

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

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



№ 11 (79) / 2023

2 ТОМ



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ
«ІНТЕРНАУКА».**

Серія: «Економічні науки»

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL
«INTERNAUKA».**

Series: «Economic sciences»

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

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

№ 11 (79)

2 том

Київ 2023



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

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

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

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

Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

Спеціальності:

051 Економіка

071 Облік і оподаткування

072 Фінанси, банківська справа та страхування

073 Менеджмент

075 Маркетинг

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

241 Готельно-ресторанна справа

281 Публічне управління та адміністрування

292 Міжнародні економічні відносини

Засновники:

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

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

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

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

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

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

© Автори статей, 2023

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».

Серія: «Економічні науки», 2023

Редакція:

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

Редакційна колегія:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ЗМІСТ

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

- Моца Андрій Андрійович, Чумаков Кирило Ігорович,
Ольхова-Марчук Наталія Володимирівна**
РОЛЬ ЕТНІЧНОГО ТА КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМУ У ЗБЕРЕЖЕННІ РЕЛІГІЙНОСТІ ТА
НАЦІОНАЛЬНОЇ ПРИХИЛЬНОСТІ: ПРИКЛАД ЗАКАРПАТТЯ 9

МАРКЕТИНГ

- Зінченко Ольга Анатоліївна, Мешко Наталія Петрівна,
Мішустіна Тетяна Сергіївна**
«ЗЕЛЕНИЙ» БРЕНДИНГ В КОНТЕКСТІ ІМІДЖУ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ КОМПАНІЇ ...18
- Лорві Ірина Федорівна, Мар'юк Вікторія Василівна,
Лелич Ярослав Миколайович**
УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА РІЗНИХ ЕТАПАХ
ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТОВАРУ 26
- Остропольська Зоя Миколаївна, Гетьман Лариса Геннадіївна**
УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ТА РЕПУТАЦІЄЮ В НЕКОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ:
КОМУНІКАТИВНІ АСПЕКТИ..... 32

МЕНЕДЖМЕНТ

- Варакін Дмитро Олегович**
МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ІТ-КОМПАНІЯХ 41
- Павловські Гжегож**
ОЦІНКА ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ..... 46

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

- Родіонова Тетяна Андріївна, Горянська Дар'я Юріївна**
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЄС ТА УКРАЇНИ ПІД ЧАС
ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ РОСІЇ В УКРАЇНУ..... 53

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

- Федоренко Олександра Петрівна**
АНАЛІТИЧНІ ПРОЦЕДУРИ АУДИТУ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖЕВИХ
РИТЕЙЛЕРІВ 62

**Яценко Наталя Михайлівна, Хоменко Людмила Миколаївна,
Мельничук Анастасія Володимирівна**
ЕВОЛЮЦІЯ ФОРМУВАННЯ SOFT SKILLS ФАХІВЦІВ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ 71

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Бондарчук Марія Костянтинівна
МЕХАНІЗМ МОНІТОРИНГУ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС-СТРУКТУРИ 79

Коротун Микола Вадимович
ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА БУДІВЕЛЬНОЇ
ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЗАПРОВАДЖЕННЯ РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ 87

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

**Галицька Елеонора Вікторівна, Прімерова Олена Костянтинівна,
Томіліна Марія Сергіївна**
МОНЕТАРНА ПОЛІТИКА У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОДИ: ЗАРУБІЖНИЙ
ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА..... 98

Огренич Юлія Олександрівна, Матвієнко Данило Олексійович
ЗДІЙСНЕННЯ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ВИКОНАННЯ МІСЦЕВИХ
БЮДЖЕТІВ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ: ОСОБЛИВОСТІ, ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМКИ
УДОСКОНАЛЕННЯ 105

Ярошевич Наталя Богуславівна, Якимів Андрій Ігорович
ПОСИЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
ШЛЯХОМ ОПТИМІЗАЦІЇ КОНФІГУРАЦІЇ БАЗОВОГО РІВНЯ
АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ.....118

CONTENTS

HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

- Motsa Andriy, Chumakov Kyrylo, Olhova-Marchuk Nataliia**
THE ROLE OF ETHNIC AND CULTURAL TOURISM IN THE PRESERVATION OF RELIGION
AND NATIONAL FELLOWSHIP: THE EXAMPLE OF TRANSCARPATHIA..... 9

MARKETING

- Zinchenko Olha, Meshko Nataliia, Mishustina Tetiana**
«GREEN» BRANDING IN THE CONTEXT OF A SOCIALLY RESPONSIBLE COMPANY'S
IMAGE 18
- Lorvi Iryna, Mariuk Viktoriia, Lelych Yaroslav**
MANAGEMENT OF MARKETING RISKS OF THE ENTERPRISE AT DIFFERENT STAGES
OF THE PRODUCT LIFE CYCLE 26
- Ostropolska Zoya, Getman Larysa**
IMAGE AND REPUTATION MANAGEMENT IN NON-COMMERCIAL ORGANIZATIONS:
COMMUNICATIVE ASPECTS..... 32

MANAGEMENT

- Varakin Dmytro**
METHODICAL PRINCIPLES OF ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF BUSINESS PROCESSES
IN IT COMPANIES 41
- Pawlowski Grzegorz**
ASSESSMENT OF THE QUALITY OF MANAGEMENT DECISIONS AT THE ENTERPRISE 46

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

- Rodionova Tetiana, Horianska Daria**
FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF THE EU AND UKRAINE DURING THE FULL-SCALE
INVASION OF RUSSIA IN UKRAINE 53

ACCOUNTING AND TAXATION

- Fedorenko Oleksandra**
ANALYTICAL PROCEDURES OF THE AUDIT OF THE EFFICIENCY OF NETWORK
RETAILERS 62
- Yatsenko Natalya, Khomenko Liudmyla, Melnychuk Anastasiia**
THE EVOLUTION OF THE FORMATION OF SOFT SKILLS OF ACCOUNTING SPECIALISTS..... 71

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

- Bondarchuk Mariia**
MECHANISM FOR MONITORING THE FUNCTIONING OF THE BUSINESS STRUCTURE 79

Korotun Mykola
INNOVATION AND INVESTMENT ACTIVITIES OF CONSTRUCTION INDUSTRY ENTERPRISES
IN THE CONDITIONS OF IMPLEMENTATION OF THE MARITAL STATE REGIME..... 87

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Galytska Eleonora, Primierova Olena, Tomilina Mariia
MONETARY POLICY DURING THE WAR AND POST-WAR PERIODS:
FOREIGN EXPERIENCE AND UKRAINIAN PRACTICE 98

Ohrenych Yuliia, Matviienko Danylo
IMPLEMENTATION OF STATE FINANCIAL CONTROL OVER THE IMPLEMENTATION
OF LOCAL BUDGETS OF ZAPORIZHZHIA REGION: FEATURES, PROBLEMS AND
DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT..... 105

Yaroshevych Natalya, Yakymiv Andriy
ENHANCING THE FINANCIAL CAPACITY OF THE TERRITORIAL COMMUNITIES
BY OPTIMIZING THE BASIC LEVEL CONFIGURATION OF ADMINISTRATIVE AND
TERRITORIAL MANAGEMENT 118

УДК 339.9:908

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Моца Андрій Андрійович

кандидат юридичних наук,

доцент кафедри географії та туризму

Закарпатський угорський інститут імені Ференца Ракоці II

Motsa Andriy

PhD in Law, Associate Professor of the Department of

Geography and Tourism

Ferenc Rakoczi II Transcarpathian Hungarian College of Higher Education

ORCID: 0000-0002-2603-6269

Чумаков Кирило Ігорович

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту та туризму

КЗВО «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія»

Запорізької обласної ради

Chumakov Kyrylo

PhD in Economics, Associate Professor of the

Department of Management and Tourism

Municipal Institution of Higher Education

«Khortytsia National Educational and Rehabilitational Academy»

of Zaporizhzhia Regional Council

ORCID: 0000-0001-5401-3489

Ольхова-Марчук Наталія Володимирівна

кандидат педагогічних наук,

доцент кафедри документознавства та інформаційної діяльності

ПВНЗ «Академія рекреаційних технологій і права»

Olhova-Marchuk Nataliia

PhD in Pedagogy, Associate Professor of the Department of

Document Studies and Information Activities

Private Higher Education Institution

Academy of Recreational Technologies and Law

ORCID: 0000-0001-7656-6666

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9379

РОЛЬ ЕТНІЧНОГО ТА КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМУ У ЗБЕРЕЖЕННІ РЕЛІГІЙНОСТІ ТА НАЦІОНАЛЬНОЇ ПРИХИЛЬНОСТІ: ПРИКЛАД ЗАКАРПАТТЯ

THE ROLE OF ETHNIC AND CULTURAL TOURISM IN THE PRESERVATION OF RELIGION AND NATIONAL FELLOWSHIP: THE EXAMPLE OF TRANSCARPATHTIA

Анотація. Стаття досліджує вплив етнічного та культурного туризму на збереження релігійних та національних традицій на прикладі Закарпаття. Автори акцентують на значущість цього виду туризму в Закарпатті для підтримки та відродження культурної спадщини, включаючи релігійні та національні обряди, звичаї та цінності. Визначено, що основна ідея розвитку етнічного і культурного туризму в Закарпатті полягає у знаходженні рівноваги між екологічними, економічними та соціальними аспектами.

Завдяки своєму географічному розташуванню поряд із країнами ЄС, Закарпаття має унікальну можливість підсилити свою туристичну атрактивність шляхом використання іноземних інвестицій, передового європейського досвіду та співпраці з іншими українськими регіонами.

Сьогодні одним із ключових завдань є визначення проблем та викликів розвитку етнічного і культурного туризму в Закарпатті, створення ефективних стратегій, адаптованих до місцевих реалій. Стаття акцентує на важливості вивчення культурної спадщини як елемента туристичного та економічного партнерства. Автори аналізують різні інтерпретації етнічного та культурного туризму, роблячи спробу критичного перегляду чинних практик.

Стаття розкриває різноманітність аспектів культурної спадщини та її роль в етнотуризмі. Автори також розглядають ключові напрями використання культурної та історичної спадщини Закарпаття в контексті туристичної та економічної активності, акцентуючи на етнотуризмі як одній з її основних форм. З проведеного аналізу випливає, що активізація використання культурної спадщини стає ключовим у напрямі розвитку туристичного та економічного співробітництва. Орієнтація на етнотуризм допоможе залучити поки що відсутні туристичні та рекреаційні можливості, започаткувати нові туристичні напрями та консультативні центри для підтримки приватного бізнесу. Ці ініціативи сприятимуть економічному оживленню, формуванню конкурентних позицій регіону та принесимуть фінансові, екологічні й соціокультурні переваги. На підставі аналізу локальних ініціатив, популярних туристичних маршрутів та їх взаємодії із громадськістю, стаття висвітлює, як туризм може слугувати інструментом збереження та просування релігійної та національної ідентичності Закарпаття.

Ключові слова: етнічний та культурний туризм, Закарпаття, культурна спадщина, туристична мапа, туристична локація, туристичні міста.

Summary. The article examines the influence of ethnic and cultural tourism on the preservation of religious and national traditions on the example of Transcarpathia. The authors emphasize the importance of this type of tourism in Transcarpathia for the maintenance and revival of cultural heritage, including religious and national rites, customs, and values. It was determined that the main idea of the development of ethnic and cultural tourism in Transcarpathia is to find a balance between ecological, economic and social aspects.

Thanks to its geographical location next to EU countries, Transcarpathia has a unique opportunity to strengthen its tourist attractiveness by using foreign investments, advanced European experience and cooperation with other Ukrainian regions. Today, one of the key tasks is to determine the problems and challenges of the development of ethnic and cultural tourism in Transcarpathia and to create effective strategies adapted to local realities.

The article emphasizes the importance of studying cultural heritage as an element of tourism and economic partnership. The authors analyze different interpretations of ethnic and cultural tourism, making an attempt to critically review existing practices. The article reveals the variety of aspects of cultural heritage and its role in ethnotourism. The authors also consider the key directions of using the cultural and historical heritage of Transcarpathia in the context of tourist and economic activity, focusing on ethnotourism as one of its main forms. It follows from the conducted analysis that the intensification of the use of cultural heritage becomes key in the direction of the development of tourism and economic cooperation. Focusing on ethnotourism will help to use the non-existent tourist and recreational opportunities, to start new tourist destinations and consulting centers to support private business. These initiatives will contribute to economic revitalization, formation of competitive positions of the region and will bring financial, environmental and socio-cultural advantages. Based on the analysis of local initiatives, popular tourist routes and their interaction with the transcarpathian public, the article highlights how tourism can serve as a tool for preserving and promoting the religious and national identity of Transcarpathia.

Key words: ethnic and cultural tourism, Transcarpathia, cultural heritage, tourist map, tourist location, tourist cities.

Постановка проблеми. Туризм відіграє важливу роль як для індивіда, так і для держави як цілісної структури. В останні роки особливу увагу привертає етнічний та культурний туризм, як складова релігійності та національної прихильності. Цей напрямок туризму є різновидом культурно-пізнавального туризму, спрямованого на знайомство з матеріальною і духовною спадщиною конкретного етносу, який існує або існував на певній території. Туризм стає ключовим чинником, який сприяє економічному зростанню країни та задовольняє естетичні, етичні та духовні потреби людей. Сучасні подорожі часто мають специфічні цілі, такі як релігійні відчуття, культурне занурення чи відвідування історичних місць. Саме через таку різноманітність цілей з'являються нові форми туризму, зокрема, етнічний та культурний туризм.

У традиційному підході етнічний туризм (або етнографічний, ностальгічний туризм) визначається як мандрівка до місць історичного походження туриста. Цей вид туризму дозволяє багатьом знайти далеких предків та вивчити своє родовідне дерево. Більшість учасників етнічного та культурного туризму — це особи старшого віку, які колись мешкали на досліджуваній території. Основна мета таких подорожей — індивідуальне чи групове (зазвичай сімейне) відвідування різних районів [3]. Для етнічного туризму важливі архітектурні та релігійні пам'ятки, музеї, архіви та мальовничі куточки, що забезпечують комфортний відпочинок та глибоке занурення у культуру та історію регіону, особливо Закарпаття, як однієї з перлин культурної спадщини України.

В Україні етнічний туризм поки що не досяг такої популярності, як у країнах Західної Євро-

пи або Північної Америки. Одна з головних причин — більша туристична активність старшого покоління в західних країнах порівняно з Україною. Втім, іноземці, що мають українське коріння, часто відвідують Україну з метою занурення у свою історію, відновлення сімейних зв'язків та згаду про місця своєї молодості. Зауважимо, що тема етнічного та культурного туризму в Україні досі недостатньо висвітлена в науковій літературі. Проте, існує очевидний інтерес до етнічної самоідентифікації серед українців, що може свідчити про поступове зростання актуальності цього виду туризму в майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку етнічного і культурного туризму стала предметом досліджень для численних науковців. Теоретичне розуміння культурного туризму знайшло відображення в роботах Божко Л. [3], Ганського В. [5], Гаррісон Лінна С. [6], Радіонової О., Добрянської А. [14]. З огляду на динаміку минулих років, методологічні аспекти вивчення етнографічного потенціалу займають думки як вітчизняних, так і міжнародних вчених. До числа дослідників можна віднести географів, істориків, культурологів, спеціалістів у галузі туризму та етнологів. Серед видатних робіт можна виокремити наукові праці таких вчених як: Александров В. [18], Голод А., Мисяк О. [7], Ставська Ю. [17]. Крім того, вивченню процесів формування та розвитку української національної ідентичності та малих етнічних груп України, а також ефективності збереження культурної спадщини були присвячені дослідження наступних українських науковців: Бейдик О. [2], Мацола В. [11], Поливач К. [13], Уліганець С. [19]. Цікаво, що хоча початки туризму кореняться в культурних подорожах, культурологічний підхід до його аналізу став актуальним лише в недавній час.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даного дослідження є вивчення особливостей історико-культурної спадщини Закарпаття та асоційованих з нею традицій, які стають ключовими мотивами в етнічному і культурному туризмі. Для досягнення цієї мети необхідно реалізувати такі завдання: розкрити основні виклики та проблеми розвитку культурного та етнічного туризму; дослідити мотиваційні фактори туристів щодо відвідування конкретних локацій Закарпатської області; з'ясувати специфіку культурних і традиційних аспектів історико-культурної спадщини Закарпаття, які привертають увагу туристів, зацікавлених в етнографії; обговорити можливі шляхи вирішення виявлених проблем.

Виклад основного матеріалу. Закарпатська область знаходиться на крайньому заході України й охоплює Східну частину Карпатських гір та прилеглу до р. Дунаю низовину. Від північного сходу до південного заходу вона межує зі Львівською

та Івано-Франківською областями, а також має кордони з Польщею, Словаччиною, Угорщиною та Румунією.

Всього в Закарпатті знаходиться близько 1800 історико-культурних і релігійних пам'яток, зокрема 498 археологічних, 1272 історичних та 47 мистецьких. Історичні споруди домашнього та господарського призначення, що включають домашні речі, побутові предмети та інструменти, відображають культурну спадщину Закарпаття з XVII ст. до 50-х рр. XX ст. [12]. Окрім цього, туристи можуть насолодитись Ужгородським, Мукачівським та Чинадіївським замками, а також руїнами Невицької, Виноградівської, Королівської та Хустської фортець. Особливий інтерес представляє також палац Шенборнів [14, с. 75].

Закарпаття славиться своєю унікальною дерев'яною архітектурою XVII–XIX ст., а також має численні кам'яні споруди, які датуються VII–VIII ст. ст. Зокрема, на цих землях збереглося 120 дерев'яних церков, які стоять вже п'ять століть. Всього в регіоні зареєстровано понад 720 історико-культурних пам'яток, з яких понад 100 представляють архітектурну цінність. Архітектурна спадщина Закарпаття відображає розвиток європейського мистецтва архітектури протягом понад тисячі років, демонструючи множину стилів і напрямів [1, с. 177]. Саме завдяки цим пам'яткам Закарпатська область виступає як унікальний історико-етнографічний край України, представляючи багатство етнічних груп та відтінків у складі українського народу. У контексті формування сучасної української національної ідентичності, релігійності та національної прихильності закарпатське суспільство переживає активні зміни в етнодемографічному, етнополітичному та культурному аспектах [9].

У Закарпатській області існує великий потенціал для розвитку етнографічного туризму завдяки її природним ресурсам, досвідченим спеціалістам та вже відомим туристичним центрам. Однак, не зважаючи на всі ці можливості, не було проведено глибокого аналізу цієї сфери, і чимало потенціалу залишається невикористаним [10]. Закарпаття приваблює своєю унікальною природною та культурною спадщиною (рис. 1).

Досліджуючи тренди туристичних потоків в Закарпатті, можна зрозуміти, що їх характер є мінливим, залежно від політичних, економічних обставин та здоров'я населення. Пік туристичної активності був зафіксований у 2019 році, перед вибухом пандемії COVID-19 (рис. 2).

Протягом 2011–2021 рр. Закарпаття прийняло 244 127 туристів, при цьому лише у 2021 р. — 13 457 осіб. Це стало найвищим показником з 2011 р. До початку російської повномасштабної агресії спостерігалось щорічне зниження туристичної активності в області [12]. Основні причини такого спаду були пов'язані з більшою



Рис. 1. Детальна туристична мапа культурних і історичних локацій Закарпаття [12]

доступністю відпочинку за кордоном, зростанням вимог туристів до комфорту проживання, якості обслуговування, включаючи медичні послуги, якості транспортних засобів та доріг. Натомість після початку російсько-української війни, обмеження можливостей для виїзду чоловіків за кордон в Закарпатті знову відмічається суттєве зростання кількості українських туристів на тлі різкого зниження туристичних потоків з-за кордону.

В Закарпатті розташований географічний центр Європи, чарівна Долина нарцисів в межах Карпатського заповідника та мальовниче озеро Синевир. Окрім природних красивих місць, Закарпаття славиться своїми дерев'яними церквами, з яких вісім перебувають під охороною ЮНЕСКО. Замки, що знаходяться тут, свідчать про багату історію регіону, багато з яких колись належали феодалам і виконували роль оборонних споруд.



Рис. 2. Аналіз туристичних потоків в Закарпатті у період 2011–2021 рр., осіб [12]

Щодо рекреаційних можливостей, то Закарпаття можна поділити на чотири основні регіони, кожен з яких пропонує відмінний відпочинок та розваги: Північний (I), Західний (II), Центральньо-Східний (III) та Південно-східний (IV) регіони [7] (рис. 3).

У Північному та Центральньо-Східному рекреаційних районах (I та IV) туристи мають можливість відвідати чудові релігійні пам'ятки XVII–XVIII ст., а також численні бальнеологічні курорти. Особливо в Центральньо-Східному районі є велика кількість джерел мінеральних вод та лікувальних курортів. Західний регіон (II) відзначається давніми археологічними знахідками, що датуються VIII ст. до н.е., а також історичними замками з XIV до XIX століть [11]. Що стосується Південно-Східного регіону (III), тут можна відвідати численні печери, які є основною атракцією для туристів [17] (табл. 1).

Найпопулярніші туристичні міста Закарпаття — це Ужгород та Мукачево (рис. 4.), окремо можемо виділити міста Свалява, Виноградів та Берегове.

Так, м. Ужгород — мальовниче містечко на передгір'ях Карпат і найменший обласний центр в Україні. Відзначається він своєю багатогранною історією, коріння якої простягається до часів Замкової гори та величезного Ужгородського замку. Також варто згадати про туристичну цінність м. Мукачево — ще одне важливе місто регіону. Місто славиться не лише своїми термальними ку-

рортами, але й захопливими історичними пам'ятками, святинями та замками [5]. До найвідоміших релігійних пам'яток належать: Мукачівський жіночий монастир, Домбокський та Ракошинський монастирі, замок «Паланок», а також дегустаційний підвал «Кельтський двір під Ловачкою», що розташований у підніжжі гори Ловачка.

Ужгород, як обласний центр Закарпаття, вражає своєю унікальною архітектурою та культурними пам'ятками. Серед найбільш привабливих місць можна виділити пішохідний міст, Невицький та Ужгородський замки, дендропарк Лаудона, Закарпатський краєзнавчий музей, скансен, галерею Й. Бокшая, міську ратушу, а також осередок світського життя — вулицю Корзо [4; 6].

Століттями етнічні меншини та закарпатські українці взаємодіяли й співіснували, обмінюючись особливостями своєї культури, традицій, духовних та матеріальних цінностей. Попри цей обмін, основні елементи етнічної ідентичності кожної групи завжди залишалися домінуючими, незалежно від впливу інших культурних та побутових аспектів. Особливу увагу привертають 13 середньовічних замків, серед яких Ужгородський, Мукачівський та Чинадіївський замки перебувають у відмінному стані й готові приймати екскурсії, сприяючи росту пізнавального туризму.

В межах нашого дослідження Невицький замок являє собою захопливий туристичний об'єкт замкової культурної спадщини. Його унікальність

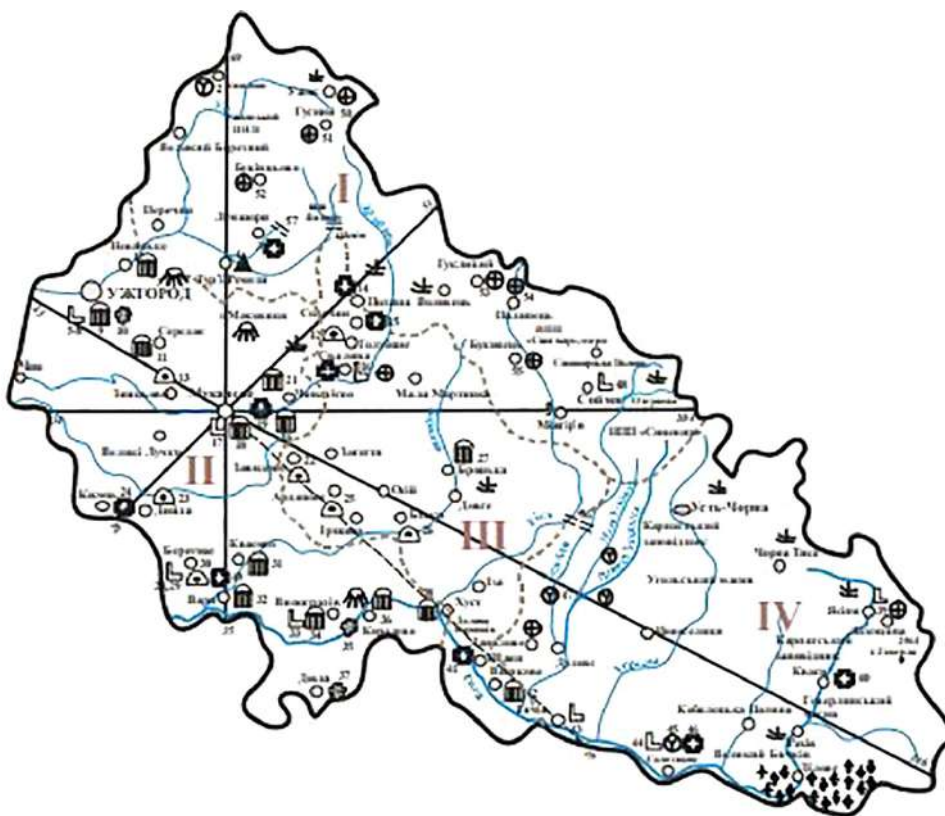


Рис. 3. Карта територіального розміщення туристичних локацій на Закарпатті [12]

Таблиця 1

Характеристика головних культурних туристичних локацій Закарпаття [2; 13]

Туристичний регіон Закарпаття	Популярні туристичні об'єкти
I. Північний регіон: Природна краса, унікальні релігійні споруди XVII–XVIII ст.	Особливості: Печера «Княгиня» в Ужанському НПП, Ужоцька церква святого Михайла (1745 р.), Святоаннінська церква (1791 р.) у селі Буківцєво.
II. Західний регіон: Історична та археологічна спадщина, лікувальні джерела.	Особливості: Замок «Паланок» в Мукачеві, Чинадієвський палац, Ужгородська фортеця, термальні води Берегова.
III. Центральньо-Східний регіон: Бальнеологія, археологічні пам'ятки.	Особливості: Мінеральні води курортів Поляна, Солочин, Шаян, озеро Синевир, Теремле-Рікська ГЕС, городище Арданів.
IV. Південно-Східний регіон: Природні пам'ятки, бальнеологія, печери.	Особливості: Карпатський біосферний заповідник, печери Перлинна, Білих стін, Чурь, солотвинські соляні озера.

полягає в незмінності замкової архітектури після часткового руйнування у 1644 р. під час військових конфліктів. Ця особливість спричинила «натуральну консервацію» об'єкта, завдяки чому можливо спостерігати його автентичний вигляд з XV ст. Однак, попри неповторний характер і значущість в архітектурній історії України, замок протягом багатьох років був у занедбаному стані [12].

З моменту запуску проекту «Оновлення туристичної та рекреаційної інфраструктури Закарпаття через відновлення Невицького замку — пам'ятки національної архітектурної спадщини», який фінансується завдяки підтримці Європейського Союзу в рамках Угоди про співфінансування Програми підтримки сектору — Підтримка регіональної політики України, з'явилася чітка візія щодо майбутнього розвитку об'єкта.

У регіоні більшість сільських територій, зокрема гірських зон, мають великий потенціал для розвитку етнічного і культурного туризму. Села, особливо ті, що розташовані в горах, служать скарбницею історичних та культурних пам'яток, приваблюючи туристів. Це сприяє створенню та

розширенню туристичної інфраструктури та відкриттю нових робочих місць. Автентична культура добре збереглася у віддалених селах колишніх Міжгірського, Великоберезнянського, Перечинського (змінити назву в результаті адміністративно-територіальної реформи), а також Рахівського районів. Внесок у збереження і розповсюдження сільської культури роблять місцеві клуби, активно підтримуючи фольклор, ремесла, а також традиційне святкування фестивалів [16].

Історичний спадок сіл представлений у вигляді дерев'яних церков, дзвіниць та каплиць, які увійшли до Державного реєстру культурних цінностей, а також до списку світової спадщини ЮНЕСКО. Ці об'єкти є ключовими точками для туристів. У Закарпатті знаходиться 108 подібних архітектурних пам'яток, зокрема в гірських регіонах Великоберезнянщини, Міжгірщини, Воловеччини, а також у Рахівському та Хустському районах. Визначними селами, де поруч із сучасною архітектурою збереглися дерев'яні житлові будівлі та господарські споруди, є: Гукливе, Данилово, Колочава, Негровець та інші [5, с. 97].

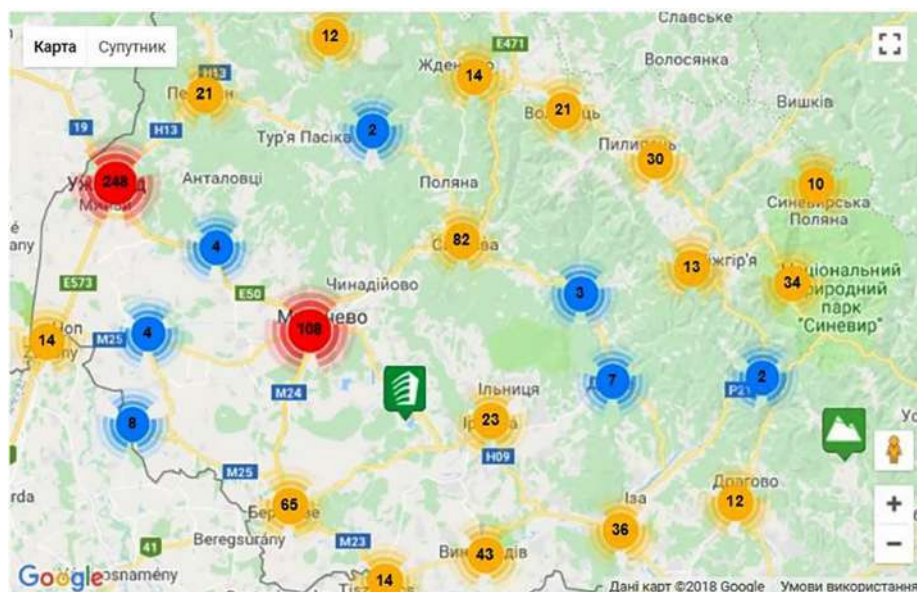


Рис. 4. Частоти туристичних відвідувань головних історичних і культурних локацій Закарпаття [12]

Села Закарпаття пишуться своїми меморіальними пам'ятками, які свідчать про історичні події, війни та національні боротьби. Ці пам'ятки, у поєднанні з народними традиціями, релігійними обрядами та фольклором, стали частиною туристичних маршрутів, сприяючи розвитку місцевої туристичної інфраструктури та підтримці стабільності в гірських населених пунктах [15].

Основною умовою для розвитку туризму є відповідна туристична інфраструктура, до якої належать засоби транспортного зв'язку, місця для проживання й харчування, торговельні точки та служби побутового обслуговування. Розвинена інфраструктура приваблює туристів та відпочивальників, що підтримує сталість і процвітання регіону.

У більшості сіл Закарпаття існують захопливі ресурси для туризму та відпочинку, де активно працюють садиби етнічного і культурного туризму. На сьогодні у цьому регіоні діє близько 600 приватних господарств, які гостинно відчиняють свої двері для туристів. Вони пропонують комфортне проживання, харчування з органічних продуктів, досвід сільських трудових буденностей, а також можливість долучитися до народних звичаїв та обрядів [8].

Згідно із даними туристичного інформаційного порталу Закарпаття, деякі садиби відзначені маркуванням «Зелена садиба». Цей знак було запроваджено Спілкою з розвитку етнічного і культурного туризму в Україні як добровільний стандарт. Більшість таких садиб зосереджена в туристично популярних районах, які спрямовані на оздоровчий, лікувальний, гірськолижний та еко-туризм. Щодо географічного розподілу, найбільше агросадиб знаходиться в районах, таких як: колишні Свалявський і Міжгірський, а також Берегівський, Рахівський та Тячівський [19, с. 167].

Основною перешкодою для розвитку туризму в Закарпатті є поганий стан дорожньої інфраструктури. Туристи часто скаржаться на дороги, що не відповідають їхнім очікуванням. При цьому, вузькоколейна залізниця в регіоні також потребує модернізації, оскільки вона не отримувала належного фінансування протягом двох десятиліть. Проте, є й позитивні складові: за 2015–2021 рр. активно розвинулася велоінфраструктура, яка відповідає в окремих місцях вже відповідає європейським стандартам, включаючи велосипедні переходи, знаки та інші елементи облаштування [12].

Проведене дослідницьке вивчення підкреслило значущість культурної та історичної спадщини Закарпаття у контексті розвитку етнічного і культурного туризму. Закарпаття завдяки своїм історичним та природним скарбам володіє потенціалом для економічного зростання та соціокультурного відновлення [18]. Це може надати наступні переваги: залучення інвестицій в регіон,

відкриття нових підприємств і створення робочих місць; зростання податкових внесків; розширення сфер місцевої економіки; розвиток партнерства між державою та приватним сектором; притягання туристів; збереження та відродження місцевих культурних традицій; інвестування у відновлення історичних об'єктів; а також підтримка гордості місцевого населення за свою культурну спадщину.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Враховуючи аксіологічний підхід до розвитку етнічного і культурного туризму у Закарпатті, який відображає людські цінності, цей вид подорожей зосереджується на дослідженні конкретних етнічних груп, їхньої культури, повсякденного життя та інших особливостей. Визначено, що просуваючи національні звичаї та обряди через внутрішній культурний туризм, зростає інтерес до духовних і культурних коренів, а також до етнографічних особливостей. Це, своєю чергою, сприяє подоланню економічних та соціальних викликів Закарпаття, розбудові туристичних послуг та розширенню робочих місць у туристичній сфері.

Доведено, що етнічний і культурний туризм стає все більш популярним, відкриваючи для людей можливість зануритися в традиційну культуру — дослідити народне мистецтво, архітектуру та ремесла. Ці види туризму не лише забезпечують збереження релігійності та національної прихильності, але і розвиток фінансово ефективного способу відпочинку.

Визначено, що Закарпаття акцентує свою увагу на розвитку етнічного та культурного туризму як ключового напрямку свого економічного та соціального процвітання. В цілому, цей регіон України, особливо в умовах повномасштабної російської агресії, стає стратегічно важливим центром культурних, політичних та економічних ініціатив, водночас служачи провідним курортним місцем для Центральної України. Втім, є деякі виклики у сфері етнічного туризму, які потребують аналізу та вдосконалення в майбутньому.

Обґрунтовано, що етнічний і культурний туризм Закарпаття виступає ключовим елементом сталого розвитку регіону, допомагаючи зберегти його етнічну унікальність. Він має такі переваги: відновлення та популяризація місцевої культури, включаючи архітектуру, мистецтво та ремесла, які, у поєднанні з природними ресурсами, роблять регіон привабливим для відпочинку. Наукова значущість дослідження полягає в аналізі потенціалу етнічного і культурного туризму в Україні на прикладі Закарпаття, а також у вивченні культурних особливостей регіонів, які мають великий інтерес для туристів. Сьогодні ця тема стає все актуальнішою для дослідників та професіоналів у сфері національного туризму.

Література

1. Антоненко В.С., Балабан Н.М., Ковтун М., Сарапуха Б.А. Народні промисли і ремесла в Україні як туристичний ресурс. *Нематеріальна культурна спадщина як сучасний туристичний ресурс: досвід, практики, інновації*: тези доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф. фестиваль (м. Київ, 25–26 жовтня 2018 р). Київ : Вид. центр КНУЖіМ, 2018. С. 176–179.
2. Бейдик О.О. Рекреаційно-туристські ресурси України: методологія та методика аналізу, термінологія, районування : Монографія. Київ : Вид.-поліграф. центр «Київський університет», 2013. 216 с.
3. Божко Л.Д. Культурний туризм як важливий чинник соціально-культурного розвитку регіонів України. *Культура України*. 2011. Вип. 32. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ku/2011_32/32-1-19.pdf (дата звернення: 10.10.2023).
4. Борисюк О.А., Дудник І.М., Беркова О.П. Географічний регіон як об'єкт туристичного маркетингу. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Географія*. 2019. Вип. 4 (74). С. 23–31.
5. Ганський В.О. Комерціалізація ресурсів історико-культурної спадщини в туризмі: механізми, ліміти та бар'єри. *Економіка та управління національним господарством*. 2018. № 15. С. 95–99.
6. Гаррісон Л.С. Розвиток туризму в історичних місцевостях: привід для роздумів. *Ін-т управління суспільними змінами: вебсайт*. 2012. URL: www.istc.biz/index.php?id=12&cons=1&N=2 (дата звернення: 11.10.2023)
7. Голод А.П., Мисяк О.М. Етнічний туризм у Карпатському регіоні: структурні особливості та проблеми розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 15(1). С. 85–87.
8. Збереження і сталий розвиток Карпат. Навчальний посібник зі сталого туризму. URL: http://www.dobrobut-hromad.org/wp-content/uploads/2016/01/Staly_rozvytok_Karpat.pdf (дата звернення: 10.10.2023).
9. Кузьмук О.І. Культурний туризм як інструмент формування національної ідентичності. URL: <http://old.niss.gov.ua/Monitor/desember08/23.htm> (дата звернення: 10.10.2023).
10. Македон В.В., Валіков В.П., Рябик Г.С. Розвиток світового ринку ділових інтелектуальних послуг під впливом економіки 4.0. *Нобелівський вісник*. 2019. № 1. С. 59–72. doi: 10.32342/2616-3853-2019-2-12-7.
11. Мацола В.І. Рекреаційно-туристичний комплекс України: монографія. *ІРД НАН України*. Львів, 2017. 259 с.
12. *Вітаємо на Закарпатті: Офіційний туристично-інформаційний портал*. URL: <http://www.transcarpathi-atour.com.ua> (дата звернення: 12.10.2023).
13. Поливач К.А. Культурна спадщина та її вплив на розвиток регіонів України. К.: Інститут географії НАН України, 2012. 208 с.
14. Радіонова О.М., Добрянська А.Ю. Аналіз розвитку культурно-пізнавального туризму в Україні. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. № 47(1). С. 73–78.
15. Регіональна стратегія розвитку Закарпатської області на період 2021–2027 років. *Міністерство розвитку громад та територій України: вебсайт*. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti-derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku> (дата звернення: 05.10.2023)
16. Смочко Н.М., Лужанська Т.Ю., Молнар-Бабіля Д.І. Роль туристично-інформаційних центрів у стратегічному розвитку регіону. *Економічний форум*. 2022. № 1(1). С. 11–20. doi: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-1-2>.
17. Ставська Ю.В. Інфраструктурні чинники розвитку індустрії гостинності у сфері екологічного туризму на Закарпатті. *Причорноморські наукові студії*. 2021. Вип. 61. С. 79–87. doi: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-1-2>.
18. Туризм в системі пріоритетів регіонального розвитку: монографія / За ред. проф. В.В. Александрова. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2016. 268 с.
19. Уліганець С.І. Значення туристичного іміджу для розвитку Закарпатської області. *Географія та туризм*. 2013. № 24. С. 162–173.

References

1. Antonenko, V.S., Balaban, N.M., Kovtun, M., & Sarapukha, B.A. (2018). Narodni promysly i remesla v Ukrayini yak turystychnyy resurs. Nematerial'na kul'turna spadshchyna yak suchasnyy turystychnyy resurs: dosvid, praktyku, innovatsiyi [Folk crafts and handicrafts in Ukraine as a tourist resource. Intangible cultural heritage as a modern tourist resource: experiences, practices, innovations]. *Tezy dopovidej II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. festyval'* [in Ukrainian].
2. Beydyk, O.O. (2013). Rekreatsiyno-turyst-s'ki resursy Ukrayiny: metodolohiya ta metodyka analizu, terminolohiya, rayonuvannya: Monohrafiy [Recreational and tourist resources of Ukraine: methodology and methods of analysis, terminology, zoning: Monograph]. Kyiv: Polygraph Publishing House. Center «Kyiv University» [in Ukrainian].
3. Bozhko, L. (2011). Kul'turnyy turyzm yak vazhlyvyy chynnyk sotsial'no-kul'turnoho rozvytku rehioniv Ukrayiny. Teoriya ta istoriya kul'tury (filosofs'ki y kul'turolohichni vymiry) [Cultural Tourism as an Important Factor in

the Socio-Cultural Development of Ukrainian Regions / Theory and History of Culture (Philosophical and Cultural Dimensions)]. Retrieved from http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ku/2011_32/32-1-19.pdf [in Ukrainian].

4. Borysyuk, O. A., Dudnyk, I. M., & Berkova, O. P. (2019). Heohrafichnyy rehion yak ob'yekt turystychnoho marketynhu [Geographical region as an object of tourist marketing]. *Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University. Series: Geography*, 4 (74), 23–31 [in Ukrainian].

5. Hans'kyj, V. O. (2018). Komertsializatsiya resursiv istoriko-kul'turnoyi spadshchyny v turyzmi: mekhanizmy, limity ta bar'yery [Commercialization of historical and cultural heritage resources in tourism: mechanisms, limits and barriers]. *Ekonomika ta upravlinnia natsional'nyh hospodarstvom*, 15, 95–99 [in Ukrainian].

6. Harrison, L. S. (2012). Rozvytok turyzmu v istorychnykh mistechkakh: pryvid dlya rozдумiv [Development of tourism in historic towns: a reason for reflection. Official site of the Institute for Social Change Management]. Retrieved from www.istc.biz/index.php?id=12&cons=1&N=2 [in Ukrainian].

7. Holod, A. P., & Mysiak, O. M. (2015). Etnichnyy turyzm u Karpat's'komu rehioni: strukturni osoblyvosti ta problemy rozvytku [Ethnic tourism in the Carpathian region: structural features and development problems]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, 15 (1), 85–87 [in Ukrainian].

8. Zberezhenia i stalzi rozvytok Karpat. Navchalnyi posibnyk zi staloho turyzmu [Conservation and sustainable development of the Carpathians. Study guide on sustainable tourism]. Retrieved from http://www.dobrobut-hromad.org/wp-content/uploads/2016/01/Staly_rozvytok_Karpat.pdf [in Ukrainian].

9. Kuzmuk, O. I. (2008). Kul'turnyy turyzm yak instrument formuvannya natsional'noyi identychnosti [Cultural tourism as a tool for the formation of national identity]. Retrieved from <http://old.niss.gov.ua/Monitor/december08/23.htm> (date of access: 10.10.2023) [in Ukrainian].

10. Makedon, V. V., Valikov, V. P., & Ryabyk, G. E. (2019). Rozvytok svitovoho rynku dilovykh intelektual'nykh posluh pid vplyvom ekonomiky 4.0 [Development of the world market of business intellectual services under the influence of economy 4.0]. *Nobel Herald*, 1, 59–72. doi: 10.32342/2616-3853-2019-2-12-7 [in Ukrainian].

11. Matsola, V. I. (2017). Rekreatsino-turystychnyy kompleks Ukrayiny: monohrafiya [Recreational and tourist complex of Ukraine: monograph]. *IRD of the National Academy of Sciences of Ukraine*. Lviv [in Ukrainian].

12. *Vitaiemo na Zakarpatti: Ofitsiyni turystychno-informatsiyni portal — Welcome to Transcarpathia: Official tourist information portal*. Retrieved from <http://www.transcarpathiatour.com.ua> [in Ukrainian].

13. Polyvach, K. A. (2012). Kul'turna spadshchyna ta yiy vplyv na rozvytok rehioniv Ukrayiny [Cultural heritage and its influence on the development of regions of Ukraine]. Kyiv: Institute of Geography, NAS of Ukraine [in Ukrainian].

14. Radionova, O. M., & Dobryanska, A. Yu. (2019). Analiz rozvytku kul'turno-piznaval'noho turyzmu v Ukrayini [Analysis of the development of cultural and educational tourism in Ukraine]. *Economy and management of the national economy*, 47(1), 73–78 [in Ukrainian].

15. Regional Development Strategy of the Transcarpathian region for the period 2021–2027. *Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine: website*. Retrieved from <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku> [in Ukrainian].

16. Smochko, N., Luzhanska, T., & Molnar-Babilya, D. (2022). The role of tourist information centers in the regional strategic development of the region. *Economic Forum*, 1 (1), 11–20. doi: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-1-2> [in Ukrainian].

17. Stavskaya, Yu. V. (2021). Infrastrukturni chynnyky rozvytku industriyi hostynnosti u sferi ekolohichnoho turyzmu na Zakarpatti [Infrastructural factors of the development of the hospitality industry in the field of ecological tourism in Transcarpathia]. *Black Sea Scientific Studies*, 61, 79–87 [in Ukrainian].

18. Aleksandrov, V. V. (2016). Turyzm v systemi priorytetiv rehional'noho rozvytku: monohrafiya [Tourism in the system of regional development priorities: a monograph]. Karazin KhNU [in Ukrainian].

19. Uliganets, S. I. (2013). Znachennya turystychnoho imidzhu dlya rozvytku Zakarpat's'koyi oblasti [The importance of the tourist image for the development of the Transcarpathian region]. *Geography and tourism*, 24, 162–173 [in Ukrainian].

Зінченко Ольга Анатоліївна

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

Zinchenko Olha

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor
Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: 0000-0002-5414-7839*

Мешко Наталія Петрівна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

Meshko Nataliia

*Doctor of Economic Sciences, Professor
Oles Honchar Dnipro National University
ORCID: 0000-0002-0075-3825*

Мішустіна Тетяна Сергіївна

*кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри міжнародного маркетингу
Університет імені Альфреда Нобеля*

Mishustina Tetiana

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Alfred Nobel University
ORCID: 0000-0003-1295-3303*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9434

«ЗЕЛЕНИЙ» БРЕНДИНГ В КОНТЕКСТІ ІМІДЖУ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ КОМПАНІЇ

«GREEN» BRANDING IN THE CONTEXT OF A SOCIALLY RESPONSIBLE COMPANY'S IMAGE

Анотація. Стаття присвячена систематизації елементів «зеленого» бренду та обґрунтуванні їх впливу на формуванні іміджу відповідальної компанії. Автори наголошують на необхідності комплексного підходу до екологічного брендингу. «Зелений» бренд розглядається як сукупність таких елементів, як еко-переваги для споживача, еко-візуалізація, еко-ідентичність, соціально-відповідальна концепція просування бренду. Компоненти пов'язані між собою та спрямовані на формуванні іміджу відповідальної компанії. Стаття розкриває переваги «зеленого» бренду та визначає базові його цінності, покладені в основі філософії бренду, формулює вимоги до «зеленої» місії та легенди бренду, виявляє особливості впливу «зеленої» візуалізації (а саме таких її елементів, як фірмовий стиль, назва, емблема, салоган, упаковка). Автори доводять, що «зелений» бренд посилює свій капітал завдяки спеціально розробленій під його філософію концепції просування. Серед засобів просування вони виділяють стимулювання до свідомого споживання, некомерційну рекламу, використання «екологічно чистих» носіїв рекламної інформації, діджиталізацію маркетингу, «зелений» PR. Стаття акцентує увагу на корпоративній соціальній відповідальності та визначає її роль в системі просування «зеленого» бренду. Особлива роль відводиться впливу соціальної відповідальності бізнесу, який розкривається через впровадження концепції «зеленого» офісу, економічну відповідальність щодо виконання зобов'язань компанії перед клієнтами, партнерами, соціумом, державою, етику бізнесу, філантропію.

Як перспективні напрями подальших досліджень автори виділяють управління конфліктами інтересів в зеленому брендингу, впровадження в практику менеджменту компаній стандартів звітності щодо екологічності брендів, розкриття впливу «зелених» брендів на формування іміджу «зелених» територій.

Ключові слова: «зелений» бренд, імідж відповідальної компанії, екологічний маркетинг, філософія бренду, корпоративна соціальна відповідальність, еко-переваги, еко-ідентичність, еко-візуалізація.

Summary. The article is devoted to the systematization of the «green» brand elements and the justification of their influence on the formation of a responsible company's image. The authors emphasize the need for a comprehensive approach to environmental branding. «Green» brand is considered as a set of such elements as eco-advantages for a consumer, eco-identity, eco-visualization, socially responsible concept of brand promotion. The components are interconnected and aimed at forming a responsible image of the company. The article reveals the advantages of the «green» brand and defines its basic values, which are the basis of the brand's philosophy, formulates requirements for the «green» mission and brand legend, reveals the peculiarities of the influence of the «green» identity (its elements such as corporate style, name, emblem, slogan, packaging). The authors prove that a «green» brand strengthens its equity thanks to a promotion concept specially developed for its philosophy. Among the means of promotion, they highlight incentives for conscious consumption, non-commercial advertising, use of «eco-friendly» media for advertising information, digitization of marketing, «green» PR. The article focuses attention on corporate social responsibility and defines its role in the system of promotion of the «green» brand. A special role is given to the impact of social responsibility of business, which is revealed through the implementation of the concept of a «green» office, economic responsibility (for fulfilling the company's commitment to customers, partners, society, the state), business ethics, and philanthropy.

The promising directions for further research are the management of conflicts of interest in green branding, the introduction of reporting standards regarding the environmental sustainability of brands into the management practice of companies, and the disclosure of the influence of «green» brands on the formation of the image of «green» territories.

Key words: «green» brand, image of a responsible company, ecological marketing, brand philosophy, corporate social responsibility, eco-advantages, eco-identity, eco-visualization.

Постановка проблеми. Корпоративна соціальна відповідальність останні роки є трендом, це важливо для компанії як роботодавця, як соціально відповідального гравця на ринку, так і для підвищення інвестиційної привабливості бізнесу. Оскільки усвідомлення важливості змін клімату та екологічної стійкості домінує серед факторів впливу на споживчу поведінку, компаніям необхідно опікуватись своїм «зеленим» іміджем, створюючи та просуваючи на ринку «зелені» бренди. Капітал «зеленого» бренду має тенденцію до постійного зростання, якщо споживач виявляє прихильність до тих цінностей, що сповідує компанія. Важливо створювати продукти екологічно безпечними способами, але також важливо, щоб клієнти компанії знали про це. Екологічність товарів та послуг як маркетинговий фактор значно зросла за останні кілька десятиліть. Споживачі шукають не тільки найкращий продукт, але й той, який максимально відповідає критеріям екологічності та ресурсощадності.

«Зелений» або екологічний маркетинг останнім часом також розглядається як інструмент сталого розвитку та зміцнення іміджу бренду. В міру того як поширюється екологічна проблематика, посилюються цінності свідомого споживання та дбайливого ставлення до навколишнього середовища. Сучасний бізнес все частіше впроваджує екологічні заміники традиційним продуктам. Як наслідок, як споживачі, так і компанії готові переплачувати за екологічні альтернативи. Це добре підтверджує те, що за інших рівних умов споживачі надають перевагу екологічно чистим продуктам, ніж тим, які є менш дружніми до навколишнього середовища. Останнім часом зростає кількість людей, готових платити високу ціну за органічні продукти, енергоефективні прилади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування «зеленого» бренду цікавить не тільки практиків-маркетологів. Це питання викликає значний інтерес науковців, оскільки розширює методичний апарат та інструментарій екологічного маркетингу, який останнім часом став розвиватися як окремий напрям наукових досліджень. В роботах таких науковців, як З.Тан, Б.Садік, Т.Башир, Х.Махмуд, Я.Расул розкривається вплив зеленого маркетингу та його чинників на купівельну поведінку через довіру до іміджу зеленого бренду [1]; А.Н. Саркар досліджує, як «зелене» споживання сприяє розвитку еко-ринку і якою мірою на це можуть вплинути міжкультурні відмінності в споживчій поведінці [2]; А.Кумар аналізує найкращі стратегії впровадження «зелених» елементів у бізнес-модель компанії [3]. Не залишаються осторонь і українські вчені. Тут можна виділити роботи А.Ращенко, присвячену сутності та сучасним тенденціям розвитку екологічного маркетингу [4]; О.Чукурної та В.Кофман, в якій обґрунтовано використання різних інструментів просування екологічних брендів в парадигмі сталого розвитку [5]; О.Гаврилець, Н.Дочинець, Г.Кампо, що описує підходи до стимулювання екологічного попиту через формування прихильності споживачів до зелених брендів [6]; С.Махнуши та Н.Косолап, в якій розкривається роль та місце маркетингу інновацій в екологічному брендингу [7]. Однак, більшість цих праць розкривають «зелений» бренд саме в контексті товарної політики або політики просування, але що це окрема філософія споживання, залишається поза увагою авторів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у комплексному дослідженні елементів «зеленого» бренду та обґрунтуванні їх впливу на формування іміджу відповідальної компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Імідж «зеленого» бренду успішний, коли клієнти знають про екологічні продукти та дії бренду, які зазвичай сильніші, ніж екологічні заходи конкурентів. Для досягнення «зеленого» іміджу корпоративного бренду потрібен час і різні інструменти, оскільки він представляє бренд компанії у цілому, а не лише один продукт. Це призводить до зміцнення «зеленого» капіталу бренду — компанія з екологічним іміджем сприйматиметься позитивно та їй довірятимуть екологічно свідомі споживачі. Якщо компанія має «зелений» бренд, імідж якого підтверджується екологічними практиками та демонструється клієнтам, ці клієнти довірятимуть відданості компанії соціальній відповідальності. Щоб досягти екологічного капіталу бренду, компанія повинна використовувати екологічні методи виробництва, пропонувати більш екологічний продукт чи послугу, ніж її конкуренти, і окреслити свою етику щодо захисту навколишнього середовища [8].

У міру того як світ дізнається більше про зміну клімату та згубний вплив певних методів і продуктів на навколишнє середовище, висуваються все більше вимог до екологічних характеристик бренду. Сьогодні компанії не достатньо випускати продукт із екологічно стійкими характеристиками, треба щоб все від транспортування та просування до способу вживання відповідала критеріям екологічності [9].

«Зелений» бренд є комплексною категорією та вбирає в себе такі складові, як еко-призначення (тобто ті переваги свідомого споживання, що він пропонує), еко-ідентичність (відособленість від інших брендів за екологічністю та стійкістю), еко-візуалізація бренду, соціально-відповідальна концепція просування без шкоди для природного середовища та з акцентом на розв’язання соціально значимих проблем (рис. 1).

Головна задача брендингу в системі маркетингу підприємства — це створити певну унікальну пропозицію для споживача (як емоційну, так і функціональну), яку він швидко та легко запам’ятає та буде регулярно купувати бренд. «Зелений» брендинг в цьому плані не є виключенням.

«Зелені» бренди обіцяють своєму споживачеві перевагу — задовольнити свою потребу у більш екологічний спосіб, без шкоди для навколишнього середовища та соціуму. Також еко-товари відрізняються якістю та органічним походженням, тому їх вживають для забезпечення здорового способу життя. Сучасний споживач зацікавлений не в самому товарі, а в можливості вирішити певні проблеми за допомогою купівлі продукту або послуги.

До переваг «зелених» брендів можна віднести: — екологічну нейтральність — виробництво та споживання товару не шкодить навколишньому середовищу;



Рис. 1. Компоненти «зеленого» бренду
Джерело: розроблено авторами

- екологічну спрямованість — виробництво та споживання товару вносить позитивні зміни у довкілля;
- високу якість та безпечність для здоров'я споживача;
- циркулярний дизайн (дизайн без відходів) — можливість довше користуватися, здійснювати ремонт, відновлювати, повторно використовувати та переробляти відходи від використання;
- економічність споживання за рахунок енерго- та ресурсоощадних експлуатаційних характеристик товару;
- можливість залучення споживачів до вирішення важливих проблем суспільства;
- формування «зеленого» іміджу споживача, оскільки «зелений» спосіб життя, eco-friendly споживання стають все більше популярними, поширюється нові стандарти еко-моди, а отже споживач має змогу підвищити свій соціальний статус.

Важливим є і спосіб продажу товару, до- та після продажний сервіс. Якщо він здійснюється в екологічно чистий спосіб, наприклад із застосуванням Інтернет-технологій, технологій енергозбереження та безвідходного обслуговування, то це автоматично підвищує статус бренду, акцентує його свідомість та орієнтованість не тільки на ефективне вдоволення потреб споживача, а й на вирішення соціальних проблем. А це підкреслює унікальність бренду, а отже його конкурентоспроможність.

«Зелений» бренд сповідує нову філософію споживання на основі гармонії із природою та соціумом. Тому створити такий бренд можливо тільки поділяючи ці цінності. Компанія повинна позиціонувати себе як «зелена», ґрунтуючись на соціальній відповідальності свого бізнесу та дотриманні еко-стандартів виробництва, ресайклінгу, усвідомленому використанні ресурсів та енергії.

Філософія «зеленого» бренду базується на таких цінностях:

- екологізація: мінімізація шкідливого впливу бізнесу на природне середовище шляхом розширеного відтворення ресурсів за рахунок вдосконалення технології, організації матеріального виробництва, підвищення ефективності праці;
- сталість: використання відновлювальних джерел енергії, «циркулярного» дизайну, рециклінгу та всьляке протистояння надмірному споживанню ресурсів;
- регенеративність: компанія не просто не шкодиш планеті, а робить щось на її користь, приймає активну участь у відновленні природи;
- етичність: дотримання прав працівників, добросовісна конкуренція, недопустимість ведення в оману покупця, поєднання клієнтоорієнтованого підходу та інтересів суспільства, дотримання прав власності;
- соціальна відповідальність та інклюзивність: активна соціальна позиція компанії, що по-

лягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у розв'язанні соціальних проблем, поширенні екограмотності;

- інформаційна прозорість: компанія надає всім зацікавленим сторонам необхідну їм для прийняття раціональних рішень інформацію у відкритій, повній, своєчасній і зрозумілій формі, впроваджує в свою звітність показники екологічності та соціальної відповідальності бізнесу (SRI, SI, ESG-фактори);
- рівноправність: рівний доступ всіх бажаючих до отримання переваг від споживання «зеленої» продукції (через гнучке ціноутворення, розвиток асортименту і збільшення точок продажу).

Філософія бренду обумовлює його імідж, формує стосунки з споживачем. У процесі розвитку компанії, філософія доповнюється специфічними особливостями, і служить сполучною ланкою між призначенням і змістом бренду, і його індивідуальністю [10].

Філософія бренду повинна втілюватись в реальних діях компанії. Якщо методи ведення бізнесу, технологічні можливості або підходи менеджменту компанією переоцінюються як «екологічні» та не відповідають «зеленій» філософії, то бренд може сприйматися як «зелений» камуфляж або «грінвошинг». Це розповсюджений прийом видати бренд за «зелений», що не відповідає дійсності. Грінвошинг сприймається як великий розрив між декларацією та реальною практикою [10].

Важливо, щоб філософія бренду була зрозуміла споживачу та корелювала із його сподіваннями, життєвими позиціями, сприйняттям дійсності. Тому філософія приймає певні лаконічні форми прояву через місію. Правильно обрана місія бренду транслюється цільовій аудиторії, потенційним та постійним клієнтам. Вона стає частиною іміджу як образу компанії у сприйнятті суспільства. «Зелений» бренд повинен відповідати місії сталого розвитку компанію, яка фіксуватиме екологічні цінності та свою культуру, залучатиме співробітників та згуртовуватиме всіх, щоб вони стали більш екологічними та соціально відповідальними [11]. Так місія компанії Patagonia: «Створюй найкращий продукт, не завдавай непотрібної шкоди, використовуй бізнес, щоб надихати та впроваджувати рішення щодо екологічної кризи», а відомого бренду Starbucks: «Ми прагнемо пропонувати високоякісні, етично придбані та відповідально вироблені продукти. Ми прагнемо інвестувати в шляхи до можливостей через освіту, навчання та працевлаштування. Ми прагнемо мінімізувати наш вплив на навколишнє середовище та надихати інших робити те ж саме» [11; 12].

Однак зрозумілим бренд може бути тільки тоді, коли він має вдалу легенду та може вплинути на емоції та почуття, завдяки яким споживач віддає

йому перевагу. Легенда — це красива історія про створення продукту, без наявності якої він залишиться лише рядовою торговою маркою. Але важливо, щоб легенда стала реальністю через ефективну соціально-відповідальну діяльність компанії або засновувалась на реальних подіях в минулому. Прикладом вдалих «зелених» легенд є бренд дитячого харчування Hipp, продукція якого виробляється виключно з екологічно чистої сировини, виготовленої на так званих біоорганічних фермах. Показовим є легенда питної води Evian, салоган якої: «Ця вода — джерело молодості вашого тіла». І для цього є підстави: джерело води унікальне бо воно знаходиться в Альпах [11; 12].

Реальна практика — це ініціативи, які відповідають основним принципам сталого розвитку. Це відрізняє легенду бренду від грінвошингу, що розвиває лише «зелені» розмови та «зелений» міф про бренд, який можна спростувати в будь-який момент [11].

Концепція «зеленого» бренду не повинна бути вичерпною, а мати перспективи розвитку. Треба враховувати тренди сучасної культури споживання та еко-моди, діджиталізації суспільної діяльності, нові еко-технології та актуальні проблеми суспільства. Бренд повинен бути актуальним та слідувати цілям сталого розвитку, надихаючи його споживачів на соціально-значиму активність, свідоме споживання, дбайливе ставлення до природи. Бренд повинен демонструвати, що «екологічним» та «свідомим» бути модно і це відповідає вимогам сучасності.

