations implementing Kaizen principles experience enhanced employee engagement, reduced operational costs, and

*improved product quality metrics. Kanban's workflow management system proves instrumental in optimizing production processes and resource allocation. The study highlights how this visual management tool enables more precise planning and execution of investment projects while preventing production line bottlenecks. The implementation of Kanban systems results in reduced work-in-progress inventory, shortened lead times, and more efficient capital utilization in innovation projects. Six Sigma's data-driven approach to quality management emerges as a crucial factor in reducing operational variations and defects. The research indicates that this methodology's systematic focus on process improvement leads to enhanced product quality, reduced operational costs, and minimized risks in innovation implementation. Statistical analysis reveals significant improvements in project success rates and return on investment for organizations utilizing Six Sigma principles. The study's findings contribute to both theoretical understanding and practical application by identifying critical success factors for integrating these management practices into enterprise systems. The research presents a novel evaluation model for assessing the effectiveness of these methodologies in innovation and investment processes. Analysis of leading global companies' experiences demonstrates that the synergistic implementation of these management practices creates a robust framework for innovation management. The research provides evidence of improved financial performance, enhanced operational efficiency, and strengthened market position among organizations that successfully integrate these methodologies. The study also addresses implementation challenges and provides strategic recommendations for overcoming common obstacles in adopting these practices.*

**Key words:** *innovation and investment processes, Kaizen, Kanban, Six Sigma, enterprise efficiency, modern management.*

## **JEL Classification: J012, J014**

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції, підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення своїх виробничих та інвестиційних процесів для збереження конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Одним із ключових чинників успішного функціонування підприємств є ефективне управління інноваційно-інвестиційними процесами, що дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку, знижувати витрати, підвищувати якість продукції та послуг. Сучасні практики менеджменту, такі як Кайдзен, Канбан та Шість Сигма, пропонують інструменти та методології, які можуть значно підвищити ефективність управління інноваційно-інвестиційними процесами. Однак, незважаючи на доведені переваги цих методів, існує значна кількість викликів, пов'язаних з їх впровадженням та адаптацією до специфічних умов різних підприємств. Отже, актуальним є завдання розробки ефективних підходів до інтеграції методів сучасного менеджменту в інноваційно-інвестиційні процеси підприємств, що дозволить досягти покращення їх продуктивності та ефективності. Для досягнення мети необхідно виконати певну низку завдань: проаналізувати теоретичні основи методів сучасного менеджменту, оцінити концептуальні засади та принципи Кайдзен, Канбан та Шість Сигма; визначити можливості та обмеження кожного з методів у контексті інноваційно-інвестиційних процесів; розробити конкретні рекомендації щодо поліпшення процесів управління інноваціями та інвестиціями на основі впровадження методів Кайдзен, Канбан та Шість Сигма; визначити шляхи адаптації цих методів до умов українських підприємств. Очікувані результати дослідження: формування комплексного підходу до підвищення ефективності інноваційно-інвестиційних процесів підприємств на основі інтеграції сучасних методів менеджменту, що дозволить підвищити їх конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток в умовах сучасного ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика підвищення ефективності інноваційно-інвестиційних процесів підприємства з використанням практик сучасного менеджменту привертає значну увагу як українських, так і зарубіжних дослідників. Аналіз останніх публікацій демонструє багатогранність підходів до вирішення цього питання та актуальність застосування таких методик як Кайдзен, Канбан та Шість Сигма. Значущість окремих елементів управління персоналом та формування системи мотиваційних чинників у контексті економічної діяльності підприємства широко обговорюється багатьма українськими та іноземними економістами. Концепція Кайдзен, яка була вперше систематизована та описана Масаакі Імаї, стала основою для розвитку багатьох сучасних підходів до управління якістю та ефективністю [15]. Імаї підкреслював, що постійне вдосконалення, залучення всіх працівників та орієнтація на процес, а не лише на результат, є ключовими факторами успіху японських компаній. Ці принципи залишаються актуальними і в сучасному глобальному бізнес-середовищі.

У вітчизняному науковому просторі значний внесок у дослідження цієї теми зробили С. В. Ковальчук та О. С. Петрицька [8], які у своїй роботі розглядають практику Кайдзен як ефективний інструмент постійного вдосконалення бізнес-процесів. Автори підкреслюють, що впровадження принципів Кайдзен дозволяє українським підприємствам суттєво підвищити свою конкурентоспроможність на глобальному ринку. М. В. Шашина та

О. Ю. Федотов розглядають можливості застосування концепції кайдзен менеджменту для підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств [13]. Автори наголошують на необхідності адаптації японського досвіду до українських реалій, враховуючи особливості національної бізнес-культури та економічного середовища. Вони зазначають, що впровадження кайдзен може сприяти не лише оптимізації виробничих процесів, але й підвищенню інноваційної активності підприємств.

О. Мельник та Н. Казимірчик розглядають особливості застосування концепції кайдзен на підприємствах харчової промисловості [10]. Їхнє дослідження підкреслює важливість адаптації загальних принципів Кайдзен до специфіки конкретної галузі, що є критичним фактором успіху під час впровадження цієї методології. А. В. Гречко, О. С. Солосіч та До Тхі Мінх Тхао досліджують особливості застосування ефективних методів управління конкурентоспроможністю продукції на вітчизняних підприємствах [2]. Автори підкреслюють, що впровадження сучасних управлінських практик, включаючи Кайдзен, є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на глобальному ринку. Важливо розглядати впровадження практик сучасного менеджменту у контексті глобальних технологічних трендів. В. І. Скілько розглядає перспективи розвитку виробництва в умовах четвертої промислової революції [11]. Автор підкреслює, що успішна інтеграція принципів Індустрії 4.0 вимагає не лише технологічних інновацій, але й відповідних змін в управлінських підходах, що робить впровадження таких практик як Кайдзен, Канбан та Шість Сигма ще більш актуальним. А. О. Гладкова наголошує на необхідності інтеграції різних управлінських практик та інструментів для досягнення стійкої конкурентної переваги, що підтверджує доцільність комплексного застосування Кайдзен, Канбан та Шість Сигма [1].

О. В. Громцева та В. В. Стрюков досліджують перспективи застосування методик Кайдзен під час змін у медичній галузі України [3]. Їхня робота демонструє, що принципи постійного вдосконалення можуть бути ефективно застосовані не лише у виробничій сфері, але й у сфері послуг, зокрема в охороні здоров'я. Це розширює потенційні сфери застосування Кайдзен для підвищення ефективності інноваційно-інвестиційних процесів у різних галузях економіки України.

Аналізуючи зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств, О. О. Єршова підкреслює важливість комплексного підходу до впровадження сучасних управлінських практик [4]. Автор зазначає, що успішні міжнародні компанії не обмежуються використанням лише одного інструменту, а створюють інтегровані системи управління, які поєднують елементи різних методологій. В. В. Качалай розглядає перспективи впровадження кайдзен-костингу на промислових підприємствах України [7]. Автор вважає, що ця методика дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й стимулює інноваційну активність працівників, що має вирішальне значення для підвищення ефективності інноваційно-інвестиційних процесів.

В. І. Захарченко та М. М. Меркулов проводять ґрунтовний аналіз сучасних підходів до управління інноваційними процесами [6]. Особливу увагу автори приділяють методикам Кайдзен та Шість Сигма, розглядаючи їх як ключові елементи інноваційного менеджменту в умовах трансформації економіки України. В. Л. Загорудько зазначає, що використання інструментів візуального менеджменту, таких як Канбан, сприяє не лише оптимізації виробничих процесів, але й підвищенню інноваційної активності персоналу. Важливий аспект впливу інформаційно-комунікаційних технологій на ефективність інноваційних процесів досліджують Т. І. Лепейко та О. В. Птащенко, які наголошують на необхідності інтеграції сучасних ІКТ у систему управління інноваціями для досягнення максимальної ефективності [9]. О. Л. Чуланова підкреслює важливість адаптації цієї японської практики до особливостей національної культури [12]. Автор зазначає, що успішне впровадження Кайдзен вимагає не лише технічних змін, але й трансформації корпоративної культури, що особливо актуально для українських підприємств з їх специфічними традиціями управління. Звертаючись до міжнародного досвіду, варто відзначити роботу Дж. та Х. Сінг, які проводять систематичний огляд літератури щодо філософії постійного вдосконалення, включаючи Кайдзен та Шість Сигма [18]. Їхнє дослідження підкреслює важливість інтеграції цих підходів у загальну стратегію управління підприємством для досягнення стійкого розвитку та інноваційного прогресу. Р. Кумар у своєму дослідженні розглядає Кайдзен як інструмент постійного підвищення якості в індійських виробничих організаціях [15]. Автор підкреслює, що успішне впровадження Кайдзен вимагає системного підходу та зміни корпоративної культури. Цей досвід може бути корисним для українських підприємств, які стикаються з

подібними викликами під час впровадження інноваційних управлінських практик.

Дж. Ентоні, Р. Сні та Р. Хоерл розглядають еволюцію методології Шість Сигма та її інтеграцію з іншими підходами до управління якістю. Автори наголошують на зростаючій важливості цієї методології у контексті цифрової трансформації бізнесу та Індустрії 4.0. [14]. Дослідження Х. Лей та Х. Лаугхама фокусується на ролі трансформаційного лідерства у сприянні інноваційним можливостям [17]. Ця робота підкреслює важливість людського фактора та організаційної культури у впровадженні інноваційних практик управління. Особливої уваги заслуговує дослідження Г. Торторелла, Е. Вергана та інших щодо взаємозв'язку між впровадженням технологій Індустрії 4.0 та організаційним навчанням, що є надзвичайно важливим для розуміння сучасних тенденцій в інноваційно-інвестиційних процесах [19]. Аналіз останніх досліджень та публікацій демонструє, що проблематика підвищення ефективності інноваційно-інвестиційних процесів з використанням сучасних управлінських практик є багатоаспектною та динамічною. Українські дослідники зосереджують увагу на адаптації світового досвіду до місцевих умов, тоді як міжнародні дослідження охоплюють ширший спектр питань, включаючи інтеграцію різних методологій та вплив новітніх технологій на управлінські практики.

Однак слід зазначити, що, незважаючи на значну кількість публікацій науковців щодо мотивації працівників на підприємствах, дослідження та практичне впровадження кайдзен-менеджменту на вітчизняних підприємствах досі недостатньо опрацьовані та вивчені. Виявлено, що ключовими тенденціями у цій галузі є:

1. Інтеграція різних управлінських підходів (Кайдзен, Канбан, Шість Сигма) для досягнення синергетичного ефекту.
2. Зростаюча роль інформаційно-комунікаційних технологій та цифрової трансформації в інноваційних процесах.
3. Важливість організаційної культури та лідерства у впровадженні інноваційних практик.
4. Адаптація глобальних тенденцій до специфіки локальних ринків та економік.

Незважаючи на значний обсяг досліджень, залишається потреба у більш глибокому вивченні синергії між різними управлінськими практиками та їх впливу на інноваційно-інвестиційні процеси у контексті української економіки. Це відкриває перспективи для подальших досліджень у цій галузі.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Нині управління інноваційно-інвестиційними процесами на підприємствах стикається з багатьма викликами, що перешкоджають ефективному впровадженню сучасних практик менеджменту, таких як Кайдзен, Канбан та Шість Сигма. Незважаючи на наявність значної кількості досліджень та успішних прикладів їх використання у різних галузях, існує низка невирішених проблем, які потребують глибокого дослідження та подальшого вирішення. До них належать: недостатня адаптація методів до специфіки підприємств різних галузей, невизначеність впливу організаційної культури на впровадження методів, відсутність уніфікованих методологічних підходів до інтеграції методів, обмежена кількість досліджень в умовах українських підприємств, незавершеність дослідження впливу методів на довгострокові результати, відсутність інструментів для вимірювання ефективності впровадження методів. Аналіз останніх досліджень та публікацій у сфері підвищення ефективності інноваційно-інвестиційних процесів підприємства з використанням практик сучасного менеджменту виявив низку аспектів, які потребують подальшого вивчення. Незважаючи на значний обсяг наукових праць, присвячених окремим методикам управління, таким як Кайдзен, Канбан та Шість Сигма, комплексний аналіз їх синергетичного ефекту в умовах українського бізнес-середовища залишається недостатньо дослідженим. Існує нагальна потреба у розробці конкретних рекомендацій щодо адаптації міжнародного досвіду до специфіки національної економіки та корпоративної культури українських підприємств.

Особливої уваги заслуговує питання впливу цифрової трансформації на ефективність впровадження сучасних управлінських практик. В умовах стрімкої діджиталізації бізнес-процесів залишається недостатньо вивченим питання, як саме цифровізація впливає на ефективність застосування методик Кайдзен, Канбан та Шість Сигма у контексті інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств. Це ставить перед науковцями завдання розробки нових метрик та комплексної системи показників, які дозволять об'єктивно оцінювати результати впровадження інноваційних методик управління у цифрову епоху.