Цінності бренду та його місію необхідно візуалізувати, оскільки споживач сприймає не філософію бренду, а саме перші враження, яке справляється під впливом візуалізації — фірмового стилю, назви, емблеми, салогану, упаковки. Ці елементи створюють цілісний образ бренду, що відповідає його філософії, створюють стійку асоціацію із «зеленим» споживанням і роблять бренд відмінним від інших.

Знайомство із брендом починається з його назви, і вона повинна наголошувати на екологічній складовій продукції. Це досягається за допомогою додавання до назви бренду кореневої морфемі Eco, приставок Vita, Pure/чистий, Fit, Bio, Natur та ін. Як свідчить практика «зелених» компаній приставка Bio стимулює зростання продажів на 15% [13].

Слоган вдало підсилює сприйняття місії компанії, пропонуючи її трактування в стислій та виразній формі. Він (разом із емблемою) викарбовується у пам'яті споживача та створює стійку асоціацію. Вдалими прикладами еко-слоганів є: «Thinking Green» від UNIQA, «Жити еко — жити чисто» від DeLaMark, «Для людей, для природи» від Enzim. Еко-слоган наголошує на органічності продукції, гармонійності з природою, соціальної відповідальності бізнесу, тим саме привертає увагу суспільства до актуальних проблем і те, як ці проблеми компанія пропонує вирішити [13].

Ключовим елементом візуалізації, що відрізняється певною стійкістю, є емблема бренду. Компанія може оновити візуальну концепцію, однак ключові складові її головної емблеми зазвичай залишаються незмінними. В оформленні емблеми колір має значення. Природно, що найчастіше компанії вибирають зелений, що викликає асоціації із живою природою. Це впливає на підсвідомість, змушуючи приділяти менше уваги перевірці інгредієнтів, з яких виготовлено продукт. Вдалим є обрання світло-коричневий та бежевий відтінків — це кольори молодих гілочок та людської шкіри. Вони навівають думки про натуральне. Щоб підсилити вплив, друкують малюнки з рослинами [14].

Однак використання еко-логотипу або зеленої емблеми не означає, що продукція є дійсно екологічною, тому важливим є її сертифікація. Не назва або логотип підтверджує екологічність товару, а спеціальний знак маркування, що належить до певної сертифікаційної системи із зазначенням номера сертифікату та посиланням на стандарт. Отримати таке сертифіковане підтвердження своєї якості та екологічності важливо для кожного бренду, оскільки це посилює його конкурентні переваги, закріплює за ним правомочний статус «еко», захищає від підроблень та формує репутаційний капітал [13].

Для того, щоб товар вважався екологічним він повинен бути в екологічній упаковці, яка теж підлягає сертифікації. Еко-упаковка — це упаковка, виготовлена з екологічно чистих та переробних матеріалів або здатна розкладатися чи компостуватися. В оформленні не використовуються яскраві «хімічні» фарби, здебільшого застосовують технологію тиснення для нанесення текстів замість друку. Концепція еко-упаковки передбачає відмову від одноразового пакування. І хоча така упаковка є дорожчою за традиційну, але додаткові витрати компенсуються екологічними перевагами. Цей ефект досягається не тільки через візуалізацію еко-бренду, а й через те, що упаковка сприймається як засіб просування товару. Нестандартна подача товару з екологічним контекстом дозволяє сформуванню уявлення про соціальну відповідальність компанії та привернути увагу до бренду [15].

У візуалізації продукту важливо, щоб він був біофільним, тобто містив (або імітував) природні елементи: форми, матеріали, звуки, запахи, кольори. Це зміцнить ефект від його презентації та створить сприятливі асоціації із його природним походженням.

«Зелений» бренд посилює свій капітал завдяки спеціально розробленій під його філософію концепції просування. Тут можна виділити як комерційну рекламу, яка спрямована на інформування про унікальні властивості бренду та переконання споживачів щодо переваги його вживання, так

і соціальні проєкти, спрямовані на популяризацію свідомого споживання.

Важливим є не тільки зміст комунікацій, а й спосіб їх здійснення. «Зелена» компанія повинна обирати екологічно чисті носії реклами. Особливо це стосується зовнішньої реклами, яка може значно змінювати ландшафти та мати негативний вплив на зовнішнє середовище. Сучасними є технології використання натуральних матеріалів та природних носіїв (рослинні білборди), екологічні методи нанесення інформації (чиста реклама, snow tagging), місця розміщення реклами, що акцентують на її природності (газони та клумби із емблемою компанії, стріт-арт) [11].

Діджиталізація маркетингу теж має позитивний ефект, оскільки віртуалізує матеріальний вплив на середовище. А використання соціальних мереж в маркетингових комунікаціях може виявитись більш результативним щодо просуванні «зеленого» іміджу компанії, її брендів, соціальних проєктів [16]. Це досягається за рахунок ширшого охопту аудиторії, buzz-маркетингу. Разом з тим, Інтернет-торгівля активізує персональний продаж, скорочуються ланцюги постачань, а отже мінімізуються витрати палива та енергії.

«Зелені» бренди актуалізують некомерційні комунікації, спрямовані на формування суспільної думки, зміну моделі поведінки в бік збалансованого споживання, раціонального використання ресурсів з метою їх збереження для майбутніх поколінь. Через некомерційну рекламу виробник інформує споживачів про екологічні проблеми планети, спонукає до мінімізації свого власного негативного впливу на еко-систему, вчить, як правильно вчиняти певні дії для запобігання виникненню нових та погіршення існуючих проблем. Поширюється екограмотність та формується нова відповідальна культура споживання, а її носії стають свідомими користувачами благ та послуг. Так виникає приязне ставлення до бренду, який залучив до нових стандартів споживання. Споживачі переходять до категорії постійних клієнтів компанії-виробника бренду [17].

«Зелений» імідж компанії формується і за допомогою PR-технологій. Арсенал їх доволі значний: від акції у підтримку природи, висаджування дерев та прибирання територій від побутового сміття до наукових розробок, що змінюють підходи до виробництва на більш ощадні щодо споживання енергії та ресурсів.

На сьогоднішній день для впізнання бренду та покращення репутації компанії використовують такі методи «зеленого» PR:

- співробітництво з неурядовими гуманітарними організаціями екологічного спрямування та спільна реалізація екологічних проєктів;
- поширення інформації про діяльність компанії, яка не вчиняє негативного впливу на навколишнє середовище;

- проведення заходів екологічного спрямування, участь у подібних заходах;
- публікація екологічної звітності організації на офіційному сайті компанії та в медіа.

Особливо слід виділити корпоративну соціальну відповідальність компанії-виробника бренду. Філософія бренду переходить в категорію базових цінностей ведення всього бізнесу, визначаючи вектор розвитку на вирішення проблем суспільства. Така компанія займається не тільки «зеленим» PR, а й дотримується принципів свідомого споживання і у власній діяльності. Це проявляється і в концепції «зеленого» офісу (ефективне використання необхідних для своєї роботи природних ресурсів, зменшення власного негативного впливу на довкілля), і в економічній відповідальності (своєчасна сплата податків та зборів, що формують бюджети соціальної та екологічної політики держави), і в етиці бізнесу (справедливе ставлення до всіх зацікавлених сторін: від співробітників до керівників, від інвесторів до партнерів, від клієнтів до місцевих громад), і в філантропії (спонсорство, волонтерство, меценатство, благодійність). Головне для компанії не просто створити образ, а бути соціально відповідальною та свідомою. Тоді бренд компанії отримує довіру споживача.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Формування «зеленого» бренду потребує комплексного підходу. Зусилля повинні бути спрямовані не тільки на унікальну товарну пропозицію, що відповідає стандартам екологічності та ресурсощадності, а на зміну всієї системи її споживання. Мова йде і про нову філософію брендингу, спрямовану перед усім на розв'язання суспільних проблем, і про стимулювання до свідомого споживання, і про унікальну візуалізацію, що вигідно відрізняє бренд від конкурентів. Імідж «зеленого» бренду створюється під впливом як суспільних тенденцій, так і корпоративної соціальної відповідальності. Важливо, щоб бренд сприймався як «зелений» не тільки завдяки позиціонуванню, а в результаті реальних дій — активному участі компанії в різних природоохоронних ініціативах, соціальних проєктах, поширенні екограмотності та формуванні культури свідомого споживання. «Зеленим» повинен бути не тільки товар, а й система його розподілу та просування, його вплив на купівельну поведінку.

Перспективними напрямками подальших досліджень з цієї тематики можуть бути управління конфліктами інтересів під час розробки та просуванні «зелених» брендів, впровадження в практику менеджменту компаній стандартів звітності щодо екологічності брендів, розкриття впливу «зелених» брендів на формування іміджу «зелених» територій.

Література

1. Tan Z., Sadiq B., Bashir T., Mahmood H., Rasool Y. Investigating the Impact of Green Marketing Components on Purchase Intention: The Mediating Role of Brand Image and Brand Trust. *Sustainability*. 2022. Vol. 14 (10). P. 5939. doi: <https://doi.org/10.3390/su14105939>.
2. Sarkar A.N. Green Branding and Eco-innovations for Evolving a Sustainable Green Marketing Strategy. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*. 2012. № 8 (1). P. 39–58. doi: [10.1177/2319510X1200800106](https://doi.org/10.1177/2319510X1200800106).
3. Kumar A. Best strategies for incorporating green elements in business models. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/best-strategies-incorporating-green-elements-business-kumar-anik-> (дата звернення: 26.11.2023).
4. Ращенко А.В. Сутність та тенденції розвитку екологічного маркетингу. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. doi: [10.32702/2307-2105-2021.2.86](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.86).
5. Чукурна О.П., Кофман В.Ю. Маркетингові інструменти просування екологічних брендів в парадигмі сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-45>.
6. Гаврилец О.В., Дочинець Н.М., Кампо Г.М. Зелений маркетинг — перспективна концепція ринкового позиціонування як реакція на виклики сьогодення. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 3–4 (97–98). С. 118–123. doi: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.19>.
7. Махнуша С.М., Косолап Н.Є. Роль та місце маркетингу інновацій в екологічному брендингу. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 2. С. 167–175. URL: <https://core.ac.uk/download/14056293.pdf> (Дата звернення: 21.11.2023).
8. Зінченко О., Апальков С. Європейський зелений курс на шляху реалізації національних економічних інтересів. *Проблеми економіки*. 2023. № 1 (55). С. 42–48. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-42-48>.
9. Зінченко О.А. Світові тренди «зеленого» інвестування. *Економічний простір*. 2022. Вип. (177). С. 31–34. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-5>.
10. Федій А.О. Особливості бренда як основи стратегічного розвитку товару. *Вісник Нац. техн. ун-ту «ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва*. Харків: НТУ «ХПІ». 2014. № 32 (1075). С. 125–127. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/9387> (дата звернення: 19.11.2023).
11. Цаценко Є. Як бренду інтегрувати екологічну місію та візію. *Skvot*. 11.05.2023. URL: <https://skvot.io/uk/blog/regeneration-brand-practices> (дата звернення: 23.11.2023).
12. Як написати заяву компанії про сталість: приклади. *Green business Group*. 22.06.2022. URL: <https://ecolog-ua.com/news/yak-napysaty-zaayvu-kompaniyi-pro-stalist-pryklady> (дата звернення: 23.11.2023).
13. Екорішення. Як користуватися екологічно безпечними продуктами. Позначка ЕКО не завжди про природу. *Open Дністер*. 04.09.2022. URL: <https://dnister.in.ua/articles/229273/ekorishennya-7-ya-koristuyusya-ekologichno-bezpechnimi-produktami-poznachka-eko-ne-zavzhdi-pro-prirodu> (дата звернення: 23.11.2023).
14. Андреев А. Чому важлива психологія кольору в маркетингу? *Apix-drive*. 04.07.2022. URL: <https://apix-drive.com/ua/blog/marketing/psykholohiia-koloru-v-marketynhu> (дата звернення: 24.11.2023).
15. Беседа А. Обзор эко-трендов дизайна упаковок та ринку органічних продуктів в Україні. *Беседа про бренд*. 07.06.2021. URL: https://rocketmen.com.ua/ua/article/eco_trend (дата звернення: 24.11.2023).
16. Oetomo B.S.D., Santoso S. The Role of Digital Social Media in the Formation of Attitudes towards Green Products among Information Literate Youth. *European Journal of Management Issues*. 2023. № 31(3). P. 189–195. <https://doi.org/10.15421/192316> (дата звернення: 24.11.2023).
17. Zinchenko O., Privarnikova I., Samoilenko A. Adaptive strategic management in a digital business environment. *Baltic Journal of Economic Studies*. Riga, Latvia: «Baltija Publishing». 2022. Vol. 8, N. 3. P. 78–85. doi: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-3-78-85>.

References

1. Tan, Z., Sadiq, B., Bashir, T., Mahmood, H. & Rasool, Y. (2022). Investigating the Impact of Green Marketing Components on Purchase Intention: The Mediating Role of Brand Image and Brand Trust. *Sustainability*, 14 (10), 5939. doi: <https://doi.org/10.3390/su14105939>.
2. Sarkar, A. N. (2012). Green Branding and Eco-innovations for Evolving a Sustainable Green Marketing Strategy. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 8 (1), 39–58. doi: [10.1177/2319510X1200800106](https://doi.org/10.1177/2319510X1200800106).
3. Kumar, A. (2023). Best strategies for incorporating green elements in business models. *LinkedIn*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/best-strategies-incorporating-green-elements-business-kumar-anik->
4. Rashchenko, A. V. (2021). Sutnist ta tendentsii rozvytku ekolohichnoho marketynhu [The essence and development trends of ecological marketing]. *Efektivna ekonomika — Effective Economics*, 2. doi: [10.32702/2307-2105-2021.2.86](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.86) [in Ukrainian].
5. Chukurna, O. P., & Kofman, V. Yu. (2023). Marketynhovi instrumenty prosuvannia ekolohichnykh brendiv v paradyhmi staloho rozvytku [Marketing tools for the promotion of ecological brands in the paradigm of sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society*, 48. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-45> [in Ukrainian].

6. Havrylets, O.V., Dochynets, N.M., & Campo, H.M. (2022). Zelenyi marketynh — perspektyvna kontsepsiia rynkovoho pozytionuvannia yak reaktsiia na vyklyky sohodennia [Green marketing is a promising concept of market positioning as a response to today's challenges]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky — Mechanism of Economic Regulation*, 3–4 (97–98), 118–123. doi: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.19> [in Ukrainian].

7. Makhnusha, S.M., & Kosolap, N.E. (2011). Rol ta mistse marketynhu innovatsii v ekolohichnomu brendynhu [The role and place of innovation marketing in environmental branding]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky — Mechanism of Economic Regulation*, 2, 167–175. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/14056293.pdf> [in Ukrainian].

8. Zinchenko, O., & Apalkov, S. (2023). Yevropeiskyi zelenyi kurs na shliakhu realizatsii natsionalnykh ekonomichnykh interesiv [European green course on the way to realization of national economic interests]. *Problemy ekonomiky — Problems of the economy*, 1 (55), 42–48. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-42-48> [in Ukrainian].

9. Zinchenko, O.A. (2022). Svitovi trendy “zelenoho” investuvannia [Global trends in “green” investing]. *Ekonomichniy prostir — Economic scope*, 177, 31–34. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-5> [in Ukrainian].

10. Fediy, A.O. (2014). Osoblyvosti brenda yak osnovy stratehichnoho rozvytku tovaru [Features of the brand as the basis of strategic product development]. *Visnyk Nats. tekhn. un-tu “KhPI”: zb. nauk. pr. Temat. vyp.: Tekhnichniy prohres i efektyvnist vyrobnytstva — Bulletin of the National technical University: Technical progress and production efficiency. Kharkiv: NTU “KhPI”, 32 (1075), 125–127. Retrieved from <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/9387> [in Ukrainian].*

11. Tsatsenko, E. (2023). Yak brendu intehruvaty ekolohichnu misiuu ta viziuu [How to integrate an ecological mission and vision for a brand]. *Skvot*. Retrieved from <https://skvot.io/uk/blog/regeneration-brand-practices> [in Ukrainian].

12. Yak napysaty zaiavu kompanii pro stalist: pryklady [How to write a company sustainability statement: examples]. (2022). *Green business Group*. Retrieved from <https://ecolog-ua.com/news/yak-napysaty-zayavu-kompaniyi-pro-stalists-pryklady> [in Ukrainian].

13. Ekorishennia. Yak korystuvatysia ekolohichno bezpechnymy produktamy. Poznachka EKO ne zavzhdy pro pryrodu [Eco-solutions How to use ecologically safe products. The ECO label is not always about nature]. (2022). *Open Dniester*. Retrieved from <https://dnister.in.ua/articles/229273/ekorishennya-7-ya-koristuyusya-ekologichno-bezpechnimi-produktami-poznachka-eko-ne-zavzhdi-pro-prirodu> [in Ukrainian].

14. Andreev, A. (2022). Chomu vazhlyva psykholohiia koloru v marketynhu? [Why is color psychology important in marketing?]. *Apix-drive*. Retrieved from <https://apix-drive.com/ua/blog/marketing/psykholohiia-koloru-v-marketynhu> [in Ukrainian].

15. Beseda, A. (2021). Ohliad eko-trendiv dizainu upakovok ta rynku orhanichnykh produktiv v Ukraini [Overview of eco-trends in packaging design and the market of organic products in Ukraine]. *Besida pro brendy — A conversation about brands*. Retrieved from https://rocketmen.com.ua/ua/article/eco_trend [in Ukrainian].

16. Oetomo, B.S. D., & Santoso, S. (2023). The Role of Digital Social Media in the Formation of Attitudes towards Green Products among Information Literate Youth. *European Journal of Management Issues*, 31(3), 189–195. doi: <https://doi.org/10.15421/192316>.

17. Zinchenko, O., Privarnikova, I., & Samoilenko, A. (2022). Adaptive strategic management in a digital business environment. *Baltic Journal of Economic Studies. Riga, Latvia: “Baltija Publishing”, 8, 3, 78–85. doi: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-3-78-85>*.

Лорві Ірина Федорівна

*кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри маркетингу
Луцький національний технічний університет*

Lorvi Iryna

*PhD of Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Marketing
Lutsk National Technical University
ORCID: 0000-0001-6713-5338*

Мар'юк Вікторія Василівна

*асистент кафедри маркетингу
Луцький національний технічний університет*

Mariuk Viktoriia

*Assistant of the Department of Marketing
Lutsk National Technical University
ORCID: 0009-0002-5033-2807*

Лелич Ярослав Миколайович

*аспірант кафедри маркетингу
Луцького національного технічного університету*

Lelych Yaroslav

*Graduate Student of the Department of Marketing
Lutsk National Technical University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9409

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТОВАРУ

MANAGEMENT OF MARKETING RISKS OF THE ENTERPRISE AT DIFFERENT STAGES OF THE PRODUCT LIFE CYCLE

Анотація. У статті досліджено підходи до розуміння маркетингових ризиків та охарактеризовано управління маркетинговими ризиками на різних етапах життєвого циклу товару. Ризик можна розглядати як наслідок прийняття рішень в умовах неповної, неточної або суперечливої інформації, тобто в умовах невизначеності або неповної визначеності.

В результаті детального аналізу підходів до визначення сутності маркетингових ризиків визначено власне визначення «маркетинговий ризик», що передбачає інтегровану систему невизначеностей та потенційних загроз, що виникають в сфері маркетингу діяльності підприємства. Маркетинговий ризик охоплює в собі загрози повної чи низької реалізації продукції, невідповідність попиту, втрату прибутку внаслідок невикористання ринкових можливостей, ризик зміни цін на товари та комплектуючі.

Обґрунтовано причини виникнення маркетингових ризиків та визначено, що товарні ризики у маркетинговій діяльності можна класифікувати на ризики, що виникають при розробці нового або зміні існуючого товару (інноваційний ризик) та ризики, що виникають на різних етапах товарного життєвого циклу.

Визначено основні типи маркетингових товарних ризиків та запропоновано управлінські рішення щодо їх мінімізації (стратегії) на різних етапах життєвого циклу продукту: впровадження, зростання, зрілість та спад.

Ключові слова: маркетинговий ризик, товарний ризик, управління маркетинговими товарними ризиками, стратегії мінімізації маркетингових товарних ризиків.

Summary. The article examines approaches to understanding marketing risks and characterizes marketing risks by elements of the marketing complex. Risk can be considered as a consequence of decision-making in conditions of incomplete, inaccurate or contradictory information, that is, in conditions of uncertainty or incomplete certainty.

As a result of a detailed analysis of approaches to determining the essence of marketing risks, a proper definition of «marketing risk» was determined, which provides an integrated system of uncertainties and potential threats arising in the field of marketing activities of the enterprise. Marketing risk includes threats of full or low sales of products, demand mismatch, loss of profit due to non-use of market opportunities, risk of price changes for goods and components.

The causes of marketing risks are substantiated and it is determined that product risks in marketing activities can be classified into risks arising from the development of a new or change to an existing product (innovation risk) and risks arising at various stages of the product life cycle.

The main types of marketing product risks are defined and management solutions for their minimization (strategies) are proposed at various stages of the product life cycle: introduction, growth, maturity and decline.

Key words: marketing risk, product risk, management of marketing product risks, strategies for minimizing marketing product risks.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Управління маркетинговими ризиками на різних етапах життєвого циклу товару є актуальним завданням для підприємств у сучасних умовах бізнес-середовища. Зростаюча невизначеність ринкових умов, динамічні зміни у споживацьких уподобаннях та конкурентному середовищі ставлять перед компаніями серйозні виклики в плануванні та реалізації маркетингових стратегій на етапах впровадження, зростання, зрілості та спаду товару. Врахування динаміки цих ризиків та розробка ефективних стратегій управління ними є невід'ємною частиною сталого розвитку підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багатьма українськими та іноземними вченими, включаючи В. А. Кравченко, А. О. Старостіна [1], С. М. Ілляшенко [2], С. В. Ковальчук [3], М. А. Окландер [7] було приділено увагу дослідженню сутності та управління маркетинговими ризиками. Однак, не існує єдиного підходу до визначення поняття «маркетинговий ризик» та недостатньо висвітлено процес управління маркетинговими ризиками на різних етапах життєвого циклу товару.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є систематизація теоретико-методичних положень і розробка стратегій щодо управління маркетинговими ризиками на різних етапах життєвого циклу товару.

Виклад основного матеріалу. У практиці функціонування будь-якого підприємства, кожного дня зустрічаються ситуації, коли необхідно приймати різноманітні управлінські рішення. Для того, щоб ці рішення були раціональними і ефективними, важливо мати повну і точну інформацію про проблему і її наслідки. Однак інформація є обмеженою ресурсом, тому часто приймаються рішення на основі неповної інформації. Це призводить до невизначеності результатів, тобто до наявності ризику. З іншого боку, ризик може виникати через неперед-

бачуваний і суперечливий характер процесів, які відбуваються в соціально-економічних системах, оскільки їх неможливо повністю охарактеризувати.

Таким чином, ризик можна розглядати як наслідок прийняття рішень в умовах неповної, неточної або суперечливої інформації, тобто в умовах невизначеності або неповної визначеності.

В таблиці 1 представлено різні підходи вчених до визначення терміну «маркетинговий ризик».

Узагальнюючи визначення маркетингового ризику від різних авторів, нами виділено три підходи: ринковий, комплексний та ресурсний.

За ринковим підходом (В. Гранатуров, І. Литовченко, С. Харічков та В. Жуков) дослідники визначають маркетинговий ризик як загрозу повної чи низької реалізації продукції, невідповідність попиту, втрату прибутку через невикористання ринкових можливостей та зміну ціни на товари.

Згідно комплексного підходу (А. Старостіна, В. Кравченко та С. Ковальчук) науковці розглядають маркетингові ризики як сукупність загроз імовірності виникнення подій та їх наслідків, що можуть ускладнювати чи навіть унеможливити досягнення маркетингових цілей на різних етапах діяльності.

Ресурсний підхід (В. Козловський, О. Лесько) концентрується на ризиках, пов'язаних зі зміною ціни, відмовою постачальників від контрактів, недостатнім ресурсним забезпеченням, зайвим персоналом, неефективною рекламою та іншими факторами, тобто внутрішніми резервами компанії.

На основі досліджень науковців, визначено власне визначення «маркетинговий ризик», що передбачає інтегровану систему невизначеностей та потенційних загроз, що виникають в сфері маркетингу діяльності підприємства. Варто зазначити, що даний ризик визначається ймовірністю виникнення конкретних подій та їх наслідків, які ускладнюють або перешкоджають досягненню маркетингових цілей на різних етапах діяльності або взагалі в сфері маркетингу. Маркетинговий ризик охоплює в собі загрози повної чи низької

Таблиця 1

Підходи до визначення «маркетинговий ризик»

Автор	Визначення
<i>Комплексний підхід</i>	
А. Старостіна, В. Кравченко	«Маркетингові ризики — це сукупність ризиків, властивих маркетинговій сфері в діяльності компанії, тобто вони характеризуються ймовірністю виникнення певних подій і їх наслідків, які ускладнюють або роблять неможливим досягнення цілей на окремих етапах маркетингової діяльності або цілком у сфері маркетингу» [1].
С. Ковальчук	«Сукупність ризиків, які властиві маркетинговій діяльності компанії, тобто які характеризують ймовірність виникнення певних подій та їх наслідків, що обмежує або унеможливорює досягнення цілей на окремих етапах маркетингової діяльності або взагалі у сфері маркетингу» [6].
<i>Ринковий підхід</i>	
В. Гранатуров, І. Литовченко, С. Харічков	«Маркетинговий ризик — це загроза повної чи низької реалізації продукції, невідповідність попиту, втрачений прибуток внаслідок невикористання ринкових можливостей, ризик зміни ціни на власні товари та комплектуючі» [3].
В. Жуков	«Маркетинговий ризик визначається як невизначеність попиту на продукцію, що ставить під загрозу існування підприємства» [5].
<i>Ресурсний</i>	
В. Козловський, О. Лесько	«Ризик зміни ціни, відмову постачальника від раніше укладених контрактів, недостатнє ресурсне забезпечення, зайву кількість персоналу, недостатньо обґрунтовану сегментацію ринку збуту, неефективну рекламу тощо» [4].
С. Ілляшенко	«Ризик у маркетингу — це загроза збитків або недоотримання прибутків у результаті реалізації конкретних рішень чи видів виробничо-збутової діяльності, що спираються на рекомендації маркетингу» [2].

Джерело: удосконалено авторами на основі [1–6]

реалізації продукції, невідповідність попиту, втрата прибутку внаслідок невикористання ринкових можливостей, ризик зміни цін на товари та комплектуючі. Крім того, він включає ризики зміни цін, відмову постачальників від раніше укладених контрактів, недостатнє ресурсне забезпечення, перевищення кількості персоналу, неефективну рекламу та інші чинники, які можуть обмежувати або унеможливлювати досягнення стратегічних маркетингових цілей компанії.

Один із видів маркетингових ризиків є маркетингові товарні ризики, які передбачають скорочення обсягів продажу продукції через невідповідність товару потребам і запитам споживачів, зниження рівня конкурентоспроможності і неправильний термін виведення товару на ринок. Товарні ризики у маркетинговій діяльності можна класифікувати на ризики, що виникають при розробці нового (інноваційний ризик) та ризики, що виникають на різних етапах товарного життєвого циклу.

На основі аналізу публікацій науковців визначено [7–11], що маркетингові ризики на різних стадіях життєвого циклу продукту виникають з причин, які варто розділити на дві групи: зовнішні та внутрішні (табл. 2).

Проаналізувавши погляди науковців [7–14] нами визначено основні типи маркетингових товарних ризиків та запропонованої управлінської рішення щодо їх мінімізації (стратегії) у таблиці 3.

Отже, запропоновані стратегії допоможуть підприємствам зменшити вплив маркетингових ри-

зиків на різних етапах життєвого циклу товару та зберегти конкурентоспроможність.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Таким чином управління маркетинговими товарними ризиками на різних етапах життєвого циклу товару свідчить про необхідність комплексного та індивідуалізованого підходу до керування ризиками в маркетинговій діяльності підприємств:

1. Впровадження на ринок:

- зосередження на реакції споживачів та активній рекламі є ключовими стратегіями для подолання високого ризику несприйняття товару;
- постійна оцінка динаміки обсягів реалізації допомагає адаптувати маркетингові стратегії під високі темпи зростання або їх відсутність.

2. Зростання:

- розширення товарного асортименту та стратегії диференціації сприяють успішному входженню на конкурентний ринок;
- систематичне дослідження ринку та адаптація до змін у споживачьких уподобаннях допомагає уникнути конфліктів та виходу конкурентів на ринок.

3. Зрілість:

- стратегії, спрямовані на утримання клієнтів через розробку унікальних продажних пропозицій, дозволяють уникнути втрати частки ринку;
- ретельне дослідження реакції споживачів на розширення асортименту та модифікації товарів є ключовим для уникнення помилок.

Таблиця 2

Причини виникнення маркетингових товарних ризиків на стадіях ЖЦТ

Стадії ЖЦТ	Зовнішні причини	Внутрішні причини
Впровадження	<ul style="list-style-type: none"> – низький рівень обізнаності цільової аудиторії; – велика конкуренція на ринку; – зміни в економічному та політико-правовому середовищі; 	<ul style="list-style-type: none"> – обмежений бюджет для маркетингових заходів; – новизна та нестабільність продукту; – обмежені можливості щодо визначення специфіки попиту.
Зростання	<ul style="list-style-type: none"> – зміни в попиті (підвищена популярність продукту може привести до змін у попиті та споживчому поведінці, що вимагає швидкої реакції на ринкові зміни); – зростання конкуренції; – зниження цін на товари (із зростанням конкуренції може збільшитися тиск на ціни. Підприємство може змушене знижувати ціни, щоб зберегти або збільшити ринкову частку); – розвиток нових технологій (компанії повинні бути готові швидко адаптувати свої продукти та маркетингові стратегії, щоб вони відповідали змінним умовам). 	<ul style="list-style-type: none"> – недостатність виробничих потужностей; – проблеми з якістю: При стрімкому зростанні може збільшитися ризик виробничих помилок або проблем з якістю, що може негативно позначитися на репутації продукту; – нестабільність постачальницького ланцюга; – недостатність кадрових ресурсів (зростання бізнесу може вимагати більше кваліфікованого персоналу); – фінансові обмеження.
Зрілість	<ul style="list-style-type: none"> – насиченість ринку (зменшення потенційного зростання через наявність численних конкурентів та насиченість попиту); – зміна споживчих уподобань. 	<ul style="list-style-type: none"> – застарілість продукту — неефективні маркетингові стратегії, які не враховують вимоги ринку.
Спад	<ul style="list-style-type: none"> – зменшення попиту на ринку (внаслідок змін у споживчому попиті або з'явлення більш конкурентоздатних альтернатив); – застарілість технологій (якщо технології, які використовуються в продуктах, застаріли, це може вплинути на їхню привабливість для споживачів). 	<ul style="list-style-type: none"> – неадекватна реакція на зміни на ринку (неспроможність підприємства адаптуватися до швидких змін в економічних умовах чи попиті). – втрата конкурентоспроможності (неспроможність конкурувати з іншими компаніями через втрату якості, цінову конкурентоспроможність тощо).

Джерело: власна розробка авторів

Таблиця 3

Стратегії управління маркетинговими товарними ризиками на різних етапах ЖЦТ

Етап ЖЦТ	Ризики	Стратегії управління маркетинговими ризиками
Впровадження на ринок	Несприйняття товару споживачами	Стратегія модифікації товару під запити споживачів
	Низькі темпи зростання обсягів реалізації	Активна маркетингова комунікаційна стратегія для збільшення обізнаності та зацікавленості.
Зростання	Вихід на ринок конкурентів	Стратегія оновлення товарного асортименту
	Загострення конкурентної боротьби	Стратегія лідера за якістю та захисту конкурентних позицій
	Зміна потреб та вподобань споживачів	Стратегія модифікації товару під запити споживачів
Зрілість	Поява нових конкурентів	Стратегія диференціації для збереження та привертання клієнтів.
	Товарний асортимент не відповідає потребам споживачів	Інноваційна стратегія та оновлення товарного асортименту
	Зниження зацікавленості споживачів	Активна комунікаційна стратегія із поєднанням стратегії оновлення товарного асортименту
Спад	Втрата частки ринку	Стратегія помірних або низьких цін
	Неправильне перепозиціонування товару на ринку	Стратегія зміни позиціонування товару
	Помилки у модифікації товару	Стратегія елімінування

Джерело: власна розробка авторів

4. Спад:
– стратегії збереження частки ринку та виправлення помилок у репозиціонуванні та модифікації товарів допомагають підтримувати конкурентоспроможність.
Перспективами подальших досліджень є дослідження специфічних маркетингових ризиків, що

виникають в різних галузях та в залежності від особливостей продуктів чи послуг та розробка інноваційних стратегій управління ризиками. Ці напрямки можуть сприяти подальшому вдосконаленню стратегій управління маркетинговими ризиками та забезпечити підприємствам більш ефективний контроль над своєю маркетинговою діяльністю.

Література

1. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика. К. : Кондор, 2004. 200 с.
2. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія. За заг. ред. д. е. н., проф. С. М. Ілляшенка. С. : ВТД «Університетська книга», 2006. 728 с.
3. Гранатуров В. М., Литовченко І. В., Харічков С. К. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки. Одеса : Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж., 2003. 162 с.
4. Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування. Вінниця : ВНТУ, 2005. 188 с.
5. Жуков В. В. Проектне фінансування: навч. посіб. для самост. вивч. Дисципліни. Х. : ІНЖЕК, 2004. 201 с.
6. Ковальчук С. В. та ін. Маркетинг. Львів : Новий Світ-2000, 2010. 679 с.
7. Окландер М. А., Окландер Т. О., Педько І. А. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики: монографія. Одеса : Астропринт, 2017. 284 с.
8. Ковальчук О. В., Лорві І. Ф. Місце маркетингових ризиків в системі управління інноваційною діяльністю підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. I Міжнарод. наук.-практ. конф., 23 квіт. 2020 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. С. 172–173.
9. Лорві І. Ф. Управління збутовими ризиками підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2011. Том 2 (181). С. 81–84.
10. Лук'янова В. В., Головач Т. В. Економічний ризик: навчальний посібник. К. : ВЦ «Академія», 2007. 462 с.
11. Лабурцева О. І. Управління маркетинговими ризиками торгівельних підприємств. *Економіка України*. 2016. 4 (653). С. 79–91.
12. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Ризик-менеджмент як сучасна система ефективного управління ризиками підприємницьких структур. *Молодий вчений*. 2018. № 4 (56). С. 814–818.
13. Вербицька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий економічний розвиток*. 2013. № 5. С. 282–291.
14. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : монографія. К. : Лібра, 2003. 203 с.

References

1. Starostina, A. O., & Kravchenko, V. A. (2004). *Ryzkyk-menedzhment: teoriia ta praktyka* [Risk management: theory and practice]. K.: Kondor [in Ukrainian].
2. Illiashenko, S. M. (2006). *Marketynh i menedzhment innovatsiinoho rozvytku: monohrafiia* [Marketing and management of innovative development: monograph]. S.: VTD «Universytetska knyha» [in Ukrainian].
3. Hranaturov, V. M., Lytovchenko, I. V., & Kharichkov, S. K. (2003). *Analiz pidpriumnytskykh ryzkykiv: problemy vyznachennia, klasyfikatsii ta kilkisnoi otsinky* [Analysis of business risks: problems of definition, classification and quantification]. Odesa: In-t probl. rynku ta ekon.-ekol. doslidzh. [in Ukrainian].
4. Kozlovskiy, V. O., & Lesko, O. Y. (2005). *Biznes-planuvannia* [Business planning]. Vinnytsia: VNTU [in Ukrainian].
5. Zhukov, V. V. (2004). *Proektne finansuvannia: navch. posib. dlia samost. vuvch* [Project financing: a study guide for self-study]. Dystsypliny. Kh.: INZhEK [in Ukrainian].
6. Kovalchuk, S. V. (2010). *Marketynh* [Marketing]. Lviv: Novyi Svit-2000 [in Ukrainian].
7. Oklander, M. A., Oklander, T. O., & Pedko, I. A. (2017). *Marketynhovi doslidzhennia innovatsii ta pidpriumnytski ryzkyk: monohrafiia* [Marketing research of innovations and business risks: monograph]. Odesa: Astroprynt [in Ukrainian].
8. Kovalchuk, O. V., & Lorvi, I. F. (2020). *Mistse marketynhovykh ryzkykiv v systemi upravlinnia innovatsiinouiu diialnistiu pidpriumstva* [The place of marketing risks in the management system of innovative activities of the enterprise]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy — Business, innovation, management: problems and prospects: collection of abstracts of reports of the 1st International Scientific and Practical Conference*. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, Vyd-vo "Politekhnikha". (pp. 172–173). [in Ukrainian].
9. Lorvi, I. F. (2011). *Upravlinnia zbutovymy ryzkykamy pidpriumstva* [Management of marketing risks of the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia "Ekonomichni nauky" — Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Series "Economic Sciences"*, 2 (181), 81–84 [in Ukrainian].

10. Lukianova, V. V., & Holovach, T. V. (2007). *Ekonomichniy ryzyk: navchalnyi posibnyk* [Economic risk: study guide]. K.: VTs "Akademiia" [in Ukrainian].
11. Laburtseva, O. I. (2016). *Upravlinnia marketynhovomy ryzykamy torhivelnnykh pidpriemstv* [Management of marketing risks at trading companies]. *Ekonomika Ukrainy — Economy of Ukraine*, 4 (653), 79–91 [in Ukrainian].
12. Matviienko-Biliaieva, H. L. (2018). *Ryzik-menedzhment yak suchasna systema efektyvnoho upravlinnia ryzykamy pidpriemnytskykh struktur* [Risk management as a modern system of effective risk governance of business structures]. *Molodyi vchenyi — Young Scientist*, 4 (56), 814–818 [in Ukrainian].
13. Verbytska, I. I. (2013). *Ryzik-menedzhment yak suchasna systema upravlinnia ryzykamy pidpriemnytskykh struktur* [Risk management as a modern risk management system of enterprise structures]. *Stalyi ekonomichniy rozvytok — Sustainable economic development*, 5, 282–291 [in Ukrainian].
14. Kozachenko, H. V., Ponomarov, V. P., & Liashenko, O. M. (2003). *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia: monohrafiia* [Economic security of the enterprise: essence and mechanism of provision: monograph]. K.: Libra [in Ukrainian].

УДК 005.336.6(073)

Остропольська Зоя Миколаївна

*кандидат філософських наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту культури та соціальних технологій
Харківська державна академія культури*

Ostropolska Zoya

*PhD, Associate Professor, Associate Professor of the
Department Culture Management and Social Technologies
Kharkiv State Academy of Culture*

Гетьман Лариса Геннадіївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту культури та соціальних технологій
Харківська державна академія культури*

Getman Larysa

*PhD, Associate Professor, Associate Professor of the
Department Culture Management and Social Technologies
Kharkiv State Academy of Culture*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9410

УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ТА РЕПУТАЦІЄЮ В НЕКОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: КОМУНІКАТИВНІ АСПЕКТИ

IMAGE AND REPUTATION MANAGEMENT IN NON-COMMERCIAL ORGANIZATIONS: COMMUNICATIVE ASPECTS

Анотація. Вступ. Останнім часом в соціально-економічному середовищі набуває актуальності проблема управління такими нематеріальними активами як імідж та репутація. Бізнес-структури включають їх до структури своїх активів та використовують в подальшому для отримання додаткових зисків в своїй діяльності. Ці процеси не оминули і неприбуткову сферу. Для некомерційної організації її імідж та репутація іноді є тими єдиними активами, які дозволяють їй здійснити свою діяльність, розширити ринки, на яких вона працює, долучити партнерів до реалізації проєктів, заходів або напрямків в її діяльності, підвищити зацікавленість у суспільства тою ідеєю, яку вона просуває з ціллю вирішення тих чи інших актуальних проблем, що притаманні сучасному суспільству.

Мета. Метою дослідження є визначення і розкриття сутності некомерційної організації, особливостей її функціонування та з урахуванням тих особливостей формування системи комунікативних інструментів та підходів щодо комунікативної політики некомерційної організації, які закладаються в управління її іміджем та репутацією.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) аналітичні дані досліджень діяльності некомерційних (зокрема волонтерських) організацій, проведених Національним інститутом стратегічних досліджень та журналом «Фокус», що входить до компанії «Фокус медіа»; 2) праці вітчизняних та зарубіжних науковців, що досліджують проблеми управління іміджем та репутацією та факторів впливу на ці процеси.

В процесі наукового дослідження було використано наступні методи: метод теоретичного узагальнення (для уточнення понятійного апарату), метод індукції, дедукції та аналізу (для розкриття ключових категорій та понять); методи узагальнення та порівняння (для більш детального розкриття суті явища з урахуванням певних особливостей, що йому притаманні).

Результати. У науковій статті розкрито сутність та особливості некомерційних організацій, зроблено акцент на застосуванні некомерційного маркетингу як діяльності, яка містить в собі напрям управління репутацією та іміджем організації і має певні відмінності від класичного (комерційного) маркетингу та вироблено підходи до формування і реалізації комунікативної політики некомерційних організацій з використанням системи комунікативних інструментів. Визначено, що існують певні маркери, які лягають в основу оцінки репутації некомерційних організацій з боку експертного середовища, і саме над ними повинна проводитися постійна робота щодо їх вдосконалення.

Перспективи. Комунікативні аспекти управління іміджем та репутацією некомерційних організацій в подальшому потребують ще більш ґрунтовного дослідження, оскільки, незважаючи на те, що в цілому вироблено певний алгоритм дій щодо управління цими нематеріальними активами, замало присвячено уваги саме системному підходу до цих процесів, особливо в некомерційній сфері.

Ключові слова: некомерційна організація, імідж, репутація, нематеріальні активи, соціальний маркетинг, комунікативна політика, волонтерство.

Summary. Introduction. Recently, the problem of managing such intangible assets as image and reputation is gaining relevance in the socio-economic environment. Business structures include them in the structure of their assets and use them in the future to obtain additional profits in their activities. These processes did not bypass the non-profit sphere. For a non-profit organization, its image and reputation are sometimes the only assets that allow it to carry out its activities, to expand the markets in which it operates, to involve partners in the implementation of projects, activities or directions in its activities, to increase public interest in the idea that it promotes with the aim of solving some or other actual problems inherent in modern society. These processes did not bypass the non-profit sphere. For a non-profit organization, its image and reputation are sometimes the only assets that allow it to carry out its activities, to expand the markets in which it operates, to involve partners in the implementation of projects, activities or directions in its activities, to increase public interest in the idea that it promotes with the aim of solving some or other actual problems inherent in modern society.

Goal. The purpose of the study is to define and reveal the essence of a non-profit organization, the features of its functioning and, taking into account those features of the formation of a system of communicative tools and approaches to the communication policy of a non-profit organization, which are included in the management of its image and reputation.

Materials and methods. The research materials are: 1) analytical data of studies of the activities of non-profit (in particular, volunteer) organizations conducted by the National Institute of Strategic Studies and the magazine «Focus», which is part of the company «Focus Media»; 2) the works of domestic and foreign scientists investigating the problems of image and reputation management and factors influencing these processes.

In the process of scientific research, the following methods were used: the method of theoretical generalization (to clarify the conceptual apparatus), the method of induction, deduction and analysis (to reveal key categories and concepts); methods of generalization and comparison (for a more detailed disclosure of the essence of the phenomenon, taking into account certain features inherent in it).

The results. The scientific article revealed the essence and features of non-commercial organizations, emphasized the application of non-commercial marketing as an activity that includes management of the organization's reputation and image and has certain differences from classical (commercial) marketing, and developed approaches to the formation and implementation of the communication policy of non-commercial organizations using a system of communication tools. It was determined that there are certain markers that form the basis of the evaluation of the reputation of non-profit organizations by the expert environment, and it is on them that constant work should be carried out in order to improve them.

Prospects. Communicative aspects of managing the image and reputation of non-profit organizations in the future require even more thorough research, because, despite the fact that a certain algorithm of actions for the management of these intangible assets has been developed in general, not enough attention is paid to the systematic approach to these processes, especially in the non-commercial sphere.

Key words: non-profit organization, image, reputation, intangible assets, social marketing, communication policy, volunteering.

Постановка проблеми. Сьогодні все більшої актуальності набувають такі нематеріальні активи в діяльності будь-якої організації як імідж та репутація. Багато сучасних компаній в управлінні іміджевими та репутаційними складовими використовують професійний підхід. Завдяки репутаційному менеджменту та ПР-діяльності формується позитивне ставлення суспільства до компанії та її продукту, налагоджуються партнерські відносини зі споживачами, інвесторами, збільшується можливість отримання додаткових зисків в майбутньому. Сучасний бізнес орієнтований на використання в системі управління організацією репутаційного менеджменту та закладає в свій стратегічний розвиток концепцію соціальної відповідальності, тим самим позиціонує себе як соціально відповідальний, як той, що опікується

своєю репутацією та за рахунок роботи над іміджем створює позитивне ставлення суспільства до своєї діяльності. В структурі активів комерційних структур імідж і репутація займають важливе місце, але ж вони не є ключовими. На відміну від бізнес-структур, некомерційні (неприбуткові) організації не мають в своєму розпорядженні безліч активів. Іноді репутація залишається чи не єдиним найважливішим активом, який впливає на процеси, що відбуваються в діяльності неприбуткової організації та допомагає отримати результат, на який вона розраховує.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні проблемам управління іміджем та репутацією приділяється багато уваги. Більшість наукових досліджень за цією тематикою присвячено саме бізнес-середовищу та визнанню цих понять як

нематеріальних активів, що додають зисків в діяльності бізнес-структур. Ця тема є дуже актуальною, викликає науковий інтерес та досліджується в наукових періодичних виданнях, на міжнародних конференціях, їй присвячені монографії та навчальні посібники вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема В.Г. Королько, О.В. Некрасової [7] Н.В. Барної [3] О.Г. Дерев'янка [4] О.Ф. Новікової, М.Є. Дейча, О.В. Панькової [5] та ін.. Але ж окрім комерційного сектору економіки існує так званий третій сектор, тобто некомерційний. Для некомерційних організацій репутація є ключовим активом в їх діяльності та заслуговує особливої уваги. Назріла необхідність виробити систему, яка включає в себе певні комунікативні інструменти щодо управління іміджем та репутацією саме в некомерційних організаціях.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначення і розкриття сутності некомерційної організації, особливостей її функціонування та з урахуванням тих особливостей формування системи комунікативних інструментів та підходів щодо комунікативної політики некомерційної організації, що закладаються в основи управління її іміджем та репутацією.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) аналітичні дані досліджень діяльності некомерційних (зокрема волонтерських) організацій, проведених Національним інститутом стратегічних досліджень та журналом «Фокус», що входить до компанії «Фокус медіа»; 2) праці вітчизняних та зарубіжних науковців, що досліджують проблеми управління іміджем та репутацією та факторів впливу на ці процеси.

В процесі наукового дослідження було використано наступні методи: метод теоретичного узагальнення (для уточнення понятійного апарату), метод індукції, дедукції та аналізу (для розкриття ключових категорій та понять); методи узагальнення та порівняння (для більш детального розкриття суті явища з урахуванням певних особливостей, що йому притаманні).

Виклад основного матеріалу дослідження. Неприбуткова (некомерційна) організація — це організація, яка не має отримання прибутку в якості основної цілі своєї діяльності та не розподіляє прибуток (якщо такий існує від комерційних послуг або інших дій відповідно законодавству) між її учасниками.

Неприбуткові (некомерційні) організації займають особливе місце в ринковій економіці. Вони утворюють окремий сектор, так званий «третій сектор» (іншими секторами є держава і комерційні організації), і покликані виконувати певну роль в реалізації соціальної програми держави [9].

В соціально-економічному середовищі некомерційні організації виконують ряд важливих функцій, а саме:

- Захист інтересів конкретних соціальних груп та верств населення;
- Просування цих інтересів в органах державної влади (як на місцевому, так і загальнодержавному рівні);
- Здійснення соціально значущої діяльності, яка не може бути реалізована на комерційній основі;
- Залучення засобів для здійснення соціальної, культурної, освітньої діяльності через фандрейзингові кампанії;
- Забезпечення соціальних комунікацій через партнерства, соціальний маркетинг, ПР, рекламу та інші комунікативні заходи.

Слід зазначити, що в більшості своїй некомерційні організації присутні в культурній, соціальній сферах, в сфері науки та освіти, в сфері захисту громадських інтересів і прав, в волонтерському русі і т.ін. Ключовою особливістю щодо їх характеристик є те, що продуктом їх діяльності є послуга або ідея, тобто тут присутня нематеріальна складова, що в свою чергу впливає і на впровадження маркетингової діяльності (а саме за рахунок ПР як елементу маркетингу проводиться робота над формуванням іміджу та позитивного ставлення до організації, створюється її репутація), яка носить перш за все соціальний некомерційний характер. В некомерційному маркетингу особлива увага приділяється наступним напрямкам:

- управлінню репутацією організації;
- управлінню відносинами з донорами (благодійні організації, фонди, спонсори, органи державної влади) задля налагодження партнерських відносин з ціллю отримання організаційної, фінансової, інформаційної підтримки;
- управлінню саме організацією (постановка завдань та цілей, робота з персоналом, розробка програм і т.ін).

Комерційний маркетинг реалізується за рахунок формування комплексу маркетингу, куди входять 4 елементи, а саме:

- Продукт (товар чи послуга);
- Ціна;
- Канали розповсюдження;
- Просування.

Ці елементи притаманні класичному комерційному маркетингу, які формують так звану систему 4-х P (Product, Price, Place, Promotion).

Але ж характерним для некомерційного маркетингу є присутність додаткових елементів, які розширюють систему, що йому притаманна. До неї додаються ще чотири, а саме:

- People — люди — це один з ключових ресурсів некомерційної організації, саме завдяки людському ресурсу реалізується безліч проєктів, надаються послуги, де багато залежить від ефективної комунікації, завдяки цьому ресурсу створюється імідж та репутація організації, транслюється її корпоративна культура на зовні та формується

певне уявлення у суспільства про її діяльність; тут репутація конкретної людини напряму впливає на репутацію організації, формуючи її;

- **Packing-Programming** — комплектування та програмування — це два процеси, що пов'язані один з одним, вони забезпечують комплекс послуг, які орієнтовані на конкретну групу або ринковий сегмент в рамках тої програми, яка закладена в основу реалізації певних проєктів або напрямків;
- **Partnership** — партнерство — один з елементів, завдяки якому з'являється можливість реалізації проєктів, залучаються додаткові донорські ресурси задля отримання того ефекту, якого намагається досягти організація.

Враховуючи все вище зазначене, можна стверджувати, що маркетинг в некомерційних організаціях спрямований на два ринки: ринок споживачів та ринок партнерів (або донорів). І в першому, і в другому випадку першочергове значення має саме імідж і репутація організації, саме завдяки цим ресурсам вона може впливати на ринки споживачів та налагоджувати плідні стосунки з реальними або потенційними донорами, які в свою чергу самі можуть бути зацікавлені в тому, щоб якось долучитися до соціально значущих проєктів та заходів, тим самим зміцнити свою репутацію та покращити іміджеві складові в своїй діяльності.

Особливої актуальності для некомерційних організацій сьогодні набувають різні форми соціаль-

ного партнерства. Причому в основі цього партнерства повноправні відносини, а не схема «той, що просить — той, що дає». До форм соціального партнерства можна віднести наступні:

- Інформаційний обмін;
- Благодійні заходи, акції;
- Організаційна підтримка (наприклад, надання певною фізичною чи юридичною особою приміщення, устаткування та інших засобів, які потрібні для проведення тих чи інших заходів, надання консультацій);
- Круглі столи, ради та інші державно-суспільні форми самоуправління;
- Гранти, конкурси;
- Спільні проєкти та інші форми соціального партнерства.

Першочергову роль у проведенні всіх вище означених заходів відіграють ефективні комунікації, що сприяють не тільки налагодженню партнерських відносин із зовнішнім середовищем, але ж і формують певний позитивний образ і репутацію.

Розглядаючи комунікативні аспекти управління іміджем та репутацією некомерційних організацій, вважаємо за потрібне визначити ключові особливості та характеристики, що притаманні неприбутковій сфері, які в свою чергу впливають в тому числі і на комунікаційну політику організації в напрямку формування іміджу та репутації (табл. 1).

Таблиця 1

Елементи, що входять до системи некомерційної організації та їх характеристика

№ п/п	Елемент	Характеристика
1	Цілі	Для некомерційної організації — це не прибуток, а реалізація соціальної ідеї (проєкту, програми), що потребує підвищеної якості послуг, переконаності споживачів, спонсорів, донорів у необхідності послуг некомерційної організації
2	Товари	Зазвичай це послуги, що мають соціальне (лише опосередковано економічне) значення, пов'язані з дуже вузьким споживацьким сегментом і діяльністю, саме тому некомерційні організації потребують субсидій, дотацій, спонсорування
3.	Ціни	Соціальні послуги некомерційних організацій надаються або повністю безоплатно, або нижче ринкової вартості, або навіть нижче собівартості. Основу ціни становлять витрати по наданню послуги, що компенсуються в основному за рахунок дотацій
4.	Ринки	Головна особливість некомерційної сфери — це те, що для неї існує два ринки: ринок споживачів та ринок донорів. Тому і комунікативна політика повинна охоплювати ці два напрями. По кожному з них розроблюється своя програма дій з урахуванням специфіки кожного з них
5.	Реалізація	В некомерційній діяльності особливе значення має доступ до секторів та місць, які є недоступними для комерційного сектору, в тому числі за рахунок використання в розповсюдженні частини послуг безоплатної добровільної допомоги при підтримці державних організацій
6.	Просування	В некомерційній діяльності специфічно, оскільки тісно пов'язано з реноме ідеї некомерційної організації, великою залежністю від державної політики, репутацією та іміджем, суспільної думки. Все це впливає на характер комунікативної політики: частіш за все використовуються такі технології як ПР, пропаганда, специфічні акції, презентації; акцент в рекламі робиться не на послугах, а на організації
7.	Показники результатів	Відсутність чітких показників результатів роботи, що є обмежувальним фактором для здійснення ефективного контролю та аналізу результатів діяльності організації

Джерело: систематизовано автором

Усі вище означені особливості накладають свій відбиток на комунікативну складову щодо формування іміджу та репутації некомерційної організації.

Загальний підхід до розробки стратегії комунікацій можна презентувати таким чином:

1. Визначення місії некомерційної організації;
2. Формування цілей та стратегії некомерційної організації;
3. Формування тактичних кроків комунікативної діяльності в рамках означеної вище стратегії;
4. Складання плану дій щодо комунікацій;
5. Проведення попереднього, поточного та заключного контролю, аналізу результатів та корекція дій, якщо є відхилення від запланованого.

В цілому комунікативну політику щодо формування іміджу та репутації некомерційних організацій можна умовно розділити на дві складові, а саме зовнішні комунікації та внутрішні. Це не означає, що вони реалізуються незалежно одна від одної. Ефект від реалізації досягається завдяки системному підходу до цієї проблеми, тобто діють вони в комплексі, доповнюючи одна одну. Управління репутацією тільки на основі зовнішніх комунікацій не дасть потрібного ефекту, оскільки внутрішнє середовище з внутрішніми комунікаціями як його складовою являється тим ядром, завдяки якому організація позиціонує себе в зовнішньому середовищі. Саме завдяки внутрішнім факторам організації (цілі, завдання, персонал, стиль керівництва, особливості організаційної культури та ін.) проявляється її суб'єктність та особливість. Завдяки внутрішнім комунікаціям організація виглядає та є єдиною системою з усіма складовими та особливостями цієї системи, комунікації зв'язують всі процеси в організації в єдиний процес. Внутрішні комунікації можуть мати різні форми та характер. Через комунікації реалізується управлінський вплив, створюється колектив із різноманітними формами відносин в ньому (нормативними, конформними та ін.), формується згуртованість колективу, його психологічний клімат, вирішуються конфлікти, формується організаційна культура із різноманітними формальними та неформальними комунікативними факторами. Чим ефективніше побудована система внутрішніх комунікацій в організації, тим легше транслювати її культуру в зовнішнє середовище, тим ліпше виражена її суб'єктність, що дозволяє більш ефективно налагодити роботу в напрямку зовнішніх комунікацій, а саме сформуванню позитивний образ та суспільну думку.

Репутація — це об'єктивна думка суспільства про організацію. Будь-яке повідомлення, яке має ціль вплинути на суспільство в цілому, або окрему аудиторію повинно мати під собою підґрунтя, відповідність існуючим факторам внутрішнього середовища. Якщо цього немає, то такий підхід

скоріш нашкодить, а ніж поліпшить ситуацію. Тому внутрішні комунікації виступають фундаментом при побудові репутації, а зовнішні дають можливість її закріпити.

Імідж та репутація організації — справа всіх її співробітників. Особливої актуальності ця теза набуває в діяльності по управлінню іміджем та репутацією в некомерційній сфері. Відносини в колективі між співробітниками та керівництвом, рівень культури взаємовідносин, присутність разом з формальними неформальних зв'язків, — все це накладає відбиток на загальну атмосферу в організації. Треба зауважити, що окрім ПР-діяльності, що направлена на зовнішнє середовище, існує внутрішній ПР. Завдяки внутрішньому ПР формується думка внутрішньої аудиторії щодо діяльності організації. Позитивне сприйняття своєї організації зі всіма її складовими дає можливість просувати це відчуття за її межі, особливо, коли відбуваються безпосередні контакти внутрішньої аудиторії з факторами зовнішнього мікросередовища, наприклад при наданні тих чи інших послуг культурного, освітнього, соціального характеру, той, хто надає послуги в конкретний даний час стає ПР-агентом для клієнта. Важко собі уявити, що людина, яка незадоволена своєю роботою, має негативне ставлення до своєї організації, її керівництва, працюючи в умовах підвищеної конфліктності або негативного соціально-психологічного клімату може формувати позитивне ставлення як до себе, так і до організації в цілому. Тому роль внутрішніх комунікацій в даному випадку є значною, оскільки вони впливають на поведінку кожного працівника організації. Комунікація повинна мати інтегральний характер, оскільки будь-яке управлінське рішення впливає або на оточуючих, або на співробітників, або на щось інше. Внутрішні комунікації можна порівняти з кровоносною системою організації, саме завдяки цій системі організація нормально працює.

Дуже важливе значення для самоідентифікації та розуміння своєї ролі та місця в системі «організація» для персоналу має місія організації. Вона повинна бути вироблена всіма співробітниками. Керівництву було б доцільно комунікувати в цьому напрямку з персоналом для сприйняття та розуміння місії всіма без виключення, це підвищить можливість стати кожному реальним «презентатором» своєї організації у зовнішньому середовищі

Комунікативна стратегія організації — це частина загальної стратегії. Дуже важливо залучати співробітників до розробки стратегії та тактичних кроків її реалізації. Прийнято вважати, що стратегічне управління — це прерогатива топ-менеджменту. З цим важко не погодитися. Але ж не менш важливо прислухатися до внутрішньої аудиторії, оскільки саме вона є головним реалізатором стратегічних планів. Залучаючи таким чином персонал

до вироблення стратегічних орієнтирів, керівництво тим самим створює йому можливість приймати участь в управлінні організацією, підвищує його значимість, розвиває у нього інформаційно-комунікативні навички, формує вмотивованість. Особливої актуальності цей підхід набуває саме в некомерційних організаціях, де кожен з її працівників являється таким собі комунікатором, носієм та представником корпоративної культури як всередині організації, так і за її межами.

Особливістю зовнішніх комунікацій в некомерційних організаціях є реалізація пропагандистської функції базових цінностей, це має певне значення з точки зору створення для них відкритості (публічності), прозорості, формування іміджу та репутації.

Важливе значення має налагодження партнерських стосунків, розвиток суспільних діалогів, формування зацікавлених груп. Частіш за все при цьому застосовуються неформальні практики та комунікації.

Найбільш розповсюджені способи залучення уваги до діяльності організації або окремих її складових (програм, проектів) — це технології волонтерів, фандрейзинг (діяльність по залученню додаткових засобів для реалізації тих чи інших напрямів діяльності або проектів, частіш за все на короткотерміновій основі), інтернет-комунікації, ЗМІ, залучення знайомих, публічні заходи та інше. Чим активніше організація проявляє себе в публічній сфері, тим більш вона відома; у суспільства формується чітка уява про те, що вона позиціонує себе як відкрита, спроможна брати участь в вирішенні соціокультурних, освітніх та інших проблемах суспільства, тим самим формуючи позитивний імідж та створюючи та закріплюючи свою репутацію.

Треба зауважити, що саме в некомерційних організаціях на жаль не так часто використовується професійний підхід до комунікативної складової їх діяльності, а саме відсутність ПР-служби або ПР-спеціалістів ніяк не сприяють розвитку ефективних зовнішніх комунікацій. Частіш за все ці обов'язки покладені на плечі персоналу та керівництва організації. З одного боку це підвищує значимість персоналу та розвиває їх комунікативні навички і здібності, з іншого — існує ризик того, що непрофесійний підхід в цьому напрямку може нашкодити іміджу та репутації організації.

Ключові цілі зовнішніх комунікацій некомерційних організацій полягають в наступному:

- створення інтересу цільової аудиторії до діяльності неприбуткової організації;
- стимулювання потенційних донорів до дій;
- інформування споживачів про послуги та продукти організації;
- формування лояльності споживачів послуг та контактних аудиторій до організації;

- формування позитивного образу організації;
- закріплення репутації організації.

Якщо говорити в цілому про комунікативну політику щодо управління іміджем та репутацією некомерційної організації, то вона повинна відповідати базовим критеріям, що закладені в її основу, а саме: публічність, прозорість і відкритість. Бажано активізувати та задіяти всі можливі ресурси, насамперед людські, що дозволить підвищити публічність та більш ефективно просувати на ринку певну ідею, проєкт або напрямок в своїй діяльності. Як зазначалося вище, саме люди з їх знаннями, творчим потенціалом, креативом та іншими можливостями, які безпосередньо контактують з різними аудиторіями з урахування специфіки функціонування некомерційних організацій, є тим основним комунікативним інструментом, який створює певне уявлення про діяльність організації та впливає на формування позитивного ставлення до неї. Зупинимось на деяких методах зовнішніх комунікацій, що характерні для створення та закріплення репутації некомерційної організації.

1. Розсилка прес-релізів. Це один із простіших та ефективніших способів контакту зі ЗМІ. Він характеризується відправкою значимої інформації для публікації ЗМІ, що можуть бути залучені до заходу чи проєкту.

2. Розсилка запрошень. Цей спосіб є ефективним тоді, коли ми маємо чітке уявлення про реальну чи потенційну аудиторію, засноване на інформації про неї. Через Інтернет це зробити легше, але тут існує ризик того, що дана інформація буде сприйнята як спам; ці нюанси треба обов'язково врахувати.

3. Ініціювання інформаційно-презентаційних акцій для Інтернету та ЗМІ. Даний спосіб дозволяє залучити увагу до некомерційної організації, причому це можна робити як через Інтернет, так і офлайн; також таким способом можна ініціювати публікації, в тому числі завдяки пропаганді (а це один із найбільш розповсюджених методів комунікативної політики некомерційної організації).

4. Аносування заходів діяльності некомерційної організації. Пряме інформування на офіційному сайті організації щодо проведення тих чи інших заходів.

5. Підтримка інтерактивних сервісів та платформ, де обговорюються актуальні питання проблем сучасності. Це дозволить позиціонувати організацію як таку, що бере участь в соціальному житті та залучається до вирішення його проблем, що в свою чергу вплине на позитивне сприйняття її суспільством та підвищить рівень довіри до неї..

6. Організація конференцій та семінарів з актуальної тематики, що співпадає з концепцією існування даної організації. Це дозволить сформувати або підкоригувати суспільну думку щодо діяльності організації і, що дуже важливо при

здійсненні будь-якого комунікативного процесу, отримати зворотній зв'язок з аудиторією.

7. Соціальний маркетинг та соціальна реклама. Цей вид комунікацій досить часто використовується некомерційними організаціями як засіб профілактики соціальних проблем, бо направлений на формування нових соціальних цінностей. Особливої актуальності такі комунікації набувають в організаціях, що працюють з дітьми, юнаками та молоддю.

8. Створення газети (в тому числі електронної). Ще один засіб, що дозволяє комунікувати із зовнішнім середовищем, причому тут можна розповісти про себе, використовуючи різні форми подачі інформації, залучаючи при цьому представників не тільки внутрішньої аудиторії, але й зовнішньої (оглядачів, критиків, лідерів думок та ін.). Їх судження з тих чи інших питань мають певну цінність та формують суспільну думку.

9. Ініціювання та підтримка обговорень в блогах та форумах. Тут за дискусіями з певних проблем або дій можна робити висновки, мати можливість своєю участю в них корегувати хід та напрям дискусії, тим самим впроваджувати ПР-кампанію та інші складові комунікативної політики, що сприяють створенню позитивного образу та репутації організації.

10. Корпоративний блог. Тут може розміщуватися неофіційна інформація з можливістю зворотного зв'язку з аудиторією..

Таким чином, незважаючи на особливості функціонування некомерційних організацій, вони мають дуже розвинену систему комунікативних засобів, що сприяють формування позитивного іміджу та репутації. В деяких випадках у організацій неприбуткової сфери є додаткові можливості по залученню нестандартних креативних прийомів щодо реалізації комунікативної політики, що вказує на додаткові можливості реалізації цієї діяльності. На жаль не всі ці прийоми в повній мірі використовуються, але поступово приходить сприйняття цієї проблеми та розуміння того, що подальший розвиток неможливий без виваженої комунікаційної політики, де об'єднуються в єдину систему внутрішні та зовнішні комунікації і саме це дає той ефект, то якого прагне організація щодо управління своєю репутацією та іміджем.

Останнім часом в Україні набуває все більшої значимості волонтерський рух. Він реалізується саме завдяки волонтерським організаціям, які за своєю суттю не є прибутковими, але мають велике значення для подолання кризових явищ, ситуацій, які виникли у зв'язку з війною, яку почала Росія проти України. На прикладі діяльності саме волонтерських організацій можна побачити та зрозуміти, яке значення мають саме імідж та репутація в їх діяльності та який вплив вони мають на досягнення результату, якого прагнуть ці організації.

В аналізі українського волонтерства, проведеному Національним інститутом стратегічних досліджень у листопаді 2022 року зазначається, що «сьогодні волонтерські організації відіграють роль маркетингових компаній, які вивчають потреби фронту на локальному рівні, здійснюють мозаїчний збір коштів з різних джерел, здійснюють пошук, замовлення та придбання як в Україні, так і за кордоном певного обладнання, продуктів тощо та працюють як логістичні компанії, які забезпечують завезення, оформлення й транспортування до споживача» [2]. Тобто волонтерська організація сьогодні виконує багато функцій, але ж реалізувати їх можна тільки на основі публічності та просування певної ідеї, яка є дуже актуальною і позитивно сприймається суспільством. Зробити це стає можливим в тому числі за рахунок правильної активної комунікативної політики, публічності та наявності доброї репутації. Тому будь-яка волонтерська організація сама за своєю суттю є маркетинговою. Це є вимушеним кроком в її діяльності щодо вирішення актуальних питань та проблем сьогодення. Спочатку в соціально-економічне середовище просувається певна ідея, а потім під цю ідею впроваджуються певні заходи, долучаються інші учасники та наприкінці отримується результат, на який вона розрахована.

В цьому ж дослідженні зазначається, що «самостійним напрямом в розвитку волонтерського руху є створення самоврядних об'єднань (до прикладу, Асоціації волонтерів або Громадської спілки асоціації волонтерів), які мають розв'язувати проблеми доброчесності, іміджу, координації, взаємодії з державними органами, зокрема:

- унесення пропозиції та участь в опрацюванні нормативно-правових актів;
- організація взаємодії волонтерських організацій та військових адміністрацій для організації логістики постачання допомоги й використання складських потужностей;
- створення можливостей спільного з військовими адміністраціями контролю доправлення гуманітарної допомоги до кінцевого споживача — військової частини, конкретного бійця або цивільної особи в зоні бойових дій;
- організація взаємодії щодо контролю розмитнення гуманітарної допомоги;
- сприяння у встановленні та розвиткові політичних, економічних, культурних та гуманітарних зв'язків, співпраці з урядовими та неурядовими організаціями за кордоном;
- взаємодія з ЦОВВ і ОМС щодо поєднання волонтерства з найманою працею, надання прав волонтерам у зоні бойових дій нарівні з учасниками бойових дій, їх реєстрацій у державному реєстрі, зокрема на основі застосунку «Дія»;
- упровадження пільгового оподаткування для волонтерських організацій на основі компенса-

ції коштів з державного та місцевих бюджетів щодо витрат на переїзд, транспортування тощо; – упровадження системи ведення звітності в електронному форматі, наприклад, через гугл-документи, що скоротить витрати ресурсів та часу на документообіг, забезпечить прозорість та надійність передавання інформації, відчутно пришвидшить звітність» [2].

Тобто доброчесність, прозорість, відповідальність — це ключові характеристики, які вкладаються у поняття репутації, та саме на них робиться акцент щодо оцінки діяльності даних організацій.

Дослідження журналу «Фокус» щодо рейтингу волонтерських організацій в Україні, яке було проведено в серпні 2023 року, містить дані в тому числі і про методологію, яка застосовувалась при обранні та визначенні місця в рейтингу, та містила в собі: 1) опитування кваліфікованих експертів у різних сферах діяльності; 2) визнання на державному рівні; 3) прозорість звітності. Для експертів, які були задіяні в опитуванні головним критерієм відбору було таке поняття як довіра: довіра суспільства, довіра держави, довіра міжнародних організацій. Саме довіра до організації є тим маркером, який говорить про її добру репутацію та позитивне ставлення до неї. Щодо «визнання держави» як другого критерію відбору, тут мова йде про державну нагороду «Золоте серце», яка була вручена волонтерам за їх внесок у боротьбу проти російської агресії. Третій критерій — прозорість звітності. Зрозуміло, що люди мають право бачити, куди йдуть їх кошти, тому прозорість, відкритість та публічність є ключовими маркерами якості роботи будь-якої волонтерської організації і саме за рахунок них формується позитивний імідж, ставлення суспільства до організації та створюється добра репутація [1].

Проведення подібних досліджень щодо діяльності некомерційних (а саме волонтерських) організацій говорить про те, що сьогодні для будь-якої некомерційної організації ключовими її ресурсами стають нематеріальні, а саме позитивне сприйняття її суспільством, той образ в цілому який вона має та звісно її репутація, над якою потрібно працювати системно на постійній основі. Саме за рахунок цих активів організація зможе реалізувати в повній мірі свої задуми та досягти того ефекту, який для неї є визначальним. Зробити це

можливо за рахунок комунікативних інструментів та публічної діяльності, активної комунікативної політики та некомерційного маркетингу, який в свою чергу має деякі відмінності від традиційного комерційного маркетингу, але ж саме завдяки його впровадженню досягається головна мета існування некомерційної організації.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, на основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки: по-перше, некомерційна (неприбуткова організація) в своїй діяльності повинна дбати про свій імідж та репутацію, бо саме завдяки цим активам вона спроможна досягти цілей та отримати результат від своєї діяльності; по-друге, репутація та імідж чи не єдині активи, які притаманні некомерційній організації, тому мають величезне значення в її діяльності; по-третє, в управлінні цими активами некомерційні організації повинні використовувати некомерційний (соціальний) маркетинг, який значно відрізняється від комерційного за рахунок розширення його комплексу; по-четверте, впроваджуючи комунікативну політику, некомерційна організація повинна використовувати системний підхід та застосовувати комунікативні інструменти, направлені як на зовнішню, так і на внутрішню аудиторію, що значно підвищить її можливості та створить додатковий ресурс у вигляді людського, який спроможний транслювати її культуру та цінності на зовні, зміцнюючи репутацію та формуючи імідж як такої, діяльність якої є відкрита, прозора та публічна, що в свою чергу формує позитивне ставлення до неї зовнішньої аудиторії; по-п'яте, окремої уваги заслуговують репутаційні маркери, які закладаються в основу оцінки репутації експертним середовищем, тому їм потрібно приділяти особливу увагу задля попередження або нівелювання негативу з боку певних груп суспільства або інших інституцій задля виправлення тих проблем, які існують або діяти на упередження за рахунок виважених кроків щодо впровадження певних комунікаційних механізмів.

Комунікативні аспекти управління іміджем та репутацією некомерційних організацій в подальшому потребують ще більш ґрунтовного дослідження, оскільки, незважаючи на те, що в цілому вироблено певний алгоритм дій щодо управління цими нематеріальними активами, замало присвячено уваги саме системному підходу до цих процесів, особливо в некомерційній сфері.

Література

1. Богута Н., Гашимова М., Бурдейна О., Москаленко О., Сухраков А. Атланти незламності. Топ 25 волонтерських організацій України 2023. *Фокус*. 24.08.2023. URL: <https://focus.ua/uk/ratings/587671-atlanti-nezlamnosti-top-25-volonterskih-organizacij-ukrajini-2023> (дата звернення: 26.11.2023).
2. Потапенко В., Двігун А. Аналіз українського волонтерства на основі методології нових соціальних рухів. *niss.gov.ua*. 02.11.2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/analiz-ukrayinskoho-volonterstva-na-osnovi-metodolohiyi-novykh-sotsialnykh> (дата звернення: 26.11.2023).
3. Барна Н.В. Іміджологія : Навч. посіб. для дистанційного навчання / За наук. ред. В.М. Бебика. К. : Університет «Україна», 2008. 217 с.
4. Дерев'яно О.Г. Репутаційний менеджмент підприємств: теорія, методологія, практика : монограф. К. : Видавництво «ДКС центр», 2016. 471 с.
5. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія / О.Ф. Новікова, М.Є. Дейч, О.В. Панькова та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-ті. Донецьк, 2013. 296 с.
6. Збарський В.К., Стешук О.І. Основи підприємництва та бізнесу : Підручник / За ред. доц. В.К. Збарського. Вінниця : НОВА КНИГА, 2004. 464 с.
7. Королько В.Г., Некрасова О.В. Зв'язки з громадськістю. Наукові основи, методика, практика: Підр. для студентів вищих навчальних закладів. 3-тє вид., доповн. і переробл. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2009. 831 с.
8. Остропольська З.М. Соціально-відповідальний маркетинг як інструмент управління репутацією організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2021. № 3. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-3-6996>.
9. Халецька А.А. Неприбуткові організації та їх значення в реалізації соціальної політики держави. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2010. № 3.

References

1. Bohuta, N., Hashymova, M., Burdeina, O., Moskalenko, O., & Sukhrakov, A. (2023). Atlanty nezlamnosti. Top 25 volunteerskykh orhanizatsii Ukrainy 2023 [Atlantes of indomitability. Top 25 volunteer organizations of Ukraine 2023]. *Fokus*. URL: <https://focus.ua/uk/ratings/587671-atlanti-nezlamnosti-top-25-volonterskih-organizacij-ukrajini-2023> [in Ukrainian].
2. Potapenko, V., & Dvihun, A. (2022). Analiz ukrainskoho volonterstva na osnovi metodolohii novykh sotsialnykh rukhiv [Analysis of Ukrainian volunteerism based on the methodology of new social movements]. *niss.gov.ua*. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/analiz-ukrayinskoho-volonterstva-na-osnovi-metodolohiyi-novykh-sotsialnykh> [in Ukrainian].
3. Barna, N. V. (2008). Imidzhelohiia: Navch. posib. dlia dystantsiinoho navchannia [Imageology: Study guide for distance learning]. K.: Universytet «Ukraina» [in Ukrainian].
4. Derevianko, O. H. (2016). Reputatsiinyi menedzhment pidprijemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohraf. [Reputation management of enterprises: theory, methodology, practice: monograph]. K.: Vydavnytstvo «DKS tsentr» [in Ukrainian].
5. Novikova, O. F., Deich, M. Ie., & Pankova O. V. (2013). Diahnostyka stanu ta perspektyv rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini (ekspertni otsinky): monohrafiia [Diagnostics of the state and prospects for the development of social responsibility in Ukraine (expert assessments): monograph]. NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-ti. Donetsk [in Ukrainian].
6. Zbarskyi, V. K., & Steshuk, O. I. (2004). Osnovy pidprijemnytstva ta biznesu: Pidruchnyk [Basics of entrepreneurship and business: Textbook]. Vinnytsia: NOVA KNYHA [in Ukrainian].
7. Korolko, V. H., & Nekrasova, O. V. (2009). Zv'iazky z hromadskistiu. Naukovi osnovy, metodyka, praktyka: Pidr. dlia studentiv vyshchyykh navchalnykh zakladiv [Public Relations. Scientific foundations, methodology, practice: Textbook for students of higher educational institutions]. Kyiv: Vyd. dim «Kyievo-Mohylianska akademiia» [in Ukrainian].
8. Ostropolska, Z. M. (2021). Sotsialno-vidpovidalni marketynh yak instrument upravlinnia reputatsiiei orhanizatsii [Socially responsible marketing as a tool of organization's reputation management]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*. Serii: «Ekonomichni nauky», 3. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-3-6996> [in Ukrainian].
9. Khaletska, A. A. (2010). Neprybutkovi orhanizatsii ta yikh znachennia v realizatsii sotsialnoi polityky derzhavy [Non-profit organizations and their importance in the implementation of the social policy of the state]. *Elektronnyi zhurnal «Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok»*, 3 [in Ukrainian].

УДК 005.336.1:[005.936.3:004]

Варакін Дмитро Олегович
*аспірант кафедри економіки та підприємництва
Сумського національного аграрного університету*

Varakin Dmytro
*Postgraduate Student of the Department of Economics and Entrepreneurship
Sumy National Agrarian University*
ORCID: 0009-0003-1352-2174

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9365

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ІТ-КОМПАНІЯХ

METHODICAL PRINCIPLES OF ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF BUSINESS PROCESSES IN IT COMPANIES

МЕНЕДЖМЕНТ

Анотація. Статтю присвячено дослідженню існуючих бізнес-процесів та їх вплив на розвиток і досягнення основних цілей ІТ-компаній. Розкрито поняття «управління бізнес-процесами» або Business Process Management. Проведено аналіз суті управління бізнес-процесами, як бізнес-процеси впливають на лідерські позиції в організації. Досліджено методи здійснення управління бізнес-процесами в ІТ-сфері, комплекс інструментів та методик, що застосовуються при визначенні ефективності впровадження бізнес-процесу. Встановлено, що питання ефективного управління бізнес-процесами виникло вже достатньо давно і для успішного ведення бізнесу та досягнення основних цілей й завдань компаній необхідною головною складовою є розробка, моделювання застосування бізнес-процесів з налаштуванням їх як окрему складову ефективної роботи команди відділу, так і необхідність поєднання команд різних підрозділів та бізнес-процесів в відділах між собою для швидкого та прогресивного досягнення розвитку і фінансового благополуччя.

Узагальнено переваги застосування бізнес-процесів до побудови бізнесу. Виявлено, що для розрахунку ефективності управління бізнес-процесами у світі було розроблено спеціальні показники та метрики, які в свою чергу мають не вичерпний перелік і можуть розширюватися у відповідності до сфери діяльності компаній та їх відділів. У статті приведено переваги використання показників до управління бізнес-процесами, а також узагальнено метрики, які використовують сучасні компанії, в тому числі й ІТ-бізнес.

Дослідження загальних аспектів бізнес-процесів в ІТ-компаніях показало, що світова спільнота не стоїть на місці і щоб бути успішною компанією і лідером серед компаній світу необхідно впроваджувати нові і нові бізнес процеси, автоматизуючи їх та розробляти ефективні критерії, показники та метрики для швидкого і якісного управління за для досягнення головних цілей бізнесу.

Ключові слова: ІТ-компанія, бізнес-процеси, управління, ефективність, метрики бізнес-процесу.

Summary. The article is devoted to the study of existing business processes and their impact on the development and achievement of the main goals in IT companies. The concept of «business process management» or Business Process Management is revealed. An analysis of the essence of business process management, how business processes affect leadership positions in the organization, was carried out. The methods of managing business processes in the IT sphere, a set of tools and techniques used in determining the effectiveness of business process implementation have been studied. It has been established that the question of effective management of business processes has arisen for a long time and for the successful conduct of business and the achievement of the main goals and objectives of companies, the main necessary component is the development, modeling of the application of business processes with their adjustment as a separate component of the effective work of the department team, and the need the combination of teams of different departments and business processes in departments among themselves for the rapid and progressive achievement of development and financial well-being.

The advantages of applying business processes for developing a business are summarized. It was found that special indicators and metrics were developed to calculate the effectiveness of business process management over the world, which in their turn have a non-exhaustive list and can be expanded in accordance with the sphere of activity of companies and their departments. The article presents the advantages of using indicators to manage business processes, as well as summarizes the metrics used by modern companies, including the IT business.

The research of general aspects of business processes in IT companies demonstrated that the global community is not stable and in order to be a successful company and a leader among global companies it is necessary to implement new and new business processes, automating them and develop effective criteria, indicators and metrics for fast and quality management for achieving the main business goals.

Key words: IT company, business processes, management, efficiency, business process metrics.

Постановка проблеми. Технології сучасного світу не стоять на місці, швидко змінюються і змінюють фундаментальну природу бізнесу. Організації, які колись були світовими лідерами у своєму просторі, тепер поступаються місцем інноваційним бізнес-моделям нової епохи, що керуються технологіями, керованими динамікою нового покоління. Застарілі процеси оптимізуються за допомогою інноваційних методологій, орієнтованих на процес, щоб зробити їх більш стандартизованими, гнучкими та економічними. Щоб залишатися конкурентоспроможними в мінливій технологічній парадигмі, компанії використовують цифрові технології, такі як автоматизація, аналітика, в т.ч. підтримують та впроваджують сучасні бізнес-процеси для управління командою. Мета полягає в тому, щоб зменшити витрати, керувати ризиками та дотримуватися нормативних вимог, забезпечувати стабільне прибуткове зростання та створити чудові умови для персоналу та клієнтів, що дозволить їм перетворитися на компанії завтрашнього дня. Як написав Білл Гейтс у своїй книзі «Business @ The Speed Of Thought» «Основна концепція сучасного десятиріччя — швидкість. Це і швидкість зміни характеру бізнесу, і питання оперативності управління бізнес-процесами, і динаміка зміни образу життя користувачів і їх запитів...» [2].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням питання бізнес-процесів та впровадження їх в компаніях та підприємствах присвячено чимало наукових робіт. В статтях таких вітчизняних вчених, як О.В. Тура [10], Т.С. Морщенок [6], С.В. Обіход [7], Н.І. Сарай [9], Г. Розумової [8], Т.Цалко [11] розкриті теоретичні та методологічні аспекти бізнес-процесів, принципи їх моделювання, висвітлені сучасні підходи до управління бізнес-процесами, їх оптимізації та автоматизації. Незважаючи на чисельну кількість публікацій на тему управління бізнес-процесами, переважно про ті, що застосовуються на підприємствах, залишаються не висвітленими багато питань щодо впровадження методів управління існуючими бізнес-процесами в ІТ-компаніях. Ці аспекти вимагають подальших досліджень, в тому числі досліджень теоретичних засад, принципів і підходів управління бізнес-процесами в ІТ сфері.

Мета статті. Метою даної статті є вивчення питання управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях, аналіз існуючих підходів та методик до управління бізнес-процесами, узагальнення наявного досвіду, принципів та викликів в управлінні бізнес-процесами в ІТ-сфері.

Виклад основного результату. Розглянемо більш детально можливості бізнес-процесів в досягненні високих кінцевих результатів для бізнес-організацій інформаційної сфери та розкриємо питання, що представляє собою управління бізнес-процесами (Business Process Management — BPM). Сміт і Фінгар (Smith, H. and Fingar, P. (2002) у роботі Business Process Management — The Third Wave. Meghan-Kiffer Press) [5], розглядають BPM як синтез бізнес-процесів й технологій в умовах тісної спільної діяльності. Вперше такий синтез дає можливість компаніям реалізовувати свої бажання в управлінні бізнес-процесами гнучко і вчасно. Автоматизація бізнес-процесів дозволила менеджерам ефективно застосовувати як нові сучасні технології, так і поєднувати їх зі старими. Процеси стали наскрізні та динамічні, що, в свою чергу, дозволило реагувати на потреби клієнтів та зміни ринкових умов. Діяльність відділів, що відповідають за організацію бізнесу та ІТ-відділи розглядаються в розрізі «спільної діяльності», управління здійснюється з єдиного центру компанії.

Питання суті управління бізнес-процесами, забезпечення лідерських позицій в організації, важливості управління для організацій, методів здійснення управління на практиці, загальна схема та комплекс інструментів та методик управління детально розглянуті в книзі Д. Джестона і Й. Неліса «Управління бізнес-процесами. Практичне керівництво з успішної реалізації проектів» [3].

Враховуючи особливості відділів, слід погодитися, що по характеру діяльності вони відрізняються, у них різний рівень професіоналізму, різний склад персоналу, різна чисельність, рівень кваліфікації персоналу та різні локальні цілі. Тому керівництву необхідно, в першу чергу, організувати управлінську систему, котра буде охоплювати усі робочі бізнес-процеси і приводити до високих показників ефективності бізнесу. Для успішного досягнення цілей компанії є необхідність аналізувати кожний бізнес-процес окремо один від одного та виявляти слабкі і сильні сторони, що, в свою чергу, призведе до оцінки ефективності роботи персоналу компанії, підвищення стратегічної ефективності, налагодження діяльності усіх внутрішніх відділів компанії, і сприятиме ефективній роботі усього колективу в команді та зростанню економічного потенціалу компанії.

Підхід з застосування процесів до побудови бізнесу несе за собою ряд переваг зокрема:

- реальне, наглядне представлення всіх робочих процесів для менеджменту та вищого керівництва (власників) компанії;
- формулювання задач та головних цілей, практичне та доцільне застосування існуючого потенціалу, можливість професіонального розподілення пріоритетів;
- повний взаємозв'язок між усіма процесами в різних відділах компанії;
- створення коректної згуртованої роботи команди працівників у відповідності з цілями компанії, високу якість послуг;
- дозволяє постійно здійснювати контроль за робочими операціями, аналіз дієвості кожної з них;
- успішність ведення бізнесу та досягнення стабільного зростання компанії.

Для розуміння та аналізу кожного процесу застосовують показники бізнес-процесів та метрики процесів. Незалежна організація в світі ITSMF (specification for IT Service Management), що здійснює підтримку в управлінні IT-послугами шляхом обміну досвідом, знаннями та підходами, створила єдину бібліотеку правил інфраструктури інформаційних технологій (Information Technology Infrastructure Library, ITIL), важливим компонентом якої є метрики. Вони виступають управляючою інформацією, що дозволяє топ менеджерам компанії висвітлювати інформацію щодо її ефективності та якості роботи [1].

Показники бізнес-процесів використовуються для відстеження, оцінки та моніторингу ефективності компанії та її співробітників. Кожен аспект і компонент всередині організації можна виміряти за допомогою показників процесу. Це допоможе менеджеру будь якої ланки зрозуміти, що працює для успішного запуску продукту компанії, а що ні.

При впровадженні показників бізнес-процесу організація отримує наступні переваги (рис. 1).

Розглянемо кожну перевагу показників бізнес-процесу детально:

- *можна відстежувати прогрес.* Перегляд фактичних цифр і надання команді правильних даних допомагає краще відстежувати прогрес;
- *допомагає в прийнятті рішень.* Спроба в прийнятті рішення керуватися чуттям, може призвести до краху. На підставі отриманих цифр по наявним показникам і маючи реальні факти,

керівники та менеджмент різного рівня можуть приймати правильні обґрунтовані рішення;

- *краще бачення.* Усвідомлення того, що відбувається в реальності з продуктом, допоможе завчасно передбачити події та вирішити проблеми. Для більшого покращення видимості, як правило, прибігають до використання інструменту автоматизації бізнес-процесів як для менеджменту, так і для всієї команди;

- *допомагає мотивувати співробітників.* Інформування членів команди про проблеми та рішення, з якими стикається компанія, допоможе їх мотивувати. Якщо вони бачать, що продукт працює добре і що їхні зусилля окупаються, їх компанія також мотивує фінансово, то вони будуть заохочені робити все можливе для ефективної роботи.

Показники бізнес-процесів можуть бути реалізовані в різних відділах компанії, наприклад, в таких як IT, HR, Sales та інших.

Метрики бізнес-процесу відображають спосіб організації діяльності всередині бізнес-процесу. Метрика пов'язана зі стартовою та кінцевою подією процесу і вимірює «відстань» між цими двома точками. Метрика має нормативне значення і відхилення від нього.

Ключові показники ефективності та метрики бізнес-процесів існують вже давно і можна сказати, що їх досить багато, кожна компанія може розробляти та впроваджувати свої. Проте можна виділити основні, вимірювання яких здійснюють провідні компанії світу, в тому числі й IT-бізнес:

- 1) продуктивність команди. Загальний успіх команди може вплинути на успішний вихід IT-продукту. Чим продуктивнішими та ефективнішими будуть співробітники, тим кращі будуть показники тестування, вирішення технічних завдань, продаж та прибутку. Щоб краще виміряти показники продуктивності та ефективності процесів, менеджери повинні стежити за прогресом команди на основі завдань, які вони змогли виконати, наприклад, тривалість роботи над поставленою задачею.

Вимірювання індивідуального рівня продуктивності може дати менеджеру можливість порівняти продуктивність вашого персоналу та запропонувати вдосконалення процесу.

- 2) економічна ефективність команди. Важливо розуміти, що компанія не втрачає кошти, для





Основні переваги використання показників бізнес-процесу			
<p>Відстеження прогресу</p> 	<p>Прийняття обґрунтованих рішень</p> 	<p>Краще бачення</p> 	<p>Мотивування співробітників</p> 

Рис. 1. Переваги використання показників бізнес-процесу
 Джерело: розробка автора

цього необхідно визначати економічну ефективність команди. Це включає в себе вимірювання вартості послуги, вартості одиниці, вартості розробки, тестування, рівня повернення, вартості залучення клієнта та, загалом, усіх витрат, які передують написанню та випуску ІТ-продукту. Щоб проаналізувати рентабельність ІТ-продукту, усе, що потрібно зробити, це розділити чисті витрати на результат. Якщо коефіцієнт випуску продукту вищий або майже такий самий, як понесені витрати, то бізнес працює чудово;

3) загальна ефективність. Компанії повинні вимірювати ефективність своїх співробітників, а також їх здатність надавати клієнтам добре структуровані послуги. Щоб відстежити ефективність бізнесу, необхідно розділити час виробництва на загальний час процесу. Враховувати необхідно все, включаючи час початку виконання завдання та час, який знадобився призначеному працівнику для його завершення. Крім того, також необхідно стежити за тим, коли відкрита заявка зі сторони клієнта, скільки часу знадобилося команді технічної підтримки, щоб відповісти на неї, і скільки днів або годин знадобилося команді, щоб вирішити проблему.

Впровадження інструментів автоматизації бізнес-процесів в компанії допомагає отримати краще бачення, коли йдеться про ефективність відстеження. Крім того, це також допоможе менеджерам стежити за проектами, над якими працюють члени їх команди.

4) впізнаваність ІТ-продуктів, їх рейтинг. Клієнти, які почуваються ближчими та пов'язаними з брендом, як правило, залишаються лояльними. Вимірювання рейтингу продукту означає знати про репутацію компанії. Високий рівень утримання та

передача рефералів з уст в уста є результатом наявності лояльних клієнтів. Щоб відстежувати рейтинг продукту, обов'язково необхідно перевіряти та переглядати коментарі та відгуки клієнтів. Це дасть уявлення про те, як вони сприймають продукт, їх задоволення наданими послугами. Крім того, менеджери можуть проводити опитування та запитувати прямі відгуки клієнтів для правильного вимірювання.

5) актуальним в останній час є вимірювання довічної вартості клієнта, тобто утримання клієнта. Цей показник показує, наскільки певний клієнт є цінним для компанії протягом усіх їхніх відносин. Підвищення цінності клієнта допоможе збільшити дохід і зростання компанії [4].

Висновки. Проведений аналіз та дослідження показали, що ефективно побудований бізнес-процес та злагоджена робота відділів — це запорука процвітання ІТ-компаній. Правильно застосовані підходи сприяють швидкому обґрунтованому рішення щодо конкурентоспроможності та попиту ІТ-продукту.

Бізнес-процес не є головною ціллю компанії, а є способом досягнення бізнес-цілей. Вибір цілей та методів їх досягнення складають фундамент основної стратегії організації.

Встановлено, що для досягнення цілей стратегії повинні бути розроблені показники та метрики бізнес-процесів, які виступають контролюючим і направляючим механізмом в управлінні ІТ-компаній. Факт розробки і застосування показників та метрик бізнес-процесів для вимірювання і оцінки діяльності бізнес-процесів відділів та служб організації в поєднанні з розуміння кожним стратегії компанії має потужне стимулююче, мотиваційне значення та бажання працювати якомога краще для досягнення спільної мети.

Література

1. Brooks P. Metrics for IT Service Management. *Van Haren Publishing*. 2006. 202 p.
2. Gates B. Business @ the Speed of Thought: Succeeding in the Digital Economy. *Grand Central Publishing*. 1999. 496 p.
3. Jeston J., Nelis J. Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations. *Published by Elsevier Ltd*. 2006. 462 p.
4. 6 Business Process Metrics to Start Tracking in 2022. *SaaS BPM: вебсайт*. 2022. URL: <https://saasbpm.com/6-business-process-metrics-start-tracking-2022> (дата звернення: 07.11.2023).
5. Smith H., Fingar P. Business Process Management — The Third Wave. *Meghan-Kiffer Press*. 2002. 312 p.
6. Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 295–302.
7. Обіход С.В. Імплементация інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4 (98). С. 10–17.
8. Розумова Г., Жигуліна Я. Сучасні підходи до управління бізнес-процесами. *Сучасна наука та освіта: стан, проблеми, перспективи: матеріали МНПК (20–21 березня 2023 р.)*. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2023. С. 534–536.
9. Сарай Н.І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1–2. С. 79–84.

10. Тур О.В., Матусевич А.С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415> (дата звернення: 07.11.2023).

11. Цалко Т., Буряк О. Автоматизація бізнес-процесів. *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених та студентів*. 2022. С. 170–172.

References

1. Brooks, P. (2006). Metrics for IT Service Management. *Van Haren Publishing*. 202 p.
2. Gates, B. (1999). Business @ the Speed of Thought: Succeeding in the Digital Economy. *Grand Central Publishing*. 496 p.
3. Jeston, J., Nelis, J. (2006). Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations. *Published by Elsevier Ltd*. 462 p.
4. 6 Business Process Metrics to Start Tracking in 2022. (2022). *SaaS BPM*. Retrieved from <https://saasbpm.com/6-business-process-metrics-start-tracking-2022>
5. Smith, H., & Fingar, P. (2002). Business Process Management — The Third Wave. *Meghan-Kiffer Press*. 312 p.
6. Morschenok, T.S. (2014). Teoretychni aspekty upravlinnia biznes-protsesamy v konteksti realizatsii stratehii rozvytku pidpriemstva [Theoretical aspects of business processes management in the context of implementation of the enterprise development strategy]. *Biznes Inform*, 11, 295–302 [in Ukrainian].
7. Obikhod, S.V. (2021). Implementatsiia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii u systemu upravlinnia biznes-protsesamy vitchyznianykh pidpriemstv u konteksti rozvytku tsyfrovoy ekonomiky [Implementation of information and communication technologies into the business process management system of domestic enterprises in the context of the development of the digital economy]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 4 (98), 10–17 [in Ukrainian].
8. Rozumova, H., & Zhyhulina, Ya. (2023). Suchasni pidkhody do upravlinnia biznes-protsesamy [Modern approaches to business process management]. *Modern Science and Education: Status, Problems, Prospects: Materials of International Scientific and Practical Conference (Poltava, 20–21 March 2023)*. Poltava: Luhansk Taras Shevchenko National University (pp. 534–536) [in Ukrainian].
9. Sarai, N.I. (2020). Optymizatsiia upravlinnia biznes-protsesamy na pidpriemstvi [Optimization of business process management at the enterprise]. *Innovatsiina ekonomika*, 1–2, 79–84 [in Ukrainian].
10. Тур, О. В., & Матусевич А.С. (2018). Управління бізнес-процесами на підприємстві [Principles of structuring and evaluating business process effectiveness]. *Efelyvna ekonomika*, 6. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415> [in Ukrainian].
11. Tsalko, T., & Buriak, O. (2022). Avtomatyzatsiia biznes-protsesiv [Automation of business processes]. *Dominyanty sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy u novykh realiiakh: materialy vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh uchenykh ta studentiv* (pp. 170–172) [in Ukrainian].

Павловські Гжегож
кандидат економічних наук
Zakład Handlowo-Uslugowy BHP, Польща
Pawlowski Grzegorz
PhD in Economics
Zakład Handlowo-Uslugowy BHP, Poland
ORCID: 0000-0002-7733-0732

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9337

ОЦІНКА ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ASSESSMENT OF THE QUALITY OF MANAGEMENT DECISIONS AT THE ENTERPRISE

Анотація. У статті досліджуються особливості оцінки якості управлінських рішень на підприємстві в сучасних умовах. Виявлено, що основною метою оцінки ефективності діяльності підприємства є поліпшення якісних і кількісних показників на основі систематичного вивчення та узагальнення результатів по всіх видах його діяльності. Встановлено, що вибір методу прийняття рішень на підприємстві може залежати від необхідності використання експертної інформації в процесі прийняття управлінських рішень, від наявності інформації про переваги кількох критеріїв, інформації про перевагу альтернатив тощо. З'ясовано, що якість управлінських рішень є одним із головних чинників, що визначають ефективність діяльності підприємства і залежить від численних суб'єктивних і об'єктивних чинників, які потребують розробки методів підготовки та прийняття управлінських рішень в умовах ринкової економіки. Визначено, що якість управлінських рішень – це ступінь придатності параметрів обраних рішень як альтернатив системі з певними характеристиками, що задовольняють розробників і споживачів при забезпеченні можливості ефективної реалізації. Виявлено, що ефективність і якість управлінських рішень визначаються повним комплексом управлінських процесів, які є відносно самостійними і взаємопов'язаними етапами технологічного циклу: розробкою, прийняттям і реалізацією рішень. Розглянуто систему регіональних показників ефективності управлінських рішень. Визначено, що основними чинниками, що впливають на якість управлінських рішень, є використання наукових підходів і принципів, методів моделювання систем управління, автоматизація управління, мотивація формування якісних рішень. Виявлено, що необхідною умовою вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень є наявність ефективної системи мотивації та стимулювання, що забезпечує активізацію діяльності працівників, пов'язаної з якістю управлінських рішень. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень в контексті удосконалення системи діагностики ефективності діяльності підприємства з урахуванням особливостей і специфіки його діяльності в умовах ризику й невизначеності.

Ключові слова: підприємство, бізнес-цілі, управлінські рішення, інформація, ефективність діяльності підприємства, якість, розвиток бізнесу.

Summary. The article examines the features of assessment of the quality of management decisions at the enterprise in modern conditions. It has been established that the main goal of assessing the effectiveness of an enterprise is to improve qualitative and quantitative indicators based on a systematic study and generalization of results for all types of its activities. The choice of a decision-making method at an enterprise may depend on the need to use expert information in the process of making management decisions, on the availability of information about the advantages of several criteria, information about the advantages of alternatives, etc. It has been established that the quality of management decisions is one of the main factors determining the efficiency of an enterprise and depends on numerous subjective and objective factors that require the development of methods for preparing and making management decisions in a market economy. It has been determined that the quality of management decisions is the degree of suitability of the parameters of the selected solutions as an alternative system with certain characteristics that satisfy developers and consumers while ensuring the possibility of effective implementation. It has been revealed that the effectiveness and quality of management decisions is determined by a full range of management processes, which are relatively independent and interconnected stages of the technological cycle: development, adoption and implementation of decisions. The system of regional indicators of the effectiveness of management decisions is considered. It has been determined that the main

factors influencing the quality of management decisions are the use of scientific approaches and principles, methods of modeling management systems, management automation, and motivation for the formation of quality decisions. It has been established that a necessary condition for improving the process of making management decisions is the presence of an effective system of motivation and incentives that ensures the activation of employee activities related to the quality of management decisions. All this must be taken into account in the future of further research in the context of improving the system for diagnosing the efficiency of an enterprise, taking into account the features and specifics of its activities under conditions of risk and uncertainty.

Key words: enterprise, business goals, management decisions, information, enterprise efficiency, quality, business development.

Постановка проблеми. Успішна діяльність підприємства, забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, кадрової політики, взаємовідносин у колективі та позитивного іміджу в цілому залежить від процесу прийняття та реалізації управлінських рішень. Формування та прийняття якісних управлінських рішень необхідні для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції на ринку, створення змістовної організаційної структури, реалізації ефективної кадрової політики, регулювання соціально-психологічних відносин у колективі та створення позитивної атмосфери середовища. Від своєчасного прийняття управлінських рішень щодо управління та реалізації проблемних ситуацій залежить стійке функціонування підприємства, в тому числі його імідж і бренд. Тому ці процеси вимагають постійного вдосконалення і підвищення якості управлінської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний науково-практичний внесок у розвиток окремих питань і деяких аспектів, які стосуються оцінки якості управлінських рішень на підприємстві такі вчені та практики: Н. Андрущенко [1], В. Борщ [2], Л. Гончарова [3], О. Євтушенко [4], О. Загороднюк [5], Т. Зубко [6], Н. Корецька [7], О. Костенко [8], О. Коюда [9], О. Лаврук [10], М. Макаренко [11], Н. Хрущ [12] та інші. Поряд з тим, враховуючи при цьому наявні результати досліджень у працях [13–19], з'ясовано, що не до кінця вивчені, особливо з практичної точки зору, є питання, які стосуються особливостей оцінки якості управлінських рішень на підприємстві в сучасних умовах.

Мета статті. Метою статті є дослідити особливості оцінки якості управлінських рішень на підприємстві в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінка діяльності підприємства є важливим елементом системи управління бізнесом, ефективним методом визначення резервів в економіці, основою для розробки науково обґрунтованих планових показників і прийняття управлінських рішень. Основною метою оцінки ефективності діяльності підприємства є поліпшення якісних і кількісних показників на основі систематичного вивчення та узагальнення результатів по всіх видах його діяльності. Для оцінки перспектив розвитку підприємства необхідно використовувати показники, які відображають

результати його діяльності. На обґрунтованість рішення впливає вибір системного підходу до визначення ефективності діяльності підприємства. При цьому важливо збалансувати систему оцінки для прийняття управлінських рішень.

Управлінські рішення завжди спрямовані на розв'язання конкретних управлінських завдань, які мають такі ознаки: невизначеність, іноді суперечливість умов, відсутність інформації про можливі рішення та чітких алгоритмів, обмежений час ухвалення рішення [4].

Управлінські рішення на підприємствах приймаються з жорстким обмеженням усіх ресурсів. Перехід до ринкових відносин призводить до ускладнення економічної діяльності та систем управління виробничими потужностями. Усі чинники, що характеризують соціально-економічне середовище підприємств, висувають підвищені вимоги до якості управлінських рішень, ефективності їх прийняття та реалізації. Однак сьогодні розроблено багато методів прийняття складних рішень. Класифікація методів прийняття рішень базується на різних класифікаційних ознаках, у тому числі за змістом і видом вихідної інформації. Тому вибір методу прийняття рішень на підприємстві може залежати від необхідності використання експертної інформації в процесі прийняття управлінських рішень, від наявності інформації про переваги кількох критеріїв, інформації про перевагу альтернатив тощо. Крім того, надається інформація про переваги різних критеріїв і наслідки альтернатив [3].

Визначальні характеристики управлінських рішень включають: прийняття рішень на основі аналізу та синтезу оптимального курсу дій; на основі критеріїв, обмежень і встановлених правил розробляється план дій для виконання рішення; система критеріїв і правил прийняття управлінських рішень базується на знанні правил управління з урахуванням особливостей суб'єкта рішення та конкретних обставин, за яких приймається рішення. Процес прийняття управлінських рішень включає елементи наукових знань, творчості та управлінських навичок. Хоча певні управлінські рішення відрізняються за своїм конкретним змістом, вони часто мають декілька спільних характеристик. Наприклад, певні типи управлінських рішень (організаційні рішення) зазвичай передбачають відповіді на такі запитання: Яка мета? Які засоби та ресурси потрібні для цього?

Які конкретні завдання ставляться перед кожним структурним підрозділом? Які методи, прийоми та кадрові заходи необхідно використовувати для досягнення визначених цілей? [8].

Процес прийняття управлінських рішень — це процес перетворення вхідної інформації (інформації про стан) у вихідну інформацію (управлінська інформація — інструкції), тому рішення можуть бути формальними та творчими. Якщо перетворення інформації здійснюється за допомогою математичних моделей, розроблене рішення вважається формальним, а якщо рішення виникає в результаті прихованої роботи інтелекту керівника, що приймає рішення, то воно є творчим. Слід підкреслити, що такий розподіл є цілком умовним з точки зору управління ефективним функціонуванням підприємств в умовах ринкової економіки. Практика показує, що немає суто формальних чи суто дизайнерських рішень. Тому що розв'язок має бути створений за допомогою математичних методів. Знання та досвід моделей і менеджерів (елементи креативності) використовуються в генерації, тобто існує момент, коли задається або вибирається те чи інше значення вихідних інформаційних параметрів: одним із численних альтернативних варіантів, отриманих за допомогою моделей, є управлінські рішення [11].

Основною характеристикою управлінських рішень є якість. Якість управлінських рішень — це сукупність ознак управлінських рішень. Підвищення якості прийняття рішень менеджерами (людьми, які приймають рішення) є найважливішим попередником підвищення ефективності управління. Тому прийняття лідерських рішень вимагає високого рівня професіоналізму, а також соціально-психологічних характеристик лідерів [4].

Якість управлінських рішень є одним із головних чинників, що визначають ефективність діяльності підприємства і залежить від численних суб'єктивних і об'єктивних чинників, які потребують розробки методів підготовки та прийняття управлінських рішень в умовах ринкової економіки.

Поняття ефективності управлінських рішень певною мірою збігається з поняттям ефективності продуктивної діяльності підприємства. Однак не можна ігнорувати той факт, що управління виробництвом має свої унікальні результативні характеристики, кількісно виражені через певний набір показників. Крім того, ефективність управління відображається на ефективності виробництва і є частиною ефективності виробництва.

На ефективність прийняття рішень менеджером впливає багато чинників, у тому числі потенціал співробітників і їх здатність виконувати певні завдання, засоби виробництва, соціальні аспекти для співробітників і колективу в цілому, корпоративна культура. Усі ці елементи працюють разом як єдине ціле.

Якщо характеризувати процес розвитку підприємства та прийняття рішень, то він складний і багатогранний і залежить від рівня кваліфікації керівників, стилю керівництва, ситуації, що розвивається, корпоративної культури підприємства тощо. Серед чинників, які мають найбільший вплив на процес прийняття рішень керівництвом підприємства, слід визначити: ступінь ризику, час, доступний для прийняття рішення; рівень управлінської підтримки колективу, психологічні обмеження та особистісні здібності керівника; взаємозалежність організаційної політики та рішень. Вивчаючи процес пошуку рішення як два взаємопов'язані етапи і водночас як окремі етапи (розробка та прийняття варіантів рішень), доцільно виділити два типи управлінських рішень: теоретично виявлені, перевірені та реалізовані на практиці. Перший використовує термін «якість», другий використовує термін «ефективність» [5].

Оцінювати якість управлінських рішень на етапі прийняття можна і необхідно за допомогою набору орієнтирів, визначених ключовими вимогами рішення, не чекаючи фактичних результатів. Звідси висновок: якість управлінських рішень — це ступінь придатності параметрів обраних рішень як альтернатив системі з певними характеристиками, що задовольняють розробників і споживачів при забезпеченні можливості ефективної реалізації. Тому якість розробленого управлінського рішення залежить від ступеня відповідності застосованим вимогам, зокрема: оптимальності, актуальності, рішучості, законності, складності, об'єктивності [8].

Оцінка якості управлінських рішень повинна проводитися вже на стадії прийняття, незалежно від фактичних результатів, і для цього слід використовувати ряд показників, які представляють основні вимоги до управлінських рішень. Підготовку управлінських рішень можна умовно назвати розвивально-виробничими навичками, що являє собою серію послідовно повторюваних операцій, що складаються з окремих кроків, процедур і операцій [5].

Ефективність і якість управлінських рішень визначаються повним комплексом управлінських процесів, які є відносно самостійними і взаємопов'язаними етапами технологічного циклу: розробкою, прийняттям і реалізацією рішень. Тому слід розглянути модифікації управлінських рішень, наприклад: ефективність і якість управлінських рішень, виявлених і прийнятих в теорії, і рішень, реалізованих на практиці.

На необхідність прийняття управлінських рішень впливають зовнішні (розпорядження керівництва, побудова відносин з клієнтами, постачальниками, іншими підприємствами) і внутрішні чинники (виникнення проблемних ситуацій, низька рентабельність, порушення командної дисципліни, заохочення працівників, дотримання

позадовірних умов тощо). Таким чином, управлінські рішення є реакцією бізнес-менеджерів як на негативні (для мінімізації впливу), так і на позитивні (для досягнення операційної ефективності) чинники.

Потрібно чітко усвідомлювати, що ефективне управління результатами підприємства є важливою стратегічною проблемою для будь-якого підприємства, і що для реалізації цієї проблеми необхідно застосовувати комплексний і системний підхід для забезпечення оптимальних рішень. Враховуються всі чинники, що впливають на зовнішнє та внутрішнє середовище.

Обґрунтованість управлінського рішення забезпечується такими основними чинниками: об'єктивними економічними законами та закономірностями; врахуванням вимог чинного законодавства та правових документів; знанням і використанням закономірностей і тенденцій розвитку керованих об'єктів і зовнішнього середовища; наявністю повної, достовірної та актуальної інформації; наявністю спеціальних знань, підготовки та кваліфікації розробників; знанням та застосуванням основних управлінських рекомендацій і теорій прийняття рішень; використанням методів аналізу та синтезу ситуації [1].

Оцінюючи ефективність діяльності, перш за все слід виділити її наслідки, визначивши, чи були прийняті та реалізовані в рамках діяльності управлінські рішення помилковими та чи вони негативно вплинули на кінцевий результат, чи були позитивними та чи підвищили рівень ефективності [7].

Сутність оцінки ефективності діяльності підприємства виражається в його цілях і завданнях. Основною метою оцінки ефективності діяльності підприємства є підвищення ефективності роботи на основі систематичних досліджень кожного напрямку діяльності. У процесі реалізації поставлених цілей вирішуються наступні завдання: формується перелік показників для оцінки діяльності, поточного та майбутнього фінансового стану підприємства, чинників, що впливають на його діяльність та шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства. Основна проблема при виборі індикаторів полягає в тому, що класичні індикатори базуються на ретроспективному аналізі і не дозволяють вчасно коригувати діяльність. Тому для успішної конкуренції на ринку підприємства повинні використовувати не тільки фінансові показники, а й інші показники, що враховують зовнішні впливи на корпоративні системи (управління, виробництво тощо). На сьогодні не існує чіткої єдиної методології обґрунтування та вибору оптимальних стратегічних рішень у підприємницькій діяльності [6].

Система регіональних показників ефективності управлінських рішень повинна складатися з таких показників, які можна класифікувати:

- перша група: показники поточної ефективності і кінцеві показники ефективності, що характеризують результати, отримані від системи управління, тобто ефективність управлінських рішень;
- друга група: показники ефективності, пов'язані з самим управлінським рішенням (рівень ризику, раціональність, час, витрачений на прийняття рішення тощо), показники ефективності, пов'язані з прийняттям і застосуванням управлінського рішення (кількість дисфункціональних конфліктів, суперечливий характер управління), показники ефективності, пов'язані з процесом реалізації рішень (ступінь досягнення мети, наявність альтернатив при реалізації рішень тощо) [2].

Доцільність дозволяє оцінити якість управлінських рішень лише за умови досягнення поставлених цілей. Важливо зазначити, що не всі рішення виконуються протягом певного терміну. Деякі дані свідчать про те, що питома вага в загальній кількості рішень становить близько 30%. Крім того, деякі впроваджені рішення не дають очікуваних результатів. Іншими словами, це такі управлінські рішення визнаються як неефективні. Низьку ефективність управлінських рішень керівники пояснюють: погіршенням загальної економічної ситуації в країні; відсутністю фінансових ресурсів; зменшенням попиту на продукцію; неможливістю адаптуватися до середовища, що швидко змінюється [12].

Основними чинниками, що впливають на якість управлінських рішень, є використання наукових підходів і принципів, методів моделювання систем управління, автоматизація управління, мотивація формування якісних рішень. Ймовірність прийняття оптимального рішення залежить від повноти, достовірності та різноманітності вихідної інформації. Уміння розробляти ефективні управлінські рішення потребує від керівників певного рівня майстерності, який досягається безперервним навчанням та самоосвітою управлінського персоналу [10].

Зрозуміло, що забезпечення якості прийняття управлінських рішень у системах антикризового управління підприємства потребує обробки значних інформаційних ресурсів. Залежно від впливу внутрішніх елементів економічної системи та впливу зовнішнього середовища проводиться аналітична робота щодо визначення пріоритетних завдань на концептуальному, операційному та елементарному рівнях. Тобто визначення вимог до якості інформації (повнота, доступність достовірність), визначення джерел і вибір засобів отримання даних необхідної якості і в необхідний час, а також методів обробки і передачі необхідної інформації. Це вимагає розробки відповідних інформаційних і комунікаційних систем. У спрощеному варіанті рекомендується створити власну інформаційно-пошукову систему для підприємства [9].

Тому необхідною умовою вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень є наявність ефективної системи мотивації та стимулювання, що забезпечує активізацію діяльності працівників, пов'язаної з якістю управлінських рішень. Цінність прийнятих управлінських рішень визначається після їх реалізації, а результати виконання цих рішень впливають як на реалізацію загальної стратегії підприємства, так і на розробку подальших дій на майбутнє. Існує справедлива думка, що наукові досягнення набагато складніше реалізувати, ніж прийняти рішення. І менш раціональні рішення можуть мати більший вплив за розумних умов реалізації.

Низький рівень прийняття управлінських рішень, що підтверджується фактами незадовільних результатів діяльності підприємств потребує вдосконалення методології формування самої інформаційно-аналітичної системи управління, що потребує використання науково обґрунтованих методів удосконалення конкретних систем у зборі, обробки і зберігання інформації, що надається в підрозділі управління у вигляді показників. Це підвищує ступінь кореляції управлінських рішень з об'єктивними умовами їх прийняття.

Об'єктивними вимогами до розробки якісних управлінських рішень є: знання сучасних тенденцій розвитку підприємства; освоєння можливостей позитивного використання нових тенденцій у підприємницькій діяльності; орієнтація на спільну мету розвитку економіки; визначення завдань, що впливають із цілей для підприємства у разі ухвалення управлінського рішення; чітке уявлення про стан підприємства, його оточення (найближчого оточення), тенденції його розвитку; оволодіння набором методів, які переводять підприємство з поточного стану в цільовий і надають необхідний напрямок розвитку; здатність своєчасно реагувати на мінливу ситуацію та нові виклики ринку та економічної політики країни.

Для дотримання встановлених умов керівники повинні мати інформацію з різних внутрішніх і зовнішніх джерел, яку вони отримують під час навчання, перепідготовки та набуття досвіду. Але

навіть за добре організованого інформаційного забезпечення приймаються як правильні, так і неправильні управлінські рішення.

Підсумовуючи, слід зазначити, що управлінські рішення повинні базуватися на об'єктивних законах і закономірностях суспільного розвитку. З іншого боку, управлінські рішення багато в чому залежать від різних суб'єктивних факторів: логіки прийняття рішень, якості оцінки ситуації, структурування завдань і проблем, культури управління на певному рівні, механізмів реалізації рішень, управлінської дисципліни. Тому завжди слід мати на увазі, що навіть ретельно продумані рішення можуть бути неефективними, якщо неможливо передбачити можливі зміни в ситуації та в стані системи.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, за результатами проведених досліджень розкрито особливості оцінки якості управлінських рішень на підприємстві, виокремлено основну мету оцінки ефективності діяльності підприємства, розкрито сутність поняття «якість управлінських рішень», розглянуто систему регіональних показників ефективності управлінських рішень. Основною метою оцінки ефективності діяльності підприємства є поліпшення якісних і кількісних показників на основі систематичного вивчення та узагальнення результатів по всіх видах його діяльності. Якість управлінських рішень є одним із головних чинників, що визначають ефективність діяльності підприємства і залежить від численних суб'єктивних і об'єктивних чинників, які потребують розробки методів підготовки та прийняття управлінських рішень в умовах ринкової економіки. Необхідною умовою вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень є наявність ефективної системи мотивації та стимулювання, що забезпечує активізацію діяльності працівників, пов'язаної з якістю управлінських рішень. Все це необхідно врахувати у перспективі подальших досліджень в контексті удосконалення системи діагностики ефективності діяльності підприємства з урахуванням особливостей і специфіки його діяльності в умовах ризику й невизначеності.

Література

1. Андрущенко Н.О. Умови і чинники якості управлінських рішень на торговельному підприємстві // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 4(21). С. 137–141.
2. Борщ В.І. Оцінювання якості управлінського рішення як результату управлінської діяльності // *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2014. Т. 1, Вип. 2. С. 151–158.
3. Гончарова Л.О. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на виробничому рівні // *Економіка будівництва і міського господарства*. 2013. Т. 9, № 1. С. 41–46.
4. Євтушенко О.Н. Управлінські рішення: сутність та характерні риси // *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія: Державне управління. 2014. Т. 239, Вип. 237. С. 47–51.

5. Загороднюк О.В., Пивторак М.В., Малуґа Л.М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень // *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 4(15). С. 94–98. doi: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-15>
6. Зубко Т.Л., Новікова Н.М. Система показників оцінки ефективності стратегічних рішень підприємства // *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 5/1. С. 12–17.
7. Корецька Н., Фещук А., Томша Х. Оцінка якості управлінських рішень на підприємстві // *Економічний форум*. 2021. № 2. С. 88–100. doi: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-11>
8. Костенко О.М. Обґрунтування управлінських рішень з врахуванням якості інформаційно-аналітичної системи менеджменту // *Облік і фінанси*. 2012. № 3. С. 146–149.
9. Коюда О.П. Управлінське рішення в системі антикризового управління // *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки*. 2012. № 1. С. 153–159.
10. Лаврук О.С., Славіна Н.А. Методичні підходи до розробки і реалізації управлінських рішень у системі управління колективом підприємства // *Агросвіт*. 2018. № 5. С. 42–48.
11. Макаренко М.В., Сапельнікова Н.Л., Оніщенко В.В. Особливості обґрунтування управлінського рішення на основі критерію ефективності // *Менеджер*. 2017. № 4. С. 86–95.
12. Хрущ Н.А., Корпан О.С., Желіховська М.В. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. С. 41–45.
13. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>
14. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
15. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
16. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
17. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>
18. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
19. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>

References

1. Andrushchenko N.O. Umovy i chynnyky yakosti upravlynskykh rishen na torhovelnomu pidpryemstvi // *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2019. Vyp. 4(21). S. 137–141.
2. Borshch V.I. Otsiniuvannia yakosti upravlynskoho rishennia yak rezultatu upravlynskoï diialnosti // *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*. 2014. T. 1, Vyp. 2. S. 151–158.
3. Honcharova L.O. Pidvyshchennia efektyvnosti pryiniattia upravlynskykh rishen na vyrobnychomu rivni // *Ekonomika budivnytstva i miskoho hospodarstva*. 2013. T. 9, № 1. S. 41–46.
4. Ievtushenko O.N. Upravlynski rishennia: sutnist ta kharakterni rysy // *Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnogo universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu "Kyievo-Mohylianska akademiia". Serii: Derzhavne upravlinnia*. 2014. T. 239, Vyp. 237. S. 47–51.
5. Zahorodniuk O.V., Pivtorak M.V., Maliuha L.M. Osnovni napriamy pidvyshchennia yakosti ta efektyvnosti rozrobky i pryiniattia upravlynskykh rishen // *Pryazovskyy ekonomichnyi visnyk*. 2019. Vyp. 4(15). S. 94–98. doi: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-15>
6. Zubko T.L., Novikova N.M. Systema pokaznykiv otsinky efektyvnosti stratehichnykh rishen pidpryemstva // *Ekonomika. Finansy. Pravo*. 2017. № 5/1. S. 12–17.
7. Koretska N., Feshchuk A., Tomsha Kh. Otsinka yakosti upravlynskykh rishen na pidpryemstvi // *Ekonomichnyi forum*. 2021. № 2. S. 88–100. doi: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-2-11>
8. Kostenko O.M. Obgruntuvannia upravlynskykh rishen z vrakhuvanniam yakosti informatsiino-analitychnoi systemy menedzhmentu // *Oblik i finansy*. 2012. № 3. S. 146–149.