Важливим аспектом, який потребує глибокого дослідження, є вплив організаційної культури на успішність впровадження інноваційних практик управління. Специфіка

корпоративної культури українських підприємств може суттєво впливати на ефективність застосування сучасних управлінських підходів, проте цей взаємозв'язок залишається недостатньо вивченим. Крім того, існує брак лонгітюдних досліджень, які б демонстрували стійкість позитивних змін та довгострокову економічну ефективність від впровадження нових методик управління в українському бізнес-середовищі. Не менш важливим є питання розробки ефективних стратегій подолання опору змінам під час впровадження нових управлінських практик. Потребують додаткового вивчення методи подолання організаційного опору та забезпечення сталого впровадження інновацій в управлінні, особливо у контексті українських реалій, де традиційні підходи до менеджменту часто глибоко вкорінені.

**Мета дослідження** полягає у визначенні та оцінюванні можливостей підвищення ефективності інноваційно-інвестиційних процесів підприємств шляхом впровадження практик сучасного менеджменту, таких як Кайдзен, Канбан та Шість Сигма.

**Основний матеріал.** У сучасному світі економіка базується на швидких інноваціях і високій конкуренції, що вимагає від підприємств постійного вдосконалення своїх виробничих процесів та інвестиційної діяльності. Ефективне управління інноваційно-інвестиційними процесами є ключовим чинником для забезпечення стійкого розвитку підприємств.

У зв'язку з цим актуальним стає дослідження сучасних методів менеджменту, таких як Кайдзен, Канбан та Шість Сигма, які здатні значно підвищити ефективність цих процесів. У сучасних умовах глобальної конкуренції та стрімких технологічних змін підвищення ефективності інноваційно-інвестиційних процесів стає ключовим фактором успіху підприємств. Використання практик сучасного менеджменту, зокрема таких як Кайдзен, Канбан та Шість Сигма, відкриває нові можливості для оптимізації бізнес-процесів та посилення конкурентних позицій компаній на ринку. Інтеграція цих практик в інноваційно-інвестиційні процеси дозволяє досягти значних покращень у різних аспектах діяльності підприємства.

Кайдзен, як філософія постійного вдосконалення, пропонує підхід до поступового, але безперервного покращення всіх аспектів діяльності підприємства. У контексті інноваційно-інвестиційних процесів, застосування принципів Кайдзен дозволяє оптимізувати використання ресурсів в інноваційних проектах, підвищити якість інноваційних продуктів та послуг, а також скоротити час виведення нових продуктів на ринок. Канбан, як система управління виробництвом та проектами, сприяє ефективному плануванню та контролю інноваційно-інвестиційних процесів. Його впровадження забезпечує візуалізацію робочих процесів та виявлення «вузьких місць», оптимізацію розподілу ресурсів між різними етапами інноваційних проектів, а також підвищення гнучкості та адаптивності інноваційних процесів. Методологія Шість Сигма, орієнтована на мінімізацію дефектів та відхилень у процесах, дозволяє суттєво підвищити якість та ефективність інноваційно-інвестиційної діяльності через зниження варіативності процесів розробки та впровадження інновацій, підвищення точності прогнозування результатів інноваційних проектів та оптимізацію інвестиційних рішень на основі статистичного аналізу.

Комплексне застосування Кайдзен, Канбан та Шість Сигма створює синергетичний ефект, який проявляється у підвищенні загальної ефективності інноваційно-інвестиційних процесів, зростанні інноваційного потенціалу підприємства, оптимізації використання ресурсів та зниженні витрат, а також покращенні якості управлінських рішень у сфері інновацій та інвестицій. Проте впровадження зарубіжних практик менеджменту в українських підприємствах вимагає врахування специфіки національного бізнес-середовища. Ключові аспекти адаптації включають врахування особливостей корпоративної культури українських підприємств, адаптацію методик до законодавчого та регуляторного середовища України, а також розробку програм навчання персоналу з урахуванням місцевого контексту.

Важливим фактором, який впливає на ефективність впровадження сучасних управлінських практик, є цифрова трансформація бізнес-процесів. Цифровізація відкриває нові можливості для підвищення ефективності інноваційно-інвестиційної діяльності через автоматизацію рутинних процесів та вивільнення ресурсів для інноваційної діяльності, покращення збору та аналізу даних для прийняття більш обґрунтованих інвестиційних рішень, а також створення цифрових платформ для колаборації та обміну знаннями в інноваційних проектах.

Для об'єктивної оцінки результатів впровадження нових методик управління необхідна розробка системи метрик, яка б включала показники інноваційної активності, фінансові показники ефективності інвестицій в інновації, показники якості інноваційних процесів, а також метрики залучення персоналу в інноваційну діяльність. Така система дозволить

не лише оцінювати поточну ефективність, але й виявляти області для подальшого вдосконалення.

Успішне впровадження нових управлінських практик вимагає ефективного подолання організаційного опору. Ключові стратегії включають розробку програм комунікації та навчання персоналу, залучення співробітників до процесу планування та впровадження змін, а також створення системи мотивації, яка заохочує інноваційну активність. Ці заходи допомагають створити в організації культуру, орієнтовану на постійне вдосконалення та інновації.

Комплексне застосування практик сучасного менеджменту, таких як Кайдзен, Канбан та Шість Сигма, в поєднанні з цифровою трансформацією бізнес-процесів, відкриває нові можливості для підвищення ефективності інноваційно-інвестиційних процесів українських підприємств. Успішна адаптація міжнародного досвіду до місцевих умов, розробка адекватної системи метрик та ефективне подолання організаційного опору є ключовими факторами успіху в цьому процесі. Подальші дослідження мають зосередитися на розробці конкретних механізмів інтеграції цих практик у діяльність українських підприємств та оцінці їх довгострокового впливу на конкурентоспроможність бізнесу. Це дозволить не лише підвищити ефективність окремих підприємств, але й сприятиме загальному економічному розвитку України в умовах глобальної конкуренції та технологічних змін.

**Висновки.** В сучасних умовах швидкого розвитку технологій та глобальної конкуренції, підвищення ефективності інноваційно-інвестиційних процесів підприємств стає ключовим фактором їхньої успішності та стійкого розвитку. Дослідження методів сучасного менеджменту, таких як Кайдзен, Канбан та Шість Сигма, показало, що вони мають значний потенціал для покращення цих процесів за рахунок підвищення якості, зниження витрат та скорочення термінів реалізації проектів. Використання сучасних методів менеджменту, таких як Кайдзен, Канбан та Шість Сигма, дозволяє значно підвищити ефективність інноваційно-інвестиційних процесів підприємства. Інтеграція цих методів забезпечує комплексний підхід до вдосконалення процесів, знижує витрати, підвищує якість продукції та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Врахування специфіки підприємств та адаптація методів до їх умов є ключовими чинниками успішного впровадження та забезпечення сталого розвитку. Проведення подальших досліджень у цьому напрямку сприятиме розширенню знань і можливостей для більш ефективного управління інноваційно-інвестиційними процесами на підприємствах.

Отже, впровадження методів сучасного менеджменту, таких як Кайдзен, Канбан та Шість Сигма, є потужним інструментом для підвищення ефективності інноваційно-інвестиційних процесів на підприємствах. Їх комплексне використання дозволяє досягти значних результатів, підвищуючи якість продукції, знижуючи витрати та забезпечуючи стійкий розвиток підприємства в умовах сучасної економіки.

### Список літератури

1. Гладкова А. О. Стратегії XXI століття. Нові альтернативи стратегічного аналізу в умовах глобальної конкуренції. *European journal of economics and management*. Praha. 2019. Volume 5. Issue 1. с.34-68.
2. Гречко А. В., Солосіч О. С., До Тхі Мінь Тхао Особливості застосування ефективних методів управління конкурентоспроможністю продукції на вітчизняних підприємствах. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Випуск 24. С. 104–113.
3. Громцева О. В., Стрюков В. В. Перспективи застосування методики «Кайдзен» під час змін у медичній галузі України. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. 1(91). С. 66–74.
4. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник КНУТД*. 2016. №6. С. 66–79.
5. Загорудько В. Л. Впровадження ошадливого виробництва на підприємствах України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 4. С. 92–96.
6. Захарченко В. І., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Київ: Центр учбової літератури. 2020. 323 с.
7. Качалай В. В. Кайдзенкостинг: досвід і перспективи впровадження на промислових підприємствах України. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 273–276.

8. Ковальчук С. В., Петрицька О. С. Кайдзен як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. №4. С. 53-58.
9. Лепейко Т. І., Птащенко О. В. Комплексна оцінка рівня розвитку інформаційно-комунікаційних технологій як чинник ефективності інноваційної діяльності підприємств. Проблеми економіки. 2018. №2. С. 194-201.
10. Мельник О, Казимірчик Н. Застосування концепції кайдзен на підприємствах харчової промисловості. Наукові праці НУХТ. 2020. Том 26, №1. С.58-62.
11. Скіцько В. І. Індустрія 4.0 як промислове виробництво майбутнього. Інвестиції: практика та досвід. 2016. №5, С. 33–40.
12. Чуланова О. Л. Використання технології Кайдзен в управлінні персоналом. Світ науки. 2014. №4. С. 56–64.
13. Шашина М. В., Федотов О. Ю. Застосування концепції кайдзен менеджменту для підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств. Агросвіт. 2018. №7. С. 26–30.
14. Antony, J., Snee, R., & Hoerl, R. (2017). Lean Six Sigma: yesterday, today and tomorrow. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(7), 1073-1093.
15. Imai, M. (1986). *Kaizen The Key to Japan's Competitive Success*. New York : McGraw-Hill Education.
16. Kumar, R. (2019). Kaizen a Tool for Continuous Quality Improvement in Indian Manufacturing Organization. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 4(2), 452–459.
17. Lei, H., Leungkhamma, L., & Le, P. B. (2020). How transformational leadership facilitates innovation capability: the mediating role of employees psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 481-499.
18. Singh, J., & Singh, H. (2018). Continuous improvement philosophy – literature review and directions. *Benchmarking: An International Journal*, 25(1), 46-61.
19. Tortorella, G. L., Vergara, A. M. C., Garza-Reyes, J. A., & Sawhney, R. (2020). Organizational learning paths based upon industry 4.0 adoption: An empirical study with Brazilian manufacturers. *International Journal of Production Economics*, 219, 284-294.

## References

1. Hladkova A. O. (2019). Stratehii XXI stolittia. Novi alternatyvy stratehichnoho analizu v umovakh hlobalnoi konkurentsii [Strategies of the 21st century. New alternatives for strategic analysis in the context of global competition]. *European journal of economics and management*, 5, 1, 372. [In Ukrainian]
2. Hrechko, A., Solosich, O., Do Tkhi Min Tkhao (2019). Osoblyvosti zastosuvannya efektyvnykh metodiv upravlinnia konkurentospromozhnistiu produktsii na vitchyznianskykh pidpriemstvakh. [Features of the application of effective methods of managing the competitiveness of products at domestic enterprises]. *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstvo*. [Modern problems of economy and entrepreneurship], 24, 104–113. [In Ukrainian].
3. Hromtseva, O., Striukov, V. (2020). Perspektyvy zastosuvannya metodyky «Kaidzen» pid chas zmin u medychnii halu zi Ukrainy. [Prospects for the application of the "Kaizen" methodology during changes in the medical industry of Ukraine]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. [Economy, management and administration], 1(91), 66–74. [In Ukrainian].
4. Yershova, O. O. (2016). Foreign experience of effective management of business processes of enterprises. *Visnyk KNUTD*, 6, 66–79. [In Ukrainian].
5. Zahorud'ko, V. L. Varianychenko, O. V. and Yehorova, P. V. (2017). Implementation of lean production at Ukrainian enterprises. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta uprav linnia*, 4, 92–96. [In Ukrainian].
6. Zakharchenko, V. I., Merkulov, M. M. (2020). Innovatsiinyi menedzhment: teoriia i praktyka v umovakh transformatsii ekonomiky [Innovation management: theory and practice in the conditions of economic transformation]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury. [In Ukrainian].
7. Kachalaj, V. V. (2013). KaizenKosting: ex perience and prospects of implementation at industrial enterprises of Ukraine, *Biznes Inform*, 8, 273–276.