9. Koiuda O.P. Upravlinske rishennia v systemi antykryzovoho upravlinnia // *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Ser.: Ekonomichni nauky*. 2012. № 1. S. 153–159.
10. Lavruk O.S., Slavina N.A. Metodychni pidkhody do rozrobky i realizatsii upravlinskykh rishen u systemi upravlinnia kolektyvom pidpriemstva // *Ahrosvit*. 2018. № 5. S. 42–48.
11. Makarenko M.V., Sapelnikova N.L., Onishchenko V.V. Osoblyvosti obgruntuvannia upravlinskoho rishennia na osnovi kryteriiu efektyvnosti // *Menedzher*. 2017. № 4. S. 86–95.
12. Khrushch N.A., Korpan O.S., Zhelikhovska M.V. Problemy pryiniattia upravlinskykh rishen v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy // *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. 2010. № 1. S. 41–45.
13. Pavlenchuk N., Pavlenchuk A., Skrynkovskyy R., Tsyuh S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect // *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*. 2023. Vol. 10, No. 3. P. 498–514. doi: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i3.1318>
14. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics*. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
15. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // *Business Inform.* 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
16. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
17. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym L., Haleliuk M. Improvement of the Model of Enterprise Management Process on the Basis of General Management Functions // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 12. P. 4007–4014. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.29-7>
18. Skrynkovskyy R., Protsiuk T., Ogirko O., Pavlenchuk N. Comprehensive Assessing the Enterprise Development Considering the Educational and Professional Potential of Employees in Management System // *Journal of Applied Management and Investments*. 2018. Vol. 7, No. 4. P. 246–255.
19. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>

УДК 330.3

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Родіонова Тетяна Андріївна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

Rodionova Tetiana

PhD in Economics, Associate Professor of the

Department of World Economy and International Economics

Odesa I.I. Mechnikov National University

Горянська Дар'я Юріївна

студентка

Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

Horianska Daria

Student of the

Odesa I.I. Mechnikov National University

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9436

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЄС ТА УКРАЇНИ ПІД ЧАС ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ РОСІЇ В УКРАЇНУ

FOREIGN ECONOMIC ACTIVITIES OF THE EU AND UKRAINE DURING THE FULL-SCALE INVASION OF RUSSIA IN UKRAINE

Анотація. У результаті глибокого аналізу діяльності Європейського Союзу та України під час повномасштабного російського вторгнення виявлено, що наслідки цього конфлікту вплинули на широкий спектр аспектів економічного та соціального розвитку обох сторін. Зокрема, після повномасштабного вторгнення значна кількість українців, а саме 4,2 мільйона осіб, звернулася за притулком до країн ЄС, зробивши акцент на переважно таких країнах, як Німеччина, Польща та Чехія. На додаток до масштабної міграції в статті висвітлено тенденції росту макрофінансової допомоги від ЄС, яка досягла 3 мільярдів євро в січні та 1,5 мільярда євро щомісячно з березня до жовтня 2023 року. Спільна фінансова підтримка ЄС та його членів склала суму 131,9 мільярда євро, що свідчить про рішучі дії Європи задля допомоги Україні в умовах повномасштабного вторгнення. Військова допомога, зокрема від США та ЄС, склала близько 40 мільярдів євро, а гуманітарна допомога охоплювала різні сектори, зокрема притулок (27%), грошова допомога (24%) та інші напрямки. У світлі досліджень торговельних відносин між Україною та ЄС, зазначено, що попередні тенденції росту в 2021 році були різко перервані вторгненням, що призвело до стрімкого зниження торговельного обсягу. Інвестиційна діяльність також була проаналізована, показавши, що прямі інвестиції ЄС в Україну зменшились на 12 мільярдів доларів США, вказуючи на недовіру інвесторів через воєнні дії. З іншого боку, інвестиції з України в ЄС зросли на 500 мільйонів доларів США, оскільки інвестори віддавали перевагу стабільній зоні країн ЄС. Окрім того, стаття досліджує інфляційні процеси в 27 країнах ЄС під час повномасштабного вторгнення та проводить регресійний аналіз, спрямований на визначення факторів, що найбільше впливають на цей макроекономічний показник. Результати аналізу показують, що грошові перекази є ключовим чинником, що визначає інфляційні тенденції в ЄС, а також визначаються інші значущі фактори, такі як ВВП, безробіття та чиста міграція. Усі ці аспекти аналізу підкреслюють серйозні труднощі, з якими стикається ЄС та Україна в контексті вторгнення та вказують на важливість розуміння та реагування на складні економічні виклики, що виникають у зв'язку з цією кризою.

Ключові слова: Україна, Європейський Союз, повномасштабне вторгнення, інфляція, торговельні відносини, інвестиційні потоки.

Summary. As a result of an analysis of the activities of the European Union and Ukraine during the full-scale russian invasion, it was found that the consequences of this conflict affected a wide range of aspects of both sides' economic and social

development. In particular, after the full-scale invasion, a significant number of Ukrainians, namely 4.2 million people, applied for asylum in EU countries, focusing mainly on such countries as Germany, Poland, and the Czech Republic. In addition to large-scale migration, the article highlights trends in macro-financial assistance from the EU, which reached €3 billion in January and €1.5 billion monthly from March to October 2023. The joint financial support of the EU and its members amounted to 131.9 billion euros, which shows the decisive actions of Europe to help Ukraine in the face of a full-scale invasion. Military aid, particularly from the US and the EU, amounted to about €40 billion, while humanitarian assistance covered various sectors, including asylum (27%), cash aid (24%), and other areas. In light of studies of trade relations between Ukraine and the EU, it is stated that previous growth trends in 2021 were sharply interrupted by the invasion, which led to a sharp decrease in trade volume. Investment activity was also analyzed, showing that EU direct investment in Ukraine fell by US\$12 billion, indicating investor distrust due to the hostilities.

On the other hand, investments from Ukraine to the EU increased by USD500 million, as investors preferred the stable zone of the EU countries. In addition, the article examines the inflation processes in the 27 EU countries during the full-scale invasion. It conducts a regression analysis to identify the factors that most significantly influence this macroeconomic indicator. The analysis results show that remittances are a crucial determinant of inflationary trends in the EU, and other essential factors such as GDP, unemployment, and net migration are also identified. All these aspects of the analysis highlight the severe difficulties facing the EU and Ukraine in the context of the invasion and point to the importance of understanding and responding to the complex economic challenges arising from this crisis.

Key words: Ukraine, European Union, full-scale invasion, inflation, trade relations, investment flows.

Постановка проблеми. У світлі повномасштабного вторгнення Росії в Україну і його впливу на регіональну та міжнародну стабільність, стаття ставить за мету ретельне дослідження діяльності Європейського Союзу та України, які стикнулись з різними економічними проблемами. Проблема, яку стаття прагне вирішити, полягає в комплексному розкритті економічних, соціальних і гуманітарних аспектів, пов'язаних із вторгненням, та визначенні стратегій та рішень, що дозволять ефективно впоратися із викликами, що виникають у зв'язку із зазначеним конфліктом.

Ключові аспекти, що вимагають уваги, включають еміграцію з України до країн ЄС та вплив цього явища на соціально-економічні умови як в Україні, так і в країнах-членах ЄС. Також актуальним є розгляд фінансової допомоги, що надається ЄС та його членами, та її ефективності в умовах кризи. Питання торговельних відносин та інвестицій в контексті вторгнення також вимагає детального розгляду, зокрема врахування впливу військових дій на ці аспекти.

Наступним ключовим елементом є аналіз інфляційних процесів в країнах ЄС та їх зв'язок з подіями в Україні. Відомо, що події такого масштабу можуть вплинути на економічну стабільність, та отже, це питання вимагає глибокого розгляду в контексті взаємодії різних економічних факторів.

Отже, проблема, яку стаття вирішує, — це вивчення та аналіз впливу повномасштабного вторгнення на різні аспекти життя та розвитку України та ЄС, а також формування рекомендацій для подолання негативних наслідків конфлікту та забезпечення подальшого стабільного розвитку регіону.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У статті «Соціально-економічний розвиток ЄС на

тлі війни в Україні» автори досліджують вплив війни в Україні на соціально-економічний стан країн Європейського союзу (ЄС). В результаті кореляційного аналізу встановлено тісний зв'язок між ринком праці, рівнем безробіття, загальною зайнятістю та іншими показниками. Виявлені різниці в економічному впливі війни на країни ЄС, зокрема негативні наслідки для Польщі та Латвії в сферах екології та економіки. Автори аналізують зміни в комплексному показнику соціально-економічного розвитку протягом п'яти місяців вторгнення Росії в Україну (лютий–вересень). Результати свідчать про різниці в розвитку країн ЄС, і деякі з них досягли позитивних результатів навіть на фоні конфлікту. Автори закликають до координації економічних політик країн ЄС та наголошують на важливості солідарності та спільних дій для подолання нових економічних та соціальних викликів, що виникають на тлі війни в Україні [2].

У статті «Економічні наслідки та наслідки українсько-російської війни» автори розглядають макроекономічні ефекти війни, зокрема геополітичні ризики, бюджетні трансформації та інвестиції для стабілізації економік. Вони вказують на збільшення витрат на оборону та неминуче пошкодження від війни, навіть якщо вона стимулює внутрішнє виробництво. Автори також аналізують вплив війни на глобальну економіку, зауважуючи на руйнування фінансових ринків та негативний вплив на Європу та Центральну Азію [10].

Стаття «Вплив війни на економіку України» досліджує економічні виклики, які виникають внаслідок російського вторгнення. Автори зазначають значні коливання в економіці, падіння ВВП та інтенсивне зростання цін на товари та послуги. Вони також вивчають проблему безробіття, яка стала особливо актуальною в умовах війни, і вказують на важливість допомоги від країн-партнерів

у врегулюванні ситуації. Погіршення платіжного балансу та його прогнозоване подальше погіршення також висвітлені, свідчачи про складні економічні виклики для України внаслідок війни та інших факторів [17].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Проаналізувати обсяг та цільове спрямування макрофінансової допомоги від ЄС. Дослідити зміни у торговельних відносинах перед вторгненням та після нього. Проаналізувати вплив військових дій на обсяги торгівлі. Оцінити динаміку інвестицій і їх роль у розвитку економік України та країн ЄС. Проаналізувати динаміку інфляції ЄС в контексті повномасштабного вторгнення в Україну. Здійснити регресійний аналіз для визначення основних факторів, які впливають на інфляцію в країнах ЄС.

Виклад основного матеріалу. З початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну близько 4,2 млн. українців виїхали до країн ЄС для отримання тимчасового захисту. На рисунку 1 можна побачити дані, в яких країнах ЄС більше отримували тимчасовий захист українці. Основними країнами Європейського Союзу, які приймали українців, що отримували тимчасовий захист, були Німеччина (1 194 900 осіб), Польща (958 655) та Чехія (357 960).

Порівняно з чисельністю населення кожної країни ЄС, найбільша кількість тих, хто отримав тимчасовий захист на кінець вересня 2023 року

(див. рис. 3.1) спостерігалася в Чехії (3,35%), Естонії (3,65%), Польщі (2,55%), Болгарії (2,36%) та Латвії (2,60%).

Оскільки Європейський союз з самого початку повномасштабного вторгнення надає Україні дуже багато різнобічної допомоги, важливо дослідити показники макрофінансової допомоги за період 2022–2023 рр.

З графіку вище можна проаналізувати, що загалом макрофінансова допомога за 2023 рік була більшою ніж у 2022 році. В 2022 році в березні та травні ЄС надав Україні допомоги у 600 млн. євро. В серпні 2022 року — 1 млрд. євро, в жовтні 2022–2 млрд. євро, в листопаді 2022 року — 2,5 млрд. євро, тобто допомога за ці місяці збільшувалась. В грудні 2022 року Україна отримала 500 млн. євро. Щодо 2023 року в січні 2023 року була найбільша допомога у розмірі 3 млрд. євро, далі в період березня-жовтня 2023 року Україна кожен місяць утримувала від ЄС по 1,5 млрд. євро.

Особливо важливо відзначити, що військова допомога виявилася найсуттєвішою складовою допомоги від країн-партнерів. Саме від цієї військової допомоги залежала можливість України стійко вистояти у супротиві з Росією. Це стало вирішальним фактором не лише для безпеки України, але й для визначення того, чи буде Росія представляти загрозу для європейських країн у майбутньому.

За даними рисунка 4 найбільшу військову допомогу Україна отримала від США та ЄС. Загалом

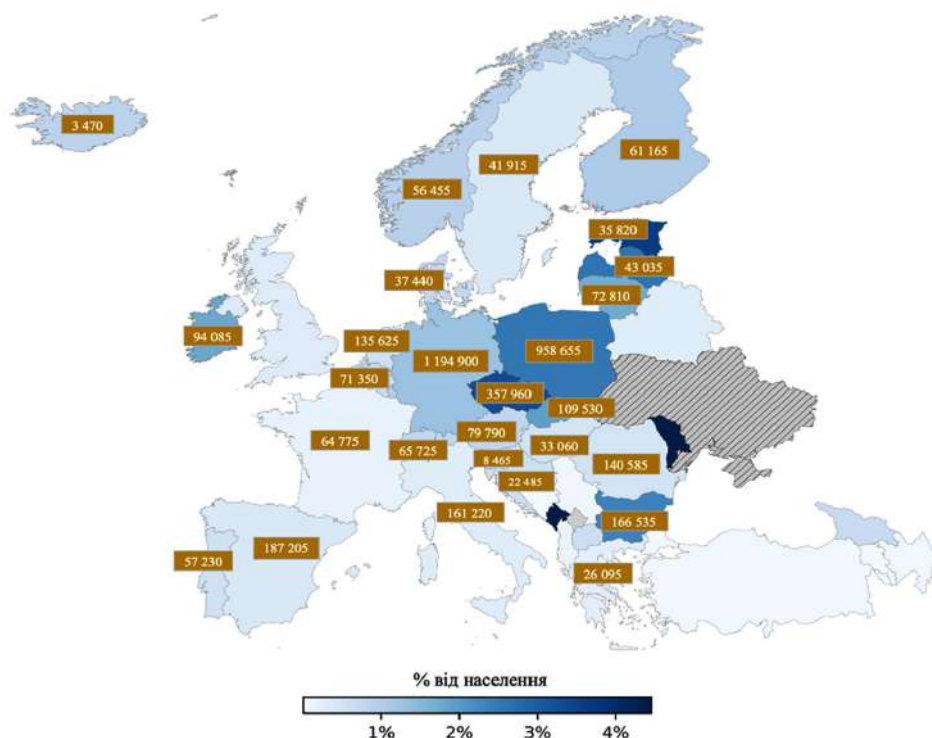


Рис. 1. Громадяни країн, які не входять до ЄС, які виїхали з України і отримали тимчасовий захист наприкінці вересня 2023 року

Джерело: складено автором на основі даних [1]

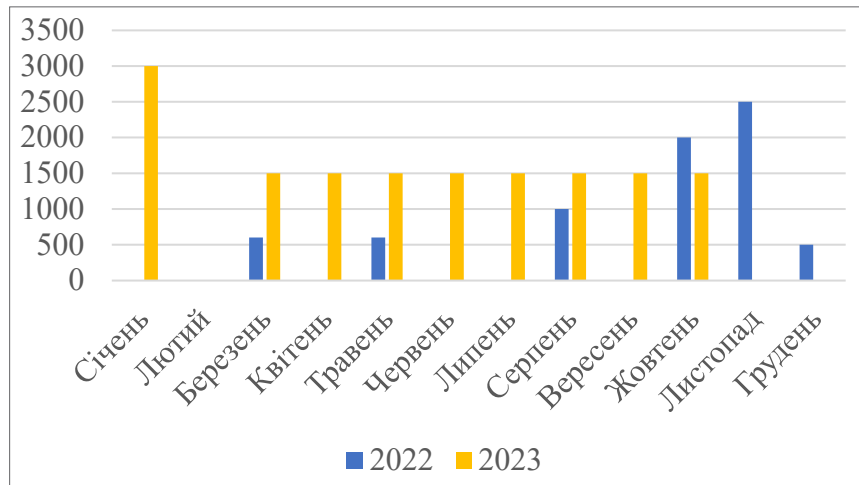


Рис. 2. Макрофінансова допомога від ЄС Україні з початку повномасштабного вторгнення, млн. євро
Джерело: складено автором на основі [5]

від країн Європейського союзу Україна отримала військової допомоги на приблизно 40 млрд. євро. Якщо досліджувати допомогу від країн ЄС по країнам, найбільшу військову допомогу від країн ЄС Україна отримала від Німеччини (17 млрд. євро), Норвегії (3,6 млрд. євро), Данії (3,5 млрд. євро), Польщі (3 млрд. євро), Нідерландів (2,5 млрд. євро), Канади (1,6 млрд. євро), Швеції (1,5 млрд. євро), Фінляндії (1,2 млрд. євро) та Чеської Республіки (1,06 млрд. євро).

Згідно річного гуманітарного фінансування для України, ЄС мобілізував €485 млн. на 2022 рік і додатково €300 млн. на 2023 рік. Ці кошти будуть використані для подальшого забезпечення громадян гуманітарною допомогою, яка включає в себе різні аспекти, такі як психологічна та пси-

хосоціальна підтримка, забезпечення притулку, освіта в надзвичайних ситуаціях, а також грошова допомога для задоволення основних потреб [12].

Аналізуючи сектори фінансової допомоги від ЄС, можна сказати, що найбільше фінансів ЄС виділяло на притулок для людей, які потребували допомоги та захисту, цей показник склав 27%. Грошова допомога склала 24%, на навчання в надзвичайних ситуаціях та здоров'я було виділено по 10%. На захист допомога склала 9%, на воду та гігієну — 8%, їжа та основні потреби — 5% та протимінна діяльність — 2%.

Аналізуючи дані рис. 5, потрібно зробити такі висновки, що до початку повномасштабного вторгнення в загальному за 2021 рік тенденція експорту ЄС в Україну була зростаючою. На початок

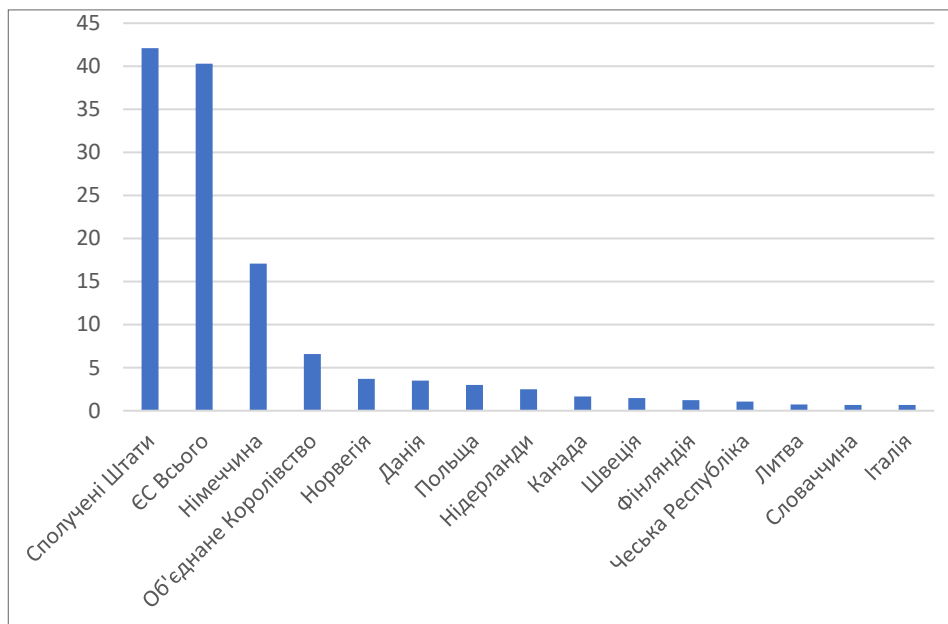


Рис. 3. Військова допомога Україні, млрд. євро
Джерело: складено автором на основі даних [1]



Рис. 4. Гуманітарне фінансування ЄС для України у 2023 році за секторами

Джерело: складено автором на основі даних [3]

2022 року показник почав знижуватись та набув самого мінімуму у березні 2023 року після вторгнення. Експорт товарів з ЄС в Україну з лютого до березня 2022 року впав на 1 млрд. євро. В наступні місяці 2022 року експорт почав збільшуватись та на червень 2022 року став більшим ніж до вторгнення це могло бути спричинено дефіцитом багатьох товарів на українському ринку через закриття та знищення багатьох підприємств та складів під час військових дій.

В грудні 2022 року показник експорту склав 3,3 млрд. євро. Також треба відмітити тенденцію до стрімкого зросту експорту в березні 2023 року, в цьому місяці показник набуває найбільшого по-

казника в досліджуваній період та складає майже 4 млрд. євро. Надалі експорт трохи знижується, але має стабільну тенденцію.

Імпорт товарів в ЄС з України до початку повномасштабного вторгнення стабільно збільшувалось та на січень 2022 року показник склав 2,5 млрд. євро. Суттєве зниження показника відбулось у березні — квітні 2022 та на квітень 2022 року показник становив 1,6 млрд. євро. Тобто майже на 1 млрд. євро знизився імпорт ЄС з України за три місяці 2022 року в порівняні з початком 2022 року. Надалі до грудня 2022 року можна побачити стрімкий зріст українського експорту в ЄС, що могло бути спричиненим «Зерновою угодою»,

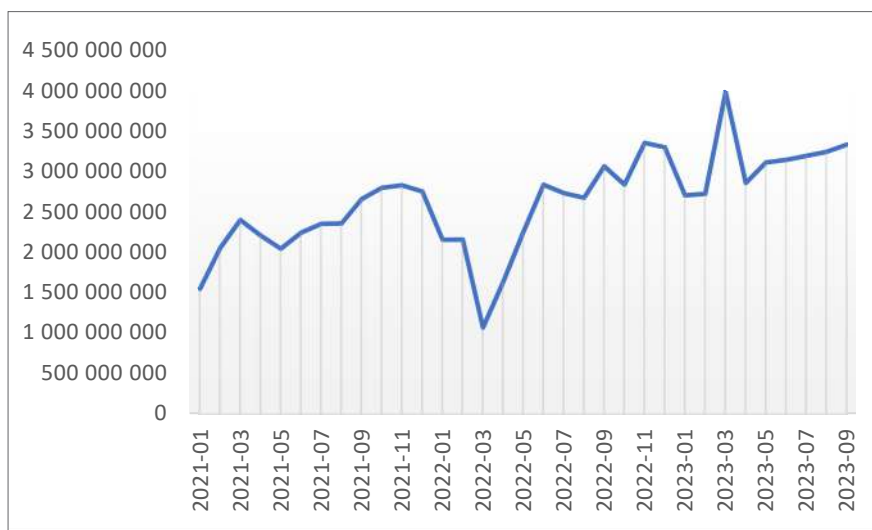


Рис. 5. Експорт товарів ЄС в Україну, у євро

Джерело: складено автором на основі даних [4]

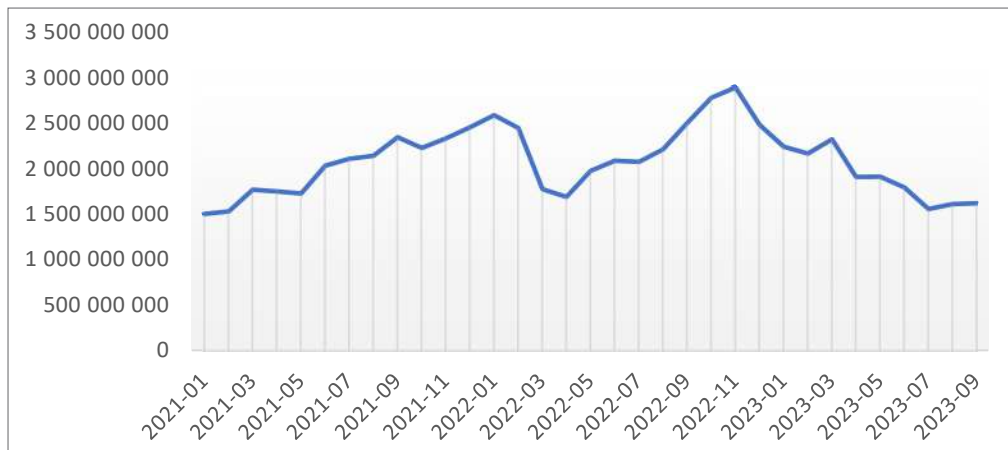


Рис. 6. Імпорт товарів ЄС з України, у євро
Джерело: складено автором на основі даних [8]

завдяки якій Україна мала змогу вивозити більшість свого товару морем. На грудень 2022 року показник європейського імпорту з України становив 2,9 млрд. євро. Надалі показник мав тенденцію до зниження, що могло бути спричинене не продовженням «Зернової угоди» та постійною атакою портів Чорного моря з боку Росії.

Повномасштабне вторгнення внесло свої корективи в інвестиційну діяльність, як ЄС, так і України. Інвестиційна привабливість України після початку повномасштабної війни в усіх сферах погіршилась через високу ризикованість і нестабільність у прибутковості. Але інвестиційна взаємодія між Україною та ЄС відіграє ключову роль у сприянні сталому економічному розвитку та укріпленні відносин між регіонами. Обмін кращими практиками, технологіями та капіталом сприяє створенню стабільного середовища для рос-

ту та процвітання. Однак для досягнення повного потенціалу співпраці важливо подолати внутрішні та зовнішні виклики, забезпечуючи стійкість та відкритість для нових можливостей.

Аналізуючи динаміку прямих інвестицій України та ЄС, потрібно зробити такі висновки, що динаміка обох показників має протилежну тенденцію. Прямі інвестиції з України в країни ЄС зростали протягом 2018–2020 рр., в той час як інвестиції з ЄС в Україну мали тенденцію до зниження, що могло бути спричинене пандемією коронавірусу. В 2021 році інвестиції з ЄС стрімко зростають, а з України різко знижуються. Повномасштабне вторгнення на показники прямих інвестицій також мала різну динаміку, з ЄС інвестиції зменшились на 12 млрд. дол США, що свідчить про недовіру інвесторів до ринку інвестицій в Україну, через військові дії. Щодо інвестицій

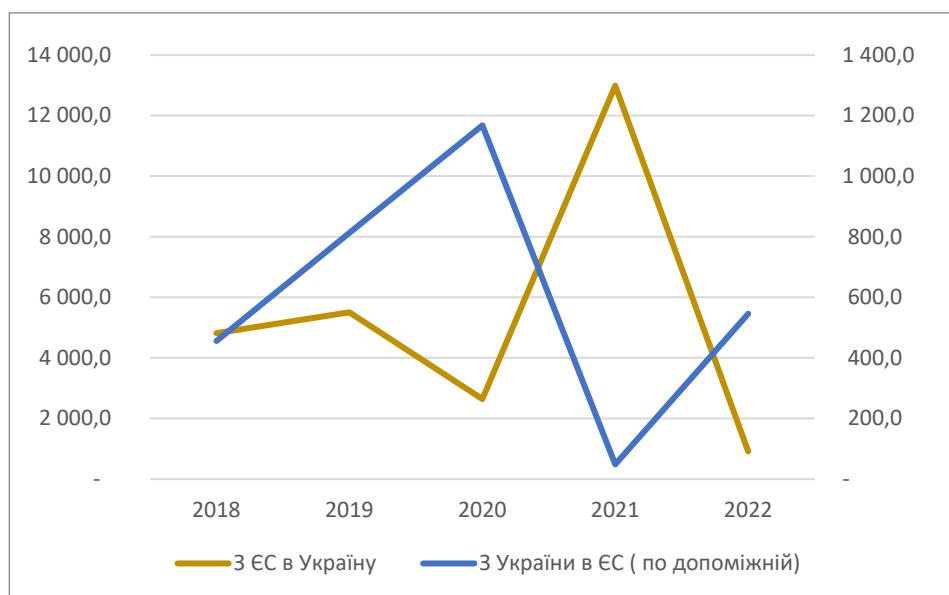


Рис. 7. Інвестиційна діяльність України та ЄС, млн. дол США
Джерело: складено автором на основі даних [15]

з України вони зросли на 500 млн. дол США, порівняно з 2021 роком, через бажання інвесторів перекинути свої інвестиції в більш безпечну та нестабільну зону, тобто до країн ЄС.

В контексті вторгнення торговельні відносини між Україною та ЄС суттєво змінились, впливаючи на постачання та ціни на ряд товарів та послуг. Це, в свою чергу, має важливий вплив на інфляційні показники в країнах ЄС. За даними Eurostat, інфляційні показники 27 країн ЄС віддзеркалюють економічні та соціальні наслідки повномасштабного російського вторгнення в Україну. Дослідження показує, що вплив на інфляцію був поступовим, з початковими проявами напруги у кінці 2021 року. В більшості країн максимальні значення інфляції були досягнуті в кінці лютого 2022 року — початку січня 2023 року. Однак багато країн відзначилися тенденцією до зниження показників в 2023 році, свідчачи про певну стабілізацію.

На початку 2021 року Польща та Угорщина мали найвищі показники інфляції — 3,6% та 2,9% відповідно. Після початку вторгнення інфляція стала зростати, а в 2022 році Швеція, Німеччина, Нідерланди та Румунія відзначилися найвищими показниками. Швеція досягла 10,8%, Німеччина — 11,3%, Нідерланди — 17,1%, а Румунія — 14,6%.

Серед країн, які найбільше постраждали від вторгнення, Польща, Угорщина та Чехія відзначилися найвищими показниками інфляції у 2022 році. Польща зафіксувала 17,2%, Чехія — 19,1%, а Угорщина — неймовірні 26,2%.

Ці дані свідчать про те, що ефекти вторгнення суттєво вплинули на економічну динаміку країн ЄС, змушуючи їхні інфляційні показники стрімко зростати. Вищі показники інфляції в країнах, які найбільше постраждали, свідчать про серйозний тиск на економіку та нестабільність у зв'язку з кризою, яку викликало вторгнення в Україну [17].

Оскільки інфляція була одним з макроекономічних показників, яка мала найбільший вплив

від нестабільності спричиненої повномасштабним вторгненням Росії в Україну, важливо більш детально розглянути та проаналізувати, які саме фактори впливають на інфляцію ЄС.

Для дослідження інфляції Європейського Союзу за період 2000–2022 років побудована регресійна модель. Ця модель аналізує вплив таких змінних, як GDP — Валовий Внутрішній Продукт, GGD — державний борг, CA — рахунок поточних операцій, Unem — безробіття, Rem — грошові перекази, Mig — чиста міграція на Inflation — рівень інфляції в ЄС. Тому у табл. 1 наведені дані з проведеного регресійного аналізу.

Проаналізувавши отримані дані з табл. 1., можна зробити такі висновки. По-перше, стандартизовані бета-коефіцієнти з'ясовують, який з факторів має найбільший вплив на залежну змінну — інфляцію Європейського Союзу. Тому, можна помітити, що найбільш впливове значення надають грошові перекази. Цей коефіцієнт свідчить про те, що зі збільшенням грошових переказів на одне стандартне відхилення, залежна змінна — інфляція ЄС зменшується на 2,115.

Державний борг має найменший вплив на залежну змінну, тобто з її збільшенням на одне стандартне відхилення, інфляція ЄС зменшується на 0,230.

Чотири проаналізовані коефіцієнти є значущими, адже чотири коефіцієнти t Стьюдента відповідають загальноприйнятим стандартам рівня значимості.

Таким чином, проаналізувавши отримані результати, можна скласти таку емпіричну модель та зробити наступні висновки:

$$\text{Infl} = 0,731\text{GDP} - 0,230 + 0,754 - 0,629\text{Unem} - 2,115\text{Rem} - 0,529\text{Mig}$$

(0,021**) (0,680) (0,102) (0,014**) (0,003***) (0,044**)

Адекватність моделі описана:

1. Один коефіцієнт з 1% значимості; три — з 5% значимості.

Таблиця 1

Регресійна модель впливу економічних показників на інфляцію ЄС

Модель	Нестандартизовані коефіцієнти		Стандартизовані коефіцієнти	t	Значимість	
	B	Стандартна похибка	Бета			
1	(Константа)	16,123	4,142		3,892	0,001
	GDP	2,706E-13	0,000	0,731	2,561	0,022
	GGD	-0,032	0,077	-0,230	-0,421	0,680
	CA	0,004	0,002	0,754	1,740	0,102
	Unem	-0,498	0,180	-0,629	-2,769	0,014
	Rem	-16,707	4,631	-2,115	-3,608	0,003
	Mig	-1,675E-6	0,000	-0,529	-2,203	0,044

Залежна змінна: інфляція ЄС

Джерело: складено авторами на основі даних [6; 7; 9; 11; 13; 14; 16]

2. $R^2 = 0,730$ (73%), тобто обрані фактори пояснюють залежну інфляцію ЄС на 73%;

3. $F = 6,773$, $F_{\text{крит.}} = 2,79$.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну мало значний вплив на економічні відносини між Україною та ЄС. Найбільш очевидним наслідком вторгнення стало масове переміщення людей, які рятувалися від війни. Близько 4,2 мільйонів українців виїхали до країн ЄС та отримали тимчасовий захист. Це призвело до значного збільшення міграційних потоків між Україною та ЄС, а також до посилення соціальної та економічної відповідальності країн ЄС перед Україною. Крім того, вторгнення призвело до значних перешкод у торгівлі між Україною та ЄС. Експорт товарів з України в ЄС знизився на 27% у 2022 році, а імпорт товарів з ЄС в Україну — на 32%. Це, в свою чергу, призвело до негативного впливу на економічні показники

обох країн. Вторгнення також негативно вплинуло на інвестиційну діяльність між Україною та ЄС. Прямі інвестиції з ЄС в Україну скоротилися на 12 млрд. дол США у 2022 році, а прямі інвестиції з України в ЄС зросли на 500 млн. дол США. Це свідчить про зниження довіри інвесторів до українського ринку та перенесення інвестицій в більш безпечні регіони. Одним з найбільш значущих наслідків вторгнення стало зростання інфляції в країнах ЄС. Це було викликано, зокрема, підвищенням цін на енергоносії та продовольство, а також порушенням торговельних зв'язків між Україною та ЄС. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вивчення таких питань, як довгострокові наслідки вторгнення для економічних відносин між Україною та ЄС, вплив вторгнення на економічне зростання та розвиток обох країн, методи управління наслідками вторгнення для економічних відносин між Україною та ЄС.

Література

1. Antezza A., Bushnell K., Frank A., Frank P., Franz L., Kharitonov I., Kumar B., Rebinskaya E., Trebesch C., Schramm S., Weiser L., Schade C. Ukraine Support Tracker Data. *Kiel Institute*. 2023. URL: <https://www.ifw-kiel.de/publications/ukraine-support-tracker-data-20758/> (дата звернення: 25.11.2023).
2. Boichenko K., Ashraf R. U., Mata N. M., Gherghina C. Ş. The EU's Socio-economic Development Against the Backdrop of the War in Ukraine. *Central European Economic Journal*. 2023. 10(57). P. 72–89. URL: https://www.researchgate.net/publication/370409918_The_EU's_Socio-economic_Development_Against_the_Backdrop_of_the_War_in_Ukraine (дата звернення: 25.11.2023).
3. European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations. *European Commission*. URL: https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/where/europe/ukraine_en (дата звернення: 25.11.2023).
4. Export of EU-Ukraine goods. *Eurostat*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ds-045409_custom_8687975/default/table?lang=en (дата звернення: 25.11.2023).
5. Factsheet: EU solidarity with Ukraine. *Eurostat*. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/FS_22_3862 (дата звернення: 25.11.2023).
6. GDP EU 27. *Eurostat*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/NAMQ_10_GDP_custom_5988171/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=4f36f678-c8a5-48ea-b71a-fd800e5fd465 (дата звернення: 25.11.2023).
7. Government Debt EU 27. *Eurostat*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/GOV_10DD_EDPT1_custom_8064226/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=c2d00893-311d-43b5-a6ac-59413cee2310 (дата звернення: 25.11.2023).
8. Import of EU-Ukraine goods. *Eurostat*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ds-045409_custom_8579684/default/table?lang=en (дата звернення: 25.11.2023).
9. Inflation EU 27. *Eurostat*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/EI_CPHI_M_custom_2128133/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=d2723afa-a8ac-42c9-9e91-c2d048a35ff0 (дата звернення: 25.11.2023).
10. Khudaykulova M., Yuanqiong H., Khudaykulov A. Economic Consequences and Implications of the Ukraine-Russia War. *International Journal of Management Science and Business Administration*. 2022. Vol. 8, Is. 4. P. 44–52. URL: https://www.researchgate.net/publication/362057842_Economic_Consequences_and_Implications_of_the_Ukraine-Russia_War (дата звернення: 25.11.2023).
11. Net migration EU 27 data. *Eurostat*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/migr_netmigr/default/table?lang=en (дата звернення: 25.11.2023).
12. Overview EU civil protection and humanitarian aid activities in Ukraine. *European Commission*. 2023. URL: https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/system/files/2023-09/ECHO%20support%20to%20Ukraine_September2023.pdf (дата звернення: 25.11.2023).
13. Personal remittances EU 27. *The World Bank*. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/BX.TRF.PWKR.CD.DT?locations=EU> (дата звернення: 25.11.2023).
14. Unemployment EU 27. *Eurostat*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/EI_LMHR_M_custom_5125248/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=1fcddf86-dc5e-4327-9057-d0ae03979074 (дата звернення: 25.11.2023).

15. Прямі інвестиції в та з України. *Національний Банк України: вебсайт*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#5> (дата звернення: 25.11.2023).
16. Current account EU 27 annual data. *Eurostat*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00038/default/table?lang=en> (дата звернення: 25.11.2023).
17. Чубка О.М., Косик В.М. Вплив війни на економіку України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Вип. 3 (36). С. 131–136 URL: https://www.researchgate.net/publication/369398722_THE_IMPACT_OF_THE_WAR_ON_THE_ECONOMY_OF_UKRAINE (дата звернення: 25.11.2023).

References

1. Antezza, A., Bushnell, K., Frank, A., Frank, P., Franz L., Kharitonov, I., Kumar, B., Rebinskaya, E., Trebesch, C., Schramm, S., Weiser, L., & Schade, C. (2023). Ukraine Support Tracker Data. *Kiel Institute*. Retrieved from <https://www.ifw-kiel.de/publications/ukraine-support-tracker-data-20758/>
2. Boichenko, K., Ashraf, R.U., Mata, N. M., & Gherghina, C. Ş. (2023). The EU's Socio-economic Development Against the Backdrop of the War in Ukraine. *Central European Economic Journal*, 10(57), 72–89. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/370409918_The_EUs_Socio-economic_Development_Against_the_Backdrop_of_the_War_in_Ukraine
3. European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations. *European Commission*. Retrieved from https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/where/europe/ukraine_en
4. Export of EU-Ukraine goods. *Eurostat*. Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ds-045409__custom_8687975/default/table?lang=en
5. Factsheet: EU solidarity with Ukraine. *Eurostat*. Retrieved from https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/FS_22_3862
6. GDP EU 27. *Eurostat*. Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/NAMQ_10_GDP__custom_5988171/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=4f36f678-c8a5-48ea-b71a-fd800e5fd465
7. Government Debt EU 27. *Eurostat*. Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/GOV_10DD_EDPT1__custom_8064226/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=c2d00893-311d-43b5-a6ac-59413cee2310
8. Import of EU-Ukraine goods. *Eurostat*. Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ds-045409__custom_8579684/default/table?lang=en
9. Inflation EU 27. *Eurostat*. Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/EI_CPHI_M__custom_2128133/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=d2723afa-a8ac-42c9-9e91-c2d048a35ff0
10. Khudaykulova, M., Yuanqiong, H., Khudaykulov, A. (2022). Economic Consequences and Implications of the Ukraine-Russia War. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 8, 4, 44–52. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/362057842_Economic_Consequences_and_Implications_of_the_Ukraine-Russia_War
11. Net migration EU 27 data. *Eurostat*. Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/migr_netmigr/default/table?lang=en.
12. Overview EU civil protection and humanitarian aid activities in Ukraine. (2023). *European Commission*. Retrieved from https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/system/files/2023-09/ECHO%20support%20to%20Ukraine_September2023.pdf
13. Personal remittances EU 27. *The World Bank*. Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator/BX.TRF.PWKR.CD.DT?locations=EU>
14. Unemployment EU 27. *Eurostat*. Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/EI_LMHR_M__custom_5125248/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=1fcddf86-dc5e-4327-9057-d0ae03979074
15. Priami investytsii v ta z Ukrainy [Direct investments in and from Ukraine]. *Natsionalnyi Bank Ukrainy: vebсайт — National Bank of Ukraine: website*. Retrieved from <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#5> [in Ukrainian].
16. Surrent account EU 27 annual data. *Eurostat*. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00038/default/table?lang=en>
17. Chubka, O.M., & Kosyk, V.M. (2022). Vplyv viyny na ekonomiku Ukrainy [The impact of the war on the economy of Ukraine]. *Shhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 3 (36). S. 131–136 Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/369398722_THE_IMPACT_OF_THE_WAR_ON_THE_ECONOMY_OF_UKRAINE [in Ukrainian].

Федоренко Олександра Петрівна*аспірант кафедри фінансового аналізу та аудиту**Державного торговельно-економічного університету***Fedorenko Oleksandra***Postgraduate at the Department of Financial Analysis and Audit**State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0002-6134-3627

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9341

АНАЛІТИЧНІ ПРОЦЕДУРИ АУДИТУ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МЕРЕЖЕВИХ РИТЕЙЛЕРІВ

ANALYTICAL PROCEDURES OF THE AUDIT OF THE EFFICIENCY OF NETWORK RETAILERS

Анотація. В статті досліджено особливості і специфіку аудиту ефективності діяльності мережеских ритейлерів, що має відмінну від традиційного аудиту мету, завдання, систему показників та процедури. Обґрунтовано необхідність застосування в даному виді аудиту спеціальних аналітичних процедур, що є значно ширшими, ніж передбачено міжнародним стандартом аудиту 520 «Аналітичні процедури». Визначено місце і роль аналітичних процедур в процесі аудиту ефективності діяльності мережеских ритейлерів.

Ефективність діяльності мережевого ритейлера визначається комплексом векторів (стратегічним, фінансовим, клієнтським, бізнес-процесів, розвитку та удосконалення) і характеризується розгалуженою системою фінансових і нефінансових показників. Для кожного з векторів ефективності діяльності мережеских ритейлерів в статті запропоновано систему спеціальних показників. Поєднання показників, що характеризують різні вектори ефективності діяльності мережеских ритейлерів дозволяє сформувати збалансовану систему показників, яка ще посилює цінність нематеріальних активів таких як знання, досвід, потужні зв'язки з бізнес-партнерами та клієнтами, новаторська культура, стратегічні погляди та швидка трансформаційна здатність, підприємницька активність власників. В процесі аудиту ефективності необхідно визначити значення цих показників, оцінити їх динаміку, сформувати і застосувати критерії для їх інтерпретації, що вимагає розширення і удосконалення аналітичних процедур аудиту ефективності діяльності мережеских ритейлерів.

В статті досліджено методики економічного аналізу, які застосовуються при технічному виконанні аудиторських процедур оцінки ефективності діяльності мережеских ритейлерів. Розглянуто і систематизовано ключові чинники впливу на ефективність діяльності мережеских ритейлерів. Чинники розподілено на внутрішні і зовнішні. У складі внутрішніх виокремлюються облікові, які, як правило, обумовлюються обліковою політикою мережеских ритейлерів.

Ключові слова: мережеві ритейлери, аудит ефективності, аналітичні процедури

Summary. The article examines the peculiarities and specifics of the audit of the effectiveness of network retailers, which has a different goal, task, system of indicators and procedures than a traditional audit. The need to use special analytical procedures in this type of audit, which are much broader than those stipulated by the international audit standard 520 «Analytical Procedures», is substantiated. The place and role of analytical procedures in the process of auditing the effectiveness of the activities of network retailers is defined.

The effectiveness of the activity of a network retailer is determined by a complex of vectors (strategic, financial, customer, business processes, development and improvement) and is characterized by an extensive system of financial and non-financial indicators. A system of special indicators is proposed in the article for each of the efficiency vectors of network retailers. The combination of indicators characterizing various vectors of the effectiveness of network retailers allows for the formation of a balanced system of indicators, which further enhances the value of intangible assets such as knowledge, experience, strong connections with business partners and customers, innovative culture, strategic views and rapid transformational ability. entrepreneurial activity of the owners. In the process of performance audit, it is necessary to determine the value of these indicators, evaluate their dynamics, form and apply criteria for their interpretation, which requires the expansion and improvement of analytical procedures for auditing the performance of network retailers.

The article examines the methods of economic analysis, which are used in the technical implementation of audit procedures for evaluating the effectiveness of network retailers. The key influencing factors on the effectiveness of network retailers are considered and systematized. Factors are divided into internal and external. As part of the internal ones, accounting ones are distinguished, which, as a rule, are conditioned by the accounting policy of network retailers.

Key words: chain retailers, performance audit, analytical procedures.

Постановка проблеми В сучасних економічних реаліях, які характеризуються глобалізацією загалом та євроінтеграцією, активним розвитком цифрової економіки й інформаційного суспільства, мережеві ритейлери, які продовжують динамічно розвиватися, вважаються інвестиційно привабливими об'єктами, зокрема, що стосується угод M&A (злиття-поглинання). На користь вищезазначеного свідчать дані про обсяги доходів топ-п'ятдесяти світових ритейлерів (Top 50 Global Retailers) за 2022 р., які презентовано у вигляді рейтингу міжнародною компанією з дослідження ринку Kantar.

Так, лідером світового ритейлу є мережа «Walmart», яка, незважаючи на вихід з ринків Японії, Бразилії, Аргентини, Великої Британії та Південної Африки, досягла зростання фінансових показників переважно за рахунок розвитку маркетплейсу та програм лояльності в Канаді і Мексиці. Зокрема, у 2022 р. порівняно з 2021 р. обсяг доходу збільшено на 14 млрд. дол. Суттєво посилено e-commerce складову діяльності, внаслідок чого отримано 73 млрд. дол. грошових надходжень. Виплати акціонерам у вигляді дивідендів склали 15,9 млрд. дол. [1; 2].

Інвестори, незалежно від етапів інвестування, чи то власне вкладаючи кошти в об'єкти інвестування чи ще на передінвестиційній фазі, лише констатуючи намір інвестувати в майбутньому, прагнуть володіти достовірною, правдивою, неупередженою та релевантною інформацією про фінансовий стан конкретних суб'єктів господарювання з метою окреслення перспектив їх розвитку. Це стосується як іноземних, так і вітчизняних мережевих ритейлерів. Тривалий період пандемії Covid-19, що спровокувала нестабільність у багатьох сферах діяльності, запровадження воєнного стану в Україні, наявні масштабні кризові явища в суспільстві не зменшують потребу в дієвих інструментах оперативного управління, серед яких традиційно виокремлюється економічний аналіз, що базується, передусім, на даних бухгалтерського обліку. Водночас, для підтвердження показників фінансової звітності не рідко залучаються суб'єкти аудиторської діяльності, зокрема зовнішні аудитори, яким притаманний найвищий ступінь довіри з боку користувачів.

Аналіз та аудит є тими імперативними інструментами інформаційного забезпечення ефективного управління мережевими ритейлерами, без яких будь-які проголошені результати діяльності не є підтвердженими. В умовах відкритої еконо-

міки суб'єкти господарювання прагнуть вийти на нові ринки, здійснити IPO, котуватися в лістингах престижних бірж тощо. Для того, щоб досягти проголошених цілей, необхідно надати користувачам інформації підтвердження результатів їх діяльності. На цьому етапі ключове завдання аудиту полягає у підвищенні рівня впевненості власників та СЕО в обґрунтованості правильності прийняття управлінського рішення, захисті інтересів капіталу.

В умовах інформаційного суспільства для підвищення рівня конкурентоспроможності роздрібною торговельною мережі важливими параметрами є не лише ціна, якість та асортимент товарів, а і такі нефінансові показники, як «імідж компанії», «довіра покупців», «відомість бренду» тощо. Тому застосування виключно «традиційних методик» економічного аналізу не дозволить в сучасних умовах здійснити комплексну оцінку ефективності діяльності мережевих ритейлерів. Для проведення комплексного компаративного аналізу ефективності діяльності мережевих ритейлерів необхідно поєднання в єдину інтегровану систему фінансових та нефінансових показників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Саме результати проведення аналізу й аудиту дають можливість інформаційно забезпечити ефективне управління діяльністю мережевих ритейлерів, на що вказує у своїй праці К.О. Назарова та ін.: [3, с. 286]. З огляду на зауважене, мережеві ритейлери систематично ініціюють проведення добровільного аудиту, якщо не належать до суб'єктів обов'язкового аудиту за вимогами Законів України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV [4], «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21.12.2017 р. № 2258-VIII (зі змінами) [5]. Позитивні результати аудиту та підтверджена зовнішніми аудиторами інформація про результати господарювання з подальшим її оприлюдненням сприяє зміцненню репутації та впливає на підвищення рівня довіри до діяльності мережевих ритейлерів, що своєю чергою підвищує їх вартість на ринку.

Важлива роль при проведенні аудиту діяльності відводиться економічному аналізу, на чому наголошують у своїх публікаціях О.А. Петрик [6, с. 389], І.І. Пилипенко, О.Ю. Редька, Ю.В. Черкаський [7]. Натомість С.В. Калабухова відмічає, що економічний аналіз як наука на даний час не допомагає аудиторам при здійсненні завдань

з надання впевненості та інших аудиторських послуг [8, с. 69]. Не погоджуючись із означенням твердженням, звернемося до висвітлення сутності такого інструменту, як «Дью Ділідженс» (від англ. «забезпечення належної сумлінності»). Він трактується як глибокий і комплексний аналіз усіх аспектів фінансово-господарської діяльності підприємства: організаційних, правових, фінансових, маркетингових, податкових, політичних, ринкових, технологічних [9, с. 130–181]; процес ґрунтового аналізу всіх активів, що входять до складу підприємства, з перевіркою їх юридичної «чистоти» та зобов'язань, реального правового та фінансового становища [10]; супутня послуга аудиту, яка включає повне дослідження підприємства, базується на аналізі кількісних і якісних показників діяльності суб'єкта господарювання, а також системі менеджменту та внутрішнього контролю [11, с. 361]. В цілому «Дью ділідженс» дає змогу реально оцінити бізнес, визначити ринкову вартість підприємства, окреслити тенденції його розвитку, отримати інформацію, яка може суттєво вплинути на прийняття раціональних управлінських рішень. Без його застосування унеможливується санаційний аудит.

Традиційні аналітичні процедури аудиту, прописані в МСА 520, не забезпечують потреби аудиту ефективності діяльності мережевих ритейлерів, оскільки не передбачають комплексну оцінку різновекторних фінансових і нефінансових параметрів ефективності діяльності підприємства, зокрема мережевого ритейлера.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Аудит ефективності діяльності мережевих ритейлерів, виходячи із своєї мети, цілей і завдань, потребує всебічного застосування аналітичних процедур. Ефективність діяльності мережевого ритейлера визначається комплексом векторів (стратегічним, фінансовим, клієнтським, бізнес-процесів, розвитку та удосконалення) і характеризується розгалуженою системою фінансових і нефінансових показників. В процесі аудиту ефективності необхідно визначити значення цих показників, оцінити їх динаміку, сформулювати і застосувати критерії для їх інтерпретації, що вимагає розширення і удосконалення аналітичних процедур аудиту ефективності діяльності мережевих ритейлерів.

Виклад основного матеріалу. Аналітичне забезпечення діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта, зокрема і мережевого ритейлера, виконує важливу роль в процесі опрацювання та аналізу облікової інформації задля встановлення її об'єктивності, достовірності й обґрунтованості при ухваленні керівництвом релевантних рішень оперативного, тактичного і стратегічного спрямування, спрямованих на ефективне використання наявного підприємницького потенціалу. Позитивно впливаючи на якість управлінських рішень,

аналітичне забезпечення водночас супроводжує процес проведення зовнішнього аудиту, розширюючи таким чином сферу прикладної апробації облікової інформації.

Належне аналітичне забезпечення унеможливується без використання аналітичних процедур. Згідно з МСА 520 аналітичні процедури ідентифікуються як «оцінки фінансової інформації, зроблені на основі аналізу очікуваних взаємозв'язків між фінансовими та нефінансовими даними, що охоплюють необхідне вивчення ідентифікованих відхилень або взаємозв'язків, які не узгоджуються з іншою доречною інформацією чи значно відрізняються від очікуваних величин» [14; 18, с. 197]. Аналітичні процедури здатні зробити аудит ефективнішим [12]. Відповідно до AU Section 329 «Analytical Procedures» аналітичні процедури варіюються від простих порівнянь до використання складних моделей [15]. Їх метою є встановлення закономірностей, які простежуються з огляду на динаміку визначених показників [16, с. 8].

Підтримуючи позицію Є. В. Мниха, котрий зазначив, що аудитори не рідко виконують аналітичні процедури, оцінюючи фінансову стійкість, платоспроможність, ділову і ринкову активність, виходячи за межі реалізації процедур із надання впевненості, водночас акцентуючи, що «не слід змішувати аналітичні процедури аудиту із процесами комплексного економічного чи фінансового аналізу» [17], відмітимо, що аналітичні процедури стають вимогою сьогодення, вже традиційно застосовуються як зовнішніми, так і внутрішніми аудиторами, й навіть передбачаються внутрішньо фірмовими стандартами з організації виконання аудиторських процедур. Аналітичні процедури можна застосовувати впродовж усього процесу аудиту, що уможливує скорочення відведеного часу та підвищує його якість.

Насамперед, це доречно за таких ситуацій:

- виокремлення ризиків на етапі планування, коли наявна обмежена інформація про об'єкт аудиту;
- проведення аналізу загального стану процесу, що може пояснюватися відсутністю його регламентації;
- виявлення певних тенденцій (окремих показників, явищ чи їх груп);
- демонстрація недоліків, ілюстрація їх впливу на окремі показники, що сприяє покращенню цілісного прийняття результатів аудиту за умови використання діаграм, графіків, схем, рисунків, таблиць тощо;
- виявлення неочікуваних розбіжностей або, навпаки, встановлення їх відсутності, за умови, що попередньо були очікування щодо їх виникнення;
- ідентифікація потенційного шахрайства чи незаконних дій;
- встановлення інших нетипових операцій, дій, подій.

Аналітичними процедурами можуть слугувати як традиційні співставлення визначених показників з метою встановлення певних тенденцій, так і результати використання регресійного, кореляційного аналізу або навіть побудови множинних лінійних регресійних моделей [16, с. 10].

Відтак, аналітичне забезпечення як окрема система, в основу якої покладено інформацію, отриману внаслідок проведення економічного аналізу, відіграє важливу роль у проведенні аудиту. Схематично місце аналітичного забезпечення у проведенні аудиту відобразимо на рис. 1.

Виконання аналітичних процедур в межах проведення аудиту мережевих ритейлерів вимагає, насамперед, концептуалізації. В даному аспекті вбачаємо за доцільне побудову організаційно-інформаційної моделі аналізу ефективності діяльності, що відображатиме питання власне організації аналізу (об'єктів, суб'єктів, методів тощо) та ідентифікації його інформаційного забезпечення (джерел даних, формування системи показників, механізму узагальнення результатів та ін.).

При проведенні аналізу ефективності діяльності мережевих ритейлерів важливо чітко ідентифікувати об'єкт аналізу, яким виступає господарська діяльність мережевих ритейлерів, яка за Податковим кодексом України становить собою діяльність особи, що пов'язана з виробництвом (виготовленням) та/або реалізацією товарів, виконанням робіт, наданням послуг, спрямована на отримання доходу і проводиться такою особою самостійно та/або через свої відокремлені підрозділи, а також через будь-яку іншу особу, що діє на користь першої особи, зокрема за договорами комісії, доручення та агентськими договорами [19].

Методики економічного аналізу, які може бути використано у складі аудиторських процедур, зображено на рис. 2.

Примітно, що предметом є те, на чому сфокусовано мету аналізу. Це можуть бути, до прикладу, основні бізнес-процеси мережевих ритейлерів: визначення стратегії, придбання товарів та формування асортиментної політики, зберігання товарів та їх внутрішнє переміщення, збут і реклама товарів, управління майном та джерелами його утворення, в т.ч. інформаційними ресурсами, управління фінансовими, трудовими та матеріальними ресурсами. Якщо ж мережеві ритейлери здійснюють торгівлю через інтернет, то бізнес-процесами можуть бути такі, як: залучення покупців шляхом використання реклами; покликання для покупців придбати конкретні товари винятково в даному магазині, долучивши їх до кошика; заклик обрати додаткові або супутні товари; процес оформлення замовлення; інформація щодо проведення оплати та доставлення придбаних товарів; підтвердження сформованого замовлення; одержання оплати; доставка товару; утримання клієнта задля подальшої співпраці та здійснення ним нових закупівель у цьому ж магазині.

Аналіз бізнес-процесів як сукупності активностей з чітко встановленим причинно-наслідковим зв'язком дає змогу глибоко проникнути в їх сутність, виявити «вузькі місця», тобто окреслити такі операції, які слід оптимізувати насамперед, та розробити стратегії, що сприятимуть їх усуненню й забезпечать ефективність, результативність та адаптивність бізнес-процесів і збереження конкурентоспроможності мережевих ритейлерів. З використанням аналізу бізнес-процесів можна своєчасно і об'єктивно оцінити їх, беручи до уваги систему зовнішніх і внутрішніх чинників, ідентифікувати відхилення від поставлених цілей, мінімізувати ризики, які пов'язані з конкретними управлінськими рішеннями.

Якщо створено якісне аналітичне забезпечення, то управління бізнес-процесами мережевих

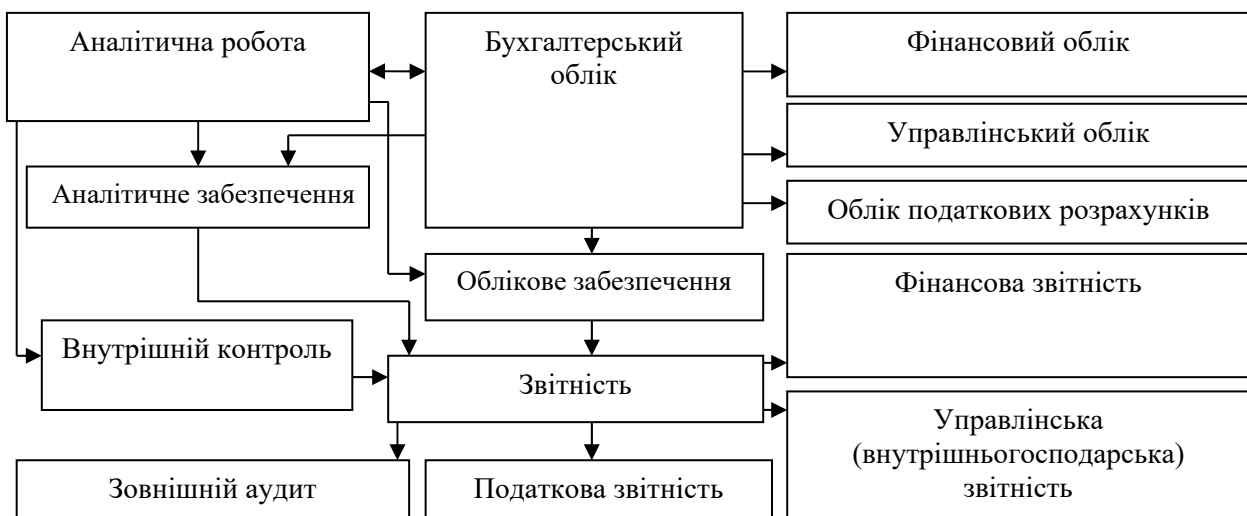


Рис. 1. Місце аналітичного забезпечення у проведенні аудиту
Джерело: розроблено автором на основі [18, с. 169]



Рис. 2. Методики економічного аналізу, які застосовуються при технічному виконанні аудиторських процедур
Джерело: [6, с. 389]

ритейлерів може бути дуже результативним. При дослідженні всієї діяльності як ланцюга процесів, що відбуваються послідовно і взаємоузгоджено всередині суб'єкта, виникає можливість формування ефективних механізмів щодо зниження витрат на виконання відповідних процедур за одночасного підвищення їх якості й точності, збільшення обсягів продажів та підвищення ефективності використання наявного підприємницького потенціалу.

Оскільки нині, як влучно відмічає Н.Л. Савицька та К.В. Полевич, «...формування образу сучасної глобальної економіки — складного та суперечливого феномену, безпосередньо пов'язано із мережною економічною діяльністю, яка проявляється у двох формах: мережної організації офлайн-фірм та електронної комерції...» [20], то в сучасних економічних реаліях фактори безпосереднього або ж опосередкованого впливу на онлайн- і офлайн-ритейл заслуговують на увагу (рис. 3).

Таким чином, у разі виявлення за результатами діяльності суттєвих відхилень фактичних даних від запланованих показників з метою встановлення їх причин, обґрунтування і недопущення в майбутньому, доцільно здійснювати моніторинг зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на ефективність діяльності мережних ритейлерів. У складі внутрішніх справедливо виокремлюються облікові, які,

як правило, обумовлюються обліковою політикою мережних ритейлерів, що за потреби і відповідно до вимог законодавства може зазнавати змін.

Аналіз ефективності діяльності мережних ритейлерів проводиться як зовнішніми, так і внутрішніми аудиторями, котрі в такому разі йменуватимуться суб'єктами аудиту. Незважаючи на існуючу нормативну регламентацію процесу аудиту в Україні, все ж існують недоліки, котрі перешкоджають ефективному його проведенню і стосуються власне аудиторів. Серед них В.М. Лич і Т.М. Іванова виділяють, до прикладу, недостатню кількість висококваліфікованих аудиторських кадрів і низьку довіру до аудиторів [21].

Під час проведення аудиту ефективності поряд з ідентифікацією чинників впливу на діяльність мережних ритейлерів аудиторі не рідко вдаються до обчислення вартісних, натуральних, відносних і питомих показників, які доцільно розділити на такі групи: показники ефективності діяльності ритейлерів та показники ефективності діяльності інтернет-магазинів; показники аналізу діяльності мережевого ритейлу у розрізі векторів: стратегічного, фінансового, клієнтського, бізнес-процесів, розвитку та удосконалення. Так, до показників ефективності діяльності ритейлерів належать: рентабельність продажів (реалізації), рентабельність

продукції, рентабельність діяльності, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність оборотного капіталу, рентабельність грошового потоку, рентабельність інвестицій та ін. Зазначені індикатори обчислюються на основі фінансової звітності. Також може бути використано інформацію з оборотно-сальдових відомостей за конкретний період.

При аналізі результатів діяльності мережевого ритейлера у конкурентному середовищі доцільно використати елементи горизонтального, вертикального і порівняльного фінансового аналізу на основі фінансової звітності. При цьому слід звернути особливу увагу на показники нерозподіленого прибутку (непокритого збитку), чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), вартості активів, зобов'язань, чистого

фінансового результату. При проведенні аналізу власне ефективності функціонування мережевого ритейлера слід застосувати не лише механізми горизонтального, вертикального і порівняльного фінансового аналізу, а й здійснити аналіз фінансових коефіцієнтів. Зокрема, йдеться про показники рентабельності: продажів (реалізації), продукції, діяльності, активів, власного капіталу, оборотного капіталу, грошового потоку, інвестицій та ін.

У складі показників ефективності діяльності інтернет-магазинів виокремлюються такі, як: ціна за дію (Cost per acquisition, CPA) і довічна цінність клієнта (lifetime value, LTV); процент киннутих корзин (Cart abandonment rate); брендовий пошук в інтернеті (Branded online search impressions); середня вартість замовлення (Average order value). Саме вони вважаються найважливішими з позиції Асоціації ритейлерів України [22].



Рис. 3. Ключові чинники впливу на ефективність діяльності мережевих ритейлерів

Джерело: розроблено автором

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аудит ефективності діяльності мережевих ритейлерів є специфічним видом аудиту, що має відмінну від традиційного аудиту мету, завдання, систему показників та процедури. Аналітичні процедури аудиту ефективності діяльності мережевих ритейлерів є значно ширшими, ніж передбачено МСА 520. При аналізі застосуванні аналітичних процедур аудиту ефективності діяльності мережевих ритейлерів недостатньо використовувати лише показники фінансової звітності, адже багато підприємств такого типу працює з кредитами комерційного банку, міжгосподарськими або комерційними кредитами, товарами під реалізацію, термін оплати яких ще не настав, що суттєво погіршить показники фінансового стану, платоспроможності, ліквідності та ділової активності. Тому, вважаємо за доцільне використовувати збалансовану систему показників, яка ще посилює цінність нематеріальних активів таких як знання, досвід, потужні зв'язки з бізнес-партнерами та клієнтами, новаторська культура, стратегічні погляди та швидка трансформаційна здатність, підприємницька активність власників. Збалансована система показників має різновекторне спрямування. Це, перш за все стратегічний вектор, фінансовий вектор, клієнтський вектор, вектор бізнес-процесів, вектор розвитку та удосконалення.

Ключовими показниками, що характеризують стратегічний вектор ефективності діяльності мережевих ритейлерів є коефіцієнт випередження

товарообороту над операційними витратами; темпи зростання власного та позикового капіталу; темпи зростання дебіторської та кредиторської заборгованості. Основні показники фінансового вектору ефективності діяльності мережевих ритейлерів: коефіцієнти абсолютної та загальної платоспроможності, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність продажу, рентабельність витрат діяльності, фондвіддача, коефіцієнт автономії, коефіцієнт маневреності, оборотність капіталу. Клієнтський вектор ефективності характеризується показниками: рівень цін на товар, рентабельність операційних витрат, рентабельність витрат на збут, коефіцієнт стійкості асортименту товару, середній обсяг витрат часу покупця на обслуговування у мережі, рівень додаткового обслуговування покупців. Основні параметри вектору бізнес-процесів: товарооборотність, частка на ринку, забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів, виручка від реалізації на 1 кв.м. торговельної площі, рівень витрат на інновації з позиції удосконалення існуючих бізнес процесів. Вектор розвитку та удосконалення включає такі основні показники: продуктивність праці, плинність кадрів, рентабельність витрат на персонал, рівень задоволення працівників умовами праці, зростання рівня середньої заробітної плати, вартість одиниці праці.

В подальших дослідженнях буде запропоновано методіку комплексного компаративного аналізу ефективності діяльності мережевих ритейлерів з використанням вищезазначених показників.

Література

1. Top 50 Global Retailers 2023. URL: <http://surl.li/jhnxy> (дата звернення: 21.07.2023).
2. Walmart. Annual Report 2022 (SEC Filing Form 10-K). URL: https://s201.q4cdn.com/262069030/files/doc_financials/2022/ar/WMT-FY2022-Annual-Report.pdf (дата звернення: 21.07.2023).
3. Назарова К.О., Федоренко О.П. Аудит діяльності мережевих ритейлерів в умовах економіки з відкритим доступом. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 284–290.
4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 21.07.2023).
5. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21.12.2017 р. № 2258-VIII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (дата звернення: 22.07.2023).
6. Петрик О.А. Місце економічного аналізу в процесі аудиту. *Трансформація курсу «Економічний аналіз діяльності підприємства»*: тези доп. міжнар. наук.-метод. конф. (м. Київ, 16–17 трав. 2002). Київ : КНЕУ, 2002. С. 388–391.
7. Пилипенко І.І., Редько О.Ю., Черкаський Ю.В. Економічний аналіз в аудиті фінансової звітності: практ. посіб. Київ : ІВЦ Держкомстату України, 2002. 55 с.
8. Калабухова С.В. Аналітичне забезпечення управління суб'єктами підприємницької діяльності: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спец. 08.00.09 — Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності). Київ : ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана». 2020. 620 с.
9. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств : підруч. Київ: КНЕУ, 2009. 552 с.
10. Бондар В. Методичні засади експертизи правового та фінансового становища компанії при складанні звіту Due Diligence. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2010. № 8. С. 23–28.
11. Назаренко І.М., Орехова А.І. «Дью ділідженс»: сутність, призначення та послідовність проведення. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2011. Вип. 20. Ч. І. С. 360–366.

12. Внутрішній аудит : навч. посіб. / за ред. Ю.Б. Слободяник. Суми : ТОВ «ВПІ «Фабрика друку», 2018. 248 с.
13. Heslinga L. Using Analytical Procedures in an Audit Provides Many Benefits. 2018. URL: <https://accountants.sva.com/biz-tips/using-analytical-procedures-in-an-audit-provides-many-benefits> (дата звернення: 11.08.2023).
14. Міжнародний стандарт аудиту 520 «Аналітичні процедури». Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Ч. 1. Вид. 2016–2017 рр. URL: <http://surl.li/qwyu> (дата звернення: 01.08.2023).
15. AU Section 329. Analytical Procedures. URL: <https://us.aicpa.org/content/dam/aicpa/research/standards/auditattest/downloadabledocuments/au-00329.pdf> (дата звернення: 11.08.2023).
16. Інструментарій внутрішнього аудиту: посібник для внутрішніх аудиторів державного сектору. *Міністерство фінансів України: вебсайт*. URL: <http://surl.li/jwvvdv> (дата звернення: 11.08.2023).
17. Мних Є.В. Визнання аудиторських послуг у прийнятті управлінських рішень. Ринок аудиторських послуг в Україні: стан і перспективи розвитку: зб. мат. доповідей міжнар. наук.-практ. конф. (м. Івано-Франківськ, 15–16 квітня 2010 р.). Івано-Франківськ, 2010. С. 55–58.
18. Пуцентейло П.Р. Аналітичне забезпечення діяльності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 1. С. 168–174.
19. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 11.08.2023).
20. Савицька Н.Л., Полевич К.В. Тенденції розвитку мережного ритейлу як драйвера глобальної економіки. *Ефективна економіка*. 2014. № 9. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3361> (дата звернення: 12.08.2023).
21. Лич В.М., Іванова Т.М. Організація та регулювання аудиторської діяльності в Україні. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2019. № 42. С. 26–33.
22. Чотири ключових показники ефективності інтернет-магазину. *Асоціація ритейлерів України: вебсайт*. <https://rau.ua/aboutus/> (дата звернення: 12.08.2023).

References

1. Top 50 Global Retailers 2023. URL: <http://surl.li/jhnxy> (date of access: 21.07.2023).
2. Walmart. Annual Report 2022 (SEC Filing Form 10-K). URL: https://s201.q4cdn.com/262069030/files/doc_financials/2022/ar/WMT-FY2022-Annual-Report.pdf (date of access: 21.07.2023).
3. Nazarova K. O., Fedorenko O. P. Audyty diialnosti merezhevykh ryteileriv v umovakh ekonomiky z vidkrytym dostupom. *Biznes Inform.* 2020. № 1. S. 284–290.
4. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 16.07.1999 r. № 996-KhIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (date of access: 21.07.2023).
5. Pro audyt finansovoi zvitnosti ta audytorsku diialnist: Zakon Ukrainy vid 21.12.2017 r. № 2258-VIII (zi zmi-namy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (date of access: 22.07.2023).
6. Petryk O. A. Mistse ekonomichnoho analizu v protsesi audytu. Transformatsiia kursu “Ekonomichni analiz diialnosti pidpriemstva”: tezy dop. mizhnar. nauk.-metod. konf. (m. Kyiv, 16–17 trav. 2002). Kyiv: KNEU, 2002. S. 388–391.
7. Pylypenko I. I., Redko O. Yu., Cherkaskyi Yu. V. Ekonomichni analiz v audyti finansovoi zvitnosti: prakt. posib. Kyiv: IVTs Derzhkomstatu Ukrainy, 2002. 55 s.
8. Kalabukhova S. V. Analytichne zabezpechennia upravlinnia subiektamy pidpriemnytskoi diialnosti: dysertatsiia na zdobuttia naukovooho stupenia doktora ekonomichnykh nauk za spets. 08.00.09 — Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt (za vydamy ekonomichnoi diialnosti). Kyiv: DVNZ “KNEU imeni Vadyma Hetmana”. 2020. 620 s.
9. Tereshchenko O. O. Upravlinnia finansovoiu sanatsiieiu pidpriemstv: pidruch. Kyiv: KNEU, 2009. 552 s.
10. Bondar V. Metodychni zasady ekspertyzy pravovoho ta finansovoho stanovysheha kompanii pry skladanni zvitny Due Diligence. *Bukhhalterskyi oblik i audyt*. 2010. № 8. S. 23–28.
11. Nazarenko I. M., Oriekhova A. I. “Diu dilidzhens”: sutnist, pryznachennia ta poslidovnist provedennia. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2011. Vyp. 20. Ch. I. S. 360–366.
12. Vnutrishnii audyt: navch. posib. / za red. Yu. B. Slobodianyuk. Sumy: TOV “VPP “Fabryka druku”, 2018. 248 s.
13. Heslinga L. Using Analytical Procedures in an Audit Provides Many Benefits. 2018. URL: <https://accountants.sva.com/biz-tips/using-analytical-procedures-in-an-audit-provides-many-benefits> (date of access: 11.08.2023).
14. Mizhnarodnyi standart audytu 520 “Analytichni protsedury”. Mizhnarodni standarty kontroliu yakosti, audytu, ohliadu, inshoho nadannia vpevnenosti ta suputnykh posluh. Ch. 1. Vyd. 2016–2017 rr. URL: <http://surl.li/qwyu> (date of access: 01.08.2023).
15. AU Section 329. Analytical Procedures. URL: <https://us.aicpa.org/content/dam/aicpa/research/standards/auditattest/downloadabledocuments/au-00329.pdf> (date of access: 11.08.2023).
16. Instrumentarii vnutrishnoho audytu: posibnyk dlia vnutrishnykh audytoriv derzhavnogo sektoru. *Ministerstvo finansiv Ukrainy: vebsait*. URL: <http://surl.li/jwvvdv> (date of access: 11.08.2023).

17. Mnykh Ye. V. Vyznannia audytorskykh posluh u pryiniatti upravlinskykh rishen. Rynok audytorskykh posluh v Ukraini: stan i perspektyvy rozvytku: zb. mat. dopovidei mizhnar. nauk.-prakt. konf. (m. Ivano-Frankivsk, 15–16 kvitnia 2010 r.). Ivano-Frankivsk, 2010. S. 55–58.

18. Putsenteilo P. R. Analitychne zabezpechennia diialnosti pidpriemstva. *Stalyi rozvytok ekonomiky*. 2015. № 1. S. 168–174.

19. Podatkovi kodeks Ukrainy vid 02.12.2010 r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (date of access: 11.08.2023).

20. Savytska N. L., Polevych K. V. Tendentsii rozvytku merezhnoho ryteilu yak draivera hlobalnoi ekonomiky. *Efektivna ekonomika*. 2014. № 9. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3361> (date of access: 12.08.2023).

21. Lych V. M., Ivanova T. M. Orhanizatsiia ta rehuliuвання audytorskoï diialnosti v Ukraini. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn*. 2019. № 42. S. 26–33.

22. Chotyry kliuchovykh pokaznyky efektyvnosti internet-mahazynu. *Asotsiatsiia ryteileriv Ukrainy: vebсайт*. <https://rau.ua/aboutus/> (date of access: 12.08.2023).

Яценко Наталя Михайлівна

*кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і фінансів
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського*

Yatsenko Natalya

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor Department of Accounting and Finance
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University*

Хоменко Людмила Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і фінансів
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського*

Khomenko Liudmyla

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor Department of Accounting and Finance
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University*

Мельничук Анастасія Володимирівна

*студентка другого (магістерського) рівня
Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*

Melnychuk Anastasiia

*Student of the second (Master's) Level of the
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9408

ЕВОЛЮЦІЯ ФОРМУВАННЯ SOFT SKILLS ФАХІВЦІВ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ THE EVOLUTION OF THE FORMATION OF SOFT SKILLS OF ACCOUNTING SPECIALISTS

Анотація. Вступ. У сучасних умовах, коли багато функцій, які раніше виконувались бухгалтерами, сьогодні успішно автоматизуються системами обліку, при цьому актуалізується потреба у розвитку *soft skills* фахівців з обліку, для того щоб відповідати вимогам сучасного ринку праці, адже мати відповідну освіту та досвід роботи вже не достатньо. Якщо раніше основним акцентом були технічні навички, то зараз все більше уваги приділяється комунікації, командній роботі та здатності до адаптації. Для успішного працевлаштування на ринку праці, бухгалтер повинен володіти не лише професійними компетентностями, але й широким спектром комунікативних навичок та особистісних умінь. У дослідженні визначено зміст, еволюцію формування та перспективи розвитку *soft skills* для створення значної зміни у побудові власних освітніх і професійних стратегій, а також навичок і вмінь професійного бухгалтера. Досліджено взаємозв'язок між навичками *soft skills* такими як навички спілкування, управління часом і вирішення проблем та кар'єрою бухгалтера. Наголошується, що впродовж кількох останніх декад суттєво ускладнилися вимоги роботодавців до набору компетенцій і навичок робітників. У статті акцентовано увагу на тому, що з точки зору потенціального роботодавця для спеціалістів у сфері обліку та аудиту найперспективнішими та такими, що потребують розвитку, є такі основні ключові *soft skills* як комунікативні навички, критичне мислення, навички міжособистісного спілкування, інформаційна та цифрова грамотність, етичність, емоційний інтелект тощо. Обґрунтовано важливість розуміння сучасних тенденцій у переході до популяризації розвитку *soft skills* у межах освітньої підготовки і професійної перепідготовки фахівців з бухгалтерського обліку задля ефективного здійснення ними професійної діяльності. Розглянуто передумови необхідності розвивати саме ті навички, які найбільш затребувані в даний момент серед роботодавців та подано перелік універсальних компетенцій та *soft-skills* бухгалтера в сучасних умовах.

Ключові слова: бухгалтер, *soft skills*, комунікативні навички, бухгалтерський облік.

Summary. Introduction. In modern conditions, when many functions that were previously performed by accountants are successfully automated by accounting systems, the need for the development of soft skills of accounting specialists to meet the requirements of the modern labor market is becoming more urgent. It is no longer enough to have the appropriate education and work experience. While hard skills used to be the main focus, now more and more attention is being paid to communication, teamwork and adaptability. For successful employment on the labor market, an accountant must possess not only professional competencies, but also a wide range of communication skills and personal skills. The content, evolution of the formation and development prospects of soft skills to create a significant change in the construction of one's own educational and professional strategies, as well as the skills and abilities of a professional accountant are determined in the study. The relationship between soft skills (such as communication, time management, and problem solving skills) and an accounting career is shown. It is emphasized that over the past several decades, the requirements of employers for the set of competencies and skills of workers have become significantly more complicated. The article focuses on the fact that from the point of view of a potential employer for accounting and auditing specialists, the most promising and those in need of development are such basic key soft skills as communication skills, critical thinking, interpersonal communication skills, information and digital literacy, ethics, emotional intelligence, etc. The importance of understanding modern trends in the transition to the popularization of the development of soft skills within the educational training and professional retraining of accounting specialists in order to effectively carry out their professional activities is substantiated. The prerequisites for the need to develop precisely those skills that are most in demand among employers are considered, and a list of universal competencies and soft-skills of an accountant in modern conditions is presented

Key words: accountant, soft skills, communication skills, accounting.

Постановка проблеми. Протягом останніх двох-трьох десятиліть бухгалтерська професія зазнала значних змін внаслідок широкої комерціалізації її послуг. Лідери в галузі бухгалтерського обліку активно пристосовуються до цих змін, впроваджують принципи постійного вдосконалення, генерують нові ідеї та мотивують інших членів команди бухгалтерів до реалізації концепції «навчання впродовж життя» шляхом здобуття нових знань і планомірного розвитку вмінь і навичок.

Відповідно, стереотипне сприйняття бухгалтерів як тих, хто цілими днями сидить за столом, перед електронною таблицею, не звертаючи уваги на навколишній світ, залишилося в минулому. Лідери бухгалтерського обліку приймають активну участь у розробці бізнес-стратегії. У світі, який стає все більш цифровим, комп'ютеризованим та автоматизованим, soft skills можуть стати відмінною рисою між двома співробітниками, які конкурують за одне і те ж підвищення або посаду в галузі бухгалтерського обліку і аудиту. При цьому лідерство і ефективне господарювання у сучасних умовах вимагає бухгалтерських soft skills, а їх розвиток допомагає співробітникам стати більш різнобічними та затребуваними професіоналами [8].

Як свідчать проведені дослідження [14] багато роботодавців вважають, що soft skills є важливішими, ніж професійні навички, оскільки вони дозволяють ефективніше спілкуватися та працювати з людьми у різних компаніях та професійних колах, що підкреслює актуальність обраної теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження, що стосуються проблематики soft skills, поширені у світовій науці. Вивчення soft skills було розпочато в середині 70-х років ХХ ст. у працях зарубіжних учених. Перші дослідження показали, що для цілей найму, навчання та просування по службі важливо було зосередитися на навичках,

які можна було б розвинути в процесі навчання і які могли б призвести до ефективної роботи. Ці ідеї були визнані і набули широкого поширення [3].

Найактивніші наукові розробки у галузі вивчення soft skills розпочалися з початку 2000-х рр., це було пов'язано з прийняттям Болонської декларації та збільшенням кількості молодих фахівців маючих вищу освіту. В результаті дослідники дійшли спільної думки про важливість володіння здобувачами soft skills для успішної побудови кар'єри [7].

Цей факт послужив основою для подальших наукових досліджень, у яких soft skills вивчалися з погляду національного досвіду різних країн, таких як: Австралія [5], Йорданія [6], В'єтнам [11], Малайзія [9, 12], Польща [10] та ін.

Наступним етапом були наукові дослідження пов'язані з запровадженням soft skills у програми вищої професійної освіти [2]. Авторами українських публікацій про soft skills є С. Король та А. Клочко [17], О. Лугова [14], М. Кітченко та О. Михасик [16], В. Микульський [18], І. Плікус [19] та багато інших.

Еволюція soft skills у формуванні спеціалістів з бухгалтерського обліку відображає мінливі вимоги професії. У міру того, як бухгалтерські функції стають все більш багатограними та взаємопов'язаними з іншими бізнес-функціями, здатність поєднувати hard skills (професійні навички) із soft skills (особистісними навичками) є важливою підставою для успіху в цій галузі.

Важливо зауважити, що більшість дослідників, зокрема J. Balcar [2] та M. Groh [6] погоджуються з тим, що hard skills являють собою професіоналізм у широкому сенсі і отримують відображення у профільній компетенції, експертних знаннях та технічній кваліфікації. Водночас soft skills, на думку О. Лугової [14], з якою ми погоджуємося, є

не менш важливими і являють собою соціальні та емоційно-комунікативні навички, що на практиці означає наявність універсальних компетенцій, відповідність дій цінностям та етичну поведінку. Ряд дослідників, серед яких В. Микульський [18] та І. Плікус [19], наголошують на необхідності виокремлення ще й *digital skills* як сукупності навичок сучасного обізнаного в цифровізації фахівця, до числа яких відносять здатність раціонально та безпечно використовувати гаджети, вільно орієнтуватися в Інтернет та соціальних мережах тощо.

Однак, в межах згаданих досліджень автори не акцентували увагу на тому, які професійні компетентності, пов'язані з м'якими навичками та стануть важливими для майбутніх напрямків діяльності бухгалтера. В Україні наразі недостатньо проведених досліджень з даної теми. Відповідно, аналіз цієї проблематики є перспективним й заслуговує на увагу, оскільки він дозволить визначити тенденції формування і розвитку комплексу *soft skills*, що сприятиме успішній та повноцінній діловій кар'єрі у сфері обліку та аудиту. Усе вище викладене обґрунтовує актуальність та практичну значущість дослідження.

Метою є дослідження еволюції формування *soft skills* у фахівців бухгалтерського обліку в сучасних умовах, аналіз сутності та ролі м'яких навичок бухгалтера в контексті сучасних вимог бізнесу.

Результати дослідження. Еволюція формування м'яких навичок у бухгалтера відбувається в контексті швидко змінюючогося сучасного бізнесу та технологічного прогресу. Традиційні навички бухгалтера, такі як складання бухгалтерської звітності та фінансовий аналіз, все ще є важливими, але сучасні вимоги до професійних навичок включають ширший спектр *soft skills*, які сприяють ефективному функціонуванню та успіху у роботі.

Сучасні визначення м'яких навичок підкреслюють їх важливість у різних аспектах особистого та професійного життя. М'які навички, які часто називають міжособистісними або нетехнічними навичками [15]; такими, що стосуються міжособистісних взаємин та спілкування з іншими людьми [17] або такими, що охоплюють широкий спектр атрибутів і поведінки, які дозволяють людям ефективно взаємодіяти з іншими, орієнтуватися в соціальних і робочих ситуаціях і досягати особистих і організаційних цілей [16].

Беззаперечним є той факт, що *soft skills* є важливим аспектом роботи бухгалтера, оскільки вони допомагають взаємодіяти з колегами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами [1]. Узагальнивши результати досліджень [3–6; 9–12], можемо стверджувати, що основними *soft skills*, важливими для ділової кар'єри бухгалтерів є:

1) Комунікація: здатність ефективно спілкуватися з колегами, клієнтами та іншими зацікавленими

сторонами. Це включає ясне висловлювання, слухання, вміння пояснити складну інформацію та встановлення позитивних міжособистісних зв'язків.

- 2) Керівництво: здатність керувати та організувати роботу, виявляти лідерські якості та координувати зусилля команди.
- 3) Аналітичні навички: здатність аналізувати фінансові дані, розуміти їх сутність і виявляти тенденції, що допомагають в прийнятті стратегічних рішень.
- 4) Проблемне мислення: здатність ідентифікувати проблеми, розуміти їх причини та розробляти ефективні рішення.
- 5) Креативність: здатність думати творчо і застосовувати інноваційні підходи до вирішення проблем.
- 6) Гнучкість та адаптивність: здатність пристосовуватися до змін, швидко реагувати на нові вимоги та знаходити рішення в незвичайних ситуаціях.
- 7) Самоорганізація: здатність планувати та керувати своїм часом, встановлювати пріоритети та виконувати завдання вчасно.
- 8) Етика роботи: здатність діяти згідно з етичними принципами та дотримуватися конфіденційності фінансової інформації.
- 9) Командний дух: здатність співпрацювати з іншими членами команди, ділитися знаннями та підтримувати один одного [4].

Якщо раніше основним акцентом були технічні навички, то зараз все більше уваги приділяється комунікації, командній роботі та здатності до адаптації (рис. 1). Роботодавці шукають кандидатів, які мають всебічну освіту та здатні ефективно працювати з іншими, а також керувати змінами. Ця тенденція розвиватиметься й в найближчі роки.

Традиційно професія бухгалтера в основному була зосереджена на технічних навичках (*hard skills*) і знаннях фінансових принципів. Однак у міру розвитку бізнес-ландшафту з'явилися й навички, необхідні спеціалістам з бухгалтерського обліку. *Soft-skills*, пов'язані з лідерством, включаючи делегування, прийняття рішень і управління командою, а також емоційний інтелект стають все більш важливими. З наведеного вище огляду еволюції *soft skills* у формуванні спеціалістів з бухгалтерського обліку можемо зробити наступні висновки:

- 1) зросла потреба у розвитку комунікативних навичок (в т.ч. і цифрової комунікації), адже спеціаліст з обліку надає фінансову інформацію як фінансовим, так і нефінансовим зацікавленим сторонам (сюди можна віднести складання звітності, проведення презентацій і передачу складних фінансових концепцій у зрозумілій формі);

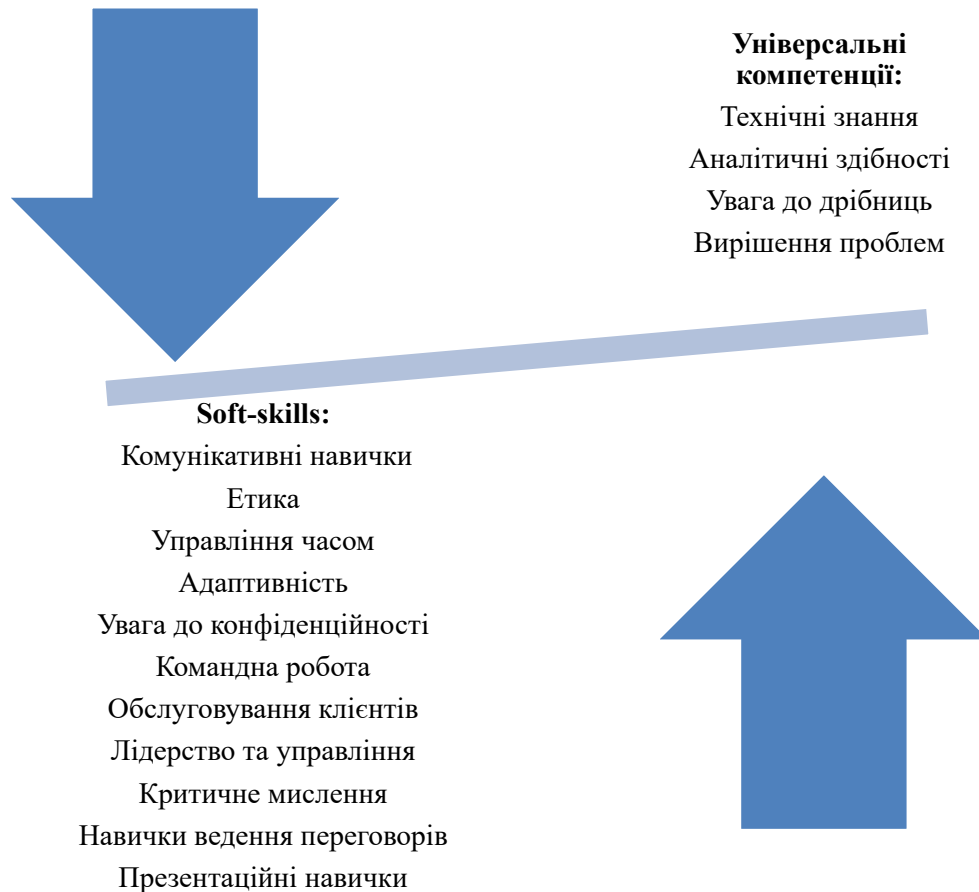


Рис. 1. Перелік універсальних компетенцій та soft-skills бухгалтера в сучасних умовах

Джерело: сформовано авторами на основі [5–7; 13; 15]

- 2) співпраця стає все більш важливою в сучасному бухгалтерському обліку. Обліковці часто працюють у міжфункціональних командах, і вміння співпрацювати з колегами з різних відділів і професій вимагає навичок вирішення конфліктів, компромісу та командної роботи;
- 3) професія бухгалтера зазнала значних змін завдяки розвитку технологій. Сучасні фахівці з обліку мають бути готовими регулярно вивчати нове програмне забезпечення та діджитал-інструменти, оскільки здатність сприймати зміни та швидко адаптуватися до нових способів роботи є цінним soft skill;
- 4) такі навички, як критичне мислення та вирішення проблем мають вирішальне значення для спеціалістів з бухгалтерського обліку у контексті аналізу фінансових даних, виявлення ризиків та загроз для діяльності суб'єкта господарювання та надання стратегічних рекомендацій щодо їх мінімізації;
- 5) чесність та етична поведінка мають першочергове значення у підготовці спеціалістів з бухгалтерського обліку та аудиту. Крім того, soft skills, пов'язані з управлінням часом необхідні для визначення пріоритетів завдань, дотримання термінів і підтримки продуктивності.

Таким чином, у найближчому майбутньому підвищеним попитом будуть користуватися фахівці у сфері обліку та аудиту, які мають широкий спектр вмінь, навичок і інтересів. На таких посадах, як аудитори або консультанти, фахівці з бухгалтерського обліку повинні будувати та підтримувати міцні відносини з клієнтами. Такі soft skills як активне слухання, емпатія та ефективне обслуговування мають вирішальне значення для задоволення клієнтів.

На рис. 2, наведені soft skills, які найчастіше розглядаються серед роботодавців як такі, що дозволяють використовувати і професійний бекграунд працівників, і їх профільні компетенції. Це пов'язано з тим, що подібний «поліпотенціал» становить переваги і для робітника, і для роботодавця.

У таблиці 1 відображено п'ять найкращих м'яких навичок з точки зору роботодавця.

Згідно з Weaver and Kulesza (2013) і Hart Research Associates (2013), вирішення проблем є одним із п'яти головних пріоритетів з точки зору роботодавця. Згідно з Вівером і Кулешою (2013) і Хольцманом і Крафтом (2011), управління часом є дуже важливою м'якою навичкою, якій повинні навчитися студенти. Hart Research Associates (2013), AICPA Vision 2011 (1999), LEAP (2007)

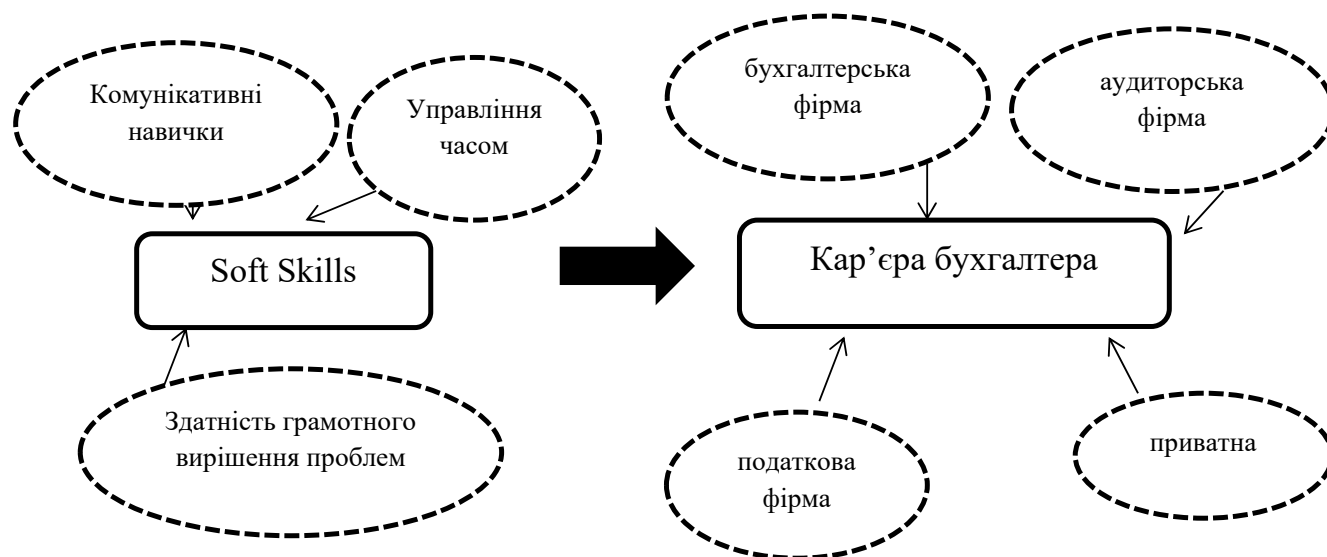


Рис. 2. Soft skills, які найчастіше розглядаються серед роботодавців
Джерело: розроблено авторами

і Blanthorne, Bhamornsiri, and Guinn (2005) показують, що комунікативні навички повинні опанувати учні [13].

Перспективи розвитку soft skills у бухгалтера відкриті і досить багатообіцяючі. Оскільки середовище бізнесу постійно змінюється, бухгалтерам дедалі більше потрібно володіти широким спектром міжособистісних навичок.

У світі спостерігаються надзвичайно високі очікування щодо скорочення традиційної зайнятості через автоматизацію. За прогнозами аналітиків [14], до 2030 року свою актуальність втратять 400 млн. робочих місць (це 15% від наявних у світі). Фактично це означає, що ті сфери діяльності,

в яких є алгоритмізована праця, будуть автоматизовані. Проте, складні спеціальності (до їх числа входить облік та аудит) автоматизувати складно через необхідність застосування критичного мислення.

На основі вищеведеного узагальнимо перспективи розвитку soft skills у бухгалтера:

1. Лідерські навички: бухгалтер може розвивати свої лідерські якості, навчаючись керувати проектами, командами або брати на себе більше відповідальності у своїй організації. Це допоможе розширити можливості кар'єрного росту для фахівця.

2. Міжкультурна компетентність: зростання глобалізації означає, що бухгалтери все частіше працюють з клієнтами, колегами та партнерами з різних

Таблиця 1

П'ять найкращих м'яких навичок з точки зору роботодавця

Автори	П'ять найважливіших soft skills				
Weaver and Kulesza (2013)	вирішення проблем	критичне/стратегічне мислення	управління часом та гарна організація	записки та навички письма	передові навички
Hart Research Associates (2013)	критичне мислення	вирішення проблем	письмове та усне спілкування	прикладні знання в реальному застосуванні	етичність і чесність
Хольцманом і Крафтом (2011)	комунікативні навички	управління часом	мовленнєве спілкування	етичне розуміння	адаптація до змін
AICPA Vision 2011 (1999)	навички міжособистісного спілкування	лідерські здібності	стратегічне та критичне мислення	орієнтація на клієнта, клієнта, ринок	інтерпретація збіжної інформації
LEAP (2007)	навички командної роботи в різних групах	критичне мислення та аналітичне міркування	письмове та усне спілкування	інформаційна грамотність	креативність
Blanthorne, Bhamornsiri, and Guinn (2005)	технічні знання	комунікативні навички	навички міжособистісного спілкування	адміністративні навички	навички управління

Джерело: розроблено авторами

культур. Розвиток міжкультурної компетентності допоможе краще розуміти й адаптуватися до різних цінностей, норм та комунікаційних стилів.

3. Комунікація та спілкування: бухгалтери повинні розвивати свої навички усної та письмової комунікації, а також вміння ефективно спілкуватися з клієнтами, колегами та іншими зацікавленими сторонами. Це включає вміння слухати, пояснювати складну інформацію і будувати відносини з людьми.

4. Технологічна грамотність: з розвитком технологій, бухгалтери повинні володіти навичками використання різноманітних програмних забезпечень, автоматизованих систем та інструментів для обробки фінансової інформації.

Висновки. Розвиток soft skills є дуже важливим для бухгалтерів. Бухгалтери все частіше взаємодіють з клієнтами та їхні комунікаційні навички впливають на задоволення клієнтів і взаємодію з ними. Можливість ефективно спілкуватися з клієнтами допоможе зберегти і розширити базу клієнтів.

На сучасних підприємствах бухгалтери все частіше працюють у команді з іншими відділами та фахівцями. Здатність співпрацювати, вирішувати конфлікти та підтримувати позитивні взаємини з колегами є ключовою для успішної роботи.

Розвиток аналітичних навичок допоможе бухгалтерам виявляти тенденції, робити стратегічні розрахунки та приймати обґрунтовані рішення на основі фінансових даних. Це дозволить бухгалтерам стати цінними консультантами для бізнесу та керівництва. До того ж розвиток soft skills сприяє особистому зростанню та самосвідомості, він допомагає розширити світогляд, стати більш адаптованим до змін, розуміти різні точки зору та розвивати креативне мислення.

Загалом, розвиток soft skills у бухгалтера відкриває багато можливостей для його кар'єри. Національні освітні заклади та професійні організації бухгалтерів мають відігравати провідну роль у формуванні чіткого розуміння бухгалтерами про важливість soft skills у їх професійній діяльності.

Література

1. 7 soft skills needed for accounting in 2020 and beyond. *Kaplan*. 2020. URL: <https://kaplan.co.uk/insights/article-detail/insights/2020/02/27/7-soft-skills-needed-for-accounting-in-2020-and-beyond> (дата звернення: 02.10.2023).
2. Balcar J. Is it Better to Invest in Hard or Soft Skills? *The Economic and Labour Relations Review*. 2016. № 27(4). P. 453–470. doi: <https://doi.org/10.1177/1035304616674613>.
3. Clokie T. L., Fourie E. Graduate Employability and Communication Competence: Are Undergraduates Taught Relevant Skills? *Business Professional Community Quarterly*. 2016. № 79(4). P. 442–463. doi: <https://doi.org/10.1177/2329490616657635>.
4. Communication and Leadership are Important Accounting Skills Too. *Merrimack College*. URL: <https://online.merrimack.edu/accounting-soft-skills/> (дата звернення: 02.10.2023).
5. Gribble C., Blackmore J., Rahimi M. Challenges to Providing Work Integrated Learning to International Business Students at Australian Universities. *Higher Education, Skills and Work Based Learning*. 2015. № 5(4). P. 401–416. doi: <https://doi.org/10.1108/HESWBL-04-2015-0015>.
6. Groh M., Krishnan N., McKenzie D., Vishwanath T. The Impact of Soft Skills Training on Female Youth Employment: Evidence from a Randomized Experiment in Jordan. *IZA Journal of Labor & Development*. 2016. P. 5–9. doi: <https://doi.org/10.1186/s40175-016-0055-9>.
7. Mok K. H., Han X., Jiang J., Zhang X. International and Transnational Education for Whose Interests? A Study on the Career Development of Chinese Students. *Higher Education Quarterly*. 2018. № 72(3). P. 208–223. doi: <https://doi.org/10.1111/hequ.12165>.
8. Ramlall S., Ramlall D. The Value of Soft-Skills in the Accounting Profession: Perspectives of Current Accounting Students. *Advances in Research*. 2014. 2(11). P. 645–654. Article no. AIR.2014.11.008. URL: https://www.academia.edu/35595518/The_Value_of_Soft_Skills_in_the_Accounting_Profession_Perspectives_of_Current_Accounting_Students (дата звернення: 05.10.2023).
9. Suppramaniam S., Siew P. H. K., Ainara G. An Employability Assessment of Fresh Business Graduates in Kuala Lumpur from the Perspective of Employers. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 2019. 7(5s). P. 307–317. URL: <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v7i5s/ES2160017519.pdf> (дата звернення: 03.10.2023).
10. Turek K., Perek-Bialas J. The Role of Employers' Opinions about Skills and Productivity of Older Workers: Example of Poland. *Employee Relations*. 2013. 35(6). P. 648–664. doi: <https://doi.org/10.1108/ER-04-2013-0039>.
11. Vu Anh T. L., Le Quoc T. Development Orientation for Higher Education Training Programme of Mechanical Engineering in Industrial Revolution 4.0: A Perspective in Vietnam. *Journal of Mechanical Engineering Research and Developments*. 2019. 42(1). P. 71–73. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/6c9f/2183dccb033818ea8f4f0b2d50be0dbc3d71.pdf> (дата звернення: 01.10.2023).

12. Wahab D. A., Peng T. N., Jani R. Interregional Migration and Graduate Earning in Malaysia. *Institutions and Economies*. 2020. 12(2). P. 107–128. URL: <https://ijie.um.edu.my/index.php/ijie/article/view/20268/11586> (дата звернення: 13.10.2023).

13. Weaver P., Kulesza M. Critical skills for new accounting hires: What's missing from traditional college education? *Academy of Business Research Journal*. 2014. № 4. P. 34–49.

14. Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages. *McKinsey Global Institute*. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages> (дата звернення: 15.10.2023).

15. Luhova O. Soft Skills of a Modern Successful Accountant. *Modern Economics*. 2023. № 37. P. 72–77. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V37\(2023\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V37(2023)-10).

16. Михасик О. Д., Кітченко М. І. Професія бухгалтера в Україні: сучасні виклики та перспективи. *Професійна освіта: проблеми і перспективи*. 2017. № 12. С. 36–40.

17. Король С., Ключко А. Hard та soft skills бухгалтера. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 3. С. 147–159. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2020/03/13.pdf> (дата звернення: 06.10.2023).

18. Микульський В. С. Трансформація професії бухгалтера в умовах диджиталізації управління. *Економіка АПК*. 2019. № 6. С. 103–107.

19. Плікус І. Й., Осадча О. О., Жукова Т. А. Розвиток професії «бухгалтер» в умовах цифрової адженди: емпіричні дослідження щодо майбутнього професії. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 29. С. 589–594.

References

1. 7 soft skills needed for accounting in 2020 and beyond. (2020). *Kaplan*. URL: <https://kaplan.co.uk/insights/article-detail/insights/2020/02/27/7-soft-skills-needed-for-accounting-in-2020-and-beyond>.

2. Balcar, J. (2016). Is it Better to Invest in Hard or Soft Skills? *The Economic and Labour Relations Review*, 27(4), 453–470. doi: <https://doi.org/10.1177/1035304616674613>.

3. Clokie, T. L., & Fourie, E. (2016). Graduate Employability and Communication Competence: Are Undergraduates Taught Relevant Skills? *Business Professional Community Quarterly*, 79(4), 442–463. doi: <https://doi.org/10.1177/2329490616657635>.

4. Communication and Leadership are Important Accounting Skills Too. *Merrimack College*. Retrieved from <https://online.merrimack.edu/accounting-soft-skills/>.

5. Gribble, C., Blackmore, J., & Rahimi, M. (2015). Challenges to Providing Work Integrated Learning to International Business Students at Australian Universities. *Higher Education, Skills and Work Based Learning*, 5(4), 401–416. doi: <https://doi.org/10.1108/HESWBL-04-2015-0015>.

6. Groh, M., Krishnan, N., McKenzie, D., & Vishwanath, T. (2016). The Impact of Soft Skills Training on Female Youth Employment: Evidence from a Randomized Experiment in Jordan. *IZA Journal of Labor & Development*, 5–9. doi: <https://doi.org/10.1186/s40175-016-0055-9>.

7. Mok, K. H., Han, X., Jiang, J., & Zhang, X. (2018). International and Transnational Education for Whose Interests? A Study on the Career Development of Chinese Students. *Higher Education Quarterly*, 72(3), 208–223. doi: <https://doi.org/10.1111/hequ.12165>.

8. Ramlall, S., & Ramlall, D. (2014). The Value of Soft-Skills in the Accounting Profession: Perspectives of Current Accounting Students. *Advances in Research*, 2(11), 645–654. Article no. AIR.2014.11.008. Retrieved from https://www.academia.edu/35595518/The_Value_of_Soft_Skills_in_the_Accounting_Profession_Perspectives_of_Current_Accounting_Students.

9. Suppramaniam, S., Siew, P. H. K., & Ainara, G. (2019). An Employability Assessment of Fresh Business Graduates in Kuala Lumpur from the Perspective of Employers. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 7(5s), 307–317. Retrieved from <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v7i5s/ES2160017519.pdf>.

10. Turek, K., & Perek-Bialas, J. (2013). The Role of Employers Opinions about Skills and Productivity of Older Workers: Example of Poland. *Employee Relations*, 35(6), 648–664. doi: <https://doi.org/10.1108/ER-04-2013-0039>.

11. Vu, Anh T. L., & Le, Quoc T. (2019). Development Orientation for Higher Education Training Programme of Mechanical Engineering in Industrial Revolution 4.0: A Perspective in Vietnam. *Journal of Mechanical Engineering Research and Developments*, 42(1), 71–73. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/6c9f/2183dccb033818ea8f4f0b2d50be0dbc3d71.pdf>.

12. Wahab, D. A., Peng, T. N., & Jani, R. (2020). Interregional Migration and Graduate Earning in Malaysia. *Institutions and Economies*, 12(2), 107–128. Retrieved from <https://ijie.um.edu.my/index.php/ijie/article/view/20268/11586>.

13. Weaver, P., & Kulesza, M. (2014). Critical skills for new accounting hires: Whats missing from traditional college education? *Academy of Business Research Journal*, 4, 34–49.

14. Jobs lost, jobs gained: What the future of work will mean for jobs, skills, and wages. (2022). *McKinsey Global Institute*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages>.
15. Luhova O. (2023). Soft Skills of a Modern Successful Accountant. *Modern Economics*, 37, 72–77. doi: [https://doi.org/10.31521/modecon.V37\(2023\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V37(2023)-10).
16. Mykhasyk, O. D., & Kitchenko, M. I. (2017). Profesiiia bukhhaltera v Ukraini: suchasni vyklyky ta perspektyvy [The accounting Profession in Ukraine: modern challenges and perspectives]. *Profesiina osvita: problemy i perspektyvy*, 12, 36–40 [in Ukrainian].
17. Korol, S., & Klochko, A. (2020). Hard ta soft skills bukhhaltera [Hard and soft skills of an accountant]. *Visnyk KNTEU*, 3, 147–159. Retrieved from <http://visnik.knute.edu.ua/files/2020/03/13.pdf> [in Ukrainian].
18. Mykul'skyi, V. S. (2019). Transformatsiia profesii bukhhaltera v umovakh dydzhytalizatsii upravlinnia. *Ekonomika APK*, 6, 103–107 [in Ukrainian].
19. Plikus, I. I., Osadcha, O. O., & Zhukova, T. A. (2019). Rozvytok profesii «bukhhalter» v umovakh tsyfrovoy adzhendy: empirychni doslidzhennia shchodo maibutnoho profesii [Development of the profession of accountant in the context of digital transformation: empirical research on the future of the profession]. *Infrastruktura rynku*, 29, 589–594 [in Ukrainian].

УДК 65.01:658

Бондарчук Марія Костянтинівна
*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів
Національний університет «Львівська політехніка»*
Bondarchuk Mariia
*D.Sc. (Economics), Professor,
Head of the Department of Finance
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0002-4624-0734*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9385

МЕХАНІЗМ МОНІТОРИНГУ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕС–СТРУКТУРИ

MECHANISM FOR MONITORING THE FUNCTIONING OF THE BUSINESS STRUCTURE

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА
БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Анотація. Стаття присвячена уточненню поняття «механізм моніторингу діяльності бізнес-структури» з позиції структурно-функціонального підходу. Зазначено, що актуальність виконання наукових досліджень у сфері розвитку механізмів моніторингу діяльності бізнес-структур обумовлена сучасними викликами та тенденціями у бізнес-середовищі, що вимагає від організацій більш ефективних та адаптивних підходів до управління. Зростання конкуренції, швидкі технологічні зміни, глобалізація ринків та поглиблення цифрової трансформації створюють потребу у розробці нових стратегій моніторингу, які б забезпечували ефективність та конкурентоспроможність. Встановлено, що розвиток нових технологій, зміни у споживчому підході, висока динаміка ринкових умов ставлять під сумнів ефективність існуючих методів та вимагають пошуку інноваційних рішень для моніторингу та аналізу діяльності бізнесу. З'ясовано, що термін «механізм моніторингу функціонування бізнес-структури» вказує на систему або процес, який спрямований на відстеження, аналіз та оцінку ефективності та результативності бізнес-організації. Цей механізм включає в себе різноманітні інструменти, методи та процедури для збору та обробки інформації про різні аспекти діяльності компанії. Доведено, що управління ефективністю бізнес-структур неможливо без вдосконалення корпоративних механізмів моніторингу функціонування. З урахуванням швидкої динаміки ринків та зростання конкуренції, компанії повинні мати системи, що не лише збирають дані, але й здатні адаптуватися до нових умов, виокремлюючи ключові аспекти для стратегічного вдосконалення. Обґрунтовано, що вирішення цього завдання включає в себе правильний вибір ключових показників ефективності. Адекватні показники визначаються як критична частина механізму моніторингу. Аргументовано, що цифрова трансформація, аналіз великих обсягів даних, технології штучного інтелекту та кібербезпека стають ключовими чинниками, які впливають на формування механізмів моніторингу. Врахування цих тенденцій дозволяє компаніям збирати та аналізувати великі обсяги даних, забезпечуючи високий рівень точності та ефективності у вдосконаленні своєї стратегії.

Ключові слова: моніторинг, механізм, бізнес-структура, ефективність, інформація, управлінські рішення.

Summary. The article is devoted to clarifying the concept of «mechanism for monitoring the activities of a business structure» from the perspective of a structural-functional approach. It is noted that the relevance of carrying out scientific research in the field of developing mechanisms for monitoring the activities of business structures is due to modern challenges and trends in the business environment, which requires more effective and adaptive approaches to management from organizations. Increasing competition, rapid technological change, globalization of markets and deepening digital transformation create the need to develop new monitoring strategies to ensure efficiency and competitiveness. It has been established that the development of new technologies, changes in consumer approach, high dynamics of market conditions call into question the effectiveness of existing methods and require the search for innovative solutions for monitoring and analyzing business activities. It was found that the term «business structure monitoring mechanism» indicates a system or process aimed at tracking, analyzing and assessing the efficiency and effectiveness of a business organization. This mechanism includes various tools, methods and procedures for collecting and processing information about various aspects of the company's activities. It has been proven that managing the efficiency of business structures is impossible without improving corporate performance monitoring mechanisms. With fast-paced

markets and growing competition, companies must have systems that not only collect data, but can also adapt to new conditions, highlighting key areas for strategic improvement. It is substantiated that the solution to this problem includes the correct choice of key performance characteristics. Adequate performance is identified as a critical part of the monitoring mechanism. It is argued that digital transformation, analysis of large volumes of data, artificial intelligence technologies and cybersecurity are becoming key factors influencing the formation of monitoring mechanisms. Taking into account these trends allows companies to collect and analyze large volumes of data, providing a high level of accuracy and efficiency in improving their strategy.

Key words: monitoring, mechanism, business structure, efficiency, information, management decisions.

Постановка проблеми. Актуальність виконання наукових досліджень у сфері розвитку механізмів моніторингу діяльності бізнес-структур обумовлена сучасними викликами та тенденціями у бізнес-середовищі, що вимагає від організацій більш ефективних та адаптивних підходів до управління. Зростання конкуренції, швидкі технологічні зміни, глобалізація ринків та поглиблення цифрової трансформації створюють потребу у розробці нових стратегій моніторингу, які б забезпечували ефективність та конкурентоспроможність.

Сутність наукової проблеми полягає у тому, що існуючі механізми моніторингу, часто розроблені у минулому, не завжди можуть відповідати потребам та реаліям сучасного бізнес-середовища. Розвиток нових технологій, зміни у споживчому підході, висока динаміка ринкових умов ставлять під сумнів ефективність існуючих методів та вимагають пошуку інноваційних рішень для моніторингу та аналізу діяльності бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Оглядаючи літературу на предмет механізмів моніторингу функціонування бізнес-структур засвідчує широкий спектр підходів та аспектів, які досліджуються у цьому контексті. Методологічні підходи та структурні аспекти бізнес-структур досліджуються в роботі Матвієнка М. [1], який розглядає особливості бізнес-структур для підприємств морського транспорту. Важливу роль у формуванні бізнес-структур відіграють його типи та структури. У літературі [2–23] розглядаються різноманітні типи бізнес-структур відповідно до галузей, країн, та організацій. Визначення рівня цифрової зрілості бізнес-структур методом кластеризації досліджується в роботі [16], а практичні аспекти управління бізнес-структурою розглядаються в праці Кібіка О. та Отливанської Г. [10]. Низка робіт звертається до аспектів психології та етики у бізнесі, наприклад, робота за посиланням [6] розглядає основні поняття бізнес-психології та його взаємодію з бізнес-структурою. У літературі [4] представлено генезис понять «Бізнес-структура» та «Підприємницька структура». Деякі роботи, наприклад, Terletska V., Kuzmin O. [13] та Русина-Гриника Р. [24], аналізують взаємодію бізнес-структур та підприємств з органами влади. Важливо відзначити роботи, присвячені аспектам моніторингу та оцінки ефективності бізнес-структур, такі як роботи під номерами [27–30],

які досліджують системи моніторингу фінансової стійкості та економічної діяльності. Роботи за посиланнями [18; 19; 22; 24] розглядають аспекти розвитку бізнес-структур у контексті міжнародної економічної діяльності, венчурного бізнесу, а також ролі телекомунікаційних компаній. Також існують практичні підходи до створення та управління бізнес-структурами, які описуються в роботах за посиланнями [16; 17].

Отже, зазначені джерела надають різноманітний погляд на питання розвитку та моніторингу бізнес-структур, враховуючи їх типи, економічні, організаційні, та соціальні аспекти.

Мета статті. Метою статті є уточнити сутність поняття «механізм моніторингу діяльності бізнес-структури» з позиції структурно-функціонального підходу. Основні завдання дослідження включають: виділити компоненти механізму моніторингу діяльності бізнес-структури і конкретизувати взаємозв'язки між ними; ідентифікувати, які впливають на ефективність механізму моніторингу функціонування бізнес-структури; урахувати сучасні тенденції і виклики до формування корпоративних механізмів моніторингу функціонування бізнес-структур.

Виклад основного матеріалу дослідження. Термін «механізм моніторингу функціонування бізнес-структури» вказує на систему або процес, який спрямований на відстеження, аналіз та оцінку ефективності та результативності бізнес-організації. Цей механізм включає в себе різноманітні інструменти, методи та процедури для збору та обробки інформації про різні аспекти діяльності компанії.

Основні компоненти механізму моніторингу можуть включати:

- Збір інформації. Це включає в себе системи збору даних, які можуть бути автоматизованими (наприклад, програмні засоби для відстеження фінансових показників, продажів, запасів тощо) або ручними (наприклад, анкети споживачів, опитування працівників).
- Аналіз інформації. Оцінка зібраної інформації для виявлення ключових тенденцій, проблем або можливостей. Аналіз може виконуватися як стосовно внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які впливають на бізнес.
- Відстеження ключових показників ефективності. Визначення та моніторинг основних показників, які вказують на досягнення стратегічних цілей компанії. Це може включати фінансові

- показники, рівень задоволення клієнтів, рівень співробітників тощо.
- Застосування корекційних заходів. На основі отриманих даних та аналізу вживання заходів для виправлення недоліків, вдосконалення процесів або адаптації стратегії відповідно до змін у середовищі.
 - Звітність. Підготовка звітів для зацікавлених сторін, таких як власники бізнесу, інвестори, керівництво компанії, щоб інформувати їх про стан справ та досягнення цілей.

Механізм моніторингу функціонування бізнес-структури є важливою складовою ефективного управління, дозволяючи компаніям швидко реагувати на зміни в середовищі та досягати стратегічних цілей.

Взаємодія компонентів механізму моніторингу функціонування бізнес-структури відбувається у логічній послідовності, яка допомагає компанії ефективно відстежувати, аналізувати та вдосконалювати свою діяльність. Ось загальна схема взаємодії — автоматизовані та ручні засоби збору даних допомагають отримати інформацію з різних джерел, таких як фінансові системи, системи управління клієнтами, опитування, аналіз ринку тощо; оцінка зібраної інформації за допомогою аналітичних інструментів та методів для виявлення ключових тенденцій, можливостей та проблем; на основі аналізу визначаються ключові показники ефективності (KPI), які слугують основою для оцінки успішності компанії; постійне відстеження ключових показників дозволяє компанії миттєво реагувати на зміни та виявляти області, де можна покращити продук-

тивність; аналіз KPI допомагає виявити та розуміти причини недоліків або досягнень. На основі цього аналізу приймаються рішення щодо впровадження корекційних заходів для покращення ситуації; зібрана інформація та результати аналізу представляються у вигляді звітів для зацікавлених сторін. Це може включати підсумки ефективності, плани на майбутнє та рекомендації.

Цей цикл моніторингу та вдосконалення є ітеративним процесом, де компанії постійно адаптують свої стратегії та дії на основі накопиченої інформації та досвіду. Взаємодія цих компонентів допомагає підтримувати адаптивність та конкурентоспроможність бізнесу.

Виконані дослідження дозволяють стверджувати, що ефективність механізму моніторингу функціонування бізнес-структури залежить від ряду факторів, які можуть варіюватися в залежності від конкретних умов і характеристик компанії (рис. 1).

Точність та повнота інформації, яку збирає механізм моніторингу, визначає, наскільки об'єктивно можна оцінити функціонування бізнесу. Низька якість даних може призвести до неправильних аналітичних висновків і неправильних рішень.

Точність і релевантність обраних ключових показників ефективності визначає, наскільки добре механізм відображає стратегічні цілі компанії. Неправильний вибір показників для моніторингу може призвести до зростання невірних пріоритетів.

Наявність сучасних технологій для збору, обробки та аналізу даних може значно полегшити роботу механізму моніторингу. Використання



Рис. 1. Фактори, які впливають на ефективність механізму моніторингу функціонування бізнес-структури
Джерело: побудовано автором за результатами проведеного дослідження

відповідних інформаційних систем може зробити процес більш швидким і ефективним.

Ефективність механізму також залежить від якості комунікації в компанії. Чітке спілкування результатів моніторингу та заходів, що приймаються, може сприяти кращому розумінню та прийняттю необхідних рішень.

Здатність швидко реагувати на виявлені проблеми або можливості є ключовою для ефективності. Гнучкість механізму моніторингу та швидке впровадження корекційних заходів можуть підтримувати адаптивність бізнес-структури.

Активна участь та залученість персоналу в процес моніторингу можуть значно покращити результати. Запровадження системи стимулювання та навчання персоналу може сприяти залученню працівників.

Механізм моніторингу повинен бути інтегрований у систему управління змінами. Здатність адаптуватися до змін в середовищі та бізнес-стратегії є важливим елементом ефективного моніторингу.

Враховання цих факторів і їх оптимальне поєднання дозволяють створювати механізм моніторингу, який ефективно сприяє досягненню стратегічних цілей компанії та її сталому розвитку.

При прийнятті рішень щодо формування та удосконалення механізму моніторингу функціонування бізнес-структури рекомендується враховувати наступні кроки та фактори:

1. Стратегічні цілі компанії. Розуміння стратегічних цілей допомагає визначити, які конкретні аспекти діяльності бізнесу слід включати у механізм моніторингу. Кожен компонент моніторингу повинен бути направлений на досягнення цих стратегічних цілей.

2. Аналіз поточного механізму моніторингу. Оцініть ефективність інструментів та процедур, які вже використовуються. Виявіть успіхи та недоліки, а також визначте ті компоненти, які можуть бути вдосконалені.

3. Визначення ключових показників ефективності. Забезпечте, щоб вибрані показники відповідали стратегічним цілям компанії. Вони повинні бути чіткими, міряними та релевантними для діяльності.

4. Оцінка технологічних потреб. Перевірте, чи існуючі технології і інфраструктура відповідають потребам моніторингу. Розгляньте можливість використання нових технологій для поліпшення збору, аналізу та візуалізації даних.

5. Залучення персоналу. Врахуйте роль та участь персоналу у процесі моніторингу. Забезпечте необхідні навчання та підтримку, щоб персонал був ефективно включений у процес.

6. Система комунікації та звітності. Розробіть систему ефективної комунікації та звітності для представлення результатів моніторингу стейкхолдерам. Забезпечте, щоб інформація була доступною, зрозумілою та вчасною.

7. Тестування та ітерації. Запроваджуйте зміни поетапно та спостерігайте за їхнім впливом. Проводьте тестування нових компонентів механізму моніторингу та вносьте корекції, якщо це необхідно.

8. Управління змінами. Розробіть систему для ефективного управління змінами в механізмі моніторингу. Впроваджуйте зміни поетапно, забезпечуючи належне визначення, впровадження та оцінку.

9. Постійне вдосконалення. Механізм моніторингу повинен бути гнучким і постійно вдосконалюватися. Регулярно переглядайте його ефективність та вносьте необхідні зміни.