8. Kovalchuk, S. V., Petrytska, O. S. (2019). Kaidzen yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Kaizen as a factor in increasing the competitiveness of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 4, 53-58. [In Ukrainian].
9. Lepeiko, T. I., Ptashchenko, O. V. (2018). Kompleksna otsinka rivnia rozvytku informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii yak chynnyk efektyvnosti innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv. [Comprehensive assessment of the level of development of information and communication technologies as a factor in the effectiveness of innovative activities of enterprises]. *Problemy ekonomiky*, 2, 194-201. [In Ukrainian]
10. Melnyk, O., Kazymirchuk, N. (2020). Zastosuvannia kontseptsii kaizen na pidpriemstvakh kharchovoi promyslovosti. [Application of the kaizen concept in food industry enterprises]. *Naukovi pratsi NUKhT*, 26, 1, 58-62. [In Ukrainian].
11. Skitsko, V. (2016). Industriia 4.0 yak promyslove vyrobnytstvo maibutnoho. [Industry 4.0 as industrial production of the future]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 5, 33–40 [In Ukrainian].
12. Chulanova, O. L. (2014). Vykorystannia tekhnolohii Kaidzen v upravlinni personalom. [Application of Kaizen Technology in Personnel Management], *Svit nauky*, 4, 56–64 [In Ukrainian].
13. Shashyna, M., Fedotov, O. (2018). Zastosuvannia kontseptsii kaidzen menedzhmentu dlia pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti vitchyznianskykh pidpriemstv. [Application of the concept of kaizen management to increase the efficiency of domestic enterprises], *Ahrosvit*, 7, 26–30. [In Ukrainian].
14. Antony, J., Snee, R., & Hoerl, R. (2017). Lean Six Sigma: yesterday, today and tomorrow. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(7), 1073–1093.
15. Imai, M. (1986). *Kaizen The Key to Japan's Competitive Success*. New York : McGraw-Hill Education.
16. Kumar, R. (2019). Kaizen a Tool for Continuous Quality Improvement in Indian Manufacturing Organization. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 4(2), 452–459.
17. Lei, H., Leungkhamma, L., & Le, P. B. (2020). How transformational leadership facilitates innovation capability: the mediating role of employees psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 481-499.
18. Singh, J., & Singh, H. (2018). Continuous improvement philosophy – literature review and directions. *Benchmarking: An International Journal*, 25(1), 46-61.
19. Tortorella, G. L., Vergara, A. M. C., Garza-Reyes, J. A., & Sawhney, R. (2020). Organizational learning paths based upon industry 4.0 adoption: An empirical study with Brazilian manufacturers. *International Journal of Production Economics*, 219, 284-294.

Стаття надійшла до редакції 06.10.2024

Прийнята до публікації 10.10.2024



## ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

**Літвінова В. О.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: [litvinova\\_1977@ukr.net](mailto:litvinova_1977@ukr.net)

ORCID: 0000-0003-3998-904X

**Кобилінський О. Ю.**, аспірант кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

e-mail: [alexey.petrosyan23@gmail.com](mailto:alexey.petrosyan23@gmail.com)

ORCID: 0000-0002-7130-6440

***Анотація.** Введення воєнного стану в Україні суттєво вплинуло на економічну ситуацію та підприємницьку активність у країні, зокрема і на сектор торгівлі. Проведене дослідження у цій статті спрямоване на глибокий аналіз наслідків війни, виявлення ключових проблем, з якими стикаються підприємства, та розробку стратегій їх подолання. За оцінками фахівців, у результаті повномасштабного російського вторгнення українська економіка зазнала величезних збитків, що виявилися у знищенні або пошкодженні значної кількості підприємств різних масштабів та критичному ушкодженні інфраструктури, яка сприяла їхньому функціонуванню. Малий і середній бізнес також зазнав великих втрат, хоча великі підприємства виявилися більш стійкими, але й вони стикалися з серйозними викликами. Опитування серед підприємців показало, що основними проблемами для бізнесу залишаються низька купівельна спроможність населення, обмежений доступ до фінансування та кредитів, а також дефіцит кваліфікованих кадрів. На основі аналізу політичної та економічної ситуації в країні було розроблено рекомендації, спрямовані на подолання цих проблем, а саме: розробка альтернативних логістичних шляхів, отримання фінансової допомоги від уряду та міжнародних організацій, адаптація бізнес-моделей до змінених умов ринку, впровадження заходів безпеки та страхування, а також використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів.*

***Ключові слова:** торговельні підприємства, малий та середній бізнес, попит, персонал, війна, релокація, мобілізація, обсяг реалізації, дерегуляція, валютні обмеження, гнучкість, інновації, економіка, логістика, торговельні операції, ринки збуту, податкові пільги.*

## PROBLEMS OF THE FUNCTIONING OF COMMERCIAL ENTERPRISES DURING THE STATE OF MARTIAL

**Litvinova O. Victoria.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics and Business Organization, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine

e-mail: [litvinova\\_1977@ukr.net](mailto:litvinova_1977@ukr.net)

ORCID: 0000-0003-3998-904X

**Kobylinsky Yu. Olexiy**, graduate student of the Department of Enterprise Economics and Business Organization, Odesa National University of Economics, Odesa, Ukraine

e-mail: [alexey.petrosyan23@gmail.com](mailto:alexey.petrosyan23@gmail.com)

ORCID: 0000-0002-7130-6440

***Abstract.** Formulation of the problem. The introduction of martial law in Ukraine had a significant impact on the country's economic situation and business activity, particularly the trade sector. The research carried out in this article is aimed at an in-depth analysis of the consequences of the war, the identification of key problems faced by enterprises, and the development of strategies to overcome them. According to experts, as a result of the full-scale invasion, the Ukrainian economy suffered huge losses, which were manifested in the destruction or damage of a significant number of enterprises of various scales and critical damage to the infrastructure that contributed to their functioning. Small and medium-sized businesses also suffered heavy losses, although larger enterprises proved more resilient, but they too faced serious challenges. The survey among entrepreneurs showed that the main problems for business remain low purchasing power of the population, limited access to financing and credits, as well as a shortage of qualified personnel. Based on the analysis of the political and economic situation in the country, recommendations aimed at overcoming these problems were developed, namely: development of alternative logistics routes, obtaining financial assistance from the government and international organizations, adaptation of business models to changed market conditions, implementation of security and insurance measures, as well as the use of digital technologies to optimize business processes.*

***Keywords:** trading enterprises, small and medium-sized business, demand, staff, war, relocation, mobilization, volume of sales, deregulation, currency restrictions, flexibility, innovation, economy, logistics, trade operations, sales markets, tax benefits*

**JEL Classification: M200: M100**

**Постановка проблеми.** Актуальність цього дослідження полягає у нагальній потребі роздрібною та оптовою торгівлі адаптуватися до складних умов, які склалися внаслідок введення в Україні воєнного стану. Воєнний стан накладає серйозні обмеження на економічну діяльність і спричиняє різноманітні проблеми, включаючи логістичні затримки, пошкодження інфраструктури, втрати ринку, нестабільність попиту і негативні психологічний та соціальний впливи на персонал.

У цей критичний час підприємства торгівлі зіштовхуються з необхідністю швидкої адаптації до змінених умов, розробки та впровадження нових стратегій ведення бізнесу, що включають пошук альтернативних постачальників, переорієнтацію на внутрішній ринок, використання цифрових технологій для оптимізації процесів та покращення взаємодії з клієнтами [5].

Іншим важливим аспектом є безпека працівників та захист майна підприємств. Дослідження на цю тему не лише забезпечить краще розуміння специфічних проблем, з якими стикаються торговельні підприємства в умовах воєнного стану, але й допоможе розробити ефективні стратегії для їх вирішення. А це сприятиме зміцненню економічної стабільності країни, підтримці розвитку бізнесу та забезпеченню громадян товарами та послугами першої необхідності в умовах обмеженого доступу до ресурсів та порушення нормальних ланцюгів постачання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Т. О. Мурована досліджує ключові аспекти функціонування бізнесу під час війни, включаючи інструменти та методики, що сприяють його підтримці. Вона класифікує ці методики на кілька основних груп: податкову, митну, фінансову підтримку, дерегуляцію, локальну підтримку, включаючи допомогу у релокації, інформаційну підтримку та секторальну підтримку [6]. Т. Богдан у своїй публікації аналізує вплив воєнних дій на активність українських підприємств, визначає ключові фактори, що впливають на бізнес-середовище, і, виходячи з отриманих даних та міжнародного досвіду, пропонує шляхи покращення та сталого розвитку бізнес-активності в країні [1]. В. Дикань, Н. Фролова у своєму дослідженні наголошують на загостренні наявних проблем для бізнесу, таких як зростання цін на сировину, зниження попиту, коливання курсів валют, перебої у наданні послуг, транспортуванні, а також ризику для безпеки та оплати праці [2].

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Ведення підприємницької діяльності під час воєнного стану є дуже складним процесом, але вкрай необхідним. Окрім першочергового завдання самозбереження компанії, постають такі глобальні потреби, як забезпечення населення робочими місцями та допомога армії.

**Мета дослідження.** Головною метою дослідження є комплексний аналіз ситуації, в якій опинилися підприємства сфери торгівлі через введення в Україні воєнного стану, ідентифікація ключових проблем та викликів, з якими вони зіштовхуються, а також розробка ефективних рекомендацій для подолання цих труднощів з метою забезпечення відновлення та стійкого розвитку після війни.

**Основний матеріал.** Аналізуючи ситуацію бізнесу під час війни, ми розуміємо, що вивчення цього аспекту є критично необхідним для осмислення впливу воєнного стану в країні на економічне життя та підприємництво. З моменту широкомасштабного російського вторгнення економіка України зіткнулася з великими труднощами.

Початок війни завдав нищівного удару по українському бізнесу. За загальними підрахунками втрати МСБ (малого та середнього бізнесу) склали понад 83 млрд. доларів США. Близько 10 мільйонів українців переїхали, при чому частина з них стала ВПО (внутрішньо переміщені особи), а більшість виїхала за кордон. Згідно з даними за 2022 р., повномасштабна війна завдала економіці країни збитків на суму понад 500 млрд. дол. США, як показано на графіку (рис. 1).

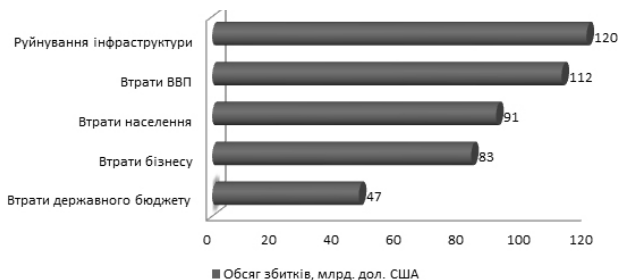


Рис. 1. Оцінка обсягу збитків українського бізнесу у 2022 р. (млрд. дол. США)

Джерело: складено авторами на основі [11]

Щоб краще зрозуміти поточний стан торговельних операцій, розглянемо відсоток компаній, які припинили діяльність через воєнні дії у 2022 році, на рис. 2.

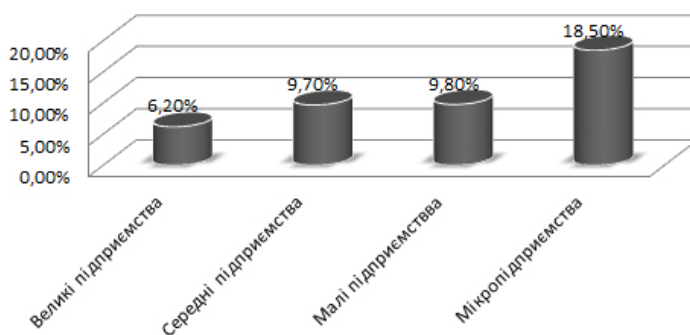


Рис. 2. Розподіл за видами підприємств торгівлі, які припинили свою діяльність у 2022р., %

Джерело: складено авторами за матеріалами [4]

Як видно з рис. 2, призупинення діяльності відбувається переважно у сфері мікропідприємництва, де показник становить 18,5%. На другому місці – малі та середні підприємства (9,8%), а на третьому – великі підприємства (6,2%). Відмінності у цих показниках пояснюються різними факторами, такими як кількість працівників, обмеженість фінансових ресурсів, наявність запасів продукції та рівень державної підтримки [4].

Більшість підприємців малого та середнього бізнесу задовольняли свої потреби самостійно. Під час повномасштабної війни було прийнято ряд заходів для підтримки роботи компаній, зокрема:

- релокація – багато малих і середніх підприємств було перевезено до центральних і західних регіонів через воєнні дії;
- адаптація продукції та послуг до поточних потреб – компанії перекваліфікувалися на виробництво товарів та послуг, які мають попит, наприклад, продукція тривалого зберігання, пошив одягу для солдатів, виробництво БПЛА тощо;
- збільшення обсягів імпортованих товарів;
- отримання кредитів на вигідних умовах та інше.

Представники малого та середнього підприємництва розвивають свій бізнес завдяки стійкості та винахідливості, навіть у важкі періоди вони не відмовляються від своєї справи.

Умови воєнного стану ставлять перед підприємствами торгівлі в Україні низку надзвичайних викликів. Втрата ринків збуту, пошкодження інфраструктури, а також психологічний тиск на працівників і керівництво потребують негайного реагування та адаптації до нових умов. У цьому контексті державна підтримка стає критично важливою для виживання та подальшого розвитку підприємств торгівлі. Напрями цієї підтримки можуть бути різноманітні, від фінансової допомоги до консультативної підтримки, але всі вони спрямовані на забезпечення стабільності та розвитку бізнесу в країні (табл. 1).

Таблиця 1

Основні проблеми торговельних підприємств в умовах війни та шляхи їх вирішення

Вид проблеми	Опис проблеми	Шляхи вирішення проблем
Логістичні проблеми	Перебої у постачанні товарів через пошкодження інфраструктури та транспортних шляхів.	Створення альтернативних шляхів постачання, використання локальних постачальників, налагодження співпраці з логістичними компаніями, які спеціалізуються на роботі в умовах війни.
Втрата робочої сили	Мобілізація, виїзд працівників за кордон.	Створення сприятливих умов для праці у дистанційному форматі, наймання тимчасових працівників, програми залучення та утримання персоналу.

Фінансові труднощі	Зменшення обсягів продажів, витрати на відновлення пошкодженого майна.	Отримання фінансової підтримки від уряду та міжнародних організацій, перегляд бізнес-моделі підприємства з метою оптимізації витрат, запровадження онлайн-торгівлі.
Коливання величини попиту	Попит на товари першої необхідності змінюється, тоді як попит на інші товари знижується.	Аналіз ринку та оновлення асортименту товарів відповідно до потреб споживачів, проведення акцій та знижок на менш популярні товари для підвищення продажів.

*Джерело: розроблено самостійно авторами*

Компанії, які займаються зовнішньою торгівлею, стикаються зі значними проблемами з логістикою. Блокада українських морських портів російським флотом призвела до перерозподілу торговельних потоків і перевантаження залізничних і вантажних транспортних каналів. Це також спричинило вузькі місця на складських потужностях і пунктах перетину кордону, що призвело до затримок доставки. Багато імпортерів також постраждали від валютних обмежень, запроваджених урядом, що призвело до зриву ланцюга поставок у багатьох галузях, які залежали від імпорту.

Підсумовуючи, можна сказати, що вирішення проблем торговельних підприємств в умовах повномасштабної війни в Україні потребує комплексного підходу, що включає матеріально-технічне забезпечення, фінансову стабільність, захист і безпеку, адаптацію підприємств до нових умов. Ключ до успіху полягає у гнучкості, інноваціях і співпраці між бізнесом, урядом та міжнародним співтовариством для подолання поточних викликів і побудови сталого майбутнього для української економіки.

**Висновки.** Аналіз сучасного стану та проблем торговельних підприємств в умовах повномасштабної війни в Україні дуже важливий для розуміння впливу воєнних подій на економічну ситуацію та вітчизняне підприємництво. Такий аналіз дозволяє виявити основні труднощі, з якими стикаються підприємства, та пропонує шляхи їх подолання для забезпечення відновлення економіки країни та її стабільного розвитку у майбутньому.

З початку етапу повномасштабної війни економіка України стикалася із надзвичайними викликами, зокрема багато торговельних підприємств зазнали значних пошкоджень або були знищені, що призвело до великих економічних втрат. Для детального вивчення тенденцій у діяльності торговельного сектору було проаналізовано частку підприємств, які припинили своє існування через воєнні дії у 2022 році. Більшість припинених діяльностей припадала на сектор мікробізнесу, за ним слідували малий і середній бізнес, тоді як великі підприємства зазнали менших втрат.

Дослідження підтверджує, що умови війни ставлять перед підприємствами торгівлі великі виклики. Державна підтримка, така як фінансова допомога, податкові пільги, логістична та консультативна підтримка, є життєво важливою для їх виживання та розвитку. Розроблені стратегії та рекомендації спрямовані на подолання наявних проблем, забезпечення безпеки, адаптацію до змін у попиті та використання можливостей для відновлення. Ключ до успіху полягає у гнучкості, інноваційності та співпраці всіх зацікавлених сторін.

### Список літератури

1. Богдан Тетяна. Дайте бізнесу спокій і він розвиватиметься: чи працює ця формула під час війни? URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/08/2/702842/> (дата звернення: 05.02.2024).
2. Дикань В., Фролова Н. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. Економіка та суспільство. 2022. No 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1309/1263>. (дата звернення 05.02.2024).
3. Дослідження стану бізнесу в Україні (червень 2023 р.). URL: <https://drive.google.com/file/d/1X4e53R9UZs7IuXwAyPyOxrrAhhNy5rkL/view> (дата звернення: 05.02.2024).
4. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні. 2022. 77 с. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA\\_Rapid\\_Assessment\\_of\\_War\\_on\\_MSMEs\\_in\\_Ukraine\\_0.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf) (дата звернення: 05.02.2024).

5. Македон В. В., Чабаненко А. В. Факторні складові цифровізації глобальної економіки та макроекономічних систем країн світу. *Ефективна економіка*. 2022. No 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9875>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.11> (дата звернення: 05.02.2024).
6. Мурована Т. О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49> (дата звернення: 05.02.2024).
7. Державної служби статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 06.02.2024).
8. Огляд інструментів підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні. Національний інститут стратегічних досліджень, 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv> (дата звернення: 06.02.2024).
9. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika/> (дата звернення: 06.02.2024).
10. Пашкуда Т. В., Афенді А. І. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73>
11. Як почувається бізнес під час війни. URL: <https://suspilne.media/252189-akrosuvaetsa-biznes-pid-casvijni-rozprovidae-ekonomichni-ekspert/> (дата звернення: 06.02.2024).

## References

1. Bohdan, T. (2023). Leave Business Alone and It Will Grow: Does This Formula Work During the War? *Ekonomichna Pravda*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/08/2/702842/> (accessed 5 February 2024). [In Ukrainian].
2. Dykhan, V., Frolova, N. (2022). Directions and Tools of State Support for the Development of Small and Medium-Sized Businesses in Ukraine During the War. *Economy and Society*, (38). Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1309/1263> (accessed 5 February 2024). [In Ukrainian].
3. Research on the State of Business in Ukraine (June 2023). Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/1X4e53R9UZs7IuXwAyPyOxrrAhhNy5rkL/view> (accessed 5 February 2024). [In Ukrainian].
4. United Nations Development Programme in Ukraine. (2022). Rapid Assessment of the Impact of the War on Micro, Small, and Medium Enterprises in Ukraine. Analytical Report. Kyiv: United Nations Development Programme in Ukraine. Retrieved from [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA\\_Rapid\\_Assessment\\_of\\_War\\_on\\_MSMEs\\_in\\_Ukraine\\_0.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf) (accessed 5 February 2024). [In Ukrainian].
5. Makedon, V. V., & Chabanenko, A. V. (2022). Factor Components of the Digitalization of the Global Economy and Macroeconomic Systems of the Countries of the World. *Efficient Economy*, (1). Retrieved from <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9875> DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.11> (accessed 5 February 2024). [In Ukrainian].
6. Murovana, T. O. (2023). Domestic Entrepreneurship Under Martial Law: Main Trends and Support Methods. *Economy and Society*, (47). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-49> (accessed 5 February 2024). [In Ukrainian].
7. Official Website of the State Statistics Service of Ukraine. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 6 February 2024). [In Ukrainian].
8. National Institute for Strategic Studies. (2022). Overview of Business Support Tools During Martial Law in Ukraine. Retrieved from <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv> (accessed: 6 February 2024). [In Ukrainian].
9. Ukrainian Business During the War: Real Analytics and Prospects for the Future in 2024. (2024). FinStream. Retrieved from <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytika/> (accessed: 6 February 2024). [In Ukrainian].
10. Pashkuda, T. V., & Afendi, A. I. (2022). Directions of Trade Development in Ukraine Under Martial Law. *Economy and Society*, (43). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-73> (accessed 6 February 2024). [In Ukrainian].

11. How Business Feels During the War. (2022). Suspilne Media. Retrieved from <https://suspilne.media/252189-ak-pocuvaetsa-biznes-pid-casvijni-rozpovidae-ekonomicnij-ekspert/> (accessed: 6 February 2024). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 16.10.2024

Прийнята до публікації 21.10.2024

УДК: 339.97:331.108.26

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-103-109>

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТНК

**Орленко О. М.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: orlenko20022015@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-8814-4476

**Афанасьєва В. Д.**, магістрант кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: af.nika.d.123@gmail.com

***Анотація.** У статті розглянуто сутність управління персоналом у транснаціональних корпораціях (ТНК), зокрема в умовах глобалізації. Метою статті є дослідження особливостей управління персоналом у ТНК, виявлення ключових проблем, з якими стикаються міжнародні компанії, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом. Для досягнення поставленої мети використано методи аналізу, синтезу та порівняння. Проаналізовано основні виклики, пов'язані з управлінням багатокультурними колективами. Зазначено важливість впровадження крос-культурного менеджменту та безперервних програм навчання для ефективної роботи міжнародних команд. Особливо підкреслено роль коучингу та систем мотивації у підвищенні продуктивності співробітників. Практична значимість дослідження полягає у наданні рекомендацій для ТНК щодо вдосконалення системи управління персоналом на основі виявлених проблем і найкращих практик.*

***Ключові слова:** управління персоналом, транснаціональні корпорації (ТНК), персонал, багатокультурність, експатріанти, навчання, глобалізація, адаптація.*

## MODERN APPROACHES TO PERSONNEL MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF TNCs

**Orlenko M. Olha**, Associate Professor, Phd of the Economics of Enterprise and Business Organization Department, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine  
e-mail: orlenko20022015@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-8814-4476

**Afanasieva D. Veronika**, Master of the Department of Economics of Enterprise and Business Organization, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine  
e-mail: af.nika.d.123@gmail.com

***Abstract.** The essence and modern approaches to personnel management in transnational corporations (TNCs), in particular in the context of globalization, are examined. The purpose of the article is to study the features of human resource management in transnational corporations, to identify the key problems faced by international companies, and to develop recommendations for improving the efficiency of the personnel management system in TNCs. The methods of analysis, synthesis and comparison are used to achieve the formulated goals. The essence of TNCs, as well as their role in the world economy, is defined. Examples of successful TNCs, such as Apple, Microsoft, Amazon, Saudi Aramco, Tesla, etc. are given. The concerns of expatriates before moving abroad for work are considered. They are mostly concerned about the feeling of loneliness, career prospects, the quality and accessibility of medical care and education for their children, safety in the host country in general, etc. The main challenges related to the management of multicultural teams are analyzed. These include difficulties in intercultural communication due to differences in values, mentalities, and approaches to decision-making. The problem of mobbing is mentioned, i.e., humiliation of the dignity of employees and their professional reputation through psychological and economic pressure. The importance of gender equality, particularly in leadership positions, is outlined. An example of a company with a successful implementation of a gender equality strategy among TNCs is presented. The necessity of implementing cross-cultural management and continuous training programs for the effective work of international teams is emphasized. These approaches allow for better communication between employees of different cultures and the creation of work standards. The role of coaching and motivation systems in increasing employee productivity is highlighted. The practical significance of the study is to provide recommendations for TNCs to improve the personnel management system based on the identified problems and best practices.*

***Keywords:** personnel management, transnational corporations (TNCs), personnel, multiculturalism, expatriates, staff training, globalization, adaptation.*

**JEL Classification: F210; M120**

**Постановка проблеми.** Транснаціональні корпорації (ТНК) відіграють ключову роль у світовій економіці. Їхня діяльність охоплює численні країни, тому управління персоналом у такому глобальному контексті стає для них значним викликом через культурні особливості робочої сили, різноманітні правові системи країн, де функціонують ТНК, та необхідність підтримувати баланс між корпоративними цілями і локальними умовами. Ці питання вимагають оновлення підходів, щоб забезпечити ефективність та конкурентоспроможність ТНК на міжнародній арені.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням цієї теми займалося чимало зарубіжних та вітчизняних науковців. На думку О. Пашенко та О. Борушак [1], управління персоналом у транснаціональних корпораціях вимагає адаптивного підходу, який враховує умови різних країн, а також цілісного, орієнтованого на постійний розвиток кадрового потенціалу. Схожих поглядів дотримується І. Тарновська [2] і підкреслює, що ключовим викликом для ТНК є також координація діяльності між центральним офісом і філіями, розташованими у різних частинах світу.

Згідно з поглядами К. Гюрджяна та О. Булика [3], ефективне управління багатокультурними командами є важливою складовою успішної діяльності ТНК. Вони вказують на те, що культурні відмінності можуть впливати на комунікацію, прийняття рішень та мотивацію працівників. Як зазначають О. Жарікова та К. Черкесенко [4], використання експатріантів у ТНК дозволяє забезпечити передавання корпоративних цінностей та стандартів у міжнародні філії. Також, згідно з дослідженням Д. Шушпанова та М. Ліфанової [5], сучасні ТНК активно впроваджують стратегії розвитку персоналу, орієнтовані на навчання та підвищення кваліфікації працівників у глобальному середовищі.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У сучасному світі ТНК мають значний вплив на глобальні економічні процеси, оскільки вони забезпечують роботою мільйони людей у різних країнах. Успіх таких компаній значною мірою залежить від ефективного управління персоналом, зокрема в умовах постійних змін на ринку праці, посилення ролі соціальних ініціатив і зростання вимог до забезпечення рівності. У зв'язку з цим необхідність удосконалення підходів до управління персоналом та їх адаптація до нових світових тенденцій обумовлюють важливість цього дослідження для розуміння того, як ТНК можуть оптимізувати свої стратегії для досягнення більш високих результатів.