10. Враховання внутрішніх та зовнішніх факторів. Врахуйте зміни в економічному, технологічному, соціокультурному середовищі та адаптуйте механізм моніторингу відповідно до нових умов.

Ретельне враховання цих кроків та факторів дозволить створити та підтримувати ефективний механізм моніторингу, який відповідає потребам бізнесу та сприяє його сталому розвитку. Слід взяти до уваги також те, що окрім урахування вищенаведених факторів під час формування та удосконалення механізму моніторингу функціонування бізнес-структури слід також враховувати сучасні ринкові тенденції і виклики (табл. 1).

Розуміння цих тенденцій і викликів дозволить компаніям формувати механізми моніторингу, які враховують сучасні реалії та підтримують їх стратегічні цілі у світі швидких та складних змін.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

1. Доведено, що управління ефективністю бізнес-структур на сучасному етапі розвитку господарювання неможливо без вдосконалення корпоративних механізмів моніторингу функціонування. З урахуванням швидкої динаміки ринків та зростання конкуренції, компанії повинні мати системи, що не лише збирають дані, але й здатні адаптуватися до нових умов, виокремлюючи ключові аспекти для стратегічного вдосконалення.

2. Обґрунтовано, що вирішення цього завдання включає в себе правильний вибір ключових показників ефективності (KPI), які мають чітку зв'язок із стратегічними цілями компанії. Адекватні KPI визначаються як критична частина механізму моніторингу, що дозволяє компанії точно вимірювати свою продуктивність та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

3. Аргументовано, що цифрова трансформація, аналіз великих обсягів даних, технології штучного інтелекту та кібербезпека стають ключовими чинниками, які впливають на формування механізмів моніторингу. Враховання цих тенденцій дозволяє компаніям збирати та аналізувати великі обсяги даних, забезпечуючи високий рівень точності та ефективності у вдосконаленні своєї стратегії. Розуміння та управління етичними аспектами, соціальною

відповідальністю та глобальними викликами стає невід’ємною частиною сучасного механізму моніторингу. Компанії, які активно впроваджують принципи етики та соціальної відповідальності в свою стратегію моніторингу, можуть підтримати довгостроковий успіх та позитивне сприйняття на ринку.

Подальші дослідження у напрямку розвитку механізмів моніторингу діяльності бізнес-структур можуть зосереджуватися на кількох ключових аспектах, щоб вдосконалити ефективність та адаптивність цих систем:

- інтеграція технологій штучного інтелекту (дослідження може висвітлити способи оптимального використання технологій штучного інтелекту для автоматизації процесів збору та аналізу даних, а також для передбачення та рекомендацій щодо стратегічних рішень);
- розробка нових KPI та методів вимірювання ефективності (дослідження може вдосконалити існуючі методики визначення KPI та розробляти нові підходи для вимірювання результативності, враховуючи специфічні особливості галузей та типів бізнес-структур);
- управління біг-даними та конфіденційність даних (дослідження може зосередитися на розробці стратегій збору та аналізу великих обсягів даних з дотриманням високих стандартів конфіденційності та захисту особистої інформації);

- вдосконалення системи звітності та комунікації (дослідження може вивчити оптимальні методи створення звітів та систем комунікації для представлення результатів моніторингу не лише внутрішнім стейкхолдерам, але й зовнішнім аудиторіям);
- розвиток систем управління змінами (дослідження може вивчити інноваційні підходи до управління змінами в бізнес-структурах, враховуючи сучасні тенденції та потреби адаптації до швидко змінюючогося середовища);
- вивчення впливу моніторингу на корпоративну культуру (дослідження може дослідити, як впровадження та ефективне використання механізмів моніторингу впливає на корпоративну культуру, залучення персоналу та створення сприятливого середовища для інновацій та розвитку);
- урахування географічної розсіяності бізнесу (дослідження може вивчити вплив глобалізації та розсіяності діяльності на ефективність механізмів моніторингу та розробляти стратегії для оптимізації управління даними та процесами в таких умовах).

Розвиток у вказаних напрямках досліджень в сфері моніторингу функціонування бізнес-структур сприятиме створенню більш ефективних та адаптивних механізмів, що відповідають сучасним викликам та потребам підприємств у глобальному бізнес-середовищі.

Таблиця 1

Сучасні тенденції і виклики у сфері формування корпоративних механізмів моніторингу функціонування бізнес-структур

Перелік тенденцій і викликів	Характеристика тенденцій і викликів
Цифрова трансформація	Зростання важливості цифрових технологій, штучного інтелекту та аналізу даних вимагає від компаній оновлення своїх механізмів моніторингу. Автоматизація процесів та використання передових технологій дозволяють отримувати більше даних та аналізувати їх ефективніше.
Big Data та аналітика	З великим обсягом даних, що генеруються компаніями, виникає потреба в адаптивних механізмах обробки та аналізу. Big Data та аналітика допомагають виокремлювати значущі зв’язки та тренди з масиву інформації.
Кібербезпека	З поглибленням цифровізації зростає ризик кіберзагроз та витоку інформації. Компанії повинні вдосконалювати свої механізми моніторингу для виявлення та запобігання кібератакам, а також забезпечення захисту конфіденційної інформації.
Етика та соціальна відповідальність	Розширюється увага до етичних аспектів використання даних та технологій. Компанії повинні враховувати етичні стандарти у зборі, збереженні та використанні даних, а також враховувати соціальні та екологічні виклики у своїй діяльності.
Глобалізація та робота з великим обсягом даних	Компанії, що діють на глобальних ринках, стикаються з викликами управління великим обсягом різноманітної інформації з різних джерел. Механізми моніторингу повинні бути гнучкими та адаптованими до різних географічних ринків.
Децентралізовані структури та робота на відстані	Розвиток роботи на відстані та виникнення децентралізованих команд вимагають відповідних інструментів для моніторингу продуктивності та забезпечення зв’язку між різними частинами організації.
Розвиток стандартів та методологій	Виникає потреба в уніфікації та стандартизації методологій моніторингу. Розробка та використання загальноприйнятих стандартів дозволяє підвищити ефективність та порівнювати результати між компаніями.
Зміни в регуляторному середовищі	Збільшення регулювання у сфері захисту даних та конфіденційності створює виклики для бізнесів у забезпеченні відповідності та захисті особистої інформації.

Джерело: побудовано автором за результатами проведеного дослідження

Література

1. Matviienko M. Business structures at a maritime enterprise // *Development of Management and Entrepreneurship Methods on Transport (ONMU)*. 2018. № 4. P. 14–25. doi: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2018-4-14-25>.
2. Створення структури бізнесу // *Aston Financial Services*. URL: <https://astonfs.com/realizatsiya-proektiv/stvorennya-strukturi-biznesu/> (дата звернення: 01.09.2023).
3. Структура бізнесу // *Economy-Pedia.com*. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11038207-business-structure> (дата звернення: 01.09.2023).
4. Рой Е. Бізнес-структура: значення, типи, приклади та все, що вам потрібно // *Business Yield Consult*. 19.01.2023. URL: <https://businessyield.com/uk/bs-business/business-structure/> (дата звернення: 01.09.2023).
5. Types of Business Structures in Singapore: A Comparison // *Singapore Company Incorporation (SCI)*. URL: <https://www.singaporecompanyincorporation.sg/infographics/a-comparison-of-different-business-structures-in-singapore/> (дата звернення: 01.09.2023).
6. Полінкевич О.М. *Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки: монографія*. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2014. 448 с.
7. Шацька З.Я. Науково-методологічні основи формування підприємницьких структур у глобалізованому просторі // *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 43. С. 57–64. doi: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-43-9>.
8. Бізнес-структури // *Матеріали Української асоціації підприємств водопровідно-каналізаційного господарства «Укрводоканалекологія»*. URL: <https://ukrvodokanal.in.ua/pro-asotsiatsiyu/uchasnyku/biznes/> (дата звернення: 01.09.2023).
9. Струтинська І.В., Дмитроца Л.П., Козбур Г.В. Методологія визначення рівня цифрової зрілості бізнес-структур методом кластеризації // *Підприємництво та інновації*. 2019. № 10. С. 188–194. doi: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/10.29>.
10. Кібік О.М., Отливанська Г.А. *Економіка та управління бізнес-структурою*. Одеса: НУ «ОЮА», 2021. 63 с.
11. Українські бізнес-структури в Грузії // *Матеріали Міністерства економічного розвитку і торгівлі України*. URL: http://ukrexport.gov.ua/ukr/torg_econ_vidn/ukr/3468.html (дата звернення: 01.09.2023).
12. Ніфатова О.М. Бенчмаркінг інтегрованих структур бізнесу // *Проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 217–222.
13. Terletska V., Kuzmin O. The features of construction and functioning of the venture structures // *Management and Entrepreneurship in Ukraine: The Stages of Formation and Problems of Development*. 2020. № 2. P. 145–153. doi: <https://doi.org/10.23939/smeu2020.02.145>.
14. Венчурний бізнес: сутність та особливості організації // *SLA Attorneys*. 14.02.2014. URL: <http://semperlegal.com/uk/venchurnij-biznes-sutnist-ta-osoblivosti-organizatsiyi/> (дата звернення: 01.09.2023).
15. Ключан В.В., Ключан В.Ф. Особливості світового досвіду функціонування інформаційно-консультаційного обслуговування аграрного сектору економіки // *Ефективна економіка*. 2012. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=884> (дата звернення: 01.09.2023).
16. Мошек Г.Є., Федоренко В.Л., Соломко А.С. *Менеджмент організації. Теорія та практика* / За заг. редакцією Мошека Г.Є. Київ: Видавництво Ліра-К, 2020. 420 с.
17. Vlasyuk S.A., Rolinskyi O.V., Tsybalyuk Y.A. Entrepreneurship as a special type of agricultural activity // *Collected Works of Uman National University of Horticulture*. 2020. № 2(97). P. 178–187. doi: <https://doi.org/10.31395/2415-8240-2020-97-2-178-187>.
18. Kniaz S., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Konovalyuk I., Tyrkalo Y., Skrynkovsky R., Moroz S., Kalashnyk O., Khmyz M., Kaydrovych K. Analysis Algorithm And Factors Of International Economic Activity In The Coordinate System Of Enterprises' Organizational Development // *Proceedings of the 38th International Business Information Management Association (IBIMA)*. 3–4 November 2021, Seville, Spain. P. 923–931.
19. Скриньковський Р.М., Візняк Ю.Я., Павловські Г., Коропецький О.О. Діагностика диверсифікаційних процесів на підприємстві // *Проблеми економіки*. 2017. № 2. С. 223–228.
20. Кривенко Л., Кривенко С. Організація діяльності підприємницьких структур у контексті сталого розвитку // *Вісник Економіки*. 2017. № 4. С. 51–62. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/604> (дата звернення: 01.09.2023).
21. Stepanova Y.N., Zinovieva I.S., Busarina Y.V. Complementary Approach to Functioning of Entrepreneurial Structures Under the Conditions of Economic Instability of Region // *Contributions to Economics*. 2017. P. 519–528. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-319-45462-7_50.
22. Кораблінова І.А. Роль телекомунікаційних компаній у розвитку платформних бізнес-структур // *Ефективна економіка*. 2019. № 9. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.41>.
23. Шацька З.Я. Сутність дефініції поняття «підприємницька структура» та підходи до її трактування // *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic Sciences*. 2019. № 129(6). P. 111–123. doi: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.6.11>.

24. Русин-Гриник Р.Р. Формування системи управління підприємницькими структурами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності // *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 3(1). С. 127–132.

25. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010) // *Матеріали Державної служби статистики України*. URL: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html (дата звернення: 01.09.2023).

26. RAMON «Nomenclature server» // *Eurostat*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/-/ramon> (дата звернення: 01.09.2023).

27. Грешко Р.І., Харабара В.М. Формування системи моніторингу фінансової неспроможності підприємств // *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 9. С. 29–33. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.9.29>.

28. Andrenko O. A., Gavrylychenko I. V. The Theoretical and Methodological Principles of the Formation of a Mechanism of Financial Monitoring of Housing and Communal Enterprises // *Business Inform.* 2021. № 5. P. 266–272. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-266-272>.

29. Iershova N., Tkachenko M., Garkusha V. Monitoring and evaluation of economic activity to ensure economic safety of enterprises of the restaurant business // *Modern Economics*. 2018. № 11(1). P. 66–71. [https://doi.org/10.31521/modecon.v11\(2018\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.v11(2018)-10).

30. Мороз Ю.Ю. Система показників для моніторингу рівня фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств та їх облікове забезпечення // *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2010. Вип. 1 (16). С. 138–149.

31. Mirzoieva T., Tkach N. Economic and production aspects of biomass processing in the energy component // *Bioeconomics and Agrarian Business*. 2019. № 2. P. 85–96. doi: <https://doi.org/10.31548/bioeconomy2019.01.085>.

References

1. Matviienko M. Business structures at a maritime enterprise // *Development of Management and Entrepreneurship Methods on Transport (ONMU)*. 2018. № 4. P. 14–25. doi: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2018-4-14-25>.

2. Stvorennia struktury biznesu // *Aston Financial Services*. URL: <https://astonfs.com/realizatsiya-proektiv/stvorenniya-strukturi-biznesu/> (date of access: 01.09.2023).

3. Struktura biznesu // *Economy-Pedia.com*. URL: <https://uk.economy-pedia.com/11038207-business-structure> (date of access: 01.09.2023).

4. Roi E. Biznes-struktura: znachennia, typy, pryklady ta vse, shcho vam potribno // *Business Yield Consult*. 19.01.2023. URL: <https://businessyield.com/uk/bs-business/business-structure/> (date of access: 01.09.2023).

5. Types of Business Structures in Singapore: A Comparison // *Singapore Company Incorporation (SCI)*. URL: <https://www.singaporecompanyincorporation.sg/infographics/a-comparison-of-different-business-structures-in-singapore/> (date of access: 01.09.2023).

6. Polinkevych O.M. *Mekhanizmy adaptatsii biznes-protsesiv promyslovykh pidpriemstv do novoi ekonomiky: monohrafiia*. Lutsk: RVV Lutskoho NTU, 2014. 448 s.

7. Shatska Z. Y. Naukovo-metodolohichni osnovy formuvannia pidpriemnytskykh struktur u hlobalizovanomu prostori // *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*. 2021. Vyp. 43. S. 57–64. doi: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-43-9>.

8. Biznes-struktury // *Materialy Ukrainskoi asotsiatsii pidpriemstv vodoprovodno-kanalizatsiinoho hospodarstva “Ukrvodokanalokolohiia”*. URL: <https://ukrvodokanal.in.ua/pro-asotsiatsiyu/uchasnyky/biznes/> (date of access: 01.09.2023).

9. Strutynska I. V., Dmytrotso L. P., Kozbur H. V. Metodolohiia vyznachennia rivnia tsyfrovoi zrilosti biznes-struktur metodom klasteryzatsii // *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*. 2019. № 10. S. 188–194. doi: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/10.29>.

10. Kibik O. M., Otylvanska H. A. *Ekonomika ta upravlinnia biznes-strukturoiu*. Odesa: NU “OIuA”, 2021. 63 s.

11. Ukrainski biznes-struktury v Hruzii // *Materialy Ministerstva ekonomichnogo rozvytku i torhivli Ukrainy*. URL: http://ukrexport.gov.ua/ukr/torg_econ_vidn/ukr/3468.html (date of access: 01.09.2023).

12. Nifatova O. M. Benchmarkinh intehrovanykh struktur biznesu // *Problemy ekonomiky*. 2017. № 2. S. 217–222.

13. Terletska V., Kuzmin O. The features of construction and functioning of the venture structures // *Management and Entrepreneurship in Ukraine: The Stages of Formation and Problems of Development*. 2020. № 2. P. 145–153. doi: <https://doi.org/10.23939/smeu2020.02.145>.

14. Venchurnyi biznes: sutnist ta osoblyvosti orhanizatsii // *SLA Attorneys*. 14.02.2014. URL: <http://semperlegal.com/uk/venchurnij-biznes-sutnist-ta-osoblyvosti-organizatsiyi/> (date of access: 01.09.2023).

15. Klochan V. V., Klochan V. F. Osoblyvosti svitovoho dosvidu funktsionuvannia informatsiino-konsultatsiinoho obsluhovuvannia ahrarynogo sektoru ekonomiky // *Efektyvna ekonomika*. 2012. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=884> (date of access: 01.09.2023).

16. Moshek H. Y., Fedorenko V. L., Solomko A. S. *Menedzhment orhanizatsii. Teoriia ta praktyka / Za zah. reda-ksiieiu Mosheka H. Ye*. Kyiv: Vydavnytstvo Lira-K, 2020. 420 s.

17. Vlasyuk S.A., Rolynskyi O.V., Tsybalyuk Y.A. Entrepreneurship as a special type of agricultural activity // *Collected Works of Uman National University of Horticulture*. 2020. № 2(97). P. 178–187. doi: <https://doi.org/10.31395/2415-8240-2020-97-2-178-187>.
18. Kniaz S., Heorhiadi N., Sopilnyk L., Konovalyuk I., Tyrkalo Y., Skrynkovskyy R., Moroz S., Kalashnyk O., Khmyz M., Kaydrovych K. Analysis Algorithm and Factors Of International Economic Activity in the Coordinate System of Enterprises Organizational Development // *Proceedings of the 38th International Business Information Management Association (IBIMA)*. 3–4 November 2021, Seville, Spain. P. 923–931.
19. Skrynkovskyy R.M., Vizniak Y.Y., Pawlowski G., Koropetskyi O.O. Diahnostyka dyversyfikatsiinykh protseiv na pidpriemstvi // *Problemy ekonomiky*. 2017. № 2. S. 223–228.
20. Kryvenko, L., Kryvenko, S. Orhanizatsiia diialnosti pidpriemnytskykh struktur u konteksti staloho rozvytku // *Visnyk Ekonomiky*. 2017. № 4. S. 51–62. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/604> (date of access: 01.09.2023).
21. Stepanova Y.N., Zinovieva I.S., Busarina Y.V. Complementary Approach to Functioning of Entrepreneurial Structures Under the Conditions of Economic Instability of Region // *Contributions to Economics*. 2017. P. 519–528. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-319-45462-7_50.
22. Korablinova I.A. Rol telekomunikatsiinykh kompanii u rozvytku platformnykh biznes-struktur // *Efektivna ekonomika*. 2019. № 9. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.41>.
23. Shatska Z.Ya. Sutnist definitsii poniattia «pidpriemnytska struktura» ta pidkhody do yii traktuvannia // *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic Sciences*. 2019. № 129(6). P. 111–123. doi: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2018.6.11>.
24. Rusyn-Hrynyk R.R. Formuvannia systemy upravlinnia pidpriemnytskymy strukturamy na zasadakh zabezpechennia yikh konkurentospromozhnosti // *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. 2018. Vyp. 3(1). S. 127–132.
25. Klyasyfikatsiia vydiv ekonomichnoi diialnosti (KVED-2010) // *Materialy Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy*. URL: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html (date of access: 01.09.2023).
26. RAMON “Nomenclature server” // *Eurostat*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/-/ramon> (date of access: 01.09.2023).
27. Hreshko R.I., Kharabara V.M. Formuvannia systemy monitorynhu finansovoi nespromozhnosti pidpriemstv // *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2019. № 9. S. 29–33. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.9.29>.
28. Andrenko O.A., Gavrylychenko I.V. The Theoretical and Methodological Principles of the Formation of a Mechanism of Financial Monitoring of Housing and Communal Enterprises // *Business Inform.* 2021. № 5. P. 266–272. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-266-272>.
29. Iershova N., Tkachenko M., Garkusha V. Monitoring and evaluation of economic activity to ensure economic safety of enterprises of the restaurant business // *Modern Economics*. 2018. № 11(1). P. 66–71. [https://doi.org/10.31521/modecon.v11\(2018\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.v11(2018)-10).
30. Moroz Y.Y. Systema pokaznykiv dlia monitorynhu rivnia finansovoi stiikosti silskohospodarskykh pidpriemstv ta yikh oblikove zabezpechennia // *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*. 2010. Vyp. 1 (16). S. 138–149.
31. Mirzoieva T., Tkach N. Economic and production aspects of biomass processing in the energy component // *Bioeconomics and Agrarian Business*. 2019. № 2. P. 85–96. doi: <https://doi.org/10.31548/bioeconomy2019.01.085>.

Коротун Микола Вадимович
*аспірант кафедри екологічного менеджменту та підприємництва
економічного факультету
Київського національного університету імені Тараса Шевченка*
Korotun Mykola
*Graduate Student of the
Department of Environmental Management and Entrepreneurship
Taras Shevchenko National University of Kyiv*
ORCID: 0000-0003-2173-4006

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9432

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ЗАПРОВАДЖЕННЯ РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

INNOVATION AND INVESTMENT ACTIVITIES OF CONSTRUCTION INDUSTRY ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF IMPLEMENTATION OF THE MARITAL STATE REGIME

Анотація. У статті підкреслено, що в умовах ринкової економіки, конкурентної боротьби за ринки збуту товарів і послуг, здійснюючи на власний ризик господарську діяльність і ставлячи за мету одержання прибутку, важливого значення для підприємництва набуває інноваційно-інвестиційна діяльність, яка надає можливість за допомогою цілеспрямованого процесу формування необхідних інвестиційних ресурсів впровадити найбільш досконалі інноваційні науково-технічні здобутки в будівельну галузь. На підставі аналізу чинних нормативно-правових актів і наукових думок українських учених проаналізовано визначення понять «інноваційна діяльність» та «інвестиційна діяльність». Виявлено відмінності у наукових позиціях щодо трактування даних понять. Розкрито сутність указаних понять, визначено їх місце та значення в діяльності українського підприємництва, надано авторське визначення понять «інноваційна діяльність» та «інвестиційна діяльність». Наголошено, що інноваційна діяльність підприємництва охоплює різноманітні й точкові інноваційні процеси, що включає організаційну, правову, фінансову, інформаційну, інтелектуальну, науково-дослідницьку, технологічну, комерційну складову. Акцентовано увагу, що інвестиції надають можливість підприємству не тільки розв'язати, але й покращити стратегічні завдання його розвитку у короткій та довгостроковій перспективі. Головну увагу зосереджено на аналізі стану економіки, інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства, діяльності держави в умовах режиму воєнного стану та її впливу на підприємницьку діяльність. Встановлено, що внаслідок повномасштабної військової агресії РФ проти України, українська економіка зазнала значних збитків. Така ситуація вимагає від керівництва держави вжити необхідних кроків для вирішення проблемних питань в економіці держави, що надасть можливість покращити інноваційно-інвестиційну діяльність підприємства. Зроблено висновок, що перспективами подальших досліджень має стати аналіз теоретико-методичних підходів до оцінки здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства в повоєнний та післявоєнний період в Україні.

Ключові слова: інноваційна діяльність, інвестиційна діяльність, підприємницька діяльність, будівельне підприємство, воєнний стан.

Summary. The article emphasizes that in the conditions of the market economy, the competitive struggle for the sales markets of goods and services, carrying out economic activity at one's own risk and setting the goal of obtaining profit, innovative and investment activity acquires an important importance for entrepreneurship, which provides an opportunity with the help of a purposeful process of formation necessary investment resources to implement the most advanced innovative scientific and technical achievements in the construction industry. On the basis of the analysis of current legal acts and scientific opinions of

Ukrainian people, the definitions of the concepts of «innovative activity» and investment activity were analyzed. Differences in scientific positions regarding the interpretation of these concepts have been revealed. The essence of the specified concepts is revealed, their place and significance in the activity of Ukrainian entrepreneurship is defined, the author's definition investment activity is provided. It is emphasized that the innovative activity of entrepreneurship covers various and specific innovative processes, which includes organizational, legal, financial, informational, intellectual, research, technological, and commercial components. It was emphasized that investments provide an opportunity for entrepreneurship not only to solve, but also to improve the strategic tasks of its development in the short and long term. The main attention is focused on the analysis of the state of the economy, innovative of the concepts «innovative activity» and investment activities of entrepreneurship, state activity in the conditions of the martial law regime and its impact on entrepreneurial activity. It was established that as a result of the Russian Federation's full-scale military aggression against Ukraine, the Ukrainian economy suffered significant losses. Such a situation requires the state leadership to take the necessary steps to solve problematic issues in the state's economy, which will provide an opportunity to improve the innovative and investment activities of entrepreneurship. It was concluded that the prospects for further research should be the analysis of theoretical and methodological approaches to the evaluation of the implementation of innovative and investment activities of entrepreneurship in the post-war and post-war period in Ukraine.

Key words: innovative activity, investment activity, entrepreneurial activity, construction entrepreneurship, martial law.

Вступ. В умовах ринкової економіки, конкурентної боротьби за ринки збуту складно уявити діяльність суб'єкта господарювання, який здійснюючи на власний ризик підприємницьку діяльність, метою якої є одержання прибутку не проявляв би турботу задля випуску власної високоякісної продукції, товарів чи/або надання послуг. Це у свою чергу призводить до залучення в діяльність підприємництва впровадження принципово нових видів техніки і технологій де інвестиційна діяльність відіграє надзвичайно важливу роль. Однак, можливість здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності залежить від багатьох факторів як внутрішніх, так і зовнішніх. Одним із таких негативних факторів є військова агресія проти України, внаслідок чого в державі запроваджено режим воєнного стану, що має негативний вплив на всі економічні відносини не тільки в Україні, але й у всьому світу. Серед внутрішніх — в будівельному підприємстві присутні корупційні ризики, що ускладнює процеси реалізації будівництва. Постає необхідність здійснити дослідження інноваційно-інвестиційної діяльності підприємництва будівельної галузі в сучасних умовах.

Мета. Метою дослідження є аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності підприємництва будівельної галузі в умовах запровадження режиму воєнного стану та на цій підставі запропонувати авторське бачення удосконалення відносин у зазначеній галузі.

Матеріали і методи. Підґрунтями дослідження є нормативно-правове регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні, праці вітчизняних науковців, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. В процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи: метод аналізу та синтезу, моделювання та формалізації — при дослідженні теоретичних засад теоретико-методичних основ інноваційно-інвестиційної

діяльності підприємництва та їх розвитку; метод експертних оцінок — при визначенні завданих збитків економіці України війною; абстрактно-логічний метод — при формулюванні висновків за результатами проведеного дослідження.

Постановка проблеми. Здійснюючи на власний ризик господарську діяльність і ставлячи за мету одержання прибутку, в умовах ринкової економіки, конкурентної боротьби для суб'єкта господарювання будівельної галузі важливого значення набуває інноваційно-інвестиційна діяльність, яка надає можливість за допомогою цілеспрямованого процесу формування необхідних інвестиційних ресурсів впровадити кращі науково-технічні здобутки, спрямовані на досягнення головної мети підприємництва в будівельній галузі.

Стан розвитку будівельного господарства є важливим для економіки і соціальної сфери, однак на ці відносини впливає соціальна, економічна та фінансова політика держави. З метою реалізації процесу будівництва його суб'єкти вимушені вступати у взаємовідносини з широким колом його учасників, серед яких важливу роль у регулюючому процесі будівництва належить державним органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування, які уособлюють різні форми і методи публічного адміністрування будівельною галуззю. Крім того, під впливом існуючих різноманітних проблем як внутрішніх, так і зовнішніх, зокрема повномасштабною військовою агресією РФ проти України, що призвело до введення режиму воєнного стану, внаслідок чого інвестиційний розвиток країни є утрудненим зважаючи на воєнні ризики, падіння виробництва та ріст безробіття є ключовим ризиком функціонування української економіки. Ці чинники негативно вплинули на будівельну галузь, значна кількість підприємств були змушені взагалі призупинити виробництво або обмежити його, що у свою чергу суттєво зменшило виробництво будівельних матеріалів, не сприяло виробництву сировини та будівельної продукції.

Як наслідок — це має негативний вплив не тільки на економічну ситуацію в Україні, але й негативно впливає майже на всі економіки світу. З огляду на зазначене дослідження інноваційно-інвестиційної діяльності підприємництва у будівельній сфері набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Обґрунтування проблемних питань здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності будівельної галузі підприємництва достатньо широко висвітлювалося у працях українських вчених, зокрема, Т. Заєць охарактеризувала проблеми державного регулювання інноваційної діяльності в будівництві [1], Л. Злагат-Лозинська висвітлила стан забезпечення інноваційної діяльності в будівництві [2], Т. Сердюк дослідив особливості інноваційної діяльності на будівельних підприємствах [3]. А. Косич дослідив процеси інноваційно-інвестиційного забезпечення розвитку будівництва [4]. А. Богданенко розглядав державне управління інвестиціями в житлове будівництво [5]. Теоретичне визначення інноваційно-інвестиційної діяльності в контексті різних економічних проблем досліджували: В. Зянько [6], О. Лапко [7], В. Осецький [8;9], М. Крупка [10], Л. Федулова [11], С. Харчук [12]. Проте події, що відбуваються у світі та у нашій країні, що супроводжуються негативним впливом на інноваційно-інвестиційну діяльність економіки України, а як наслідок і на будівельну галузь, ще недостатньо висвітлено українськими дослідниками, що зумовлює необхідність проведення подальших опрацювань.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою наукового пошуку є дослідження та розкриття сутності інноваційно-інвестиційної діяльності підприємництва будівельної галузі в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теорія інновацій та інвестицій надзвичайно багата визначеннями базових понять й характеристиками їх вагомості і впливу на виробництво та економічне зростання. Зокрема, В. Осецький зазначає, що інноваційно-інвестиційні цикли нерозривно пов'язані з науковими і економічними циклами [6, с. 113]. На його думку головним завданням будь-якої держави є формування самодостатньої, конкурентоспроможної, соціально орієнтованої економіки, здатної неупинно розвиватися та визначати пріоритетні напрями розвитку регіону. При цьому величина інноваційного потенціалу складається з трьох зазначених сегментів: наука — освіта — інвестиції [7, с. 184]. Л. Федулова інноваційний розвиток визначає як комплекс дій наукового плану, від одержання нового теоретичного знання до використання створеного на його основі товару, а також функціональну модель інноваційної системи, яка забезпечує вищий рівень конкурентоспроможності [11, с. 38]. В. Зянько розкриває сутність

інновацій та інноваційного підприємництва, через його спонукальні мотиви і стимули [6]. Всесвітньо-відомий вчений Й. Шумпетер інноваційний процес ототожнював з інноваційною діяльністю, вчений обґрунтував положення про те, що процес розробки та впровадження інновацій є характеристикою найважливішої функції підприємництва, творчим процесом, підприємець виступає як «новатор», діяльність якого знаходиться в основі будь-якого суспільного розвитку, і який має здатність аналізувати різноманітні ринкові можливості втілення новаторських ідей та інновацій [13].

В контексті даного дослідження, доцільно розглянути окремі аспекти діяльності українського підприємництва у галузі будівництва у довоєнний період. За різними даними частка будівельної галузі в структурі ВВП України в останні роки становила: 2018 — 2,0%, 2019 — 2,3%, 2020 — 2,9%, 2021 — 3,4%, 2022 — 2,2%. Однак цей показник все ще поступається середньому по ЄС — 5% [4;14;15;16]. Якщо проаналізувати динаміку розвитку підприємств будівельної галузі України за 2019–2021 рр, то кількість будівельних підприємств у ці роки становила: 2019 — 56855; 2020 — 56926; 2021 — 56926. Темпи зростання — 100,21%. При цьому середньооблікова кількість штатних працівників зайнятих у будівельній галузі у ці роки також вказувало на темпи зростання тисяч осіб: 2019 — 193, 73; 2020 — 195,82; 2021 — 218, 84. Темпи зростання — 112,91%. Обсяг капітальних інвестицій у будівництво, млн. грн, становив: 2019 — 62346613; 2020 — 37980503; 2021 — 51832667. Темпи зростання — 83,14% [17].

Як бачимо інвестиції у будівельну галузь у 2019–2020 рр. були значно меншими у порівнянні із 2019 роком, що пов'язано в першу чергу із пандемією COVID-19, внаслідок якої наприкінці 2019 року у світі почалася фінансово-економічна криза, а також відповідними змінами щодо здійснення підприємницької діяльності у будівельній галузі.

У сьогоднішніх умовах інноваційно-інвестиційна діяльність підприємництва будівельної галузі зазнає суттєвих змін, вона зумовлює суб'єктів господарювання при здійсненні інноваційно-інвестиційної діяльності враховувати існуючий у державі та світовій практиці стан економічних та фінансових відносин. Вона тісно пов'язана зі станом економіки держави, а тому перед тим, як здійснювати дослідження розкриття впливу державного адміністрування інноваційно-інвестиційною діяльністю у будівельній галузі, доцільно проаналізувати законодавче та окремі наукові визначення поняття «інноваційна діяльність» та «інвестиційна діяльність» розглянути в таблиці 1.

Таблиця 1

Визначення поняття «інноваційна діяльність»

Джерело	Визначення
Закон України «Про інноваційну діяльність»	Інноваційна діяльність — діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [18].
Господарський кодекс України	Інноваційна діяльність у сфері господарювання — діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя [19].
В. Зянько	Інновація — це результат втілення чи матеріалізації новаторської ідеї у певній предметній субстанції — продукті, технології, засобі людської діяльності чи послугі, для якої властиві нові споживчі якості, а реалізація передбачає зміну ustalених, звичних способів діяльності, створення нового чи урізноманітнення старого попиту з метою отримання економічного, соціального, екологічного чи іншого ефекту [6, с. 43].
О. Лапко	Інновація — це комплексний процес, котрий включає створення, розробку, доведення до комерційного використання і розповсюдження нового технічного або якогось іншого рішення, що задовольняє певну потребу [7, с. 31].
О. Шпикуляк, Г. Мазур	Інноваційна діяльність — це такий вид діяльності, який на основі результатів наукових досліджень забезпечує створення принципово нової продукції, нової послуги, в результаті яких з'являється те, чого раніше не було [20, с. 75].
Т. Близнюк	Інноваційна діяльність — це складна динамічна система заходів щодо використання результатів закінчених науково-технологічних досліджень, організаційно-економічних розробок або інших науково-технологічних досягнень, яка функціонує під впливом факторів середовища всіх рівнів (зовнішнього та внутрішнього) задля задоволення мінливого індивідуального попиту й потреб суспільства загалом у конкуренто-спроможній продукції (товарах, роботах, послугах) [21, с. 15].

Джерело: розроблено автором на основі джерел [6; 7; 18; 19; 20; 21]

На відміну від нормативного визначення, наведений у таблиці перелік наукових визначень поняття «інноваційна діяльність» є неповним, крім вказаного, питання інвестиційної діяльності також регулюється значною кількістю нормативно-правових актів, проте зважаючи на їх значну кількість це питання потребує окремого дослідження.

Незважаючи на різні визначення поняття «інноваційна діяльність», слід зазначити, що навіть незначна кількість наведеного вказує на множинну аспектність економічних відносин де інноваційна діяльність охоплює весь комплекс взаємопов'язаних між собою практичних дій для всебічного розвитку діяльності підприємництва.

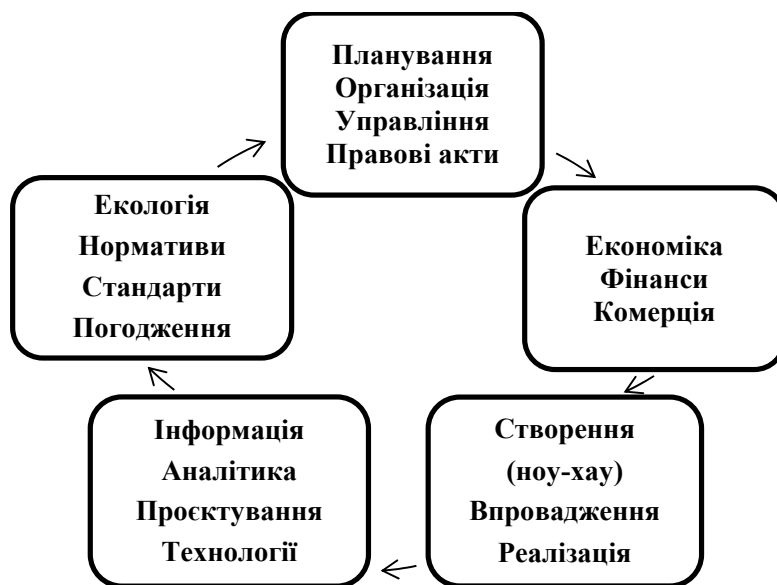


Рис. 1. Складові інноваційної діяльності підприємництва будівельної галузі

Джерело: власна розробка автора

Виходячи із основних ознак інноваційної діяльності, зазначене охоплюється процесом інноваційно-інвестиційної діяльності підприємництва будівельної галузі (рис. 1).

Інноваційна діяльність підприємництва будівельної галузі охоплює різноманітні складові інноваційного процесу, зокрема: планову, організаційну, управлінську, економічну, правову, інформаційно-аналітичну, інтелектуальну, науково-дослідницьку, технологічну, фінансову, комерційну, екологічну та інші складові такої діяльності, за допомогою якої реалізується стратегічна мета і завдання, покращуються конкурентні позиції суб'єкта господарювання будівельної галузі.

Отже, інноваційна діяльність у будівельній галузі — це нововведення у діяльність учасників будівельного процесу, що має на меті здійснення практичних взаємопов'язаних дій, покликаних забезпечити впровадження інновацій для досягнення максимального ефекту у здійсненні комплексу будівельних робіт.

Інноваційна діяльність підприємництва будівельної галузі неможлива без інвестиційної діяльності. Будучи майновими та інтелектуальними цінностями інвестиції, вкладені в будівельні підприємства, надають можливість створювати якісний продукт, внаслідок чого є значні соціальні та екологічні результати. Відправною точкою у цьому питанні також є кадровий й інтелектуальний потенціал суб'єкта будівництва, спроможного у короткій перспективі економічно вигідно впро-

вадити фінансові ресурси як самого підприємства, так і залучені інвестиції в інноваційний процес.

Слід зазначити, що такі категорії як «інноваційна діяльність», «інвестиційна діяльність» охоплюють весь процес комплексних цілеспрямованих дій підприємництва. Вищезазначені категорії слід розглядати у взаємозв'язку із здійсненням інноваційно-інвестиційної діяльності підприємництва, водночас така діяльність залежить від багатьох факторів, які можуть бути як рушієм зростання економічних показників суб'єктів господарювання будівельної галузі. Однак, під впливом таких обставин як війна та корупційні ризики вони можуть і не сприяти зростанню.

Проаналізуємо окремі визначення понять «інвестиційна діяльність» та «інвестиції» в таблиці 2.

Крім спеціального законодавчого акту, яким є Закон України «Про інвестиційну діяльність», відносини нормативно-правового регулювання здійснюються значною кількістю нормативних актів, серед яких варто відмітити Господарський кодекс України, положення кого містить особливості та форми здійснення іноземних інвестицій, створення спеціальних економічних зон з метою залучення інвестицій та ефективного їх використання.

Між тим, будівельна галузь завжди потребувала інвестицій, які поєднують в собі державне та приватне інвестування. Зважаючи на режим воєнного стану, у більшості регіонів України будівельне підприємництво фактично не здійснюється. Однак, варто сказати, що у цих складних умовах

Таблиця 2

Аналіз існуючих підходів розуміння поняття «інвестиційна діяльність» та «інвестиції»

Джерело	Визначення
Закон України «Про інвестиційну діяльність»	Інвестиційною діяльністю є сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій [22].
М. Крупка	Інвестиції — це ті вкладення, які забезпечують приріст капіталу, створюють новий капітал [10, с. 24].
С. Харчук	Інвестиційна діяльність є найважливішою складовою світових економічних відносин, що впливає на інтереси все більшої кількості підприємств як тих, які приймають інвестиції, так і тих, які є їхніми джерелами [12, с. 66].
Н. Татаренко, А. Поручник	Інвестиції — це всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності для отримання прибутку або досягнення певних соціальних ефектів. У першому випадку інвестиції розглядаються як засіб збільшення капіталу, у другому — як засіб надання соціальних послуг, які у кінцевому рахунку сприятимуть соціально-економічному розвитку суспільства [23, с. 19].
В. Поєдинок	Інвестиційна діяльність є особливим видом господарської діяльності, що здійснюється у всіх галузях та сферах економіки, як правило поряд з основною (звичайною, операційною) діяльністю суб'єктів господарювання, слугуючи цілям і завданням останнього [24, с. 134].
Д. Черванов, Л. Нейкова	Інвестиції як економічна категорія відображають відносини, пов'язані з довгостроковим авансуванням грошових, майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької діяльності, в їхні основні та оборотні фонди, а також у науковотехнічний розвиток, якісне вдосконалення виробничої бази та освоєння випуску нових видів продукції від моменту авансування до реального відшкодування й одержання прибутку або соціального ефекту [25, с. 130].

Джерело: розроблено автором на основі джерел [10; 12; 22; 23; 24; 25]

будівельна галузь показує свою життєдіяльність. Особливо в західних регіонах України. Так, датська компанія «Hjort Knudsen», яка, незважаючи на широкомасштабне російське вторгнення в Україну, розпочала будівництво ще у жовтні минулого року та ввела в експлуатацію нову меблеву фабрику поблизу Рівного. Там вже виготовляють сучасні дизайнерські меблі, передовсім, експортуючи їх на європейський ринок й чітко дотримуючись на виробництві стандартів ЄС. Загалом же, згідно із планами, після виходу підприємства на проектну потужність, там буде до тисячі робочих місць для наших співвітчизників. Також триває модернізація печей на місцевих склоса заводах, які нарощують виробництво. При цьому обсяги експорту з Рівненщини у півтора рази перевищують показники завезення в регіон імпортової продукції. А 80% всього експорту орієнтовані на вимогливий європейський ринок. Компанія «Kingspan» планує збудувати на Львівщині сучасний кампус з виробництва будівельних матеріалів, що постачатимуться не лише українським споживачам, а й до Європи. Вартість проєкту 220 млн. дол. США [26].

На сьогодні будівельна галузь потребує різноманітних позитивних кроків з боку держави. Водночас, весь процес пов'язаний із будівництвом, що відбувається на мікрорівні, має свої специфічні особливості. Здійснюючи інвестиції інвестор повинен володіти всією інформацією щодо інвестиційного об'єкта та його забудовника (суб'єкта господарювання). До ключових питань, якими повинен володіти інвестор варто віднести: діюче законодавство, яке регламентує інвестиційну діяльність; способи фінансування; наявність у забудовника права власності на земельну ділянку; цільове призначення земельної ділянки; відсутність судових спорів щодо прав на земельну ділянку та обтяжень; наявність дозвільних документів на будівництво; відповідність документів на будівництво містобудівній документації; наявність проектної та договірної документації; страхування об'єкта і ризиків пов'язаних із процесом будівництва; договірні відносини фінансування будівництва; механізм оподаткування фінансових операцій; контроль за діяльністю забудовника; терміни введення в експлуатацію інвестиційного об'єкта. Інакше можливе приховування чиновниками фактів подання забудовниками недостовірних документів з метою отримання неправомірної вигоди.

Проаналізувавши нормативно-правове та теоретичне визначення поняття «інвестиційна діяльність», можна зробити проміжний висновок, що інвестиційна діяльність як економічна категорія є одним із самостійних видів підприємництва.

Під інвестиційною діяльністю слід розуміти діяльність суб'єктів господарювання (підприємств), які з метою реалізації економічних і соціальних інтересів спрямовують інвестиційну діяльність на

розробку і впровадження інноваційного продукту спроможного задовольнити найвибагливіші інтереси споживача товарів, робіт та послуг.

Незважаючи на діючі ринкові регулятори, будівельна сфера залежить не тільки від існуючих тенденцій на фінансових ринках, але й ролі держави у цих відносинах, яка формує соціальну, економічну, фінансову та правову політику. Саме держава та її органи забезпечують публічне адміністрування учасників будівельного процесу. Наголошуючи на важливій ролі держави в управлінні інвестиційною діяльністю А. Богданенко зазначає, що державне управління інвестиційною діяльністю у будівельній сфері — це своєрідна функція управління, що призначена об'єднати інтереси держави та особистості на основі прогнозування, бюджетного фінансування, оподаткування, стратегічного планування та інших заходів державного управління на ринку житла [5, с. 177].

Зазначене підтверджується Законом України «Про державну підтримку інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями в Україні» 17.12. 2020 р. № 1116-IX (в редакції закону № 3311-IX від 09.08.2023), яким держава гарантує фінансову підтримку інвесторам, надання інвестиційним проєктам, що відповідають визначеним критеріям, державних гарантій щодо незмінності законодавства протягом 15 років. У спеціальному інвестиційному договорі визначається строк реалізації інвестиційного проєкту із значними інвестиціями, який не може перевищувати п'ять років з дати укладення такого договору. Держава гарантує відшкодування можливих збитків, завданих держорганами, та надання державної підтримки інвестиційним проєктам обсягом до 30% від суми інвестицій.

Звісно, говорячи про існуючі проблеми будівельної галузі, варто підкреслити, що інвестиції, зокрема, в нове будівництво є не тільки дієвим способом зберегти кошти, але й примножити їх, хоча й це питання може бути пов'язане з певними ризиками.

Підкреслюючи макроекономічну роль будівельної галузі на мікрорівні, відзначимо, що важливу роль у відносинах між суб'єктами господарювання, які задіяні у будівельному процесі, відіграють їх відносини із органами публічної влади, які у загальному вигляді формують систему публічного управління будівельною галуззю України. З цього приводу Т. Заєць наголошує, що корінь проблем державного регулювання інноваційної діяльності в будівельній сфері зумовлений переважанням непрямих методів регулювання, в той час як у стадії економічної кризи саме держава повинна виступати в ролі фінансово-інвестиційного, організаційно-методичного, регламентаційно-контрольного драйвера стимулювання інноваційного розвитку в державі, створюючи для цього відповідні політико-правові, фінансово-економічні, організаційно-технічні умови [1, с. 25].

Дійсно стратегія держави та органів публічного управління мають врахувати на мікрорівні шляхи перебудови існуючих негативних тенденцій стратегічного управління усім комплексом будівельних робіт, і не тільки, починаючи від процесу вибору та оформлення земельної ділянки до здачі в експлуатацію об'єкта будівництва. На думку В. Куйбіди будівництво має розглядатися на мікрорівні у системі національного господарства як багатогалузевий інвестиційно-будівельно-експлуатаційний комплекс (будівельний комплекс), а у системі економічних відносин на мікрорівні — як конкуренції процес і взаємодії на об'єктах низки незалежних спеціалізованих суб'єктів ринку з їхніми інтересами та капіталами [27]. Висловлена більше десяти років назад думка залишилася актуальною і зараз, а існуюча економічна криза тільки посилила ці процеси, торкається без винятку всіх галузей економіки, вона висвітлює й проблемні питання будівельної галузі.

У цьому контексті варто вказати на ще один принциповий у теоретико-методологічному плані момент щодо діяльності суб'єктів будівництва, від діяльності й активної позиції яких також залежить інвестиційна привабливість підприємства будівельної галузі для залучення як державних, так і приватних інвестицій резидентів та нерезидентів, навіть в умовах запровадженого режиму воєнного стану.

Надзвичайно вагомий вплив на здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства мають існуючі у світі економічні кризи,

З цього приводу професор економіки С. Галіані з Університету Мерленду, зазначає, що війна в Україні — це не просто регіональна криза, у неї є далекосяжні наслідки, які торкаються різних регіонів світу. Це завдало серйозного удару світовій економіці, призвівши до повільнішого зростання і швидшої інфляції. Він вважає, що війна вплинула на кожну країну та створила три довгострокові тренди для світової економіки. Окрім негайних наслідків, війна в Україні може ще й фундаментально змінити світовий економічний і геополітичний порядок. Геополітична напруга особливо підвищує ризики економічної фрагментації у торгівлі й технологічній сфері. Європа і сусідні регіони будуть епіцентром цих змін, адже російська рецесія і безпрецедентні санкції формують нове фінансове середовище [28].

Військова агресія Росії проти України викликала масштабні руйнування виробничого капіталу та інфраструктури, принесла людські жертви та соціальні втрати. Війна призвела до скорочення робочих місць і доходів, зменшення купівельної спроможності та обсягів накопичених активів.

На прикладі експертів Світового банку і Єврокомісії проаналізуємо збитки від воєнних дій, що зазнала України у 2014–2015 рр після захвату рф

Криму і подальшими військовими діями на Сході України, а також після повномасштабної військової агресії РФ проти України (рис. 2).

Вартість збитків завданих за рік війни в Україні військовими діями і потребами по секторам економіки (таблиця 3).

Отже, питання здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності вітчизняного підприємства, з огляду на існуючі реалії, не можуть в повній мірі бути реалізованими в умовах режиму воєнного стану. В найближчій перспективі, залежно від термінів закінчення війни в Україні, інших негативних наслідків, що мають вплив на світові економіки, зазначене питання може бути розтягнуто у часі, водночас усунення існуючих перепон прискорить процес активізації процесу інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства.

Незважаючи на песимістичні прогнози щодо здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності українського підприємства, що викликано в першу чергу війною, керівництво нашої держави здійснює певні кроки, які зможуть надати можливість покращити стан вітчизняної економіки. Одним із таких позитивних кроків стала підписана 12 грудня 2022 р. у Парижі Угода між Урядом України та Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) щодо привілеїв, імунітетів і пільг, наданих Організації та Офісу Організації в Україні, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27.01.2023 р. № 78-р, Угода була подана на ратифікацію до Верховної Ради України. Законом України «Про ратифікацію Угоди між Урядом України та Організацією



Рис. 2. Збитки, завдані Україні в період з 24 лютого 2022 р. до 24 лютого 2023 р.

Джерело: розроблено автором на основі джерел [29; 30; 31].

Таблиця 3

Вартість збитків від військових дій і потреб на 24.02.2023 рік, у млрд. дол США

Сектор	Пошкодження	Потреби
Житло громадян	50,4	68,6
Освіта і наука	4,4	10,7
Охорона здоров'я	2,5	16,4
Соціальний захист і засоби до існування	0,2	41,8
Культура і туризм	2,6	6,9
Енергетика і добувні галузі	10,6	47,0
Транспорт	37,5	92,1
Телекомунікації та цифрові технології	1,6	4,5
Водопостачання і очищення води	2,2	7,1
Муніципальні послуги	2,4	5,7
Сільське господарство	8,7	29,7
Промисловість і торгівля	10,9	23,2
Іригація, управління водними ресурсами	0,4	8,9
Фінанси і банківська справа	0,0	6,8
Охорона довкілля і ліси	1,5	1,5
Державне управління	0,3	0,6
Розмінування	-	37,6
Інші	0,3	1,5
Всього	134,7	410,6

Джерело: [29; 30;31]

економічного співробітництва та розвитку щодо привілеїв, імунітетів і пільг, наданих Організації та Офісу Організації в Україні» від 06.02.2023 р. № 2900-IX/ Ратифікація цієї Угоди започаткувала процес вступу України до Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), що передбачає вирішення Україною кола багатьох організаційних, економічних, фінансових та правових питань. Варто зазначити, що з метою вступу до цієї організації Україна, зокрема, імплементувала міжнародні податкові стандарти та відповідні нормативні акти, які запобігають корупції в державі

Хорошою новиною для української економіки стало відкриття 1 березня 2023 року в Україні офісу Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), яка була заснована у 1948 році для допомоги реалізації Плану Маршалла щодо економічної реконструкції Європи після світової війни. На сьогодні майже всі провідні економіки входять до цієї організації, які генерують 2/3 світового ВВП. Сподіваємося, що співробітництво із цієї організацією буде сприяти наданню фінансової допомоги, дешевим кредитам, а як наслідок, збільшення інвестицій в українську економіку, а отже і в будівельну галузь. Водночас реалізація стратегічних питань економіки, вирішення її проблемних питань багато в чому залежить від управлінських рішень керівництва держави.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, здійснене дослідження інноваційно-інвестиційної діяльності підприєм-

ництва будівельної галузі в умовах запровадження режиму воєнного стану дає підстави констатувати, що незважаючи на економічну та фінансово-кредитну кризу, спричинену війною, будівельна галузь залишається ефективним середовищем залучення інвестицій. Відсутність стратегії розвитку будівельної галузі потребує від держави нових підходів до публічного адміністрування всього процесу, який прямо чи/або опосередковано має відношення до всього комплексу будівельних робіт. Негативні тенденції на ринку земельних відносин, проблемні питання пов'язані із фінансуванням, оподаткуванням, корупційними ризиками та інше, поряд із управлінською діяльністю широкого кола органів публічної влади, що формують державну політику, а також ті, що забезпечують активну позицію держави у будівельній галузі, іноді створюють бюрократичні перепони у розвитку будівельної галузі. Адже у післявоєнний період ця галузь повинна відновлюватись високими темпами, а це потребує від держави створення перш за все сприятливих умов для підприємництва будівельної галузі та всіх її учасників.

Перспективами подальших досліджень може бути аналіз теоретико-методичних підходів до оцінки здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємництва в умовах сьогодення з метою очікування покращення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємництва після перемоги України та відміни режиму воєнного стану.

Література

1. Заяць Т. А. Проблеми державного регулювання інноваційної діяльності в будівництві. *Економічний про-стір*. 2020. № 162. С. 23–29.
2. Згалат-Лозинська Л. О. Інституційне забезпечення інноваційної діяльності в будівництві: стан та напрями вдосконалення. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 9. С. 31–37.
3. Сердюк Т. В., Плячок М. С. Особливості інноваційної діяльності на будівельних підприємствах. *Сучасні технології, матеріали і конструкції в будівництві*. 2018. № 2 (25). С. 134–140.
4. Касич А. О. Інноваційно-інвестиційні проекти як умова підвищення ефективності системи управління в будівництві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 13–14. С. 81–85.
5. Богданенко А. І. Становлення системи інвестиційної діяльності в житлове будівництво. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2019. Вип. 1 (3). С. 175–186.
6. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку. Монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ — Вінниця, 2008. 397 с.
7. Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання. Ін-т екон. прогнозів. НАН України; Івано-Франківський держ. техн. ун-т нафти і газу. К., 1999. 253 с.
8. Осецький В. Л. Інвестиції та інновації: проблеми теорії і практики. Монографія. К.: ІАЕ УААН, 2003. 412 с.
9. Осецький В. Л. Інноваційно-інвестиційний вектор соціально-економічного розвитку: регіональний аспект. *Наукові праці НДФІ*. 2012. Вип. 3. С. 183–185.
10. Крупка М. І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України: монографія. Львів: Видавн. центр Льв. нац. ун-ту ім. І. Франка, 2001. 608 с.
11. Федулова Л. Інноваційний розвиток: еволюція поглядів та проблеми сучасного усвідомлення. *Економічна теорія*. 2013. № 2. С. 28–45.
12. Харчук С. А. Стан інвестиційної діяльності підприємств України в умовах економічної нестабільності. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 66–72.
13. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. К. : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.
14. Аналітики дослідили вплив «Великого будівництва» на будівельну галузь у 2020 році. *Lb.ua*. 2021. URL: https://lb.ua/economics/2021/02/15/477765_analitiki_doslidili_vpliv_velikogo.html (дата звернення: 30.10.2023).
15. Частка будівництва у ВВП України становить 2,3% — експерт. *Укрінформ: медійна платформа іноволлення України*. 2023. URL: [https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3760016-castka-budivnictva-u-vvp-ukraini-standovit-23-ekspert.html#:~:text="](https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3760016-castka-budivnictva-u-vvp-ukraini-standovit-23-ekspert.html#:~:text=) (дата звернення: 30.10.2023).
16. Бенч Н. В умовах війни: що відбувається у будівельному секторі. *Інтерфакс-Україна*. 2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/896001.html> (дата звернення: 30.10.2023).
17. *Державна служба статистики України: вебсайт*. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/Noviny/new2020/zmist/novini/povidoml.html> (дата звернення: 20.11.2023).
18. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. Ст. 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 20.10.2023).
19. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18, № 19–20, № 21–22. Ст. 144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 20.11.2023).
20. Шпикуляк О. Г., Мазур Г. Ф. Інноваційна діяльність у механізмі стимулювання агропромислового виробництва. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 4 (28). С. 73–77.
21. Близнюк Т. П. Вплив циклічності розвитку економіки на інноваційну діяльність підприємства : монографія / за ред. К. М. Александрова. Харків: 2008. 352 с.
22. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 47. Ст. 646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 20.10.2023).
23. Татаренко Н. О., Поручник А. М. Теорії інвестицій: навч. посіб. К. : КНЕУ, 2000. 160 с.
24. Поєдинок В. В. Інноваційна діяльність як вид господарської діяльності. *Право і суспільство*. 2013. № 6–2. С. 131–135.
25. Черваньов Д. М., Нейкова Л. І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. К. : Т-во «Знання», 1999. 514 с.
26. Повоєнне відновлення: шанс для розвитку будіндустрії. *Укрінформ: медійна платформа іноволлення України*. 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3690313-povoenne-vidnovlenna-sans-dla-rozvitku-budindustrii.html> (дата звернення: 20.11.2023).
27. Куйбіда В. Уроки кризи і оновлене бачення будівництва. *Дзеркало тижня*. 2010. № 3. URL: https://dt.ua/ECONOMICS/uroki_krizi_i_onovlene_bachennya_budivnitstva.html (дата звернення: 23.10.2019).

28. Галіані С. Як війна в Україні змінює економічний і бізнесовий ландшафти країн, регіонів та світу. *Forbes Ukraine*. 2023. URL: <https://forbes.ua/money/velika-ekonomichna-perebudova-25082023-15642> (дата звернення: 22.10.2023).
29. Богдан Т. Фінансово-економічні наслідки війни. *Lb.ua*. 2023. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoekonomichni_naslidki.html (дата звернення: 23.10.2023).
30. Ukraine: Rapid Damage and Needs Assessment. *United Nations*. 2023. URL: <https://ukraine.un.org/en/224376-ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment> (дата звернення: 24.10.2023).
31. VI Business & Legal Real Estate Forum: експерти обговорили будівельний бізнес під час війни. *Pravo*. 2023. URL: <https://pravo.ua/vi-business-legal-real-estate-forum-eksperty-obhovoryly-budivelniy-biznes-pid-chas-viiny/> (дата звернення: 24.10.2023).

References

1. Zaiats, T. A. (2020). Problemy derzhavnoho rehulivannia innovatsiinoi diialnosti v budivnytstvi [Problems of state regulation of innovative activity in construction]. *Ekonomichniy prostir — Economic scope*, 162, 23–29 [in Ukrainian].
2. Zghalat-Lozynska, L. O. (2019). Instytutsiine zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti v budivnytstvi: stan ta napriamy vdoskonalennia [Institutional support innovation in construction: modern situation and perfection's tendencies]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii — Entrepreneurship and Innovation*, 9, 31–37 [in Ukrainian].
3. Serdiuk, T. V., & Pliatsok, M. S. (2018). Osoblyvosti innovatsiinoi diialnosti na budivelnikh pidpriemstvakh [Features of innovative activity in building enterprises]. *Suchasni tekhnologii, materialy i konstruktii v budivnytstvi*, 2 (25), 134–140 [in Ukrainian].
4. Kasych, A. O. (2020). Innovatsiino-investytsiini proekty yak umova pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia v budivnytstvi [Innovation and investment projects as a condition for increase efficiency of management system in construction]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 13–14, 81–85 [in Ukrainian].
5. Bohdanenko, A. I. (2019). Stanovlennia systemy investytsiinoi diialnosti v zhytlove budivnytstvo [The development of investment activity system in housing construction]. *Ekspert: paradyhmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia — Expert: paradigm of law and public administration*, 1(3), 175–186 [in Ukrainian].
6. Zianko, V. V. (2008). Innovatsiine pidpriemnytstvo: sutnist, mekhanizmy i formy rozvytku. Monohrafiia [Innovative entrepreneurship: essence, mechanisms and forms of development. Monograph]. Vinnytsia: UNIVERSUM–Vinnytsia, [in Ukrainian].
7. Lapko, O. (1999). Innovatsiina diialnist v systemi derzhavnoho rehulivannia [Innovative activity in the system of state regulation]. In: *t ekon. prohnouzuv. NAN Ukrainy; Ivano-Frankivskiy derzh. tekhn. un-t nafty i hazu* [in Ukrainian].
8. Osetskyi, V. L. (2003). Investytsii ta innovatsii: problemy teorii i praktyky. Monohrafiia [Investments and innovations: problems of theory and practice]. K.: IAE UAAN [in Ukrainian].
9. Osetskyi, V. L. (2012). Innovatsiino-investytsiinyi vektor sotsialno-ekonomichnoho rozvytku: rehionalnyi aspekt [Innovation and investment vector of socio-economic development: regional aspect]. *Naukovi pratsi NDFI*, 3, 183–185 [in Ukrainian].
10. Krupka, M. I. (2001). Finansovo-kredytnyi mekhanizm innovatsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy: monohrafiia [Financial and credit mechanism of innovative development of the economy of Ukraine: a monograph]. Lviv: Vydavn. tsentr Lv. nats. un-tu im. I. Franka [in Ukrainian].
11. Fedulova, L. (2013). Innovatsiinyi rozvytok: evoliutsiia pohliadiv ta problemy suchasnoho usvidomlennia [Innovation based development: evolution of opinions and problems of modern understanding]. *Ekonomichna teoriia — Economic theory*, 2, 28–45 [in Ukrainian].
12. Kharchuk, S. A. (2020). Stan investytsiinoi diialnosti pidpriemstv Ukrainy v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [State of investment activity of enterprises of Ukraine in conditions of economic instability]. *Ekonomika ta derzhava*, 1, 66–72 [in Ukrainian].
13. Shumpeter, Y. A. (2011). Teoriia ekonomichnoho rozvytku. Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vid-sotka ta ekonomichnoho tsykladu [The Theory of Economic Development. A study of earnings, capital, credit, interest, and the business cycle]. Per. z anhl. V. Starka. K.: Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohylianska akademiia» [in Ukrainian].
14. Analitiki doslidyly vplyv «Velykoho budivnytstva» na budivelnu haluz u 2020 rotsi [Analysts have explored the impact of «Big Construction» on the construction industry in 2020]. (2021). *Lb.ua*. Retrieved from https://lb.ua/economics/2021/02/15/477765_analitiki_doslidili_vplyv_velikogo.html [in Ukrainian].
15. Chastka budivnytstva u VVP Ukrainy stanovyt 2,3% — ekspert [The share of construction in the GDP of Ukraine is 2.3% — expert]. (2023). *Ukrinform: mediina platforma inomovlennia Ukrainy*. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3760016-castka-budivnictva-u-vvp-ukraini-stanovit-23-ekspert.html#:~:text=> [in Ukrainian].
16. Bench, N. (2023). V umovakh viiny: sheho vidbuvaietsia u budivelnomu sektori [In conditions of war: what is happening in the construction sector]. *Interfaks-Ukraina*. Retrieved from <https://interfax.com.ua/news/blog/896001.html> [in Ukrainian].

17. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: vebsait — State Statistics Service of Ukraine: website*. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/Novyny/new2020/zmist/novini/povidoml.html> [in Ukrainian].

18. Pro innovatsiinu diialnist: Zakon Ukrainy vid 04.07.2002 r. № 40-IV [On Innovation Activity: Law of Ukraine]. (2002). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy — The Official Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> [in Ukrainian].

19. Hospodarskyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 16.01.2003 r. № 436-IV [Economic code of Ukraine: Law of Ukraine]. (2003). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy — The Official Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> [in Ukrainian].

20. Shpykuliak, O. H., & Mazur, H. F. (2014). Innovatsiina diialnist u mekhanizmi stymuliuвання ahropromyslovoho vyrobnytstva [Innovative activity in the mechanism of stimulation of agro-industrial production]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky) — Scientific papers of Dmytro Motornyi Tavria state agrotechnological university (economic sciences)*, 4 (28), 73–77 [in Ukrainian].

21. Blyzniuk, T. P. (2008). Vplyv tsykhlichnosti rozvytku ekonomiky na innovatsiinu diialnist pidpriemstva: monohrafiia [The influence of cyclical economic development on the innovative activity of the enterprise: a monograph]. Za red. K. M. Aleksandrova. Kharkiv [in Ukrainian].

22. Pro investytsiinu diialnist: Zakon Ukrainy vid 18.09.1991 r. № 1560-XII [On Investment Activity: Law of Ukraine]. (1991). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy — The Official Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> [in Ukrainian].

23. Tatarenko, N. O., & Poruchnyk, A. M. (2000). Teorii investytsii: navch. posib. [Theories of investment: a study guide]. K.: KNEU [in Ukrainian].

24. Poiedynok, V. V. (2013). Innovatsiina diialnist yak vyd hospodarskoi diialnosti [Innovative activity as a type of economic activity]. *Pravo i suspilstvo*, 6–2, 131–135 [in Ukrainian].

25. Chervanov, D. M., & Neikova, L. I. (1999). Menedzhment innovatsiino-investytsiinoho rozvytku pidpriemstv Ukrainy [Management of innovation and investment development of enterprises of Ukraine]. K.: T-vo «Znannia» [in Ukrainian].

26. Povoienne vidnovlennia: shans dlia rozvytku budindustrii [Post-war recovery: a chance for the development of the construction industry]. (2023). *Ukrinform: mediina platforma inomovlennia Ukrainy*. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3690313-povoienne-vidnovlennia-sans-dla-rozvitku-budindustrii.html> [in Ukrainian].

27. Kuibida, V. (2010). Uroky kryzy i onovlene bachennia budivnytstva [Lessons from the crisis and a renewed vision of construction]. *Dzerkalo tyzhnia*, 3. Retrieved from https://dt.ua/ECONOMICS/uroki_kryzi_i_onovlene_bachennya_budivnytstva.html [in Ukrainian].

28. Galiani, S. (2023). Yak viina v Ukraini zminiuie ekonomichni i biznesovi landshafty krain, rehioniv ta svitu [How the war in Ukraine changes the economic and business landscapes of countries, regions and the world]. *Forbes Ukraine*. Retrieved from <https://forbes.ua/money/velika-ekonomichna-perebudova-25082023-15642> [in Ukrainian].

29. Bohdan, T. Finansovo-ekonomichni naslidky viiny [Financial and economic consequences of the war]. (2023). *Lb.ua*. Retrieved from https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoekonomichni_naslidki.html [in Ukrainian].

30. Ukraine: Rapid Damage and Needs Assessment. (2023). *United Nations*. URL: <https://ukraine.un.org/en/224376-ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment>

31. VI Business & Legal Real Estate Forum: eksperty obhovoryly budivnelnyi biznes pid chas viiny [VI Business & Legal Real Estate Forum: experts discussed the construction business during the war]. (2023). *Pravo*. Retrieved from <https://pravo.ua/vi-business-legal-real-estate-forum-eksperty-obhovoryly-budivnelnyi-biznes-pid-chas-viiny/> [in Ukrainian].

Galytska Eleonora

*PhD in Economics, Professor,
Professor of the Department of Finance
National University of Kyiv-Mohyla Academy*

Галицька Елеонора Вікторівна

*кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
ORCID: 0000-0003-4155-6921*

Primierova Olena

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance
National University of Kyiv-Mohyla Academy*

Прімерова Олена Костянтинівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
ORCID: 0000-0002-3967-1982*

Tomilina Mariia

*Master in Finance
National University of Kyiv-Mohyla Academy*

Томіліна Марія Сергіївна

*магістр з фінансів
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9381

MONETARY POLICY DURING THE WAR AND POST-WAR PERIODS: FOREIGN EXPERIENCE AND UKRAINIAN PRACTICE

МОНЕТАРНА ПОЛІТИКА У ВОЄННИЙ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОДИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА

Summary. The article is devoted to the study of the monetary policy experiences of other countries that have undergone military conflicts during the active phase of the war and post-war periods, consider current steps of the National Bank of Ukraine (NBU), and to provide recommendations to the NBU on the effectiveness of decisions and actions in the monetary policy domain. Firstly, we studied the examples of foreign countries that had faced armed conflicts in the past. It was discovered that during wartime, monetary policy objectives shift to address the unique challenges of a military economy, where government spending increases, and the state plays a larger role. Historical examples from World War II demonstrate how central banks employed monetary policy tools, such as purchasing government securities and imposing credit controls, to manage war-related economic challenges. Examples from Israel and Croatia illustrate that many countries have successfully recovered from wartime crises through independent monetary policy, fiscal consolidation, and market financing.

The current monetary policy in Ukraine was considered. To combat inflation and protect hryvnia assets, the NBU implemented an active interest rate policy, raised required reserve ratios for banks, and kept a high key policy rate of 25%. Although inflation has been stabilizing, and NBU started to decrease key policy rate starting from July 2023, there are still potential risks. As for October 27, 2023, the key policy rate was set at 16%. At the same time, the expected trajectory of inflation limit the scope for softening

the interest rate policy next year. It was determined that under these conditions, the trust of households and businesses in the NBU and the regulator's constant communication with society are extremely important. Collaboration with media, educational institutions, and banks, as well as developing their application, can further enhance communication and financial literacy efforts.

Key words: monetary policy, NBU, official exchange rate, key policy rate, inflation targeting, monetary instruments.

Анотація. Статтю присвячено вивченню досвіду монетарної політики інших країн, які пережили військові конфлікти в активну фазу війни та післявоєнний період, розгляду поточних кроків Національного банку України та наданню подальших рекомендацій. Так, було досліджено приклади зарубіжних країн, які в минулому стикалися зі збройними конфліктами. Було виявлено, що під час війни цілі монетарної політики змінюються для вирішення актуальних проблем військової економіки, де державні витрати збільшуються, а державне регулювання відіграє вирішальну роль. Історичні приклади Другої світової війни демонструють, як центральні банки використовували монетарні інструменти, такі як купівля державних цінних паперів і запровадження кредитного контролю, щоб впоратися з економічними проблемами, пов'язаними з війною. Приклади з Ізраїлю та Хорватії показують, що багато країн успішно вийшли з воєнних криз завдяки незалежній монетарній політиці, фіскальній консолідації та ринковому фінансуванню.

Розглянуто поточну монетарну політику в Україні. Для боротьби з інфляцією та захисту гривневих активів НБУ проводив активну процентну політику, підвищував нормативи обов'язкових резервів для банків і підтримував високу облікову ставку на рівні 25%. Визначено, що хоча інфляція стабілізувалася, а НБУ почав знижувати облікову ставку з липня 2023 року, все ще існують потенційні ризики. Станом на 27 жовтня 2023 року облікова ставка встановлена на рівні 16%. Водночас очікувана траєкторія інфляції обмежує можливості для пом'якшення процентної політики наступного року. Обґрунтовано, що за цих умов надзвичайно важливою є довіра населення та бізнесу до НБУ та постійна комунікація регулятора із суспільством. Співпраця із засобами масової інформації, освітніми установами та банками, а також розробка їхніх програм може ще більше посилити комунікаційну та фінансову грамотність.

Ключові слова: монетарна політика, НБУ, офіційний обмінний курс, облікова ставка, таргетування інфляції, монетарні інструменти.

Statement of the problem. Numerous countries have the objective of preserving the value of their national currencies by maintaining low and stable inflation rates over the medium term, and the National bank of Ukraine (NBU) shares this aim. The negative consequences of inflationary pressure include reduced income and savings for economic agents, higher production costs, increased loan costs, and servicing expenses, among others. As a response, the NBU introduced de facto inflation targeting in 2016 to ensure the stability of the monetary unit. The monetary policy has been gradually reducing inflation rates to achieve the medium-term inflation target of 5% with a permissible deviation of 1%. The Russian invasion of Ukraine had a significant impact on the country's monetary policy framework. Firstly, the exchange rate of the Ukrainian hryvnia to the US dollar was fixed, and the most effective tools for maintaining macro-financial stability became Foreign exchange (FX) interventions and capital controls [8]. During the initial months of the full-scale war, market-based monetary instruments lost their significance in the functioning of the money and foreign exchange markets due to the strong psychological shock. Consequently, the policy rate became a complementary tool, and the inflation-targeting regime underwent significant modifications.

Formulation of the purpose. The research aims to analyze the monetary policy experiences of other countries that have undergone military conflicts during the active phase of the war and post-war pe-

riods, and to consider current steps of the National Bank of Ukraine.

Research results. During a crisis, the objectives of a monetary policy shift to address the unique challenges presented by a military economy. In such an economy, government expenditure rises, and the state's role in the economy becomes more prominent. Furthermore, economic decisions are dominated by security concerns, and the economic multiplier effect is limited due to the destruction caused by war [4].

If we look at the Federal Reserve System of the U.S. when World War II broke out, the challenges for dealing with a considerable surge in the federal deficit due to increased war expenditures occurred even though the Treasury depended more on taxes than it did during World War I and even with the rise in tax revenue due to the significant growth in industrial production [11].

To promote stable financial markets and reduce interest rates on financing large deficits, the FRS controlled government bond prices and established a maximum yield. The FRS's commitment to maintaining low yields resulted in the purchase of a significant volume of government securities, producing a substantial expansion of the Federal Reserve System's balance sheet and the monetary base (by 149% from August 1939 to August 1948). Moreover, the outbreak of war in Europe led to an acceleration of gold inflows as Britain and other allies paid for domestically produced war materials and supplies by shipping gold to the United States [12]. This, along with another contributing factor, resulted in a strong

expansion of the monetary base and the money supply. As a result, inflation rose significantly during the war despite price and wage controls, and consumer credit controls were imposed to curb inflation.

For many years, reserve requirements were an important part of US monetary policy, but since the Treasury-Federal Reserve accord, more emphasis was placed on open market operations. Selective credit controls, except on stock exchange securities, were not a permanent part of monetary control. However, the US did not face the same reconstruction or payment difficulties as other countries, and its simple monetary policy techniques combined with budget surpluses facilitated steady economic growth and high employment. Although there had been no direct controls for most postwar years, the US experienced moderate price increases compared to other countries [10].

If we look deeper into the foreign experience of countries who took part in World War II, Belgium was one of those that the fastest returned to economic liberalism by using monetary policy, which was consistent with the country's prevalent liberal philosophy. Belgium undertook a monetary purge in October 1944 to reduce the money supply by blocking part of the currency and bank deposits. Besides, the banking system's liquidity was attacked to avoid excessive expansion of bank credit. Banks were required to keep 50 to 65% of their demand deposits as cash or government securities, and this provision has remained in force with minor modifications. The use of the discount rate technique began in January 1945 when the rate was lowered from 2 to 1.5% to promote the revival of production and the replenishment of stocks. The rate was gradually raised as the economy recovered and lowered during an economic recession in 1949 [10]. The central bank also set up a system of certified bank acceptances for imports and exports, which had been developed considerably and become the basis for charging different discount rates for different types of bank paper.

Analyzing the Netherlands and its experience with monetary policy after World War II, the country faced latent inflation with a money supply four times larger than in 1938, and wholesale prices 80% higher than prewar levels in May 1945. The government tried to tackle the problem in September 1945 by withdrawing and blocking all currency and deposit money. The idea was to gradually deblock old accounts to provide means of payments for current contributions to production. However, the deblocking of old money and assets together with the creation of new money led to the re-emergence of latent inflation in the early postwar years. Control over bank credit was exercised, with banks not allowed to give credit to anyone still holding blocked accounts. The discount rate remained at the 1941 level of 2,5%, and banks were not subject to reserve requirements. The mainstay of credit control was direct quantitative control.

By 1949, the ratio of the money supply to national income had been restored to the 1938 level, and the excess money supply had been worked off with the help of rising prices and import surpluses [10].

Looking back at Germany after World War II, Germany demonstrated economic achievements since the currency reform of 1948, attributing them to a combination of monetary policy and generous U.S. assistance. Employment in industries has increased by over 20% and industrial production has more than doubled since then, while real wages have increased along with productivity. Germany achieved a small balance of payments surplus and a commanding cumulative surplus with EPU by 1952. Despite a remaining unemployment rate of 1.1 million people, the country's progress should be judged against the backdrop of a rise in employment and real wages and the influx of millions of refugees from Eastern Germany.

France pursued an active monetary policy since World War II but faced unique economic challenges including persistent budget deficits, political instability, and social tensions. To combat inflation, France implemented an elaborate system of quantitative and qualitative controls over credit. However, as inflationary pressures continue to be generated, massive wage and price increases become inevitable. French monetary policy was characterized by periodic attempts to patch up loopholes in existing credit controls while acknowledging the need to raise the lid on credit in response to inflation [10].

After World War II the United Kingdom's monetary policy changes represent a more complete return to monetary orthodoxy compared to other countries. The new monetary policy relied on controlling bank liquidity to restrict the availability of bank credit, without using statutory reserve requirements or keeping interest rates low. The fear of increasing the cost of government debt had been set aside for a flexible monetary policy. Besides, short-term government paper interest rates increased to encourage banks to hold short-term government investments. Qualitative credit controls were used along with indirect pressure on banks during refinancing operations.

It is common and effective to peg the exchange rate at the start of military activities to stabilize macro-financial conditions. For instance, in 2008, the Georgian central bank stabilized the foreign exchange market by fixing the lari to the USD during the summer and autumn months. However, to achieve this, they had to devalue the domestic currency by 16% and stabilize the exchange rate at a new level through foreign exchange market intervention [6]. Similarly, Israel used various forms of pegging the shekel with varying degrees of success since 1985 but only introduced a floating exchange rate in June 2005 [9]. However, keeping the exchange rate fixed for an extended period can result in accumulating macroeconomic imbalances, as the

effect of stabilizing the exchange rate diminishes over time. This fact is exemplified by the negative experiences of Libya (2016–2020) and Lebanon (in 2020) [1]. It is also worth noting that foreign exchange crises can occur even in peacetime if the exchange rate remains fixed for too long, as was the case in Chile, Mexico, and Thailand.

It is important to consider the link between war financing and monetary policy. War can be financed through various means, including tax increases, borrowing from domestic and foreign markets, receiving financial aid from other countries, and borrowing from the banking system. However, when central banks finance a large portion of the budget deficit, it often results in hyperinflation, high levels of dollarization, and, in some cases, the loss of monetary sovereignty. This was demonstrated after the First World War in countries such as Germany (where inflation reached 29,500% month-over-month in October 1923), Austria (which experienced 129% month-over-month inflation in August 1922), Poland (with 275% month-over-month inflation in October 1923), and others. Similar experiences occurred after the Second World War in Japan, Hungary, and again in Germany and Austria. South Korea also experienced high inflation during the Korean War (213% year-over-year in 1951), and Israel experienced a surge in inflation after the Lebanon War (480% year-over-year in November 1984) [3].

To recover from wartime crises, many countries have found success in abandoning monetization and adopting a more independent monetary policy, fiscal consolidation, and market financing. Two examples of successful programs were implemented in Israel and Croatia. Israel's program, for instance, significantly reduced annual inflation from 480% to 18% in the mid-1980s through a combination of fiscal consolidation (such as subsidies reduction, new tax introduction, and limiting civil servants), tight monetary policy, and structural reforms [2]. Similarly, Croatia introduced a comparable program in 1993 after annual inflation surpassed 1000%, implementing measures such as tight monetary policy, fiscal adjustments (such as increasing tax revenue and reducing state budget expenditures), and structural reforms (such as accelerating privatization and demonopolizing the economy) [7]. Both countries limited the central bank's financing of the government and, with the collaboration of the government and central bank, successfully controlled inflation and stabilized inflationary expectations.

International experience on monetary policy tools in the post-war period is considered in Table 1.

Next step is to consider the peculiarities of monetary policy during the war in the example of Ukraine. Based on the information provided above, Ukraine followed a similar path to other countries when the NBU chose to peg the exchange rate of

hryvnia to USD during the onset of the invasion. This move was made by the regulator to maintain stability in economic agents' expectations and thereby ensure macro-financial stability during the war. In addition, the fixed exchange rate played a vital role in controlling inflation [8].

FX interventions have become the main monetary policy instrument in Ukraine during the war. By imposing FX restrictions and intervening in the interbank market to cover the remaining FX deficit, the NBU was able to fix the exchange rate. Also, certain restrictions were imposed on some FX transactions and capital movements. In such a way, NBU has wanted to prevent nonproductive capital outflows, thereby limiting foreign exchange demand.

At the same time, in the first several months of the full-scale invasion, the regulator decided to postpone its decisions regarding the key policy rate and left it unchanged at 10% till the beginning of June 2022, when the Board of the NBU raised the key policy rate to 25% [8].

At the beginning of the extensive Russian aggression, the NBU chose not to make any significant decisions regarding the key policy rate. The reasoning behind this decision was the immense psychological pressure caused by the full-scale invasion. As a result, altering the key policy rate was unlikely to have a positive impact on stabilizing expectations and encouraging the retention of hryvnia assets, particularly in support of the fixed exchange rate. Instead, the NBU focused its monetary policy efforts primarily on guaranteeing the uninterrupted functioning of the banking system and payments within the economy.

The situation with inflation was worsening, as it was accelerating from February to May (from 10,7% to 18% respectively) due to the disruption of production and logistics [8]. Moreover, the persistently high global energy prices exerted significant inflationary pressure on consumer inflation, both directly and indirectly, through increased production costs. Furthermore, global inflation rates also recorded high values, exceeding 8% in the United States and euro area countries, which was further fueling the rise of domestic prices. Despite the gradual economic recovery, the upward inflation trend was expected to persist in the upcoming months. This may have worsened inflation expectations, leading depositors to convert their hryvnia savings into foreign currency. To mitigate these negative effects, the NBU returned to an active interest rate policy.

The NBU's governing board has opted to maintain the key policy rate at 25% per year for ten months consequently while also raising the required reserves ratios for banks. These actions were expected to promote greater appeal for hryvnia-based assets, reinforce the stability of the exchange rate, and gradually mitigate inflationary pressures. Furthermore, the choice to maintain the key policy rate

Table 1

The monetary policy tools of the countries in the post-war period

Country, Year	Monetary policy of Central Bank
The United States of America, 1946–1953	<ul style="list-style-type: none"> • The preferential discount rate was abolished, marking the first move towards flexible interest rates. • The discontinuation of the buying offer on Treasury bills in July 1947 led to an increase in the rates on new issues of Treasury bills and certificates, which narrowed the spread between short-term and long-term interest rates and affected the money market rates. • The legal maximum requirements for central reserve city banks were increased to avoid a situation of bank credit's excessive expansion. This step reduced potential bank credit expansion by about 12 bln USD. • Temporary controls were imposed on consumer credits to curb speculative purchases of securities made with borrowed money.
The United Kingdom, 1945–1953	<ul style="list-style-type: none"> • The interest rates on short- and long-term government security rates were decreased to sell Treasury Bills held by government agencies to banks and purchase long-term securities from the public with the proceeds of the Treasury Bill sales (Ultra-cheap-money policy). • Qualitative control over bank credit was introduced, consisting mainly of instructions sent out to banks by the Bank of England regarding the priorities to be given to different uses in granting bank advances. • A substantial outflow of reserves, primarily due to the UK's balance of payments situation, occurred in 1951 amounting to \$1.5 billion over six months. To stop this drain, the key policy rate was raised several times step-by-step, the peg on the Treasury Bill rate was removed, and the direct or qualitative controls were further intensified.
Germany, 1948–1953	<ul style="list-style-type: none"> • Change from the old Reichs mark to a new Deutsche Mark. The conversion rate of RM 10 to DM 1 was used to convert most monetary claims under the currency reform, which also declared the entire internal debt of the old Reich worthless, resulting in a reduction in the money supply and liquid assets in the economy. • The minimum reserve requirements and the key policy rate were raised to restrict bank credit in 1948 and 1950. • Imports were made harder to finance by requiring a 50% cash deposit at the central bank for import permit grants or extensions. As a result, the balance of payments position improved.
France, 1945–1953	<ul style="list-style-type: none"> • The discount rate was raised significantly (from 1,625% to 3,5%) together with the rate on advances against securities (from 2,75% to 4,5%). These moving-ups resulted in the cost of borrowing from banks and made government bonds more appealing. In early 1950s, the discount rate was lowered to 2,5% to ease the restrictions on loans. • The direct credit controls were initiated to give the power for the National Credit Council to grant authority to provide banks with instructions or recommendations on the types of loan they should promote or discourage. • The regulations on mandatory reserves were also updated (during 1945–1950 every month, in 1951 — on daily basis) and increased.
Israel, 1985	<ul style="list-style-type: none"> • The Bank of Israel increased the reserve requirements and the real discount rate to restrict the growth of deregulated banking lending. • The minimum term for dollar-indexed deposits was raised to one year. • The new central bank law was introduced, prohibiting borrowing from the BoI to finance the budget deficit. • The tradability of government bonds was improved. • The exchange rate was devaluated, partially unified for importers and exporters, and the rate was fixed to the USD at NIS 1,5 per dollar.
Croatia, 1995–2000	<p>The Stabilisation Programme included the establishment of nominal exchange rate targeting framework as a crucial component.</p> <p>The emergence of numerous new banks due to financial liberalization and low requirements has led to intense competition for deposits, resulting in the establishment of attractive deposit rates.</p> <p>To prevent appreciation, the monetary policy facilitated capital inflows by buying foreign currency.</p> <p>The excess liquidity was sterilized mainly through reserve requirement, but the CNB also issued voluntary and obligatory bills in kuna with high interest rates, which succeeded in lowering money market interest rates.</p>

Source: compiled from [1–3; 5–6; 9–12]

at its current level is motivated by the need to uphold exchange rate stability. Additionally, it creates suitable circumstances for the persistent reduction of inflation and the alleviation of the most oppressive foreign exchange constraints.

As the Ukrainian economy was gradually adapting and the psychological shock of the conflict subsided, there was a need to change the approach to monetary policy. With low yields on hryvnia assets, there was an increased risk of dollarization of the economy and the financial system losing valuable resources. The depreciation expectations of households and businesses were also vulnerable to changes in the war situation, especially those on the frontline and other situational factors. To address these issues, the NBU decided to intensify its interventions to sell foreign currency. However, the difference in the cash market exchange rate and the official exchange rate widened, exacerbating the negative effects on the economy caused by multiple exchange rates and restrictions on foreign exchange transactions and cross-border transfers.

The NBU admitted that the fixation of the exchange rate at USD/UAH 29,25 had a restraining effect on the cost of goods and services and influenced inflation and exchange rate expectations. Economic agents were adapting to the war, and consumer imports recovered faster than exports due to restrictions on seaports that were till July. During that period, The U.S. dollar strengthened markedly against most currencies, including reserve currencies, and the fixed exchange rate caused more imbalance in the economy and high pressure on international reserves. As a result, the members of the Monetary Policy Committee agreed that maintaining the exchange rate at pre-war levels was unjustified and that improvements in export logistics and imports justified a policy change. However, returning to a floating exchange rate was seen as premature, so a one-time adjustment of 25% was made to fix the exchange rate at a new level of USD/UAH 36,56 per USD. This adjustment was expected to reduce demand for noncritical imports, improve the competitiveness of domestic production, and stimulate exports. External financing and the exchange rate adjustment allowed international reserves to be maintained at a sufficient level (as of May 1, 2023, Ukraine had reached its historical value of USD35,9 billion in international reserves, covering 4,9 months of future imports), strengthening the NBU's ability to control the exchange rate and inflation trends [8].

According to the recent situation with inflation in Ukraine, it has been decreasing at a great rate than predicted for the third consecutive month (as of April 2023, the annual consumer inflation dropped to 17,9%, which was much lower than in December 2022–26,6%; the rates of price growth were also lower than the trajectory outlined in the NBU's

Inflation Report published in January 2023). This decline is attributed to the significant supply of food, sufficient fuel reserves, and improvements in inflation and exchange rate expectations. The latter is mainly due to the NBU's consistent monetary policy that seeks to maintain exchange rate stability and increase the appeal of hryvnia savings.

The decrease in inflation is anticipated to persist, mainly because of the reduced expense of energy resources in the worldwide market, limited internal demand, and the influence of the monetary policies implemented by the NBU. Considering the collective impact of these factors, alongside the significantly improved situation in the energy sector, the NBU has modified its inflation projection for 2023, lowering it from 18.7% to 14.8% [8].

At the same time, the notable decline in inflation every year is mainly due to the elevated reference point of the previous year, coupled with the mild winter climate that reinforced this pattern. Nevertheless, the strain on production expenses for businesses remains prominent, including the challenges of managing operations and adapting logistics networks amidst the ongoing conflict. As a result, the ongoing conflict remains a major source of uncertainty, which poses a significant risk to future inflation trends. That's why NBU highlights the necessity to keep the key policy rate at a high value to bolster the impact of previous measures by the regulator and facilitate additional growth in the investment appeal of hryvnia savings.

In addition to it, the NBU has taken steps to strengthen the monetary transmission and increase interest rates on hryvnia deposits, including tightening reserve requirements (RR) for current accounts and demand deposits. Moreover, starting from February 11, 2023, banks can use a wider range of domestic government debt securities to cover up to 50% of their total required reserves. The NBU implemented this measure to encourage banks to actively participate in auctions held by the Ministry of Finance and help revive the domestic debt market, thereby avoiding direct funding of the budget deficit by the NBU in 2023 [8]. At the same time, these measures taken to immobilize liquidity may not be sufficient due to constant inflows of foreign exchange and government debt securities returning to the banking system. So, the question arises of what additional tools to protect hryvnia retail and corporate deposits from inflation and optimize the operational design of monetary policy to make hryvnia assets more attractive could be implemented. The members of the MPC also believe that NBU's measures to stimulate hryvnia term deposits and stabilize the FX market should create conditions for easing FX market restrictions, which adversely affect business activity.

From September 15, 2023, the National Bank decided to reduce the key policy rate from 22% to

20%. The further slowdown of inflation and the NBU's ability to ensure exchange rate stability make it possible to continue the rate reduction cycle while maintaining the sufficient attractiveness of hryvnia savings. Such a step will support the economy's recovery and, at the same time, will not create threats to macro-financial stability. Furthermore, from October 27, 2023, the key policy rate was set at 16% [8]. Moreover, the NBU sees the possibility of an additional reduction in the discount rate at the next meeting. At the same time, the expected trajectory of inflation limit the scope for softening the interest rate policy next year. A return to the cycle of lowering the key policy rate in 2024 will be possible only in the event of a significant reduction in the risks to exchange rate stability and inflationary dynamics.

Conclusions. Making any forecasts for 2024–2025 and recommendations is extremely complicated due to the high level of uncertainty associated with the war. The policy rate's expected path should be aimed at ensuring monetary conditions that will sustain exchange rate stability, improve expectations, and achieve a lasting reduction in inflation. The NBU must be ready to modify the timing and pace of policy rate changes depending on developments in the foreign exchange market, inflation dynamics, the stability of international support, and the effectiveness of measures to enhance the appeal of hryvnia instruments.

One of the most important things that the NBU should not do in the following years is the restoration of monetary financing of the budget deficit. First of all, it is a pledge made by both the government and the central bank to the IMF as part of the new credit program — EEF. Secondly, it will only resume the inflation pressure and undermine the independence of the NBU. Consequently, it is very vital to attract as many as possible international financial aid and increase the appeal of government securities among individuals and businesses. In addition to the sale of the NBU's bonds at a rate equal to the policy rate, it is necessary to ease the process of bond purchase for citizens through online banking and popularize it as a patriotic way to support the country during the recovery period. This action could make the better attractiveness of funds in the domestic market.

An equally important factor is the communication carried out by the NBU with the economic agents at different levels. The regulator needs to pay significant attention to communication, since it is through effective communication with various target audiences, including the public, consumers of financial services, the academic community, state policy entities (which is specific to Ukraine), media, economic and financial entities, and experts (both domestically and internationally), as well as international organizations and other external partners, that the NBU can succeed.

References

1. Monetary Overview. *Banque Du Liban*. URL: <https://www.bdl.gov.lb/publicationssub.php?pubid=282> (accessed 25.10.2023).
2. Binyamini A., Eckstein Z., Flug K. The Evolution of Monetary-Policy Strategy and Exchange-Rate Regime in Israel. *ECB workshop on Economic and Financial Developments in Mediterranean Countries*. 2008. URL: <https://www.boi.org.il/media/pwaindn4/neum302e.pdf> (accessed 25.10.2023).
3. Campbell C. D., Tullock G. Some Little-Understood Aspects of Korea's Monetary and Fiscal Systems. *The American Economic Review*. 1957. № 47 (3). P. 336–349. URL: <http://www.jstor.org/stable/1811243> (accessed 25.10.2023).
4. Danylyshyn B., Bohdan I. Monetary policy during the wartime: How to ensure macroeconomic stability. *Investment Management and Financial Innovations*. 2022. № 19 (2). P. 344–359. doi: [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.19\(2\).2022.30](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.19(2).2022.30).
5. Fischer S., Orsmond D. Israeli Inflation from an International Perspective. *IMF Working Paper*. 2000. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2000/wp00178.pdf> (accessed 25.10.2023).
6. Georgia: Request for Stand-By Arrangement. *IMF Country Report*. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2008/cr08328.pdf> (accessed 25.10.2023).
7. International Financial Statistics. URL: <https://data.imf.org/?sk=4c514d48-b6ba-49ed-8ab9-52b0c1a0179b&sId=1409151240976> (accessed 05.11.2023).
8. *National Bank of Ukraine: website*. URL: www.bank.gov.ua (accessed 05.11.2023).
9. Ötker I., Vávra D. Moving to greater exchange rate flexibility: operational aspects based on lessons from detailed country experiences. *IMF Papers*. 2007. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/op/256/op256.pdf> (accessed 25.10.2023).
10. Patel I. G. Monetary Policy in Postwar Years. *IMF Papers*. 1953. URL: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/024/1953/001/article-A003-en.xml#A03fn27> (accessed 25.10.2023).
11. Sances D. The Second World War and Its Aftermath. *Federal Reserve History*. 2013. URL: <https://www.federalreservehistory.org/essays/wwii-and-its-aftermath> (accessed 25.10.2023).
12. Warburton C. Monetary Policy in the United States in World War II, *The American Journal of Economics and Sociology*. 1945. 4 (3). P. 375–383.

Огренич Юлія Олександрівна

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Запорізький національний університет*

Ohrenych Yuliia

*Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor of Department of Finance, Banking and Insurance
Zaporizhzhia National University
ORCID: 0000-0002-0294-1889*

Матвієнко Данило Олексійович

*студент, магістр
Запорізького національного університету*

Matviienko Danylo

*Student, Master's degree
Zaporizhzhia National University
ORCID: 0000-0002-1198-4629*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9344

ЗДІЙСНЕННЯ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ВИКОНАННЯ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ: ОСОБЛИВОСТІ, ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ

IMPLEMENTATION OF STATE FINANCIAL CONTROL OVER THE IMPLEMENTATION OF LOCAL BUDGETS OF ZAPORIZHZHIA REGION: FEATURES, PROBLEMS AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT

Анотація. Встановлено, що існує потреба у здійсненні фінансового контролю за спрямуванням, використанням фінансових ресурсів. Саме проведення фінансового контролю на державному та місцевому рівнях дозволить визначити законність, оцінити раціональність формування, розподілу, використання, спрямування фінансових ресурсів, виявити відхилення у напрямках використання бюджетних коштів. Досліджено особливості здійснення державного фінансового контролю виконання місцевих бюджетів на прикладі Запорізької області. Проаналізовано показники виконання плану доходів та видатків бюджету Гуляйпільської МТГ та з'ясовано, що спостерігаються тенденції до збільшення доходів та витрат загального фонду, а також капітальних витрат на одного жителя громади. Досліджено структуру виявлених фінансових порушень ДАСУ в Запорізькій області та встановлено, що відбулося зростання суми виявлених порушень щодо незаконних, нецільових витрат та недостачі ресурсів у 2022 році. Проведене дослідження підтвердило важливість фінансового контролю виконання бюджетів за наявності дестабілізуючих факторів, таких як війна. Також проаналізовано динаміку виявлення та забезпечення усунення порушень ДАСУ, пов'язаних з недоотриманням фінансових ресурсів і динаміку виявлення та забезпечення усунення незаконних, нецільових витрат та недостач ресурсів у Запорізькій області. Доведено, що вплив зовнішніх факторів створив виклики для органів фінансового контролю та існує потреба у посиленні заходів фінансового контролю. Визначено проблеми забезпечення фінансового контролю виконання місцевих бюджетів у Запорізькій області, а саме: кадрові, політичні, фінансові, методологічні, організаційні, інформаційні, законодавчі. Сформовано заходи підвищення ефективності контролю виконання місцевих бюджетів у Запорізькій області: превентивні; нормативно-правові; організаційні; інформаційно-технічні; методологічні. Удосконалено систему забезпечення здійснення фінансового контролю за виконанням місцевих бюджетів в Україні, яка охоплює складові та етапи, впровадження якої дозволить забезпечити ефективне використання та управління фінансовими ресурсами місцевих бюджетів.

Ключові слова: контроль, фінансовий контроль, державний фінансовий контроль, система фінансового контролю, бюджет, місцевий бюджет, виконання бюджету, доходи, видатки.

Summary. It is established that there is a need for financial control over the direction and use of financial resources. It is the financial control at the State and local levels that will allow determining the legality, assessing the rationality of formation, distribution, use, and allocation of financial resources, and identifying deviations in the use of budgetary funds. The peculiarities of the state financial control over the implementation of local budgets on the example of Zaporizhzhia region are studied. The indicators of the implementation of the budget revenues and expenditures plan of the Gulyaypilska UTC are analyzed and it is found that there are trends towards an increase in revenues and expenditures of the general fund, as well as capital expenditures per capita. The structure of detected financial violations by the SASU in Zaporizhzhia region was studied and it was found that there was an increase in the amount of detected violations of illegal, inappropriate spending and lack of resources in 2022. The study confirmed the importance of financial control over budget execution in the presence of destabilizing factors such as war. The author also analyzes the dynamics of detection and elimination of SASU violations related to the lack of financial resources and the dynamics of detection and elimination of illegal, inappropriate expenditures and shortages of resources in Zaporizhzhia region. It is proved that the influence of external factors has created challenges for financial control bodies and there is a need to strengthen financial control measures. The problems of ensuring financial control over the implementation of local budgets in the Zaporizhzhia region are identified, namely: personnel, political, financial, methodological, organizational, informational, legislative. Measures to improve the efficiency of control over the implementation of local budgets in Zaporizhzhia region are formed: preventive; regulatory; organizational; information and technical; methodological. The system of ensuring financial control over the implementation of local budgets in Ukraine, which includes components and stages, has been improved, the implementation of which will ensure the effective use and management of financial resources of local budgets.

Key words: control, financial control, state financial control, financial control system, budget, local budget, budget execution, revenues, expenditures.

Постановка проблеми. В умовах сьогодення важливим питанням є забезпечення ефективного та раціонального спрямування, використання фінансових ресурсів та виникає потреба у якісному контролі. Здійснення контролю на державному та місцевому рівнях дозволить дослідити напрямки використання бюджетних коштів та забезпечить прозорість, раціональність їх розподілу. Крім того, контроль дозволить виявити відхилення у напрямках використання бюджетних коштів, визначити законність, ефективність фінансових операцій, а також забезпечити раціональність їх розподілу, використання. Враховуючи умови сьогодення виникає потреба в організації ефективної системи фінансового контролю за виконанням місцевих бюджетів, що сприятиме досягненню мети, цілей на рівні кожної області.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання здійснення державного фінансового контролю виконання місцевих бюджетів досліджено у працях таких вчених: Виговська Н. Г., Дячек С. М. [8]; Бортняк В. А. [10]; Талимончик А. Б. [11]; Рябчук О. Г., Панасюк О. В., Таращенко В. А., Білобровенко Т. В., Салямон-Міхеєва К. Д. [12]; Піхоцький В. Ф. [13]; Ковалів М. В., Єсімов С. С., Проць І. М., Лозинський Ю. Р. [14]; Данчевська І. Р. [15]; Шевчук О. А. [16]; Борисенко Л. М. [17].

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження особливостей здійснення державного фінансового контролю виконання місцевих бюджетів, визначення проблеми забезпечення фінансового контролю, формування заходів підвищення ефективності контролю, удосконалення системи забезпечення здійснення фінансового контролю за виконанням місцевих бюджетів в Україні.

Виклад основного матеріалу. В умовах змінності зовнішнього та внутрішнього середовища особливо

актуальним постає питання забезпечення цільового та ефективного використання фінансових ресурсів. Досягнення зазначених цілей неможливе без розробки та організації системи контролю як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях. Проте, за наявності знаної кількості роздільних місцевих бюджетів важливим питанням на державному рівні є організація ефективної системи фінансового контролю за їх виконанням. Крім того, дане питання актуалізується в умовах кризових явищ, зокрема пандемії та воєнного стану.

Державний контроль є однією з основних функцій, що виконуються державними органами задля забезпечення сталого розвитку. Відповідно до Проекту Закону України «Про державний фінансовий контроль», державний фінансовий контроль — це «комплекс цілеспрямованих заходів органів, їх підрозділів чи службових осіб, які здійснюють державний фінансовий контроль у межах повноважень, встановлених законодавством України, з метою упередження, виявлення та припинення фінансових правопорушень на підконтрольному об'єкті щодо його фінансово-господарської діяльності, а також забезпечення законності, фінансової дисципліни та ефективності формування і витрачання коштів, у тому числі бюджетних, та інших активів у процесі володіння, розпорядження, використання і відчуження державного майна, відшкодування збитків та встановлення міри відповідальності у разі порушення фінансового, у тому числі бюджетного, законодавства» [1].

Державний фінансовий контроль виконує такі функції: аналіз; інформаційне забезпечення; запобігання правопорушень; стабілізація економічного середовища; виховання ділової етики. Він проявляється у вигляді перевірок, експертиз, реві-

зій, аудиту та моніторингу. Фінансовий контроль базується на принципах науковості, доцільності, безперервності, економічності, гласності та ін. До державних органів, які забезпечують реалізацію фінансового контролю слід віднести: Рахункова палата, Державна аудиторська служба України, Державна казначейська служба України та ін. Означені органи проводять контроль за виконанням державного та місцевого бюджетів, за результатами якого надають відповідну звітність. Важливим елементом фінансового контролю є бюджетний контроль, який фокусує увагу на коштах бюджетів різного рівня та їх використанні.

Місцевий бюджет, відповідно до Бюджетного кодексу України [2], визначається «бюджет Автономної Республіки Крим, обласні, районні бюджети та бюджети місцевого самоврядування». Згідно даного кодексу «бюджет — це план формування та використання фінансових ресурсів для забезпечення завдань і функцій, які здійснюються відповідно органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування протягом бюджетного періоду» [2].

У процесі дослідження виконання місцевих бюджетів Запорізької області слід проаналізувати Гуляйпільську міську територіальну громаду, яка охоплює 32 населені пункти. Наявність такої структури громади потребує від бюджету врахування та задоволення потреб кожного села та селища. Разом із цим, основним сектором економіки громади є сільське господарство. У табл. 1 наведено баланс бюджету громади за період з 2020–2022 рр.

Слід відзначити, що враховуючи дані табл. 1 спостерігається поступове зростання дохідної та видаткової частини бюджету у довоєнний період, а також різкий спад фактичних показників у 2022 р. Громада мала поступовий економічний розвиток у 2021 р., що підтверджується збільшенням дохідної частини на 30,77%, а видаткової на 36,94%. Однак, воєнні дії та часткова окупація її території завадили цьому у 2022 р.

У табл. 2 відображена динаміка виконання плану бюджету громади в розрізі дохідної та видат-

кової частин, включно із зазначенням рівня виконання плану за відповідними фондами бюджету.

Відповідно до наведених даних слід зазначити достатнє виконання та перевиконання дохідної частини бюджету громади у 2020–2021 рр. У 2021 р. помітним є зростання рівня виконання доходів та видатків бюджету майже за всіма статтями. Зокрема, у 2021 р. відносно 2020 р. рівень виконання доходів збільшився на 5,3%, а видатків — на 4,3%. Видаткова частина кожного року значно недовиконується, що може бути результатом ефективного використання коштів й відповідної економії, або наявності проблем та впливу різних факторів.

Виконання бюджету у 2022 р. зазнало суттєвого впливу зовнішніх факторів та помітним є зменшення рівня його виконання майже за всіма статтями в порівнянні з 2021 р. Зокрема, протягом 2022 р. рівень виконання доходів знизився на 44,2%, а видатків — на 35,6%. Частково або повністю стало неможливим виконання окремих статей бюджету на рівні громади. Ведення бойових бій та окупація частини території громади унеможливили виконання зобов'язань за бюджетом у повній мірі.

Аналіз показників бюджету Гуляйпільської міської територіальної громади за період 2020–2022 рр. наведено у табл. 3. На відміну від попереднього аналізу дохідної та видаткової частин бюджету в абсолютних значеннях, даний аналіз демонструє якісну частину виконання бюджету громади.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається тенденція щодо збільшення доходів та витрат загального фонду, а також капітальних витрат на одного жителя громади. Збільшення відбувається і за статтею витрати на загальну середню освіту в розрахунку на одного учня.

Бюджет громади мав високий рівень дотаційності у 2020 р., але у 2021–2022 рр. зберігав середній рівень, знизившись у 2021 р. до 3,49%, а у 2022 р. піднявшись до 3,99%. Спостерігається у 2022 р. поступове зменшення співвідношення витрат на утримання апарату керування із сумою доходів загального фонду до 12,65%, а також зростання частки заробітної платні у витратах

Таблиця 1

Баланс бюджету Гуляйпільської МТГ за 2020–2022 рр.

Роки	Доходи бюджету громади, млн. грн.			Видатки бюджету громади, млн. грн.		
	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Всього	Загальний фонд	Спеціальний фонд	Всього
2020	151,8	15,9	167,7	141,9	19,9	161,9
2021	192,5	26,8	219,3	182,2	39,5	221,7
2022	130,4	2,5	132,9	136,1	4,9	141,1
Відхилення 2021 р. до 2020 р., %	+26,81	+68,55	+30,77	+28,4	+98,49	+36,94
Відхилення 2022 р. до 2021 р., %	-32,26	-90,67	-39,4	-25,3	-87,59	-36,36

Джерело: складено на основі [3]

Таблиця 2

Динаміка структури та показників виконання плану доходів та видатків бюджету Гуляйпільської МТГ за 2020–2022 рр.

Показники	Роки				
	2020	2021	Відхил., +/-	2022	Відхил., +/-
Рівень виконання плану за обсягами бюджетних доходів, %	98,7	104	+5,3	59,8	-44,2
загальний фонд, %	101,1	101	-0,1	64	-37
спеціальний фонд, %	80,7	128,2	+47,5	13,7	-114,5
Структура доходів, %	100	100	-	100	-
загальний фонд, %	90,5	87,8	-2,7	98,1	+10,3
спеціальний фонд, %	9,5	12,2	+2,7	1,9	-10,3
Рівень виконання плану за обсягами бюджетних видатків, %	91,1	95,4	+4,3	59,8	-35,6
загальний фонд, %	93,5	94,6	+1,1	66,4	-28,2
спеціальний фонд, %	76,5	99,5	+23	15,7	-83,8
Структура видатків, %	100	100	-	100	-
загальний фонд, %	87,6	82,2	-5,4	96,5	+14,3
спеціальний фонд, %	12,4	17,8	+5,4	3,5	-14,3

Джерело: складено на основі [3]

загального фонду до 81,41%. У 2021 р. частка місцевих податків і зборів у доходах загального фонду збільшилась з 20,88% до 21,19%, що слугує позитивним показником збільшення ділової активності на території громади. Однак, відбулося скорочення цього показника у 2022 р. до 11,27%.

Гуляйпільська громада мала позитивні тенденції виконання бюджету у 2020–2021 рр., що забезпечувалось за рахунок ефективного фінансового контролю. Вплив зовнішніх факторів суттєво знизив можливості виконання бюджету громади у 2022 р. Відновлення громади після війни потребуватиме більшої уваги до врахування потреб населених пунктів у її складі. Окрім цього, виникає потреба у більш ретельному фінансовому контролі за виконанням бюджету міської громади.

Контроль за виконанням місцевих бюджетів з боку держави здійснює Державна аудиторська служба України (ДАСУ). ДАСУ надає звіти зазначаючи загальнодержавні показники та показники по кожній області окремо, що дає змогу проаналізувати тенденції виявлення та врегулювання порушень в кожному регіоні країни. У табл. 4 наведена структура виявлених фінансових порушень Державною аудиторською службою України в Запорізькій області за період 2020–2022 рр.

Отримані дані табл. 4 дозволяють відзначити регулярне та ефективне проведення ревізій фінансово-господарської діяльності та державних закупівель, оскільки відбулося збільшення результатів діяльності ДАСУ у 2021 р. відносно 2020 р.: кількість ревізій зросла на 31,3%, перевірених

Таблиця 3

Показники бюджету Гуляйпільської МТГ за 2020–2022 рр.

Показники	Роки				
	2020	2021	Відхил., %	2022	Відхил., %
Доходи загального фонду на 1-го жителя, грн.	7759,15	10165,28	+31,01	-	-
Витрати загального фонду на 1-го жителя, грн.	7253,12	9621,38	+32,65	-	-
Капітальні витрати на 1-го жителя, грн.	909,83	1874,64	+106,04	-	-
Рівень дотаційності бюджету, %	5,49	3,49	-36,38	3,99	+14,23
Співвідношення витрат на утримання апарату керування із сумою доходів загального фонду, %	16,53	12,88	-22,09	12,65	-1,78
Частка заробітної платні у витратах загального фонду, %	77,03	77,22	+0,26	81,41	+5,42
Витрати на загальну середню освіту на 1-го учня, грн.	31212,12	40266,54	+29,01	41088,52	+2,04
Частка місцевих податків і зборів у доходах загального фонду, %	20,88	21,19	+1,49	11,27	-46,81

Джерело: складено на основі [3; 4]

Таблиця 4

Структура виявлених фінансових порушень ДАСУ в Запорізькій області за 2020–2022 рр.

Рік	К-ть ревізій фін.-госп. діял.	Перев. держ. закуп.	Організації, в яких виявлено фінансові порушення, що призвели до втрат		Порушення, що призвели до втрат фінансових і матеріальних ресурсів			
			К-ть	Сума, тис грн.	Недоотримано фінансових ресурсів		Незаконні, нецільові витрати та недостачі	
					К-ть	Сума, тис грн.	К-ть	Сума, тис грн.
2020	32	12	32	71584,5	11	959,01	31	70625,5
2021	42	22	46	176311,9	16	68126,7	41	108185,2
2022	14	25	26	145606,4	9	9626,9	25	135979,5
Відхил. 2021/ 2020, %	+31,3	+83,3	+43,8	+146,3	+45,5	+7003,9	+32,3	+53,2
Відхил. 2022/ 2021, %	-66,7	+13,6	-43,5	-17,4	-43,8	-85,9	-39	+25,7

Джерело: складено на основі [5]

державних закупівель на 83,3%, кількість перевірених організацій на 146,3%. Зросла кількість перевірок державних закупівель у 2022 р. на 13,6%, що обумовлено підвищеною увагою до використання обмежених бюджетних коштів в умовах воєнного стану. Спостерігається зниження проведених ревізій фінансово-господарської діяльності у 2022 р. на 66,7%, що може пояснюватися окупацією частини території області та деяких підприємств, установ. За рахунок цього у 2022 р. зменшилась кількість установ, в яких виявлено фінансові порушення, що призвели до втрат на 43,5%.

Серед порушень, що призвели до втрат фінансових і матеріальних ресурсів можна виділити нетипове для загальної динаміки зростання суми виявлених порушень щодо незаконних, нецільових витрат та недостачі ресурсів у 2022 р., попри зниження кількості об'єктів, на яких були виявлені порушення. Це також є результатом впливу зовнішніх факторів, а разом із цим і підтвердження зростання важливості фінансового контролю виконання бюджетів. Динаміка виявлення та забезпечення усунення порушень ДАСУ в Запорізькій області зазначена у табл. 5.

За даними табл. 5 можна відзначити, що відбулося зростання кількості установ на яких виявлено недо-

отримання фінансових ресурсів у 2021 р. на 45,45%. Проте, у 2022 р. відмічається зниження відносно до 2021 р. на 43,75%, що обумовлено зменшенням загальної кількості доступних до перевірок установ. Помітним є скорочення обсягів недоотримання фінансових ресурсів у 2022 р. на 85,87%. Зросли надходження фінансових ресурсів до бюджету у 2022 р.

Детальна динаміка виявлення та забезпечення усунення незаконних, нецільових витрат та недостач ресурсів у Запорізькій області за 2020–2022 рр. наведена у табл. 6.

Дані табл. 6 демонструють, що найбільшим за обсягом типом порушень є незаконні витрати, адже у 2021 р. їх приріст склав 22,8%, у 2022 р. — 58,3%. Обсяг усунених порушень незаконних витрат мав приріст 163,6% у 2021 р. та спад на 49,7% у 2022 р.

У табл. 7 розкриті результати реалізації матеріалів контрольних заходів ДАСУ в Запорізькій області за 2020–2022 рр.

З наведених даних можна відзначити збільшення показників діяльності ДАСУ у Запорізькій області за 2021 р. відносно 2020 р. Під впливом зовнішніх факторів у 2022 р. діяльність ДАСУ в Запорізькій області мала скорочення показників.

Таблиця 5

Динаміка виявлення та забезпечення усунення порушень ДАСУ в Запорізькій області, пов'язаних з недоотриманням фінансових ресурсів у 2020–2022 рр.

Категорії		Роки				
		2020	2021	Відхил., %	2022	Відхил., %
Кількість установ на яких виявлено недоотримання фінансових ресурсів		11	16	+45,45	9	-43,75
Виявлено недоотрим. фін. ресурсів, тис грн.	Всього	959	68126,7	+7003,9	9626,9	-85,87
	з них бюджетами	516,23	45159,3	+8647,9	8089,7	-82,1
Надійшло фін. ресурсів, тис грн.	Всього	36816,7	56333,95	+53	25096,5	-55,45
	з них до бюджетів	317,8	480,43	+51,19	7512,3	+1563,7

Джерело: складено на основі [5]

Таблиця 6

Динаміка виявлення та забезпечення усунення незаконних, нецільових витрат та недотач ресурсів у Запорізькій області за 2020–2022 рр.

Категорії фінансових порушень		Роки				
		2020	2021	Відхил., %	2022	Відхил., %
Незаконні витрати, млн. грн.	Виявлено	61,6	75,7	+22,8	119,8	+58,3
	Усунено	17,7	46,6	+163,6	23,4	-49,7
	Рівень усунення, %	28,67	61,53	-	19,55	-
Нецільові витрати, млн. грн.	Виявлено	2,1	32,3	+1676,2	4,6	-85,7
	Усунено	1,1	11	+914,3	16,5	+50,2
	Рівень усунення, %	52,99	34,1	-	358,42	-
Недостачі, млн. грн.	Виявлено	6,9	0,2	-96,5	11,6	+4673,2
	Усунено	0,2	0,1	-41,2	0	-100
	Рівень усунення, %	2,57	43,48	-	0	-

Джерело: складено на основі [5]

Кількість організацій, на яких виявлено фінансових порушень у 2021 р. зросла на 43,8% та у 2022 р. знизилась на 43,5%. Кількість переданих до правоохоронних органів матеріалів ревізій та перевірок, а також розпочатих досудових розслідувань за матеріалами проведених контрольних заходів зросли у 2021 р. на 11,5% та 33,3% відповідно. Дані показники у 2022 р. зазнали скорочення на 13,8% та 15% відповідно.

Аналізуючи діяльність Державної аудиторської служби України в Запорізькій області слід заува-

жити, що відбулося збільшення її ефективності у 2021 р. після карантинних обмежень. Поряд з цим, вплив зовнішніх факторів у 2022 р. створив виклики для органів фінансового контролю. Нестабільність середовища обумовила необхідність посилення заходів фінансового контролю.

Враховуючи наявні обставини «змінами до Бюджетного кодексу України від 15.03.2022 р. № 2134-IX передбачено ряд змін, що впливають на виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану» [6]. Обмеженість обсягів бюджетних

Таблиця 7

Реалізація матеріалів контрольних заходів ДАСУ в Запорізькій області у 2020–2022 рр.

Категорії		Роки					
		2020	2021	Відхил., %	2022	Відхил., %	
К-ть підприємств, установ, організацій на яких виявлено фінансових порушень, що призвели до втрат		32	46	+43,8	26	-43,5	
К-ть переданих до правоохоронних органів матеріалів ревізій та перевірок		26	29	+11,5	25	-13,8	
К-ть розпочатих досудових розслідувань за матеріалами проведених контрольних заходів		15	20	+33,3	17	-15	
Притягнуто осіб до адміністративної відповідальності		68	94	+38,2	15	-84	
Притягнуто осіб до дисциплінарної відповідальності		16	14	-12,5	0	-100	
Застосовано фінансових санкцій	призупинено бюджетних асигнувань	0	0	-	0	-	
	зупинено операцій з бюджетними коштами	15	19	+26,7	2	-89,5	
	Зменшено бюджетних асигнувань	к-ть випадків	0	1	-	2	+100
		сума, тис грн.	0	44,9	-	1330	+2858,1
Пред'явлено позовів до суду	кількість	1	0	-100	1	-	
	сума, тис грн.	2019	0	-100	115,8	-	
Ініційовано позовів		2	0	-100	0	-	

Джерело: складено на основі [5]

коштів в умовах воєнного стану призводить до необхідності зміни пріоритетності у питанні здійснення видатків. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 09.06.2021 р. № 590 «Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану» [7] найбільший пріоритет надається видаткам на національну безпеку та оборону, а також на здійснення заходів щодо забезпечення правового режиму воєнного стану.

Відповідно до результатів проведеного дослідження встановлено, що забезпечення фінансового контролю виконання місцевих бюджетів у Запорізькій області має ряд проблем (рис. 1). Одним із головних напрямків у проблематиці контролю місцевих бюджетів є законодавче забезпечення. Нормативно-правова база в Україні має тенденцію до постійного удосконалення з метою уникнення суперечливості окремих її елементів, які постійно потребують уточнень та роз'яснень. Якщо на загальнодержавному рівні законодавча база щодо забезпечення фінансового контролю виконання бюджету є більш-менш завершеною, то на місцевому рівні вона потребує удосконалення.

Проблеми організації стосуються координації суб'єктів контролю, адже органи державного фінансового контролю можуть дублювати функції одне одного. Проблеми нормативно-правового характеру доповнюються певними проблемами у політичному полі, що обумовлено інтеграцією з ЄС та необхідністю відповідної модифікації системи контролю.

Застарілість методологічного забезпечення фінансового контролю та його фіскальна спрямованість на місцевому рівні, у поєднанні із наявною координацією суб'єктів, призводить до низької ефективності здійснення контролю. Попри високу результативність моніторингу, кількість попереджених порушень та їхній обсяг залишається суттєво меншим. За рахунок дублювання виконуваних функцій різними органами, їхнє бюджетне утримання є не достатньо ефективним та раціональним. У зв'язку з цим можна констатувати необхідність модифікації організаційної складової, яка повинна підкріплюватись відповідною законодавчою базою.

Організація фінансового контролю потребує відповідної кадрової та інформаційної складової. Слід відмітити плінність кадрів, що ґрунтується, у тому числі, на недостатньому рівні заробітної плати. Даний фактор спричиняє загрозу

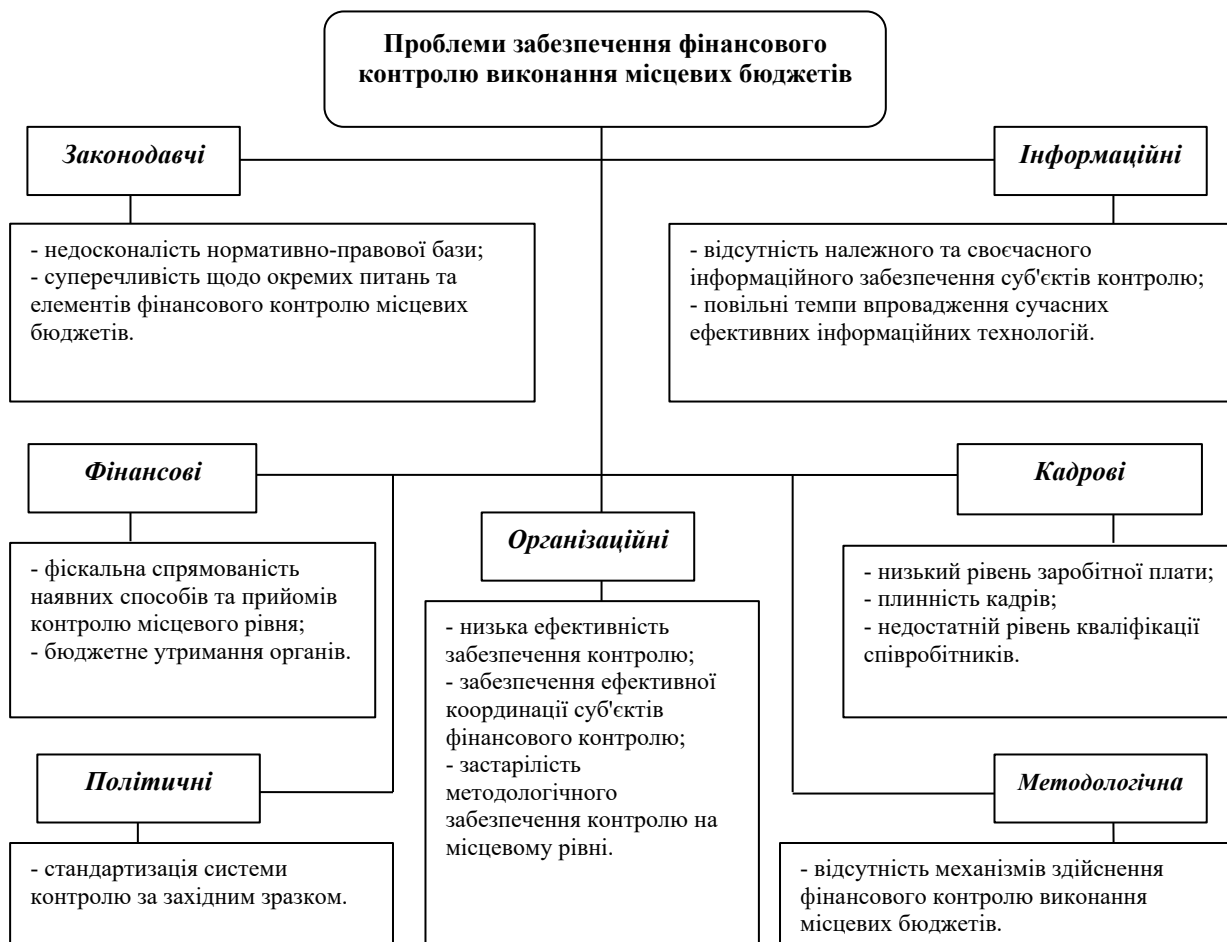


Рис. 1. Проблематика забезпечення фінансового контролю виконання місцевих бюджетів у Запорізькій області
Джерело: сформовано авторами на основі [8, с. 65; 11, с. 102; 12, с. 108–109; 17]

виникнення корупційних схем щодо уникнення перевірок. Також плінність кадрів заважає зростанню рівня кваліфікації персоналу. Також слід виокремити застарілість інформаційного забезпечення, технологій та засобів, що використовуються під час роботи.