**Метою статті** є дослідження особливостей управління персоналом у ТНК, виявлення проблем, з якими стикаються міжнародні компанії, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом в умовах глобальної економіки.

**Основний матеріал.** Сучасна економіка все більше інтегрується у глобальний простір, де ключову роль відіграють транснаціональні корпорації. ТНК є великими бізнес-структурами, які ведуть свою діяльність у багатьох країнах, мають складну структуру управління та займають лідерські позиції у різних галузях. Завдяки своїм розмірам і глобальному охопленню, ТНК не лише впливають на економічний розвиток окремих країн, а й встановлюють нові стандарти, зокрема у сфері управління персоналом.

Згідно з офіційним визначенням Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), транснаціональна корпорація – це компанія, яка об'єднує юридичних осіб різних організаційно-правових форм та видів діяльності у двох або більше країнах, керуючись єдиною політикою та загальною стратегією, що визначається одним або кількома центрами прийняття рішень [6]. Отже, ТНК – це підприємства, що здійснюють свою діяльність у декількох країнах одночасно, маючи материнську компанію в країні базування та дочірні підприємства у приймаючих країнах.

До провідних ТНК світу належать такі компанії, як Apple, Microsoft, Amazon, Saudi Aramco, Tesla, Walmart, Eli Lilly тощо. Apple, з ринковою капіталізацією 3,3 трлн. дол. станом на 16.09.2024, є найбільшою технологічною компанією, яка спеціалізується на виробництві електронних пристроїв і програмного забезпечення. Microsoft (3,2 трлн. дол.) залишається ключовим гравцем на ринку програмного забезпечення, хмарних технологій і штучного інтелекту. Amazon (1,9 трлн. дол.) домінує у сфері електронної комерції та хмарних обчислень. Saudi Aramco (1,8 трлн. дол.) є компанією, яка забезпечує величезну частку світового видобутку нафти. Eli Lilly (832 млрд. дол.) зберігає позиції лідера у фармацевтичній галузі та займається інноваційними рішеннями у сфері охорони здоров'я. Tesla (723 млрд. дол.) є новатором у виробництві електромобілів і рішень для відновлюваної енергії, а Walmart (648 млрд. дол.) – найбільша світова мережа роздрібною торгівлі [7].

Завдяки своїм ресурсам та глобальній присутності ТНК відіграють важливу роль у світовій економіці та впливають на [8, с. 375-376]:



- формування глобальних тенденцій у структурі, динаміці та рівні конкурентоспроможності економіки на міжнародному ринку;
- контроль за міжнародними потоками капіталу та прямими іноземними інвестиціями, тому що ТНК є головними інвесторами у країнах, що розвиваються, значно впливаючи на їх економічний розвиток;
- прискорення процесів створення та передачі інновацій через їх концентрацію у власних дослідницьких центрах та виробничих потужностях. Завдяки своїм фінансовим і виробничим ресурсам ТНК утримують провідні позиції у високотехнологічних галузях, виготовляючи продукцію з передовими характеристиками, що сприяє технологічному розвитку;
- розширення та інтенсифікацію міжнародної міграції робочої сили, сприяючи поширенню професійних знань і обміну досвідом між працівниками з різних країн; так формується міжнародний ринок праці, ключовою особливістю якого є уніфікація стандартів професійної підготовки кадрів.

Управління персоналом у ТНК є складнішим процесом, порівнюючи з національними компаніями, через глобальну присутність, велику кількість бізнес-процесів, різноманітність культур, законодавчих систем і економічних умов у різних країнах. Одна з головних характеристик ТНК – це необхідність узгоджувати глобальні корпоративні стратегії з локальними особливостями. Центральний офіс корпорації визначає загальні стандарти управління, політику та цілі, проте дочірні компанії часто мають свободу у прийнятті рішень, що дозволяє враховувати специфіку локального ринку праці.

Відповідно до цього управління ТНК організовано за багаторівневою ієрархією, що відображає загальну структуру, а також розподіл влади і відповідальності у компанії та її підрозділах [9, с. 421].

На вершині структури знаходиться топ-менеджмент, тобто генеральний директор, рада директорів та інші вищі посадові особи. Вони формують загальну стратегію розвитку корпорації, її глобальні цілі та приймають ключові рішення. Наступним рівнем є регіональне керівництво, яке відповідає за діяльність компанії у конкретних географічних регіонах, адаптуючи загальну стратегію до місцевих умов. На рівні функціонального керівництва відповідають за управління окремими функціональними областями компанії, такими як фінанси, маркетинг, логістика тощо, забезпечуючи координацію між регіональними офісами та центральним апаратом. Місцеві керівники відповідають за операційну діяльність безпосередньо на рівні окремих підрозділів корпорації у конкретних країнах. Їхня роль полягає у веденні щоденних операцій та реалізації рішень, ухвалених на вищих рівнях.

Тому ієрархічна структура управління ТНК побудована так, щоб забезпечити ефективну координацію діяльності на всіх її рівнях. Це дозволяє компаніям одночасно залишатися конкурентоспроможними на світовому ринку та враховувати регіональні особливості своєї діяльності.

До того ж ТНК використовують різні моделі корпоративного управління. Найпоширенішими є централізована, децентралізована, матрична та комбінована моделі [9, с. 421]. Кожна з них має свої особливості, що дозволяють ефективно управляти операціями у різних регіонах, залежно від специфіки бізнесу та стратегічних цілей компанії.

Централізована модель управління передбачає, що всі основні рішення приймаються у головному офісі корпорації. Це дозволяє зберігати єдність стратегічного бачення та стандартизацію бізнес-процесів на глобальному рівні. Цю модель використовує компанія Samsung, тому основні рішення щодо продукції та стратегії приймаються у штаб-квартирі у Південній Кореї, а регіональні підрозділи діють під суворим контролем центрального офісу.

Децентралізована модель управління навпаки означає, що підрозділи ТНК можуть приймати більшість рішень самостійно. Такий підхід особливо ефективний у компаніях, що працюють у різних культурних та економічних середовищах, де потрібна більша гнучкість. Прикладом є фармацевтична та медична компанія Johnson & Johnson. Вона надає своїм регіональним підрозділам значну автономію, що дозволяє кожному з них приймати рішення залежно від специфіки місцевих ринків і потреб.

Матрична модель передбачає поєднання функціональних і регіональних підрозділів у процесі прийняття рішень, що забезпечує як стратегічний контроль з боку центрального офісу, так і гнучкість на локальному рівні. Цей підхід використовує компанія Procter & Gamble, щоб організувати взаємодію між своїми функціональними напрямками і регіональними офісами.

Комбінована модель управління включає елементи як централізованого, так і децентралізованого управління. Її часто використовують організації, які мають глобальну присутність,

але прагнуть враховувати місцеві особливості. Компанія McDonald's використовує саме комбіновану модель, де загальна стратегія та стандарти обслуговування формуються у головному офісі, але регіональні франшизи мають автономію в адаптації меню до локальних умов.

Багатонаціональні компанії зазвичай залучають працівників із трьох основних типів країн [4, с. 48]: із країни базування, де розташована штаб-квартира; із приймаючих країн, у яких знаходяться філії; із країн, що є джерелом робочої сили чи фінансів.

Такий різноманітний склад персоналу створює додаткову відповідальність та чимало викликів для компаній. Наприклад, експатріанти, або працівники, яких ТНК переміщують з однієї країни в іншу, грають ключову роль у координації глобальних стратегій та обміні знаннями між філіями. Однак міжнародні ротації часто супроводжуються психологічними та соціальними викликами, такими як культурний шок, адаптація до нових умов та різниця у стандартах життя. Згідно з дослідженням [10], результати якого зображені на рис. 1, експатріанти також занепокоєні почуттям самотності, кар'єрними перспективами, якістю і доступністю медичної допомоги та освіти для своїх дітей, безпекою у країні перебування загалом тощо.



Рис. 1. Занепокоєння експатріантів перед переїздом за кордон

Джерело: [10]

Цей графік наочно демонструє, що для успішної інтеграції у нове середовище ТНК повинні надавати своїм працівникам та їхнім сім'ям комплексну підтримку. Це дозволить експатріантам мінімізувати рівень стресу та знизить ризики невдалих ротацій, що сприятиме підвищенню продуктивності та ефективності міжнародної діяльності корпорації.

Отже, наявність різноманітних національностей у компаніях призводить до того, що одним із найважливіших завдань ТНК стає управління багатокультурними колективами. Різниця менталітетів значно впливає на стиль управління, робочі очікування та комунікацію між працівниками. Зокрема, європейський та азійський підходи до управління суттєво різняться. В Європі співробітникам надається більше свободи у прийнятті рішень та враховується індивідуальний внесок кожного. А в азійських країнах існує чіткіша ієрархія та більш суворі правила підпорядкування. Відповідно, ТНК повинні впроваджувати стратегії, які враховують ці культурні відмінності, щоб уникнути конфліктів та підвищити ефективність роботи.

Крім вищезазначеного, поширеною проблемою також є мобінг, тобто приниження гідності співробітників та їхньої професійної репутації шляхом психологічного та економічного тиску. Згідно з дослідженнями, мінімум 1 людина із 5 піддавалася знуцанням на робочому місці. Також опитування показують, що 70% кривдників є чоловіками та 30% – жінками, і що понад 60% жертв є жінками. Приблизно 61% знуцань походить від людей, які мають владу, а 33% – від колег [11, с. 19]. ТНК повинні вирішувати подібні ситуації, впроваджуючи політики боротьби з дискримінацією та мобінгом.

У цьому контексті також є важливим питання гендерної рівності, оскільки дисбаланс у представництві чоловіків і жінок на різних рівнях управління залишається гострою проблемою. Дослідження показують, що у багатьох міжнародних компаніях вищі керівні посади переважно займають чоловіки. У відповідь на це, ТНК мають впроваджувати стратегії гендерної різноманітності, які б сприяли створенню рівних можливостей для розвитку кар'єри для всіх працівників, незалежно від статі.

Прикладом успішної реалізації стратегії гендерної рівності серед ТНК є ІКЕА. У компанії прагнуть досягти гендерного балансу на всіх рівнях управління. До того ж ІКЕА є учасником Міжнародної коаліції за рівну оплату праці і з 2019 р. впровадила систему, яка гарантує рівну оплату праці для чоловіків і жінок на всіх посадах. Це стратегічне рішення підтверджується даними компанії за 2020 р. [12]: жінки становили 49,5% серед усіх керівників та 54,7% серед співробітників компанії загалом.

Для того, щоб знизити вплив описаних вище кадрових ризиків та покращити систему управління персоналом у ТНК, необхідно використовувати комплексні стратегії, які забезпечать ефективну взаємодію між співробітниками різних культур, підвищать їхню мотивацію та сприятимуть розвитку професійних якостей.

Однією з ключових рекомендацій є впровадження безперервних програм навчання, тому що регулярний розвиток дозволяє працівникам залишатися конкурентоспроможними. Програми повинні включати розвиток як технічних, так і м'яких навичок, таких як крос-культурна комунікація, управління конфліктами тощо. Особливо важливим є розвиток лідерських якостей для керівників, які до того ж повинні мати глибоке розуміння культурних відмінностей, щоб сприяти ефективному управлінню персоналом у ТНК.

Ще одним дієвим інструментом для розвитку персоналу є коучинг [5, с. 88-89]. Він відрізняється від наставництва тим, що коуч не надає готових рішень, а допомагає працівнику самостійно знайти відповіді на питання, стимулюючи його критичне мислення та розвиваючи самостійність. Це створює синергетичний ефект, коли співробітник і керівник працюють як партнери, фокусуючись на досягненні спільних цілей. Такий підхід сприяє підвищенню відповідальності працівника за свої дії, розширенню його бачення та більш ефективному завершенню планів завдяки професіоналізму керівника. Загалом коучинг допомагає співробітникам приймати якісніші рішення, ставити амбітніші цілі та краще структурувати свою діяльність, що призводить до максимальної продуктивності та задоволеності роботою.

Не менш важливим стратегічним елементом ефективного управління у ТНК є крос-культурний менеджмент. Цей підхід спрямований на оптимізацію співпраці між працівниками, що особливо актуально для міжнародних команд та проєктів. Його основна мета полягає у використанні наявних культурних відмінностей, щоб досягти найвищого рівня комунікації та управління у мультикультурному середовищі [9, с. 422].

Окрім вищезазначених рекомендацій, ТНК також слід впроваджувати мотиваційні програми, спрямовані на підвищення лояльності співробітників та на їх залучення до процесів компанії. В умовах міжнародних компаній мотиваційні програми мають враховувати мультикультурне середовище та різні потреби працівників. Вони повинні бути прозорими та доступними для всіх, незалежно від рівня у компанії чи географічного положення. Наприклад, створення внутрішніх платформ для обміну досвідом та досягненнями сприяє колективному визнанню внеску кожного працівника.

Також важливою є система регулярного зворотного зв'язку. Вона дозволяє вчасно виявляти проблеми та підтримувати високий рівень комунікації між персоналом та керівництвом. Зворотний зв'язок має бути конструктивним та спрямованим на поліпшення робочих процесів. Важливо, щоб така система діяла на всіх рівнях організації, забезпечуючи ефективну комунікацію між працівниками різних культур та регіонів.

Отже, поєднання мотиваційних програм та систем зворотного зв'язку допоможе сформувати залучений та мотивований колектив у ТНК, що сприятиме досягненню стратегічних цілей компанії.

**Висновки.** Підсумовуючи, слід зазначити, що глобалізація в управлінні персоналом вимагає постійної адаптації стратегій та підходів до умов мультикультурного середовища. У сучасних транснаціональних корпораціях ключовим викликом є не тільки забезпечення ефективної комунікації між співробітниками з різних країн, а й розробка гнучких механізмів управління, що враховують культурні, релігійні та соціальні відмінності. Для успішної інтеграції людських ресурсів у глобальне бізнес-середовище необхідні безперервні програми навчання, що допоможуть працівникам швидше адаптуватися до нових викликів ринку, а

також впровадження коучингу та крос-культурного менеджменту.

Загалом, ефективне управління персоналом у ТНК базується на постійному пошуку нових підходів і рішень, що дозволяють підвищувати конкурентоспроможність компаній на глобальному рівні. Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні впливу інноваційних цифрових технологій на процеси управління персоналом, а також у розробці нових підходів до мотивування та навчання.

### Список літератури

1. Пашенко О. П., Борушак О. О. Управління персоналом як запорука досягнення ефективної роботи підприємства. Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 12-13 лют. 2020 р.). Запоріжжя. 2020. С. 353-355.
2. Tarnovska I. Features of personnel management in international companies. Grundlagen der modernen wissenschaftlichen forschung : materials of the III Inter. scient. and pract. conf. (Zurich-Vinnytsia, August 12, 2022). Zurich-Vinnytsia, 2022. P. 51-52. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-12.08.2022.15>
3. Гюрджян К. П., Булик О. Б. Особливості менеджменту транснаціональних корпорацій. Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку : матеріали VII Всеукр. студент. наук.-практ. конф. (м. Львів, 11 березня 2021 р.). Львів, 2021. С. 124-127.
4. Zharikova O., Cherkesenko K. Personnel management development issues in multinational corporations of the world economy. Economics & Education. 2021. № 6 (3). P. 45-51. DOI: <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2021-3-7>.
5. Шушпанов Д., Ліфанова М. Інноваційні інструменти управління персоналом транснаціональних корпорацій. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2019. Вип. 24. С. 86-93.
6. United Nations Conference on Trade and Development. World investment report: Transnational corporations and export competitiveness. 2003. 237 p.
7. Ventura L. Largest companies in the world 2024. Global Finance Magazine. URL: <https://gfmag.com> (дата звернення: 24.09.2024).
8. Шевченко О. О., Шевченко О. М. Особливості розвитку транснаціональних корпорацій в світі. Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Полтава, 15 черв. 2023 р.). Полтава, 2023. С. 375-377.
9. Приварникова І. Ю., Голей Ю. М. Сучасні аспекти корпоративного менеджменту транснаціональних компаній, що працюють в Україні. Економічний простір. 2024. № 190. С. 416-424. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-73>.
10. Daniels J. D., Radebaugh L. H., Sullivan D. P. International business: Environments and operations, 14th edition. Prentice Hall, 2012. 888 p.
11. Mujtaba B. G., Senathip, T. Workplace mobbing and the role of human resources management. Business Ethics and Leadership. 2020. Vol. 4 (1).P. 17-34. DOI: [http://doi.org/10.21272/bel.4\(1\).17-34.2020](http://doi.org/10.21272/bel.4(1).17-34.2020).
12. Our stance on equality, inclusion and diversity. Hej! Welcome to IKEA Global. URL: <https://www.ikea.com> (дата звернення: 27.09.2024).

### References

1. Paschenko, O. P., & Boruschak, O. O. (2020). Personnel management as a key to achieving efficient operation of the enterprise. Materialy I Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Entrepreneurship in the agricultural sector: global challenges and effective management]. Zaporizhzhia: Zaporizhzhia National University, 353-355. [In Ukrainian].
2. Tarnovska, I. (2022). Features of personnel management in international companies. Grundlagen der modernen wissenschaftlichen forschung. Zurich-Vinnytsia: BOLESWA Publishers & Europäische Wissenschaftsplattform, 51-52. doi: <https://doi.org/10.36074/logos-12.08.2022.15>.
3. Hiurdzhian, K. P., & Bulyk, O. B. (2021). Features of the management of transnational corporations. Materialy VII Vseukrains'koi student'koi naukovo-praktychnoi konferentsii [Modern management: origins, realities and development prospects]. Lviv: Lviv National Agrarian University, 124-127 [In Ukrainian].

4. Zharikova, O., & Cherkesenko, K. (2021). Personnel management development issues in multinational corporations of the world economy. *Economics & Education*, 6(3), 45-51. doi: <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2021-3-7>.
5. Shushpanov, D., & Lifanova, M. (2019). Innovative personnel management tools of transnational corporations. *Rehional'ni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy*, (24), 86-93 [In Ukrainian].
6. United Nations Conference on Trade and Development (2003). *World investment report: Transnational corporations and export competitiveness*. Geneva.
7. Ventura, L. (2024, September 18). Largest companies in the world 2024. *Global Finance Magazine*. Retrieved from <https://gfmag.com/data/biggest-company-in-the-world/>.
8. Shevchenko, O. O., & Shevchenko, O. M. (2023). Features of the development of transnational corporations in the world. *Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii [Sustainable development: challenges and threats in the conditions of modern realities]*. Poltava: Yury Kondratyuk National University, 375-377 [In Ukrainian].
9. Privarnikova, I., & Holey, J. (2024). Modern aspects of corporate management of transnational companies operating in Ukraine. *Economic Scope*, (190), 416-424. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-73> [In Ukrainian].
10. Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2012). *International business: Environments and operations* (14th ed). Prentice Hall.
11. Mujtaba, B. G., & Senathip, T. (2020). Workplace mobbing and the role of human resources management. *Business Ethics and Leadership*, 4(1), 17-34. doi: [http://doi.org/10.21272/bel.4\(1\).17-34.2020](http://doi.org/10.21272/bel.4(1).17-34.2020).
12. Hej! Welcome to IKEA Global (n.d.). Our stance on equality, inclusion and diversity. Retrieved from <https://www.ikea.com/us/en/this-is-ikea/work-with-us/equality-diversity-and-inclusion-pub86a2cb59>.

Стаття надійшла до редакції 06.10.2024  
Прийнята до публікації 10.10.2024

## ~ МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ ~

УДК: 336.648

DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-110-117>РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРЯМОГО ІНОЗЕМНОГО  
ІНВЕСТУВАННЯ В УКРАЇНІ

**Уханова І. О.**, кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри міжнародних економічних відносин, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: [inna.uhanova@gmail.com](mailto:inna.uhanova@gmail.com)  
ORCID ID: 0000-0003-3510-382X

**Мельнік К. С.**, викладач кафедри міжнародних економічних відносин, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна  
e-mail: [kostya.melnik.00@ukr.net](mailto:kostya.melnik.00@ukr.net)  
ORCID ID: 0009-0001-6946-8846

***Анотація.** Метою статті є дослідження регіональних особливостей прямого іноземного інвестування в економіку України. Для дослідження використано методи аналізу, синтезу та узагальнення інформації, методи статистичного та графічного аналізу для аналізу стану та динаміки залучення прямих іноземних інвестицій в Україну та її регіони. Для досягнення поставленої мети та виконання завдань проаналізовано динаміку розподілу прямих іноземних інвестицій за регіонами України, зафіксовано втрати в інвестуванні у регіонах через проведення у них бойових дій. Узагальнено дані щодо стану іноземного інвестування за окремими регіонами-лідерами, а також ключові риси іноземного інвестування в умовах війни. Наголошено на змінах у законодавстві України, яке спрямоване на створення умов для іноземного інвестування. Сформульовано низку пропозицій щодо регіонального стимулювання залучення прямих іноземних інвестицій. Практичне значення результатів дослідження полягає у формулюванні напрямків щодо активізації залучення іноземного капіталу у реальний сектор економіки для економічного розвитку у воєнний і повоєнний періоди.*

***Ключові слова:** прамі іноземні інвестиції, інвестиційний клімат, макроекономіка, інвестиційний потенціал, інвестиційна привабливість.*

REGIONAL PECULIARITIES OF FOREIGN DIRECT INVESTMENT IN  
UKRAINE

**Ukhanova O. Inna**, Ph. D. in Economics, Associate Professor, Head of the Department of International Economic Relations, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine  
e-mail: [inna.uhanova@gmail.com](mailto:inna.uhanova@gmail.com)  
ORCID ID: 0000-0003-3510-382X

**Melnik S. Kostyantyn**, Lecturer at the Department of International Economic Relations, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine  
e-mail: [kostya.melnik.00@ukr.net](mailto:kostya.melnik.00@ukr.net)  
ORCID ID: 0009-0001-6946-8846

***Abstract.** The purpose of the article is to study the regional features of direct foreign investment in the economy of Ukraine. To achieve the goal, the research set the task of analyzing foreign investments according to the parameters of their volume and investment directions, identifying factors and problematic aspects of changes in the volume of direct foreign investments at the current stage of development of Ukraine's international economic relations. The research used methods of analysis, synthesis and generalization of information, methods of statistical and graphical analysis to analyze the state and dynamics of foreign direct investment attraction in Ukraine and its regions. In order to achieve the set goal and objectives, the dynamics of the distribution of direct foreign investments by regions of Ukraine were analyzed, and losses in investment in the regions due to hostilities were recorded. Data on the state of foreign investment by individual leading regions that attract foreign investment during wartime, as well as key features of foreign investment in wartime, are summarized. Attention is focused on changes in the legislation of Ukraine, which is aimed at creating conditions for foreign investment, including by simplifying the requirements for investment projects with significant investments. A number of proposals for regional stimulation of attracting foreign direct investment have been formulated. The theoretical significance of the study lies in the further development of the problem of attracting foreign direct investment in a regional context. The practical significance of the research results lies in the formulation of directions for the activation of the attraction of foreign capital in the real sector of the economy for economic development in the war and post-war period.*

***Key words:** foreign direct investment, investment climate, macroeconomics, investment potential, investment attractiveness.*

**Постановка проблеми.** Дослідження проблеми іноземного інвестування є одним із важливих завдань в економічній науці через те, що саме потоки прямих іноземних інвестицій часто є джерелом і передумовою для економічного розвитку регіонів країн, що розвиваються. Розширення інвестиційних відносин регіонів України з іншими країнами світу відповідає не лише тим завданням та інтересам, що формує регіональна влада, але й інтересам усієї країни, особливо в умовах повномасштабного російського вторгнення в Україну та значного руйнування виробничих потужностей, інфраструктури, логістики. Важливим є дослідження конкретних умов, за яких відбувається процес залучення іноземних інвестицій у регіони України, визначення їх місця та рейтингування за залученням іноземного капіталу у сучасних, вкрай складних, політико-економічних умовах. У період макроекономічної нестабільності в Україні підвищення національної конкурентоспроможності та створення позитивного інвестиційного клімату на регіональному рівні є надзвичайно важливим через те, що нині в країні спостерігається гострий дефіцит капіталу, тому постає питання збереження наявних та створення нових наукових і технологічних можливостей та відповідних інституцій. Усе це, з одного боку, можна досягти за рахунок залучення у країну прямих іноземних інвестицій, а з іншого боку, ці проблеми знижують інвестиційну привабливість країни та її регіонів. Отже, є актуальним дослідження регіональних аспектів залучення прямих іноземних інвестицій на сучасному етапі розвитку вітчизняної економіки, узагальнення основних тенденцій цього процесу, визначення його проблем та перспектив.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Із сучасних учених, які досліджували проблему залучення іноземних інвестицій, слід виділити науковців В. І. Прокопенка, М. М. Семенова, Л. В. Карпюка. Деяким аспектам цієї проблематики, зокрема галузевим проблемам залучення іноземного капіталу, регіональним особливостям залучення інвестицій, розвитку міжнародного руху іноземного капіталу, присвячені роботи Є. Аكوпова, З. Варналія, Л. Григор'єва, Ч. Кіндлбегера, А. Косарева, І. Павленко. Існує багато теоретичних та емпіричних досліджень, присвячених різноманітним впливам прямих іноземних інвестицій (ПІІ) на економічний розвиток країн та регіонів, серед яких можна відзначити дослідження С. Луца, Б. Губського, В. Геєця, Б. Данилишина, В. Новицького.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значний обсяг наукових досліджень із залучення прямих іноземних інвестицій, сучасні динамічні та непередбачувані соціально-економічні та політичні умови вимагають досліджень динаміки цього процесу, проблем та перспектив більш активного залучення, щоб створити основу для більш стабільних і передбачуваних умов регіонального інвестування, що актуалізується проблемою повоєнного відновлення економіки країни та її регіонів.