Визначена система проблем фінансового контролю справедлива для кожного бюджету місцевого рівня не лише в Запорізькій області. Обмеженість ресурсів, особливо в період військового стану, вимагає посилення заходів моніторингу та притягнення до відповідальності осіб, через яких стало можливим виникнення подібних порушень.

Враховуючи проблеми забезпечення фінансового контролю виконання місцевих бюджетів у Запорізькій області сформовано напрями та потенційні заходи покращення роботи органів державного фінансового контролю на місцевому рівні, підвищення ефективності контролю (рис. 2).

Сформовані заходи спрямовані на покращення нормативно-правового регулювання фінансового контролю, внутрішнього клімату у відносинах між суб'єктами контролю, збільшення ефективності організації їх роботи, у тому числі через впровадження новітніх інформаційно-технічних розробок. Першочерговим напрямом поліпшення фінансового контролю виконання місцевих бюджетів є впорядкування та вдосконалення нормативно-правової бази. Через специфічність та вузьку спрямова-

ність окремих актів можуть виникати протиріччя в організації контролю певними органами. Деякі органи державного фінансового контролю дублюють окремі функції один одного, що призводить до зайвих видатків на їхнє утримання. З одного боку, дублювання функцій призводить до більш ретельного їх виконання, однак це також призводить до уповільнення діяльності органів і зменшення їхньої ефективності.

Також слід зазначити, що фінансовий контроль обмежується обласним аналізом. Створення відповідних підрозділів на рівні місцевого самоврядування або адміністрації підвищить ефективність моніторингових заходів та швидкість реагування на порушення. Крім того, система фінансового контролю потребує потужних рішень щодо кадрової підготовки, адже кваліфікація фахівців має відповідати нагальним потребам та рівню економіко-технічного розвитку.

У своїй статті Виговська Н. Г. та Дячек С. М. [8] приділяють окрему увагу важливості впровадження такого методологічного засобу як «суспільний бюджетний моніторинг». Автори зазначають, що впровадження даного інструменту потребує «передбачити в Законі про державний фінансовий контроль таку форму контролю за виконанням місцевих бюджетів, як суспільний (громадський) бюджетний моніторинг. Сприятиме гармонізації інтересів різних соціальних груп та підвищенню



Рис. 2. Заходи підвищення ефективності фінансового контролю виконання місцевих бюджетів у Запорізькій області

Джерело: сформовано авторами на основі [8, с. 66; 11, с. 102; 12, с. 108–109; 17]

ефективності політики у бюджетній сфері в інтересах громадськості» [8, с. 69]. Одним із елементів такого суспільного контролю можна вважати платформу публічних бюджетних закупівель ProZorro. Попри свої переваги дана платформа може буди більш досконалою через впровадження автоматизованих систем перевірки та контролю тендерів. Така система передбачатиме перевірку об'єкту тендеру, аналіз його вартості у відповідності до цін у відкритих джерелах та сигналізація щодо наявності проблем або виникнення порушень і блокувати укладання сумнівних договорів без попередньої перевірки.

Звертаючи увагу на сферу інформаційно-технічного забезпечення, варто відмітити необхідність швидкої передачі актуальної інформації. Задля цього, раціональним кроком є створення єдиної інформаційної бази, що дозволить позбутися необхідності дублювання функцій одних органів іншими. Єдина база буде означати необхідність впровадження єдиної форми та порядку надання звітності суб'єктами процесу, що збільшить швидкість обробки та аналізу інформації.

Втілення інновацій у сфері інформаційних технологій неможливе без розгляду використання штучного інтелекту, що дозволить пришвидшити та автоматизувати збір, обробку, аналіз та надання інформації відповідним органам та суб'єктами. Проте, дана технологія може мати певні ризик обумовлені необхідністю постійного регулювання системи відповідно до останніх змін нормативно-правової бази та ін.

Визначивши проблеми та сформувавши заходи до підвищення ефективності фінансового контролю слід зауважити, що фінансовий контроль виконання місцевих бюджетів в Україні є складною та багатокомпонентною системою. За результатами дослідження удосконалено систему забезпечення здійснення фінансового контролю за виконанням місцевих бюджетів в Україні (рис. 3), яка визначає передумови здійснення контролю, мету фінансового контролю, його об'єкт та суб'єкти, види, функції, принципи реалізації та методи, а також етапи реалізації. Слід відзначити, що система державного фінансового контролю України закріплена на законодавчому рівні та підкріплена такими законодавчими актами: Бюджетний кодекс України [2], Закон України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні» [9] та ін.

Система забезпечення здійснення фінансового контролю за виконанням місцевих бюджетів містить взаємопов'язані складові та етапи, реалізація яких дозволить підвищити ефективність контролю. Серед складових виділено мету, яка полягає у забезпеченні ефективного використання та управління фінансовими ресурсами місцевих бюджетів, виявленні відхилень від прийнятих

норм, стандартів та чинного законодавства, а також впровадження відповідних заходів із коригування та притягнення винних до відповідальності. Мета відображає сформовані завдання, тобто дотримання законодавства, виявлення порушень та відхилень, а також притягнення до відповідальності. Серед принципів слід виділити законність, прозорість, повноту та постійність, системність, адаптивність контролю, злагодженість роботи, відповідальність винних осіб за порушення та відшкодування збитків. Дотримання означених принципів дозволить зменшити ймовірність виникнення корупційних ризиків та підвищити дієвість контролю.

Суб'єктами системи фінансового контролю слід вважати органи, що здійснюють внутрішній та зовнішній фінансовий контроль. До них, відповідно до законодавства України, належать: «Президент України, Верховна Рада України, Верховна Рада Автономної Республіки Крим та відповідні ради, Кабінет Міністрів України, Рахункова палата» [1]. До органів внутрішнього фінансового контролю відносяться «Державна аудиторська служба України, місцеві адміністрації та виконавчі органи відповідних рад, Міністерство фінансів України, Державна митна служба України, Державна податкова служба України, Державне казначейство України та ін.» [1]. Суб'єкти фінансового контролю мають ряд повноважень та обов'язків, передбачених нормативно-правовою базою. Відповідальність суб'єктів та їх задачі закріплено на законодавчому рівні. Об'єктами контролю є органи виконавчої влади відповідних рівнів, підприємства, установи та організації, відповідно до діяльності яких здійснюються заходи фінансового контролю. Предметом контролю виступає фінансово-господарська діяльність об'єктів контролю.

Види та форми здійснення фінансового контролю в Україні є достатньо різноманітними. Подібний спектр можливих заходів контролю робить його гнучким та ефективним, що дозволяє враховувати фактори впливу та здійснювати контроль у відповідності до викликів. До методів контролю доцільно додати суспільний контроль як можливість громадян через відкриті джерела перевірити виконання бюджету і повідомити відповідні органи при виявленні порушень або відхилень.

Ресурсне забезпечення фінансового контролю слід поділити на основні складові: нормативно-правове (законодавче), інформаційне, кадрове та матеріальне. Нормативно-правове забезпечення потребує певних коригувань. Запропоновані вище зміни дозволять пришвидшити та значно спростити процес фінансового контролю, у тому числі за рахунок уникнення неясності, конфліктів та зайвої роботи контролюючих органів.

Матеріальне, кадрове та інформаційне забезпечення також відіграють важливу роль. Преш за

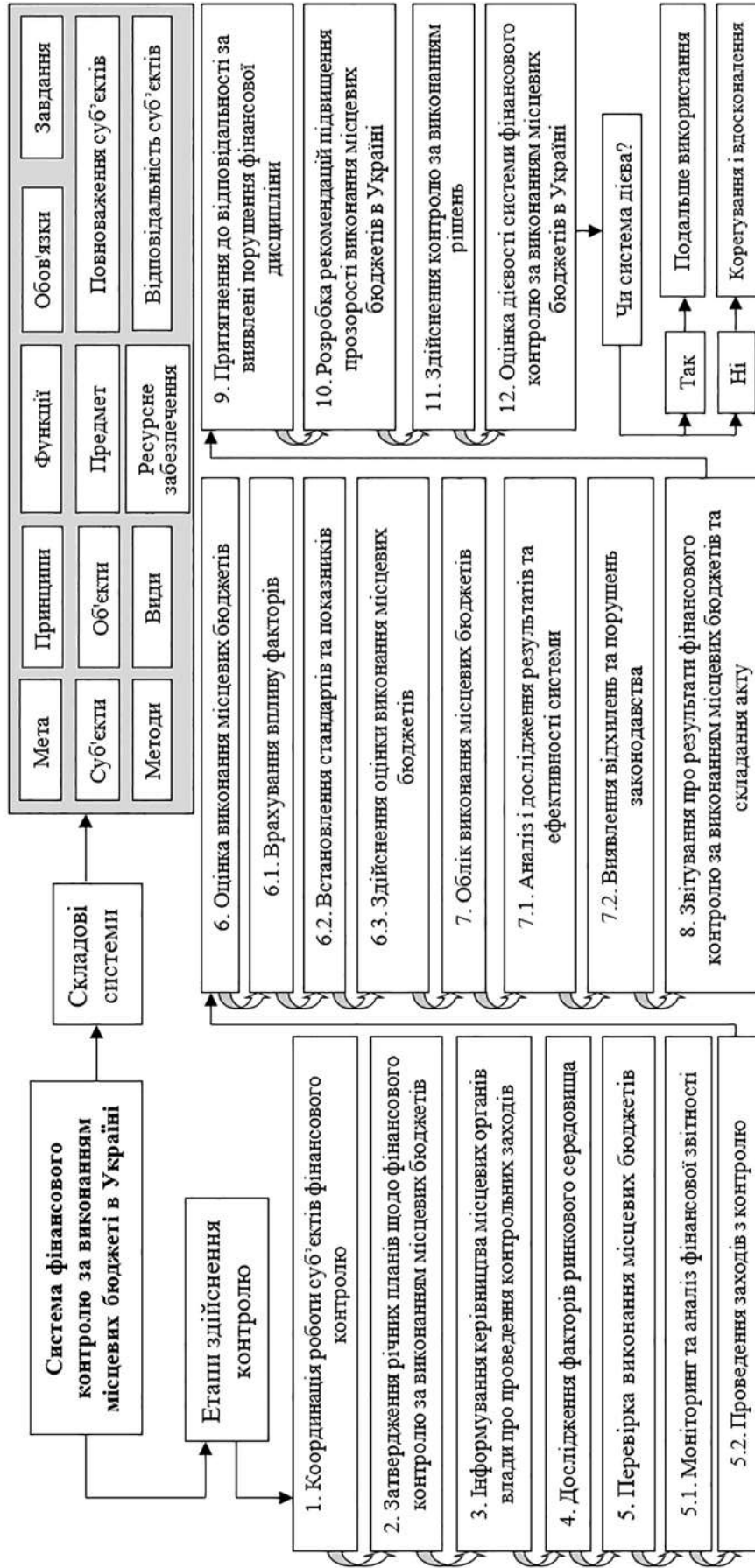


Рис. 3. Система забезпечення здійснення фінансового контролю за виконанням місцевих бюджетів в Україні
Джерело: удосконалено авторами

все, необхідно організувати підрозділи відповідних контролюючих органів на базі адміністрацій територіальних громад та районів. Створення єдиної інформаційної бази для всіх органів дозволить уникнути дублювання завдань контролюючих органів та раціоналізувати їхню діяльність. Крім того, таку єдину базу доцільно доповнити за рахунок автоматизованих алгоритмів збору, обробки, аналізу та надання інформації органам та користувачам. Поряд з цим, подібна система потребує кваліфікованого кадрового складу.

Важливим напрямком є інтеграція штучного інтелекту у наведену вище єдину базу даних та інші платформи, що беруть участь у здійсненні контролю. Як приклад платформи можна розглядати ProZorro, яка слугує дієвою основою для впровадження суспільного фінансового контролю виконання місцевих бюджетів. Подібне рішення є актуальним з врахування того, що основна частина виявлених порушень, у тому числі в Запорізькій області, пов'язана із публічними закупівлями. Суспільний контроль та контроль за рахунок штучного інтелекту дають змогу вчасно виявити та попередити укладання договорів із завищеною вартістю товару або послуги. Однак, залишається питання нецільового використання бюджетних коштів та для його вирішення може бути посилено цифровізацію розрахунків бюджетних установ та їхня прозорість.

Також в межах системи фінансового контролю виконання місцевих бюджетів в Україні визначено ряд етапів здійснення, починаючи із координації суб'єктів контролю та складання річних планів контролю, і завершуючи оцінкою ефективності проведеного контролю. Серед етапів системи також виділено інформування місцевого самоврядування, дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, перевірка, оцінка та облік виконання місцевих бюджетів, звітування, притягнення винних осіб до відповідальності, а також розроблення рекомендацій та контроль за їхнім виконанням. Така система забезпечує послідовність, логічність, прозорість та ефективність заходів державного фінансового контролю виконання місцевих бюджетів.

За умови якщо робота системи забезпечення здійснення фінансового контролю за виконанням місцевих бюджетів буде результативною та ефек-

тивною, то її можна залишити без змін та продовжити впровадження на всіх рівнях та у всіх громадах й районах. Проте, за умови виявлення недоліків постає необхідність визначення причин неефективності системи, її корегування або замінити та повторення тестування. Даний алгоритм дій необхідно повторювати до того моменту, поки ефективність системи не буде мати задовільний рівень.

Кризовість останніх років, у вигляді пандемії та повномасштабної війни, змушують наявну систему фінансового контролю реагувати на виклики та адаптуватися. Післявоєнне відновлення потребуватиме більш детального та прозорого фінансового контролю на рівні місцевих бюджетів. Нажаль, наразі залишаються актуальними випадки створення та реалізації тінювих схем спрямованих на нецільове використання або привласнення бюджетних коштів. Запропоновані вище заходи покращення фінансового контролю дозволять заблокувати реалізацію подібних схем у майбутньому та підвищити ефективність контролю за виконанням місцевих бюджетів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, проведено дослідження особливостей здійснення державного фінансового контролю виконання місцевих бюджетів на прикладі Запорізької області. Визначено, що державний фінансовий контроль відіграє важливу роль у дослідженні особливостей розподілу, формування, спрямування, використання бюджетних коштів, а також забезпечує прозорість даного процесу. За результатами дослідження визначено проблеми забезпечення фінансового контролю виконання місцевих бюджетів у Запорізькій області. Сформовано заходи підвищення ефективності контролю виконання місцевих бюджетів та визначено превентивні, нормативно-правові, організаційні, інформаційно-технічні методологічні заходи. Удосконалено систему забезпечення здійснення фінансового контролю за виконанням місцевих бюджетів в Україні, яка складається із взаємопов'язаних етапів та складових. Використання системи дозволить забезпечити ефективність, прозорість контролю за використанням фінансових ресурсів та сприятиме впровадженню заходів до посилення контролю за виконанням місцевих бюджетів.

Література

1. Про державний фінансовий контроль: Проект Закону України від 08.02.2008 р. № 2020. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JF1K400A?an=3> (дата звернення: 18.10.2023).
2. Бюджетний кодекс України: Кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. Дата оновлення: 13.09.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 18.10.2023).
3. Бюджет Гуляйпільської міської територіальної громади. *Open budget*. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/0852100000/info/indicators> (дата звернення: 18.10.2023).

4. Доступ до публічної інформації. *Міністерство освіти і науки України: вебсайт*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/ministerstvo/gromadskosti/dostup-do-publichnoyi-informaciyi> (дата звернення: 18.10.2023).
5. Статистичні звіти. *Державна аудиторська служба України: вебсайт*. URL: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/53> (дата звернення: 18.10.2023).
6. Про внесення змін до розділу VI «Прикінцеві та перехідні положення» Бюджетного кодексу України та інших законодавчих актів України : Закон України від 15.03.2022 р. № 2134-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2134-20#Text> (дата звернення: 18.10.2023).
7. Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану : Постанова Кабінету Міністрів України від 09.06.2021 р. № 590. Дата оновлення: 14.09.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-п#Text> (дата звернення: 18.10.2023).
8. Виговська Н. Г., Дячек С. М. Реформування системи фінансового контролю за виконанням місцевих бюджетів. *Вісник СумД У. Серія: Економіка*. 2020. № 3. С. 63–71. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/7.pdf (дата звернення: 23.10.2023).
9. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні : Закон України від 26.01.1993 р. № 2939-ХІІ. Дата оновлення: 19.08.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text> (дата звернення: 23.10.2023).
10. Бортняк В. А. Форми і методи здійснення фінансового контролю в Україні. *Академічний візій*. 2022. № 13. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/98> (дата звернення: 21.10.2023).
11. Талимончик А. Б. Сутність та призначення місцевих бюджетів: правові аспекти. *Правничий вісник Університету «КРОК»*. 2019. № 34. С. 98–104. URL: <https://lbku.krok.edu.ua/index.php/krok-university-law-journal/article/view/200/170> (дата звернення: 18.10.2023).
12. Riabchuk O., Panasiuk O., Tarashchenko V., Bilobrovenko T., Saliamon-Mikhieieva K. Problems and Prospects of State Financial Control and Analysis of Local Budget Execution. *Scientific Horizons*. 2022. Vol. 25, No. 11. P. 102–110. URL: <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/13648> (дата звернення: 18.10.2023).
13. Піхоцький В. Ф. Система державного фінансового контролю в Україні: концептуальні засади теорії та практики: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.08 / ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2015. 530 с.
14. Ковалів М. В., Єсімов С. С., Проць І. М., Лозинський Ю. Р. Правове регулювання фінансового контролю в Україні: навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2018. 267 с.
15. Данчевська І. Р. Державний фінансовий контроль використання коштів місцевих бюджетів України: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08 / Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів, 2018. 222 с.
16. Шевчук О. А. Система державного фінансового контролю: формування та розвиток в Україні: монографія. Ірпінь : Університет ДФС України, 2016. 378 с.
17. Борисенко Л. М. Сучасний стан системи державного фінансового контролю. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8071> (дата звернення: 18.10.2023).

References

1. Pro derzhavnyi finansovyi kontrol: Proekt Zakonu Ukrainy vid 08.02.2008 r. № 2020 [On State Financial Control: Draft Law of Ukraine of 08.02.2008 № No. 2020]. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/JF1K400A?an=3> [in Ukrainian].
2. Biudzhetni kodeksi Ukrainy: Kodeks Ukrainy vid 08.07.2010 r. № 2456-VI [Budget Code of Ukraine: Code of Ukraine dated 08.07.2010, No. 2456-VI]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> [in Ukrainian].
3. Biudzheth Huliaipilskoi miskoi terytorialnoi hromady [Budget of the Gulyaypil city territorial community]. *Open budget*. Retrieved from <https://openbudget.gov.ua/local-budget/0852100000/info/indicators> [in Ukrainian].
4. Dostup do publichnoi informatsii [Access to public information]. *Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy — Ministry of Education and Science of Ukraine*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/ua/ministerstvo/gromadskosti/dostup-do-publichnoyi-informaciyi> [in Ukrainian].
5. Statystychni zvity [Statistical reports]. *Derzhavna audytorska sluzhba Ukrainy — State Audit Service of Ukraine*. Retrieved from <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/53> [in Ukrainian].
6. Pro vnesennia zmin do rozdil VI “Prykintsevi ta perekhidni polozhennia” Biudzhethnoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 15.03.2022 r. № 2134-IX [On Amendments to Section VI “Final and Transitional Provisions” of the Budget Code of Ukraine and Other Legislative Acts of Ukraine: Law of Ukraine of 15.03.2022 No. 2134-IX]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2134-20#Text> [in Ukrainian].
7. Pro zatverdzhennia Poriadku vykonannia povnovazhen Derzhavnoiu kaznacheiskoiu sluzhboiu v osoblyvomu rezhymy v umovakh voiennoho stanu: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 09.06.2021 r. № 590. Data onovlennia: 14.09.2023 [On Approval of the Procedure for the Exercise of Powers by the State Treasury Service in a Special Re-

gime under Martial Law: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. of Ministers of Ukraine dated 09.06.2021 No. 590]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/590-2021-п#Text> [in Ukrainian].

8. Vyhovska, N., & Diachek, S. (2020). Reformuvannia systemy finansovoho kontroliu za vykonanniam mistsevykh biudzhativ [Reform of the system of financial control over the execution of local budgets]. *Visnyk SumD U. Serii: Ekonomika — Bulletin of Sumy State University. Serii: Ekonomika*, 3, 63–71. Retrieved from https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/7.pdf [in Ukrainian].

9. Pro osnovni zasady zdiisnennia derzhavnogo finansovoho kontroliu v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 26.01.1993 r. № 2939-XII [On the basic principles of state financial control in Ukraine: Law of Ukraine dated 26.01.1993 No. 2939-XII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text> [in Ukrainian].

10. Bortniak, V.A. (2022). Formy i metody zdiisnennia finansovoho kontroliu v Ukraini [Forms and methods of financial control in Ukraine]. *Akademichni vizii — Academic vision*, 13. Retrieved from <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/98> [in Ukrainian].

11. Talimonchik, A.B. (2019). Sutnist ta pryznachennia mistsevykh biudzhativ: pravovi aspekty [The essence and purpose of local budgets: legal aspects]. *Pravnychi visnyk Universytetu “KROK” — Legal Bulletin of the University “KROK”*, 34, 98–104. Retrieved from <https://lbku.krok.edu.ua/index.php/krok-university-law-journal/article/view/200/170> [in Ukrainian].

12. Riabchuk, O., Panasiuk, O., Tarashchenko, V., Bilobrovenko, T., & Saliamon-Mikheieva, K. (2022). Problems and Prospects of State Financial Control and Analysis of Local Budget Execution. *Scientific Horizons*, 25, 11, 102–110. Retrieved from <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/13648>.

13. Pikhotskyi, V.F. (2015). Systema derzhavnogo finansovoho kontroliu v Ukraini: kontseptualni zasady teorii ta praktyky [Systema derzhavnogo finansovoho kontroliu v Ukraini: kontseptualni zasady teorii ta praktyky]: dys. ... d-ra ekon. Nauk. Lviv: DU “Instytut rehionalnykh doslidzhen im. M.I. Dolishnoho NAN Ukrainy” [in Ukrainian].

14. Kovaliv, M.V., Esimov, S.S., Prots, I.M., & Lozynskyi, Y.R. (2018). Pravove rehuliuвання finansovoho kontroliu v Ukraini: navch. posib [Legal regulation of financial control in Ukraine: a textbook]. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs [in Ukrainian].

15. Danchevska, I.R. (2018). Derzhavnyi finansovyi kontrol vykorystannia koshtiv mistsevykh biudzhativ Ukrainy [State financial control over the use of funds from local budgets of Ukraine]: dys. ... kand. ekon. Nauk. Lviv: Lvivskyi natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka [in Ukrainian].

16. Shevchuk, O.A. (2016). Systema derzhavnogo finansovoho kontroliu: formuvannia ta rozvytok v Ukraini: monohrafiia [System of state financial control: formation and development in Ukraine: monograph]. Irpin: University of the SFS of Ukraine [in Ukrainian].

17. Borysenko, L. (2020). Suchasnyi stan systemy derzhavnogo finansovoho kontroliu [Current state of the state financial control system]. *Efektynna ekonomika*, 7. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8071> [in Ukrainian].

УДК 332.122.54:336.143

Ярошевич Наталя Богуславівна
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів
Національний університет «Львівська політехніка»*
Yaroshevych Natalya
*PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0003-3836-067X*

Якимів Андрій Ігорович
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри технологій управління
Національний університет «Львівська політехніка»*
Yakymiv Andriy
*PhD, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management Technologies
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0003-1020-8481*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-11-9433

ПОСИЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ШЛЯХОМ ОПТИМІЗАЦІЇ КОНФІГУРАЦІЇ БАЗОВОГО РІВНЯ АДМІНІСТРАТИВНО- ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

ENHANCING THE FINANCIAL CAPACITY OF THE TERRITORIAL COMMUNITIES BY OPTIMIZING THE BASIC LEVEL CONFIGURATION OF ADMINISTRATIVE AND TERRITORIAL MANAGEMENT

Анотація. Статтю присвячено дослідженню можливостей посилення фінансової спроможності територіальних громад в Україні шляхом оптимізації конфігурації базового рівня адміністративно-територіального управління. В результаті проведеного дослідження виявлено, що незважаючи на низку успішних результатів реформи децентралізації в Україні, значна кількість бюджетів територіальних громад (понад 80%) залишаються дотаційними. Неспроможність територіальних громад в значній мірі зумовлена як недосконалістю сформованих перспективних планів, так і формуванням значної кількості територіальних громад не за перспективними планами і з порушенням затвердженої методики. В результаті чого виникла дотаційність більшості територіальних громад та надмірне навантаження на меншість громад, за рахунок сплати реверсної дотації яких і відбувається майже 70% горизонтального фіскального вирівнювання. Встановлено, що в Україні відсутнє нормативно-правове визначення критеріїв спроможності територіальних громад та методичних рекомендацій для реалістичної оцінки рівня фінансової спроможності територіальних громад. Посилення фінансової спроможності територіальних громад в Україні шляхом укрупнення територіальних громад необхідно здійснювати після визначення критеріїв територіальної спроможності та розробки обґрунтованої методики оцінки спроможності територіальних громад, яка повинна враховувати не лише фінансову складову спроможності, але демографічну та географічну складові, наявність інфраструктури і розвиток промислового потенціалу. Укрупнення громад буде ефективним, лише якщо об'єднувати промислово-розвинені громади з менш спроможними, а не суміжні сільські громади з однаковим рівнем неспроможності і дотаційності. Для оптимізації системи міжбюджетного вирівнювання необхідно розглянути варіанти (1) адміністративного укрупнення об'єднаних територіальних громад; або (2) добровільного укрупнення об'єднаних тери-

торіальних громад, або (3) перегляду розподілу видаткових повноважень з диференціацією повноважень за критерієм кількості населення територіальної громади.

Ключові слова: спроможна територіальна громада, критерії спроможності громади, показники спроможності громади, базова дотація, адміністративне укрупнення територіальних громад.

Summary. The article focuses on the investigation of the possibilities for strengthening the financial capacity of territorial communities in Ukraine by optimizing the basic level configuration of administrative and territorial management. As a result of the study, it was revealed that, despite a number of successful results of the decentralization reform in Ukraine, a significant number (more than 80%) of territorial communities' budgets remain subsidized. The insolvency of territorial communities is largely due to both the existing perspective plans imperfection and the formation of a significant number of territorial communities not according to long-term plans and in violation of the approved methodology. As a result, the majority of territorial communities were subsidized and an excessive burden was placed on a minority of communities, due to the payment of reverse subsidies from which almost 70% of horizontal fiscal equalization occurs. It has been established that in Ukraine there is no legal definition of criteria for the territorial communities' capacity and methodological recommendations for a realistic assessment of the viability of territorial communities' financial capacity level. Enhancing the financial capacity of territorial communities in Ukraine by their consolidation must be carried out after determining the criteria for territorial capacity and developing a reasonable methodology for assessing the capacity of territorial communities, which should consider not only the financial component of the capacity, but also the demographic and geographical aspects, as well as the availability of infrastructure and the industrial capacity development. Community consolidation will be effective if only it combines industrialized communities with less affluent ones, and not adjacent rural communities with the same level of insolvency and subsidies. To optimize the inter-budgetary equalization system, it is necessary to consider options for (1) administrative consolidation of the united territorial communities; or (2) voluntary consolidation of the united territorial communities, or (3) revision of the spending powers distribution with differentiation of them according to the criterion of the territorial community population.

Key words: capable territorial community, criteria for community capacity, indicators of the community capacity, basic subsidy, administrative consolidation of the territorial communities.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Завдяки реформі децентралізації громади отримали більше повноважень та ресурсів, щоб забезпечити сталий місцевий розвиток і надавати якісні послуги. Зростання в доходах місцевих бюджетів питомої ваги власних надходжень, зменшення обсягів міжбюджетних трансфертів з державного бюджету місцевим бюджетам, збільшення перерозподілу коштів в системі вирівнювання горизонтальних фіскальних дисбалансів, яке все більшою мірою здійснюється за рахунок громад і все меншою мірою за рахунок коштів державного бюджету (якщо до початку реформи децентралізації реверсна дотація покривала 3% потреби фінансової підтримки, то у 2022 році — 67% [1]), безперечно є успішним результатом реформи децентралізації в Україні. Проте не всі громади мають однакові фінансові можливості, тому дотаціями в Україні вирівнюють горизонтальні фіскальні дисбаланси. Дотаційність громад вважається основним індикатором їх спроможності. 84% бюджетів територіальних громад та 82% обласних бюджетів продовжують отримувати базову дотацію у 2022 році [1], що свідчить про значну диференціацію їх економічних потенціалів, значні відмінності рівня та якості життя населення, ставить під сумнів ефективність системи формування спроможності територіальних громад і створює значні ризики для подальшого їх розвитку. Громада, що не є фінансово спроможною не є життєздатною, не може розвиватися без економічного стимулювання та допомоги держави. Тому методика формування

спроможних громад потребує удосконалення, як в частині визначення критеріїв та показників спроможності, так і в частині розрахунку граничних значень показників спроможності та їх інтерпретації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Поняття фінансової спроможності територіальної громади та методологічні аспекти оцінювання фінансової спроможності територіальних громад досліджували у працях О. Омельчук [2], Т. Сахно [3]; Казюк Я. [4]; Остапенка П. [5; 6]; Крупника А. [7]; Сизоненко О. В. [8].

Ідентифікації причин і векторів дотаційності місцевих бюджетів та проблемам посилення фінансової спроможності територіальних громад присвячено праці Кравціва В. С., Сторонянської І. З. та ін. [9], Горбатюка М. [10]; Стричай Н. М., Симоненко Л. І., В. Довженко [11], М. Лучко [12].

Можливості подальшого укрупнення територіальних громад, як шлях виходу з дотаційної кризи та зарубіжний досвід укрупнення територіальних громад розглядали Ковалівська С. В., Барінова Д. С., Нестеренко В. В. [13] Ткачик Ф. П. [14], Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е. [15].

Питання щодо науково-практичних і методичних засад саме формування територіальних громад на засадах спроможності превалюють у вітчизняних наукових дослідженнях, тоді як питання посилення спроможності громад висвітлені меншою мірою.

Формулювання цілей статті. Метою статті є поглиблення та розвиток наукових засад спроможності територіальних громад.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключовим завданням реформи було створення спроможних громад, але ні в Законі «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [16], ні в урядовій Методичці формування спроможних територіальних громад [17] немає чіткого визначення складових спроможності територіальних громад.

Перспективний план добровільного об'єднання в кожній області складає обласна державна адміністрація, схвалює обласна Рада та затверджує Кабінет Міністрів України. Територіальні громади, утворені у відповідності до перспективного плану, мають прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом (отримують з державного бюджету дотації та субвенції). Керуючись принципом добровільності громади спершу мали можливість об'єднуватися на власний розсуд, що призвело до утворення ще на початковому етапі реформи низки територіальних громад, створених не за перспективними планами і з порушенням методики [18]. Бажання центральної влади форсувати хід реформи та задовольнити інтереси місцевих еліт проявилось у внесенні змін у перспективних планів під уже сформовані громади. За дослідженнями [19] методичці не відповідали від 25% до майже 40% територіальних громад в різних областях України. Закріплення фактично нового адміністративно-територіального устрою вимагало прискорення завершення реформи перед місцевими виборами 2020 року, що також вплинуло на якість врахування показників при об'єднанні громад. Зокрема, уряд визнав успішними і спроможними більшість територіальних громад. Проте кількість територіальних громад, які не володіють достатніми ресурсами, щоб забезпечити повноцінний розвиток є значною, про що свідчить, зокрема, рівень дотаційності (понад 80%) та низка досліджень [4; 5; 9, с. 145].

Міністерство розвитку громад та територій України щорічно формує рейтинг фінансової спроможності територіальних громад, оцінений за власною методикою [20], що має виключно інформаційний характер та не встановлює норм права. Методичними рекомендаціями щодо оцінки рівня спроможності територіальних громад [20], пропонується вважати (1) громади з чисельністю населення до 3 тисяч — малоспроможними, 3–5 тисяч — із середнім рівнем спроможності, та від 5 тисяч — великими; (2) площа до 200 км² — мала, 200–400 км² — середня, від 5 тисяч км² — велика; (3) індекс податкоспроможності (співвідношення ПДФО на людину середнього по Україні до обсягу ПДФО на людину в громаді) 0,3 — низький, 0,3–0,9 — середній, від 0,9 — високий; (4) питома вага власних надходжень до всіх доходів місцевого бюджету до 10% — низька, 10–20% — середня, від 20% — висока. Розрахунок спроможності територіальних громад [5] за Методикою [20] показує, що 42,4% громад є із високим

рівнем спроможності, 56,8% — із середнім рівнем спроможності, і лише 0,8% — із низьким рівнем спроможності, що штучно завищує кількість спроможних територіальних громад та викривляє результати такої оцінки.

Багато дослідників і експертів погоджуються з думкою, що Методика Міністерства [20] не дає змоги визначити реальну кількість територіальних громад, які мають низький, середній і високий рівень спроможності [4; 5; 7] При цьому в багатьох випадках, оцінки щодо спроможності громад, проведені за урядовою Методикою формування спроможних територіальних громад [17] та за Методичними рекомендаціями Міністерства [20] не співпадають, а в окремих випадках є навіть діаметрально протилежними [4].

Виникає закономірне питання що тепер робити, якщо за результатами багатьох оцінок низка створених територіальних громад виявляються неспроможними? Аналіз наукової літератури, думок експертів та міжнародного досвіду вказує на необхідність подальшого укрупнення територіальних громад, добровільним чи адміністративним шляхом [13], оскільки великі (укрупнені) об'єднані територіальні громади мають більші перспективи фінансово-економічного розвитку; а менші громади в основному є дотаційними.

Вважається, що одним із чинників, які істотно впливають на високу дотаційність територіальних громад, є недостатня чисельність населення, що постійно проживає на їх території. Оскільки громадяни, як платники ПДФО, питома вага якого є найбільшою у власних доходах місцевих бюджетів, є основою для наповнення бюджетів громад. Низка досліджень [13; 14] показують, що перспективи фінансово-економічного розвитку великих територіальних громад є істотно більшими ніж малих, зокрема, значна частина територіальних громад (60%) з базовою дотацією понад 20% від обсягу власних надходжень мають чисельність населення менше 7 тис. осіб [13] (Методика формування спроможних територіальних громад, згідно змін внесених у 2020 році, чисельність населення понад 7 тис. осіб оцінює найвищим балом). Проте 35% територіальних громад з високою базовою дотацією мають чисельність населення від 7 до 15 тис. осіб [13]. Отже, чисельність населення не може бути основним критерієм спроможності територіальних громад.

Інші дослідження [21, с. 5] стверджують, що розмір територіальної громади або її склад не істотно впливатимуть на її успішність. Оскільки в Україні, всупереч положенням Європейської Хартії про місцеве самоврядування, зарахування ПДФО відбувається за місцем реєстрації податкового-агента, а не за місцем проживання громадянина-платника податку, надходження до бюджетів територіальних громад повністю зале-

жать від рівня їх економічного розвитку, зокрема розташування на території громади підприємницьких структур — податкових агентів зі сплати ПДФО. Підтвердженням цьому може слугувати Яворівська громада (чисельність населення 52547 осіб), надходження ПДФО якої протягом 2022 року зросли в 5 разів, через розташування на її території Яворівського військового полігону [22]. Загалом в Україні 80% громад, які отримують базові дотації — це сільські та селищні громади, при цьому у 27 сільських громадах (2% від загальної кількості) частка власних доходів у бюджеті складає менш як 20%; у 40% громад частка власних доходів менш ніж 50%. Дотаційність саме сільських громад зумовлена обмеженістю ринку праці в сільській місцевості, нижчим рівнем заробітних плат, вищим рівнем безробіття і прихованого безробіття, високим рівнем неформальної зайнятості. У «сільськогосподарських областях» — Волинській, Тернопільській, Чернівецькій — частка громад, які отримують базові дотації, становить понад 90% [23]. Тоді коли 45% всього обсягу реверсних дотацій перераховують 10 промислово-розвинених громад, серед яких 7 громад-обласних центрів — Дніпровська, Львівська, Запорізька, Харківська, Одеська, Вінницька, Полтавська, Криворізька, Маріупольська, Енергодарська [23]. Тому укрупнення громад буде ефективним, якщо об'єднати більш спроможні громади з менш спроможними, а не суміжні сільські громади з однаковим рівнем неспроможності і дотаційності.

Дослідження [5] пропонують розділити територіальні громади на 2 типи — ті які необхідно об'єднати з іншими, більш спроможними і ті, які потребують значної фінансової підтримки з боку держави, інвесторів, міжнародних донорів. Лише після досягнення достатнього розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу, активізації підприємницької діяльності, збільшення доходів на 1 особу і підвищення спроможності, громади другого типу можна буде визнати «умовно спроможними» і об'єднати з іншими.

Багато країн Європи здійснили укрупнення муніципалітетів наприклад, у Нідерландах їх стало менше на 55%, в Данії на 64% у Бельгії на 75%, в результаті чого якість надання послуг покращилася [18, с.7]. Проте укрупнення муніципалітетів здійснювалося з метою зменшення адміністративних витрат і досягнення ефекту масштабу, а не з метою забезпечення фінансової спроможності громад.

Можливості змінити конфігурацію базового рівня адміністративно-територіального поділу, шляхом об'єднання (укрупнення) уже сформованих громад законом не передбачено. Для проведення адміністративного укрупнення шляхом приєднання територіальних громад до інших, більш спроможних, необхідні законодавчі зміни (фактично нова реформа), а також за передбаченою законом

процедурою, реалістична оцінка спроможності всіх вже сформованих територіальних громад, і лише на її основі створення нових якісних перспективних планів та оптимального адміністративно-територіального устрою базового рівня. Тобто необхідно законодавчо передбачити таку форму укрупнення як громада-район — коли на базі району утворюється одна велика об'єднана громада і всі населені пункти консолідуються в ній. Проте такий шлях виходу з кризи несе ризики значного опору, як неспроможних громад, яких передбачено об'єднати, так і спроможних громад, до яких передбачено приєднання. Досвід створення міських територіальних громад — обласних центрів показує, що через небажання утримувати менш спроможні села та селища, влада міст не стимулювала прилеглі села і селища до об'єднання. І лише завдяки впровадженню спрощеної процедури без проведення виборів голови територіальної громади з автоматичним включенням до виконавчого комітету новоствореної міської територіальної громади голови сільської чи селищної ради [16] з 2018 року процес об'єднання міст з прилеглими селами і селищами активізувався. При цьому більша частина обласних центрів або не об'єдналася ні з ким (Київ, Запоріжжя, Миколаїв, Одеса, Ужгород, Харків, Чернігів), або виконала це лише формально — об'єдналася лише з одним селом чи селищем (Дніпро, Кропивницький, Рівне, Житомир, Черкаси) [24]. Фактор погіршення доступу місцевого населення до соціальних послуг унаслідок збільшення відстані до центру їх надання може стати однією з причин опору неспроможних громад до об'єднання з більш спроможними. Як зазначають дослідники [10, с. 32], саме географічний фактор був одним з аргументів опору населення реформі децентралізації. У разі укрупнення виникнуть проблеми збільшення відстані до потенційних адміністративних центрів територіальних громад, та не охоплення низки населених пунктів зонами доступності до адміністративних центрів. Методика, яка визначає, що зона доступності до адміністративних центрів об'єднаних громад визначається з урахуванням доступності послуг у відповідних сферах, таких як часу прибуття швидкої медичної допомоги чи пожежної допомоги, що не має перевищувати 20 хвилин, відстані до адміністративного центру, що має становити не більше 25 кілометрів, у випадку адміністративного укрупнення вочевидь має бути переглянута.

Щодо адміністративного укрупнення, яке могло б проводитися після процесу добровільного об'єднання, іноземні експерти, зокрема, Беррі Рід, директор програми DOBRE USAID, Цезарі Трутковські, голова правління Фонду розвитку місцевої демократії (Республіка Польща) [25], вказують на необхідність визначитися з метою реформи децентралізації в Україні — досягнення економічного

зростання, посилення демократії чи якості послуг на місцевому рівні.

В цьому контексті цікавим є досвід Франції, яка веде м'яку та виважену політику щодо укрупнення та ліквідації дрібних і малоспроможних сільських комун з малою чисельністю населення (базових одиниць адміністративно-територіального устрою, що мають органи місцевого самоврядування). Консолідація систем регіонального управління та місцевого самоврядування шляхом зменшення кількості місцевих самоврядних одиниць в країнах Європи проводилася в 1960-тих та 1970-тих роках [15, с.69], проте у Франції цей процес тривав довше і демократичніше. Політика Франції передбачає обов'язкове проведення опитування мешканців комун з питання об'єднання комун, а також фінансову підтримку об'єднання комун. У 1971 році у Франції прийнято закон, який передбачив можливість для різних форм кооперації комун, їх об'єднань та утворення ними спільних органів місцевого самоврядування з метою реалізації окремих повноважень та здійснення тих чи інших економічних та соціальних проектів. У 1999 року передбачено додаткову державну фінансову підтримку комунам, що об'єдналися з іншими; при цьому було уніфіковано їх види і визначено три можливі форми з відмінностями у правовому статусі та податковій базі [15, с.36]. В результаті у Франції до 2002 року було утворено 2033 об'єднань комун, що загалом покривають 75% населення Франції [15, с.40].

Ще одним варіантом зменшення дотаційності територіальних громад може стати перегляд і диференціація повноважень. В контексті цього, цікавою є особливість формування спроможних громад в Іспанії, де розподіл видаткових повноважень здійснений за критерієм чисельності населення — у громадах, чисельність населення яких менше 5 тис. осіб, органи місцевого самоврядування мають менше функціональних обов'язків, ніж у громадах з більшою кількістю населенням [26, с. 9]. Міжбюджетні трансферти надаються громадам з державного бюджету на виконання делегованих повноважень. Зменшення кількості делегованих повноважень для малих громад з низькою спроможністю зменшить і їх потреби у міжбюджетних трансфертах.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дотаційність значної кількості територіальних громад після завершення першого етапу

реформи децентралізації в Україні вказує на необхідність оптимізації конфігурацій базового рівня адміністративно-територіального управління, корегування існуючих підходів до формування спроможних територіальних громад та розробки документів стратегічного планування розвитку територій територіальних громад та посилює роль держави як регулятора розвитку територій.

Важливо визначитися з критеріями спроможності територіальних громад, розробили методичні рекомендації для реалістичної оцінки рівня фінансової спроможності територіальних громад. Запропоновані в урядовій Методиці формування спроможних територіальних громад та в Методичних рекомендаціях щодо оцінки рівня спроможності територіальних громад Міністерства розвитку громад та територій України показники щодо оцінки рівня фінансової спроможності територіальних громад не можуть слугувати достатнім інструментом для оцінки спроможності громад, адже не дають змоги визначити реальну кількість територіальних громад низького, середнього та високого рівня спроможності. Методика оцінки спроможності територіальних громад має містити фінансову складову спроможності (дотаційність, витрати на утримання апарату, доходи на 1 особу, бюджет розвитку громади тощо) та охоплювати демографічну та географічну складові, демографічну та географічну складові, наявність інфраструктури і розвиток промислового потенціалу.

Подальшого дослідження потребують варіанти вирішення проблеми неспроможності значної кількості територіальних громад, шляхом (1) адміністративного укрупнення об'єднаних територіальних громад; або (2) добровільного укрупнення об'єднаних територіальних громад, або (3) перегляду розподілу видаткових повноважень з диференціацією повноважень за критерієм кількості населення територіальної громади. Добровільне чи адміністративне укрупнення призведе до оптимізації базового рівня адміністративно-територіального поділу. В обох варіантах необхідно оцінити вартість витрат на державну фінансову підтримку у випадку добровільного об'єднання, та потенційну вартість витрат державного бюджету на подолання опору (оскарження рішень через суди, інші дії місцевих органів влади, що вплинуть на зміну перспективних планів тощо) у випадку адміністративного об'єднання.

Література

1. Аналіз вирівнювання доходної спроможності місцевих бюджетів в умовах воєнного стану: сучасний стан та оцінювання нових підходів: Проект USAID «Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування» URL: <https://tinyurl.com/3sbt989r> (дата звернення: 29.11.2023).
2. Омельчук О.І. Методологічні аспекти оцінювання фінансової спроможності об'єднаних територіальних громад в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 4 (27). С. 107–113.
3. Сахно Т.А. Економічне забезпечення діяльності об'єднаних територіальних громад. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 135–142.
4. Казюк Я. Аналіз методик оцінювання спроможності територіальних громад, висновки, пропозиції. *Центр політико-правових реформ*. 03.11.2023. URL: <https://pravo.org.ua/blogs/analiz-metodyk-otsinyuvannya-spromozhnosti-terytorialnyh-gromad-vysnovky-propozytsiyi/> (дата звернення: 29.11.2023).
5. Остапенко П. Критерії спроможної громади: досвід України *Децентралізація*. 23.11.2023. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/13922> (дата звернення: 29.11.2023)
6. Олійник Я.Б., Остапенко П.О. Формування спроможних територіальних громад в Україні: переваги, ризики, загрози. *Український географічний журнал*. 2016. 4. С. 37–43.
7. Крупник А. Формування спроможних територіальних громад: чи маємо чіткі критерії? *ГО UPLAN*. 27.12.2019. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/formuvannia-spromozhnykh-terytorialnykh-hromad-chy-maiemo-chitki-kryterii/> (дата звернення: 29.11.2023).
8. Сизоненко О.В. Проблеми формування спроможних територіальних громад в умовах процесу децентралізації. *Експериментальні та теоретичні дослідження в сучасних науках: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (5 серпня 2018 р.). Суми, 2018. Т. 2. С. 92–95.
9. Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку: монографія / за ред. Кравціва В.С., Сторонянської І.З. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього» НАН України, 2020. 531 с.
10. Горбатюк М. Реформа децентралізації в Україні: проблеми здійснення в умовах суспільної кризи. *Політичні інститути та процеси*. 2021. № 1. С. 22–40.
11. Стричай Н.М., Симоненко Л.І., Довженко В.А. Фінансова спроможність бюджетів об'єднаних територіальних громад в умовах реалізації адміністративно-територіальної реформи. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 104–109.
12. Лучко М.Р. Децентралізація: окремі питання методики аналізу ефективності управління коштами місцевих бюджетів. *Галицький економічний вісник*. 2018. № 2. С. 121–128.
13. Ковалівська С.В., Барінова Д.С., Нестеренко В.В. Щодо зміцнення фінансової спроможності громад: Аналітична записка. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/en/node/3709> (дата звернення: 29.11.2023).
14. Ткачик Ф.П. Моніторинг дотаційності бюджетів об'єднаних територіальних громад. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-79>.
15. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е., та ін.; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні — DESPRO». К. : ТОВ «Софія». 2012. 128 с.
16. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 03.04.2018 р. № 2379-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2015. № 13. Ст. 91. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> (дата звернення: 29.11.2023).
17. Методика формування спроможних територіальних громад : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2015 р. № 214. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#n10> (дата звернення: 29.11.2023).
18. Безперспективні «перспективні плани»: як надалі об'єднуватимуться громади? Результати дослідження. *ВГО Асоціація сприяння самоорганізації населення*. 24.09.2019. URL: <https://samoorg.com.ua/blog/2019/09/24/bezperspektivni-perspektivni-plani-yak-nadali-obyednuvatimutsya-gromadi/> (дата звернення: 29.11.2023).
19. Курочкіна Ю. Вплив законодавства на ОТГ: чи справді дотримання формальних норм створює спроможні громади? *VoxUkraine*. 2020. URL: <https://voxukraine.org/vpliv-zakonodavstva-na-otg-chi-spravdi-dotrimannya-formalnih-norm-stvoryuye-spromozhni-gromadi> (дата звернення: 29.11.2023).
20. Методичні рекомендації щодо оцінки рівня спроможності територіальних громад: Міністерство розвитку громад та територій України. 2019. *Децентралізація*. URL: <https://tinyurl.com/yc456288> (дата звернення: 29.11.2023).
21. Бюджети територіальних громад обласних центрів України за 2018–2021 роки: Аналітичний огляд. *ГО «Центр спільних дій»*. 2021. 51 с. URL: <https://centreua.org/wp-content/uploads/2021/07/Byudzhetny-terytorialnyh-gromad-oblasnyh-tsentriv-Ukrainy-za-2018-2021-roky.-Analitichnyy-oglyad.pdf> (дата звернення: 29.11.2023)
22. Місцеві бюджети. *Openbudget: державний вебпортал бюджету для громадян Міністерства фінансів України*. URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=26000000000> (дата звернення: 29.11.2023)

23. Березюк К. Децентралізація: які громади годують Україну, а які — дотаційні. *ГО «Рух ЧЕСНО»*. 26.01.2022. URL: <https://www.chesno.org/post/5092/> (дата звернення: 29.11.2023).

24. Квіцинська М., Шокало К. Чиїм коштом бенкет або на які гроші (не) працює місцева влада? *ГО «Центр спільних дій»*. 20.12.2021. URL: <https://centreua.org/mistsevi-byudzhetu/chiyim-koshtom-benket-abo-na-yaki-groshi-ne-pracyuye-misceva-vlada/> (дата звернення: 29.11.2023)

25. Як визначити спроможність громади, як її підвищувати, та що буде далі з децентралізацією? *Децентралізація*. 26.11.2019. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/11895> (дата звернення: 29.11.2023)

26. Jourmard I., Giomo C. Getting the Most Out of Public Sector Decentralization in Spain. *OECD Economics Department Working Papers*. 2005. No. 436. 9 p.

References

1. Analiz vyrivniuvannya dokhodnoi spromozhnosti mistsevykh biudzhativ v umovakh voiennoho stanu: suchasnyi stan ta otsiniuvannya novykh pidkhodiv: Proiekt USAID «Pidvyshchennia efektyvnosti roboty i pidzvitnosti orhaniv mistsevoho samovriaduvannya» [Analysis of the equalization of the revenue capacity of local budgets under martial law: current state and assessment of new approaches: USAID Project «Improving the work efficiency and accountability of local self-government bodies». Retrieved from <https://tinyurl.com/3sbt989r> [in Ukrainian].

2. Omelchuk, O. I. (2020). Metodolohichni aspekty otsiniuvannya finansovoi spromozhnosti obiednanykh terytorialnykh hromad v Ukraini [Methodological aspects of assessing the financial capacity of united territorial communities in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannya — Public administration and customs administration*, 4 (27), 107–113 [in Ukrainian].

3. Sakhno, T. A. (2020). Ekonomichne zabezpechennia diialnosti obiednanykh terytorialnykh hromad [Economic support for the activities of united territorial communities]. *Biznes Inform — Business Inform*, 1, 135–142 [in Ukrainian].

4. Kazyuk, Ya. (2023). Analiz metodyk otsynyuvannya spromozhnosti terytorialnykh hromad, vysnovky, propozy-tsiyi [Analysis of methods for assessing the capacity of territorial communities, conclusions, proposals]. *Tsentr polityko-pravovykh reform — Center for Political and Legal Reforms*. Retrieved from <https://pravo.org.ua/blogs/analiz-metodyk-otsynyuvannya-spromozhnosti-terytorialnykh-gromad-vysnovky-propozyttsiyi/> [in Ukrainian].

5. Ostapenko, P. (2023). Kryterii spromozhnoi hromady: dosvid Ukrainy [Criteria of a capable community: the experience of Ukraine]. *Detsentralizatsiia — Decentralization*. Retrieved from <https://decentralization.gov.ua/news/13922> [in Ukrainian].

6. Oliynyk, Y. B., & Ostapenko, P. O. (2016). Formuvannya spromozhnykh terytorialnykh hromad v Ukraini: perevahy, ryzyky, zahrozy [Formation of capable territorial communities in Ukraine: advantages, risks, threats]. *Ukrainyskyi heohrafichnyi zhurnal — Ukrainian Geographical Journal*, 4, 37–43. [in Ukrainian].

7. Krupnyk, A. (2019). Formuvannya spromozhnykh terytorialnykh hromad: chy maiemo chitki kryterii? [Formation of capable territorial communities: do we have clear criteria?]. *Hromadska orhanizatsiia UPLAN — Public organization «UPLAN»*. Retrieved from <https://uplan.org.ua/analytics/formuvannya-spromozhnykh-terytorialnykh-hromad-chy-maiemo-chitki-kryterii/> [in Ukrainian].

8. Syzonenko, O. V. (2018). Problemy formuvannya spromozhnykh terytorialnykh hromad v umovakh protsesu detsentralizatsii [Problems of forming capable territorial communities in the conditions of the decentralization process]. *Eksperymentalni ta teoretychni doslidzhennia v suchasnykh naukakh: materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii — Experimental and theoretical research in modern sciences: materials of the international scientific and practical conference*. (pp. 92–95). Sumy [in Ukrainian].

9. Kravtsiv, V. S., Storonyanska, I. Z., etc (2020). Terytorialni hromady v umovakh detsentralizatsii: ryzyky ta mekhanizmy rozvytku: monohrafiia [Territorial communities under conditions of decentralization: risks and mechanisms of development: monograph]. Lviv: State Institution «Institute of Regional Studies named after M. I. Dolishnyi» of the National Academy of Sciences of Ukraine [in Ukrainian].

10. Horbatiuk, M. (2021). Reforma detsentralizatsii v Ukraini: problemy zdiisnennia v umovakh suspilnoi kryzy [Decentralization reform in Ukraine: problems of implementation in conditions of social crisis]. *Politychni instytuty ta protsesy — Political institutions and processes*, 1, 22–40 [in Ukrainian].

11. Strychai, N. M., Simonenko, L. I., & Dovzhenko, V. A. (2020). Finansova spromozhnist biudzhativ obiednanykh terytorialnykh hromad v umovakh realizatsii administratyvno-terytorialnoi reformy [The financial capacity of the budgets of the united territorial communities in the conditions of the implementation of the administrative-territorial reform]. *Ekonomika ta derzhava — Economy and the state*, 2, 104–109 [in Ukrainian].

12. Luchko, M. R. (2018). Detsentralizatsiia: okremi pytannia metodyky analizu efektyvnosti upravlinnia koshtamy mistsevykh biudzhativ [Decentralization: separate issues of the methodology for the analysis of the effectiveness of the management of funds of local budgets]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk — Galician Economic Bulletin*, 2, 121–128 [in Ukrainian].

13. Kovalivska, S. V., Barynova, D. S., & Nesterenko, V. V. Shchodo zmitsnennia finansovoi spromozhnosti hromad: Analitychna zapyska [Regarding strengthening the financial capacity of communities: Analytical note]. *Natsio-*

nalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen — National Institute of Strategic Studies. Retrieved from <https://niss.gov.ua/en/node/3709> [in Ukrainian].

14. Tkachyk, F. P. (2021). Monitorynh dotatsiinosti biudzhetyv obiednanykh terytorialnykh hromad [Monitoring of subsidization of the budgets of united territorial communities]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society*, 26. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-79> [in Ukrainian].

15. Borislavska, O., Zaverukha, I., Zakharchenko, E., etc (2012). Detsentralizatsiia publichnoi vlady: dosvid yevropeyskykh krain ta perspektyvy Ukrainy [Decentralization of public power: experience of European countries and prospects of Ukraine]. Kyiv: “Sofia” LLC [in Ukrainian].

16. Pro dobrovilne obiednannia terytorialnykh hromad: Zakon Ukrainy [On voluntary unification of territorial communities: Law of Ukraine]. Dated 04.03.2018. № 2379-VIII. *Vidomosti Verkhovnoi Rady — The Official Bulletin of the Verkhovna Rada*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19#Text> [in Ukrainian].

17. Metodyka formuvannia spromozhnykh terytorialnykh hromad: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy [Methodology for the formation of capable territorial communities: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. Dated April 8, 2015. № 214. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal parlamentu Ukrainy — Verkhovna Rada of Ukraine: official web-portal of the Parliament of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#n10> [in Ukrainian].

18. Bezperspektyvni «perspektyvni plany»: yak nadali obiednuvatymutsia hromady? Rezultaty doslidzhennia [Unpromising “prospective plans”: how will communities unite in the future? Research results]. (2019). *VHO Asot-siatsiia spryannia samoorganizatsii naseleння — All-Ukrainian public organization Association for Promotion of Self-Organization of the Population*. Retrieved from <https://samoorg.com.ua/blog/2019/09/24/bezperspektivni-perspektyvni-plani-yak-nadali-obyednuvatymutsia-gromady/> [in Ukrainian].

19. Kurochkina, Yu. (2020). Vplyv zakonodavstva na OTH: chy spravdi dotrymannia formalnykh norm stvoriue spromozhni hromady? [The impact of legislation on community development: does compliance with formal norms really create capable communities?]. *VoxUkraine*. Retrieved from <https://voxukraine.org/uk/vplyvzakonodavstva-na-otg-chi-spravdi-dotrimannya-formalnih-norm-stvoryuye-spromozhni-gromady/> [in Ukrainian].

20. Metodychni rekomendatsii shchodo otsinky rivnia spromozhnosti terytorialnykh hromad: Ministerstvo rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy [Methodological recommendations for assessing the level of capacity of territorial communities: Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine]. (2019). *Detsentralizatsiia — Decentralization*. Retrieved from <https://tinyurl.com/yc456288> [in Ukrainian].

21. Biudzhety terytorialnykh hromad oblasnykh tsentriv Ukrainy za 2018–2021 roky: Analitychnyi ohliad [Budgets of territorial communities of regional centers of Ukraine for 2018–2021: Analytical review]. (2021). *HO “Tsentr spilnykh dii” — Public organization “Center for Joint Actions”*. Retrieved from <https://centreua.org/wp-content/uploads/2021/07/Byudzhety-terytorialnyh-gromad-oblasnyh-tsentriv-Ukrai-ny-za-2018-2021-roky.-Analitychnyy-oglyad.pdf> [in Ukrainian].

22. Mistsevi byudzhety [Local budgets]. *Openbudget: derzhavnyy veb-portal byudzhetu dlya hromadyan Ministerstva finansiv Ukrayiny — Openbudget: State budget web portal of the Ministry of Finance of Ukraine for citizens*. Retrieved from <https://openbudget.gov.ua/local-budget?id=26000000000> [in Ukrainian].

23. Berezyuk, K. (2022). Detsentralizatsiia: yaki hromady hoduiut Ukrainu, a yaki — dotatsiini [Decentralization: which communities feed Ukraine, and which subsidize]. *HO “Rukh ChESNO” — Public organization “Rukh CHESNO”*. Retrieved from <https://www.chesno.org/post/5092/> [in Ukrainian].

24. Kvitsinska, M., & Shokalo, K. (2021). Chyim koshtom benket abo na yaki hroshi (ne) pratsiuie mistseva vlada? [At whose expense is the banquet or what money does the local government (not) work for?] *HO “Tsentr spilnykh dii” — Public organization “Center for Joint Actions”*. Retrieved from <https://centreua.org/mistsevi-byudzhety-chyim-koshtom-benket-abo-na-yaki-groshi-ne-pracyuye-misceva-vlada/> [in Ukrainian].

25. Yak vyznachyty spromozhnist hromady, yak yii pidvyshchuvaty, ta shcho bude dali z detsentralizatsiieiu? [How to determine community capacity, how to increase it, and what will happen next with decentralization?]. (2019). *Detsentralizatsiia — Decentralization*. Retrieved from <https://decentralization.gov.ua/news/11895> [in Ukrainian].

26. Jourmard, I., & Giomo, C. (2005). Getting the Most Out of Public Sector Decentralization in Spain. *OECD Economics Department Working Papers*, 436, 9.

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».
Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».
Series: «Economic sciences»

№ 11 (79)

2 том

Головний редактор — Камінська Т. Г.

Київ 2023

Видано у авторській редакції

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18
Контактний телефон: +38(044) 222 58 89
Контактний телефон: +38(067) 401 84 35
E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 30.11.2023. Формат 60×84/8
Папір офсетний. Гарнітура UkrainianSchoolBook. Друк офсетний.
Умовно-друкованих аркушів 19,76. Тираж 100. Заказ № 217.
Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві
ТОВ «Центр учбової літератури»
вул. Лаврська, 20, м. Київ
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.