**Метою статті** є дослідження регіональних особливостей прямого іноземного інвестування в економіку України. Для досягнення мети у дослідженні поставлено такі завдання: проаналізувати іноземні інвестиції за параметрами їх обсягу та напрямками інвестування, виявити чинники та проблемні аспекти зміни обсягів прямих іноземних інвестицій на сучасному етапі розвитку міжнародних економічних відносин України.

**Основний матеріал.** Прямі іноземні інвестиції – це довго-строкові вкладення в економіку країни нерезидентами, певних активів чи ресурсів [1]. Водночас слід зазначити, що загалом дослідники неоднозначно оцінюють регіональні ефекти та чинники залучення ПІІ у межах однієї країни. Висловлюється думка, що наявність великих агломерацій підвищує ймовірність залучення ПІІ на регіональному рівні, однак рівень безробіття та низький рівень заробітної плати негативно впливають на ймовірність їх розміщення [2]. Також зазначають, що ПІІ можуть мати неоднозначний вплив на синергію інноваційних систем у регіонах, досягнення позитивного ефекту безпосередньо залежить від географічного розташування регіонів, яке впливає як на привабливість, так і на ефект ПІІ [3]. Також є думка, що ПІІ можуть відігравати ключову роль у регіональній нерівності доходів, тому слід розробляти політики щодо належного розподілу прямих іноземних інвестицій, внутрішніх інвестицій і людського капіталу, щоб зменшити різницю у доходах на душу населення у регіонах країни [4].

Прямі іноземні інвестиції відіграють ключову роль у розвитку економіки будь-якої країни і Україна не є винятком. Останніми роками інвестиційний ландшафт України суттєво змінився через зовнішньополітичні, економічні та воєнні фактори, що вплинули на регіональні особливості залучення іноземного капіталу [5]. Залучення ПІІ в Україну має значні регіональні відмінності, що зумовлені різними економічними, інфраструктурними,

соціальними та політичними чинниками. Більшість досліджень наголошує на тому, що економічно розвиненіші регіони України, такі як Київ, Дніпропетровська, Львівська та Одеська області, традиційно отримували найбільший обсяг інвестицій, тоді як менш розвинені регіони відстають через нестачу інфраструктури та високі ризики.

За даними Державної служби статистики України [6]: на кінець 2023 року загальний обсяг ПІІ становив понад \$4,7 мільярдів, значна частина яких була спрямована до найбільших міст України. У той час, як окремі регіони Західної України, зокрема Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області, стали привабливими для інвесторів завдяки своїй географічній близькості до Європейського Союзу, східні та південні регіони продовжують відчувати економічні труднощі через війну та низький рівень безпеки.

Для того, щоб проаналізувати регіональні особливості залучення ПІІ, потрібно навести таблицю розподілу ПІІ за регіонами України.

Таблиця 1

Розподіл ПІІ за областями України (млн. дол. США) у 2021-2023 рр.

Регіони	Роки			2023/2021
	2021	2022	2023	
Вінницька	536,8	502,5	409,5	0,76
Волинська	376,1	260,2	262,9	0,69
Дніпропетровська	7 254,30	6 204,60	6 222,10	0,69
Донецька*	2 301,70			
Житомирська	397,9	284	319,8	0,80
Закарпатська	571,3	405,1	427	0,75
Запорізька	2 006,70	1 355,20	1 150,90	0,57
Івано-Франківська	514,8	421,7	514,5	0,99
Київська	1 824,00	1 456,80	1 817,50	0,99
Кіровоградська	207,1	180,4	200,6	0,97
Луганська*	226,3			-
Крим	-	-	-	-
Львівська	2 010,00	1 693,50	1 907,20	0,95
Миколаївська	567,6	235,6	200,6	0,35
Одеська	1 201,20	852,8	921,3	0,77
Полтавська	2 878,70	1 658,80	1 799,80	0,62
Рівненська	378,3	246,9	232,5	0,62
Сумська	426,4	314	336,6	0,79
Тернопільська	71,5	68,4	88,4	1,24
Харківська	1 143,80	634,6	623	0,55
Херсонська*	231			-
Хмельницька	310,4	260,5	357,9	1,15
Черкаська	352,8	304,1	391,2	1,11
Чернівецька	63,6	54,1	26	0,41
Чернігівська	598,5	570,7	662,6	1,11
м. Київ	18 356,10	12 307,90	15 426,70	0,84

Джерело: складено авторами за матеріалами [6]

За даними таблиці 1 можна стверджувати, що ПІІ мають позитивну динаміку у 2023 році, порівнюючи з 2021 роком. Це нам говорить про те, що незважаючи на кризову ситуацію в Україні, інвестиційна привабливість все одно залишається на досить високому рівні. Однак, порівнюючи з періодом до повномасштабної війни, слід зазначити падіння обсягів



прямого іноземного інвестування, так, наприклад, у Вінницькій області воно склало 24%, у Запорізькій області 43%, у Харківській області 45%, у Чернівецькій області 59%. Найбільше падіння спостерігається у Миколаївській області, воно склало 65%. Більшість із перерахованих областей зазнали втрат в інвестуванні через проведення у них бойових дій. Спостерігається також тенденція серед областей, які майже відновили інвестування, серед них Івано-Франківська, Київська, Кіровоградська та Львівська області. На нашу думку, це сталося через те що виробники перенесли свої виробничі можливості у ті області, де не відбуваються бойові дії, тим самим збільшили інвестиційну активність перерахованих областей. Також слід зазначити, що Хмельницька, Чернігівська, Черкаська, Тернопільська області взагалі збільшили свої показники з розподілу ПІІ. Такий феномен пов'язаний з тим, що ці області є логістичними центрами України. Окрім того, слід зазначити, що Херсонська, Донецька, Луганська області та Республіка Крим виключені з процесу інвестування через тимчасову окупацію.

Аналізуючи дані, які вказані вище, можна стверджувати, що незважаючи на бойові дії, які тривають, динаміка притоку прямих іноземних інвестицій в економіку України відновлюється. За 2023 рік відновила динаміка ПІІ, майже до рівня 2018 року, коли ПІІ склали 4,75 млрд. дол. США, за даними Державної служби статистики України [6].

Нині ПІІ переважно спрямовують на розвиток ІТ-сектору, а також на розвиток штучного інтелекту. Лідерами із залучення ПІІ все ще залишаються великі міста та високоагломеровані центри України, це Одеська область, Львівська, Харківська, Полтавська та м. Київ, як великий мегаполіс, та ін.

Слід зазначити, що Україна має великий потенціал для інтеграції у процес функціонування міжнародного ринку капіталу. Наявний рівень інтеграції України у міжнародні економічні відносини є перешкодою, яка гальмує позитивні наслідки фінансової глобалізації для нашої країни та погіршує її рівень конкурентоспроможності. Водночас основними причинами повільної інтеграції України у світовий фінансовий простір є внутрішні проблеми – низький рівень реформування економіки, нерозвиненість фінансового ринку країни, невідповідність законодавства та інших норм міжнародним стандартам [7, с. 32-51].

У структурі галузей національного господарства іноземні інвестиції себе найкраще почувають у промисловості, фінансовій діяльності та операціях із нерухомим майном, орендою та інжинірингом, тоді як величезний економічний потенціал галузей сільського господарства та будівництва залишається для іноземних інвесторів неконкурентоспроможним порівняно з іншими, більш дохідними галузями [8].

У 2021 році Україна демонструвала позитивну динаміку щодо залучення ПІІ. За даними Державної служби статистики України, загальний обсяг ПІІ на кінець 2021 року становив близько \$4,86 мільярда. Найбільші обсяги інвестицій були спрямовані у такі регіони, як [6]:

- Київ (близько 60% загального обсягу ПІІ);
- Дніпропетровська область (металургія, машинобудування);
- Одеська область (транспорт та логістика);
- Львівська область (ІТ-сектор, легка промисловість).

У західних регіонах України (Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська області) спостерігалось зростання інвестицій завдяки близькості до Європейського Союзу та активному розвитку логістичних і виробничих кластерів. Регіони на сході та півдні країни продовжували залучати інвестиції у видобуток корисних копалин, металургію та важку промисловість.

У 2023 році геополітична ситуація кардинально змінилася через повномасштабне російське вторгнення в Україну. Це суттєво вплинуло на інвестиційний клімат, особливо у східних та південних регіонах, де бойові дії тривали або території перебували під окупацією. Загальний обсяг ПІІ за 2023 рік суттєво зменшився і за оцінками становив приблизно \$36 мільярдів, що на 25% менше, ніж у 2021 році [9].

Незважаючи на тимчасові військові загрози на початку 2022 року, Київ залишився лідером за обсягами ПІІ. Близько 55% всіх інвестицій були сконцентровані у столиці та Київській області. Основні сектори інвестицій: ІТ, фінанси, нерухомість, а також інфраструктурні проекти. Європейські та американські інвестори проявляли інтерес до проектів з відбудови [10].

Західні регіони продовжили залучати значні інвестиції через їхню відносну безпеку та близькість до кордонів ЄС. Львівська область стала основним центром залучення ПІІ у виробничий сектор та інфраструктуру.

У 2023 році спостерігалось збільшення ПІІ в агропромисловий комплекс та виробництво автомобільних комплектуючих. Львівська область демонструвала стабільне зростання ПІІ (на 12% більше, порівнюючи з 2021 роком).

Одеська область залишилася важливим регіоном для інвестицій у логістику та транспорт, незважаючи на загрози з боку військових дій у Чорному морі. Однак обсяг ПІІ тут зменшився приблизно на 10% через ризики, пов'язані з безпекою портової інфраструктури.

Східні регіони зазнали катастрофічного падіння ПІІ через активні бойові дії та окупацію територій. У 2023 році інвестиційна активність тут фактично зупинилася. Обсяг ПІІ зменшився на понад 90%, а більшість інвесторів заморозили або припинили свої проекти. Відновлення цих регіонів вимагатиме значних капіталовкладень після закінчення війни та відновлення контролю над територіями.

Центральний регіон, хоч і не був на перших позиціях за обсягами ПІІ, у 2023 році став більш привабливим для інвесторів через свою безпеку, порівнюючи зі східними та південними регіонами. Інвестиції в агропромисловий комплекс і переробну промисловість продовжували зростати, хоча й не такими швидкими темпами, як у західних регіонах [11].

Загальна динаміка ПІІ в Україні зазнала суттєвих змін через війну, але деякі регіони продемонстрували стійкість і навіть зростання інвестицій. Порівнюючи з 2021 роком, у 2023 році спостерігалася [12] (Рис. 1):

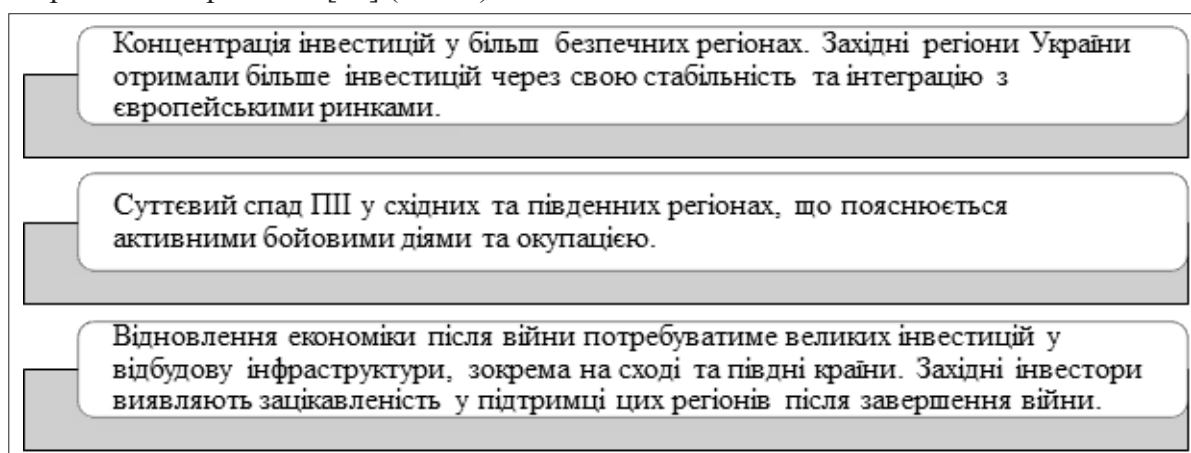


Рис. 1. Ключові риси іноземного інвестування в умовах війни

*Джерело: складено авторами за матеріалами[12]*

Отже, темпи зростання прямих іноземних інвестицій в Україні загалом не мають таких тенденцій, як регіони, що свідчить про непропорційний розвиток регіонів країни. Збільшення регіональних обсягів ПІІ відбувається нерівномірно та суттєво коливається, їх необхідно досліджувати більш детально шляхом аналізу прямих потоків іноземних інвестицій та вивчення їх зростання.

Слід зазначити, що уряд створює певні умови для іноземного інвестування, реформуючи регуляторну базу. Так, 9 серпня 2023 року Верховною Радою України прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реалізації інвестиційних проектів із значними інвестиціями» [14], метою якого є стимулювання залучення у тому числі зовнішніх інвестицій шляхом спрощення вимог до інвестиційних проектів із значними інвестиціями, удосконалення форм державної підтримки для реалізації таких проектів, що створить сприятливі умови для залучення більшого кола інвесторів та збільшення кількості інвестиційних проектів із значними інвестиціями, а також сприятиме розвитку регіонів, де вони будуть реалізовуватися. Зокрема у Законі прописано таке (Рис. 2).

Виходячи з вищенаведеної інформації, слід висунути пропозиції щодо покращення інвестиційного клімату та інвестиційної активності в Україні загалом. По-перше, слід визначити чіткі цілі та завдання залучення ПІІ, а також розробити детальні плани залучення та використання зі звітністю ПІІ. По-друге, необхідно зміцнити інституційну базу, що включає активізацію діяльності українського Агентства зі стимулювання інвестицій (АСІ), що можливо при забезпеченні йому інституційної незалежності у діяльності; надання можливостей для розробки та публікації АСІ власної стратегії залучення ПІІ із зазначенням

цілей; побудову міцних зв'язків із приватним сектором, де зосереджено реальний капітал; забезпечення професійного підходу до всіх операційних функцій зі стимулювання ПІІ.

розширення сфер, у яких може реалізуватися інвестиційний проект із значними інвестиціями;
доповнення форм державної підтримки, а саме: компенсація за рахунок коштів державного бюджету, місцевих бюджетів та інших джерел, не заборонених законом, вартості збудованих заявником або інвестором із значними інвестиціями об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури, необхідних для реалізації інвестиційного проекту із значними інвестиціями;
компенсація витрат на підключення та приєднання до інженерно-транспортних мереж, необхідних для реалізації інвестиційного проекту із значними інвестиціями; звільнення від відшкодування втрат лісогосподарського виробництва для реалізації інвестиційного проекту із значними інвестиціями;
зменшення межі розміру значних інвестицій (з 20 млн. євро до 12 млн. євро) та кількості створених нових робочих місць впродовж строку реалізації інвестиційного проекту із значними інвестиціями;
встановлення можливостей для доопрацювання, а не повернення поданих інвестором документів

Рис. 2. Законодавчі зміни для активізації ПІІ у регіони України

*Джерело: складено авторами за матеріалами [13]*

Окрім того, для України вкрай важливо забезпечити залучення прямих іноземних інвестицій з провідних країн, серед них – партнери з Європейського Союзу, США, Китай, Японія та Південна Корея, такі інвестиційні потоки дозволять залучати більше новітніх технологій та рішень. Для досягнення такої мети важливим є створення сприятливих умов, які можуть бути надані у межах інвестиційно-інноваційних зон. Дуже важливі також продовження боротьби з корупцією та подальше реформування податкової системи України, що буде підвищувати конкурентоспроможність України на світовому ринку інвестиційного капіталу.

**Висновки.** Отже, інвестиційний ландшафт України суттєво змінився через зовнішньополітичні, економічні та воєнні фактори, що вплинули на регіональні особливості залучення іноземного капіталу. Останніми роками залучення ПІІ в Україну має значні регіональні відмінності, наприклад, Львівська, Івано-Франківська та Закарпатська області стали привабливими для інвесторів завдяки географічній близькості до ЄС, а східні та південні регіони продовжують відчувати економічні труднощі через війну та низький рівень безпеки. Динаміка ПІІ загалом є позитивною у 2023 році, однак, порівнюючи з періодом до повномасштабної війни, слід зазначити падіння обсягів прямого іноземного інвестування. Області, які зазнали втрат в інвестуванні, переважно постраждали через проведення у них бойових дій. Серед областей, які майже відновили інвестування, Івано-Франківська, Київська, Кіровоградська та Львівська області, тому що виробники перенесли свої виробничі потужності у ті області, де не відбуваються бойові дії; Хмельницька, Чернігівська, Черкаська, Тернопільська області збільшили свої показники по розподілу ПІІ через те, що є логістичними центрами України. Київ залишився лідером за обсягами ПІІ: близько 55% всіх інвестицій були сконцентровані у столиці та Київській області, а основними секторами інвестицій стали ІТ, фінанси, нерухомість, а також інфраструктурні проекти.

Серед напрямків із активізації залучення ПІІ до регіонів України слід назвати розробку детальних планів залучення ПІІ; зміцнення інституційної бази, що включає активізацію діяльності українського Агентства зі стимулювання інвестицій (АСІ); забезпечення залучення прямих іноземних інвестицій з провідних країн, серед них – партнери з Європейського Союзу, США, Китай, Японія та Південна Корея.

## Список літератури

1. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 10.08.2024).
2. Bresslein, M., Cieslik, A., & Matschke, X. (2019). Vertical industry linkages and the location of foreign direct investment in Poland. *Eastern European Economics*, 57(6), 457–483. URL: <https://doi.org/10.1080/00128775.2019.1575756> (дата звернення 12.08.2024).
3. Lengyel, B., & Leydesdorff, L. (2015). The effects of FDI on innovation systems in Hungarian regions: Where is the synergy generated? *Regional Statistics*, 5(1), 3–24. URL: <https://doi.org/10.15196/RS05101> (дата звернення 12.08.2024).
4. Mallick, J., & Zdražil, P. (2018). FDI and regional income disparity in the Czech Republic. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, 43(2), 159–171. URL: [https://fes.upce.cz/sites/default/files/public/mika0267/scipap\\_43\\_114052.pdf](https://fes.upce.cz/sites/default/files/public/mika0267/scipap_43_114052.pdf) (дата звернення 12.08.2024).
5. Національний банк України. Огляд прямих іноземних інвестицій в Україну за 2021–2023 роки. Київ : НБУ, 2023. 76 с. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-pryamih-inozemnih-investitsiy-v-ukrayinu-za-2021-2023-roki> (дата звернення: 10.08.2024).
6. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 10.08.2024).
7. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Волошин В. І. Стратегічні імперативи державної політики протидії гібридним загрозам і забезпечення економічної безпеки України. *Економіка України*. 2021. Вип. 2. С. 32-51.
8. Семенов, М. М. Інвестиційна привабливість регіонів України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Фінансовий простір*. 2023. Вип. 4. С. 67-78.
9. Карпюк, Л. В. Регіональні диспропорції у розподілі прямих іноземних інвестицій в Україні. *Регіональна економіка*. 2021. Вип. 3. С. 89-99.
10. Міжнародна організація праці. Звіт про економічні наслідки війни та іноземні інвестиції в Україні. Женева : МОП, 2023. 156 с.
11. Аналітичний центр «CASE Україна». Економічні наслідки війни для регіонів України: виклики та перспективи. Київ: CASE Україна. 2023. 92 с.
12. Західний центр економічних досліджень. Інвестиційна привабливість західних регіонів України після 2022 року. Львів : ЗЦЕД, 2023. 104 с.
13. Верховна Рада України. Закон «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реалізації інвестиційних проектів із значними інвестиціями» від 09.08.2023 № 3311-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3311-20#Text> (дата звернення: 10.08.2024).

## References

1. On Investment Activity: Law of Ukraine dated 18.09.1991 No. 1560-XII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (accessed August 10, 2024). [In Ukrainian].
2. Bresslein, M., Cieslik, A., & Matschke, X. (2019). Vertical industry linkages and the location of foreign direct investment in Poland. *Eastern European Economics*, 57(6), 457–483. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/00128775.2019.1575756> (accessed on August 12, 2024).
3. Lengyel, B., & Leydesdorff, L. (2015). The effects of FDI on innovation systems in Hungarian regions: Where is the synergy generated? *Regional Statistics*, 5(1), 3–24. URL: <https://doi.org/10.15196/RS05101> (accessed on August 12, 2024).
4. Mallick, J., & Zdražil, P. (2018). FDI and regional income disparity in the Czech Republic. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, 43(2), 159–171. Retrieved from [https://fes.upce.cz/sites/default/files/public/mika0267/scipap\\_43\\_114052.pdf](https://fes.upce.cz/sites/default/files/public/mika0267/scipap_43_114052.pdf) (accessed on August 12, 2024).
5. National Bank of Ukraine. Overview of Foreign Direct Investment in Ukraine for 2021–2023. Kyiv: NBU, 2023. 76 p. Retrieved from <https://bank.gov.ua/en/news/all/overview-of-foreign-direct-investment-in-ukraine-for-2021-2023> (accessed August 10, 2024). [In Ukrainian].
6. State Statistics Service of Ukraine. Official website. Retrieved from <https://ukrstat.gov.ua>. (accessed August 10, 2024). [In Ukrainian].
7. Vasyl'tsiv, T. H. Lupak, R. L. and Voloshyn, V. I. (2021), Strategic imperatives of the state policy of countering hybrid threats and ensuring economic security of Ukraine, *Economy of Ukraine*, 2, 32-51. [In Ukrainian].

8. Semenov, M. M. (2023). Investment Attractiveness of the Regions of Ukraine: Current State and Prospects for Development. *Financial Space*, 4, 67-78. [In Ukrainian].
9. Karpiuk, L. V. (2021). Regional Disparities in the Distribution of Foreign Direct Investments in Ukraine. *Regional Economy*, 3, 89-99. [In Ukrainian].
10. International Labour Organization. Report on the Economic Consequences of the War and Foreign Investments in Ukraine. Geneva : ILO, 2023. [In Ukrainian].
11. Analytical Center «CASE Ukraine». Economic Consequences of the War for the Regions of Ukraine: Challenges and Prospects. Kyiv : CASE Ukraine, 2023. [In Ukrainian].
12. Western Center for Economic Research. Investment Attractiveness of the Western Regions of Ukraine after 2022. Lviv : WCER, 2023. [In Ukrainian].
13. Verkhovna Rada of Ukraine; Law «On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Implementation of Investment Projects with Significant Investments» dated 09.08.2023. № 3311-IX. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3311-20#Text> (accessed August 10, 2024). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 16.10.2024  
Прийнята до публікації 22.10.2024

## НАШІ АВТОРИ

**Артюх Оксана Валентинівна** - доктор економічних наук, професор, професор кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

**Афанасьєва Вероніка Дмитрівна** - магістрант кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

**Берназ Олексій Вікторович** - аспірант кафедри маркетингу та міжнародної логістики Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

**Гаркуша Юлія Олевсандрівна** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

**Гороховець Юлія Анатоліївна** - к.е.н, ст. викладач кафедри обліку та оподаткування, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

**Гринь Вікторія Петрівна** - доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

**Дудко Дар'я Ігорівна** - магістрант кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

**Кльоц Анастасія Костянтинівна** - бухгалтер в ТОВ «ВКФ «Кліматагросервіс», м. Запоріжжя, Україна

**Кобилінський Олексій Юрійович** - аспірант кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

**Кобік Артур Вікторович** - аспірант кафедри менеджменту, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава, Україна

**Коваленко Вікторія Володимирівна** - доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

**Лизогуб Андрій Олегович** - аспірант кафедри торговельного підприємництва, товарознавства та управління бізнесом, Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна

**Літвінова Вікторія Олександрівна** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

**Малідовський Євген Володимирович** - аспірант III року навчання кафедри банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

**Мельнік Костянтин Сергійович** - викладач кафедри міжнародних економічних відносин, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

**Милашко Ольга Генріхівна** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри статистики та математичних методів в економіці, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

**Орленко Ольга Михайлівна** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

**Пушкарь Ірина Володимирівна** - к.н. з держ упр., доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування, Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна

**Раков Андрій Геннадійович** - студент 43 гр. факультету фінансів та банківської справи, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

**Слободяник Юлія Борисівна** - доктор економічних наук, професор, професор кафедри аудиту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна

**Старенька Ольга Миколаївна** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

**Уханова Інна Олегівна** - кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри міжнародних економічних відносин, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна

НАУКОВИЙ ВІСНИК  
Одеського національного економічного університету

№ 10 (323), 2024

Матеріали випуску друкуються мовою оригіналу  
(українська, англійська)

За достовірність викладених фактів,  
цитат та інших відомостей відповідає автор

Рекомендовано до друку та поширення через  
мережу Інтернет за рішенням Вченої ради  
Одеського національного економічного  
університету (Протокол № 3 від 08.11.2024 р.)

Підписано до друку 08.11.2024 р.  
Формат 60 x 84 1/8. Папір офсетний.  
Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman  
Ум. друк. арк. 20,02 Тираж 50 прим.

Видавництво і друкарня –  
Видавничий дім «Гельветика»  
65101, Україна, м. Одеса,  
вул. Інглєзі, 6/1,  
Тел.: +38 (095) 934-48-28,  
+38 (097) 723-06-08  
E-mail: [mailbox@helvetica.ua](mailto:mailbox@helvetica.ua)